



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
*UNIDAD IZTAPALAPA*

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

*CARRERA:*  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

*MATERIA:*  
**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

*TÍTULO:*  
**NIVEL Y ESTILOS DE LIDERAZGO EN  
ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA DE  
ADMINISTRACIÓN EN LA UAM-IZT.**

*ALUMNOS:*  
**GUZMÁN RAMÍREZ OSCAR (93225371)**  
**MARTÍNEZ PÉREZ CLAUDIA GABRIELA (92225824)**

*ASESOR:*  
**MIGUEL ÁNGEL ROSADO CHAUVET**



**NOVIEMBRE 1998**

**INTRODUCCIÓN**

**CAPITULO I**

**MARCO TEÓRICO**

**A. ADMINISTRADOR**

**B. LIDERAZGO.**

1. IMPORTANCIA DEL LÍDER EN EL MUNDO.
2. DEFINICIONES DE LIDERAZGO.
3. EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.
4. ENFOQUES DE LIDERAZGO.
5. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.
6. LIDERAZGO EMPRESARIAL.
7. INFLUENCIA DE LA CULTURA.

**C. MEDICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO**

1. IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO.
2. EVALUACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.
3. CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.

**D. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**E. OBJETIVO**

**F. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.**

**CAPITULO II**

**METODOLOGÍA**

**A. SUJETOS**

**B. INSTRUMENTOS**

**C. PROCEDIMIENTO**

**D. DETERMINACIÓN DE VARIABLES**

**E. ESTADÍSTICA**

**F. ANÁLISIS**

**CONCLUSIONES**

**ANEXOS**

**BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN.

Las relaciones con un entorno cada vez mas exigente e incierto, justifican la búsqueda de nuevos modelos de dirección que le permitan a la empresa aprovechar al máximo todos y cada uno de sus recursos (tangibles e intangibles), no solo desde la perspectiva organizacional, sino en base a un diseño cultural que coadyuve con la empresa para llegar al logro de sus objetivos.

Contar con una cultura empresarial que propicie un buen funcionamiento y desarrollo, tal vez no solucione todos los problemas de la empresa, pero si, de alguna manera proporcionara a la organización un ambiente de integración y bienestar social, el cual puede ser aprovechado por el líder para guiar a la empresa hacia el estado de futuro que desea alcanzar, logrando así el beneficio común perseguido.

Así pues, las organizaciones que se administran en torno a una determinada escala de valores y principios, suelen tener mayor capacidad de supervivencia y mayores posibilidades de adaptación.

Dentro del estudio de la Administración, han surgido diferentes corrientes, con el fin de determinado de lograr, identificar, evaluar y modificar diferentes aspectos de la administración, proponiendo modelos encaminados a la eficiencia, productividad y logros económicos de la organización, que le permita sobrevivir y crecer dentro del ámbito empresarial, y siendo el elemento cualitativo un aspecto de suma importancia, surge la necesidad de identificar y analizar las relaciones que existen entre el personal, sus valores, principios, tradiciones, las normas que rigen su conducta, así como la ínter relación con su entorno a fin de poder modificar dichos aspectos de tal forma que promuevan un ambiente adecuado para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

El papel del líder de la empresa reviste de singular importancia, ya que es el quien de acuerdo a su experiencia, capacidad y personalidad, da la pauta de como deben realizarse las cosas, imprime un sello particular sobre las normas de conducta a seguir en el momento de hacer frente a las circunstancias que se presentan día con día, por lo que aunado a la importancia de definir los valores, principios, normas y conductas de los integrantes de la organización, esta la importancia del liderazgo, ya que es la guía, es la dirección de la empresa, quien deberá encaminar a la organización al cumplimiento de las metas.

En el capítulo I se aborda definiciones sobre Administración, inicios, características del Administrador.

En el capítulo II nos referimos a definición de líderes, inicios, teorías, la relación del líder y la cultura, presentando la naturaleza del liderazgo, comportamientos, que son resultado de los diversos estudios.

En el capítulo III, se habla de los instrumentos que se utilizan para identificar el estilo de liderazgo, nivel de liderazgo y estilo de aprendizaje.

En la segunda parte de este trabajo se habla de la metodología (sujetos, instrumentos, procedimiento, estadística y variables).

Finalizando con el análisis y breves conclusiones.

# CAPITULO .I

---

*MARCO TEÓRICO*

# A. ADMINISTRACIÓN

Existen muchas definiciones de Administración; entre ellas descansa por su simplicidad la que afirma que: "...La Administración es la técnica de la coordinación", que es precisamente la esencia de la Administración.

KOONTZ Y O'DONNELL afirma: "... La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, se funda en la habilidad de conducir a su integrantes". (Glinski B. "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN", Facultad de Contaduría y Administración, México 1980. pp. 11)

HENRI FAYOL dice que: "...Administración es conducir a la empresa hacia su objetivo tratando de sacar el mejor provecho de todos los recursos de que dispone". (Fayol, H. "LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL", 1947 PP. 27)

TERRY afirma que : "... La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno". (Terry R. George, "ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OFICINAS", Edit. Continental, México 1980. pp. 34)

AGUSTÍN REYES PONCE considera a la Administración como: "...el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (Reyes, Ponce A. "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; TEORÍA Y PRACTICA VOL. 1", Edit. Limusa, México 1984. pp. 26)

Como definición formal y académica se dice que : "...La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr máxima efectividad de las formas de estructurar y manejar un organismo social que busca lograr los resultados a través de la coordinación de las cosas y las personas que lo forman." (Much, Lourdes, "APUNTES DE ADMINISTRACIÓN DE UPIICSA, PRIMER CURSO", Primer Curso, 1980.)

Analizando las teorías administrativas, de Taylor, en esa época la mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados, la falta de conocimientos sólidos sobre los asuntos ADMINISTRATIVOS, la precaria experiencia industrial y empresarial que no presentaban condiciones razonables de formulación de hipótesis validas para la solución de los problemas de la empresa, no les permitía el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos mas rigurosos y mejor establecidas; entre las principales criticas están:

- El mecanismo: estudia no el todo humano de la organización considerándola como una distribución rígida y estática de piezas donde lo primordial era la organización y ejecución de las tareas ayudándose de los estudios de tiempo y movimientos.

- La superespecialización: Consiste en la fragmentación de todas las tareas, con lo cual estas se realizan en una forma mucho mas sencilla.
- Visión microscópica del hombre: Taylor\* solamente veía el lado maquina del hombre, olvidándose del lado humano y social, conceptualiza al trabajador de manera negativa y opta por una estandarización obligatoria en los métodos de producción. \*(James A. F. Estoner, "ADMINISTRACIÓN", Edit: Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1980.)
- Ausencia de comprobación científica: pretende elaborar una ciencia pero sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios.
- Enfoque completo de la organización: ya que el enfoque es imparcial e inacabo, pues se restringe nada mas a los aspectos formales de la organización, omitiendo organización informal y el aspecto humano.
- Limitado campo de aplicación: los problemas eran exclusivamente relacionados con la producción y nunca con los aspectos financieros, comerciales, etc.

Al formularse la teoría Clásica de la Organización, toma la ciencia como base de la Administración. El énfasis en la estructura hace que la organización sea entendida como una disposición de las partes que lo constituyen, esta teoría se restringe exclusivamente a la organización formal.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Taylor define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar: estas son las funciones universales de la Administración.

La Administración: siempre esta guiada a dirigir un organismo social y buscar la funcionalidad en la conducción de este organismo social es multidisciplinaria, porque toma conocimientos de otras disciplinas para generar sus propias normas.

Con Henry Fayol (1841-1925), contemporáneo de Taylor, ingresa a una empresa a los 19 años y se dedica toda su vida al funcionamiento de esta. Es considerado el padre del Proceso Administrativo y expone sus ideas en un libro llamado "Administración Industrial y General". Destaca fases del proceso administrativo, procesos administrativos y labor del administrador, nos dice que en cualquier Administrador existen seis funciones básicas.

1. TÉCNICAS: Se relacionan con la prestación de un bien o servicio.
2. COMERCIALES: Se relacionan con la compra, venta o intercambio.
3. FINANCIERAS: Se van a relacionar con la administración y búsqueda de capitales.
4. FUNCIONES DE SEGURIDAD: Se relacionan con la protección de los bienes y las personas que conforman la organización.
5. CONTABLES: Se relacionan con los balances, registros y costos.

ADMINISTRATIVAS: Se encargan de integrar a las otras cinco funciones, se encuentra por encima de las demás. Son las que engloban a la Administración de la organización constituidas por: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, COORDINACIÓN y CONTROL.

<b>PLANEACIÓN:</b>	<p>Implica el visualizar el futuro y una vez hecho esto implica plantear un plan de acción, involucrando dos cosas:</p> <p>a) Conceptualizar un futuro (determinar hacia donde va la Administración).</p> <p>b) Buscar los recursos necesario para obtener o llegar a ese futuro.</p> <p>El plan de acción será un programa de acción, su trazo de basa en tres elementos.</p> <p>a) Recursos de la empresa: inmuebles, maquinaria, personal, financieros.</p> <p>b) Naturaleza e importancia: que tan importante es lo que hacemos.</p> <p>c) Posibilidades Futuras: enfoque a las posibilidades financieras, comerciales, técnicas.</p>
<b>ORGANIZACIÓN:</b>	Tiene como objetivo básico el constituir tanto el organismo material como el social de la empresa, su objetivo es proporcionar todo aquello que es útil para el funcionamiento de la empresa.
<b>DIRECCIÓN:</b>	Consiste en guiar y orientar al personal y conduce a la empresa a su funcionamiento. Pretende alcanzar el máximo rendimiento de todos los elementos humanos que tiene la organización o empresa, deberá hacer funcionar al organismo social y esta función se reparte entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
<b>COORDINACIÓN:</b>	Consiste en unir, armonizar, sincronizar las acciones y esfuerzos colectivos dentro de la empresa. A través de esta función los administradores elaboran y se alcanzan los objetivos programados, así con esto se adaptan los medios a los fines organizacionales.
<b>CONTROL:</b>	Consiste en verificar que todo se este dando de acuerdo a los planes dados y a las ordenes emanadas de ellas, su objetivo es detectar fallas y errores para ser modificados y aplicados a la planeación. Este se puede aplicar, a cosas, personas y actos.

Estas funciones se encuentran en todas las escalas jerárquicas, y en la medida que bajan las jerarquía baja el trabajo administrativo y aumenta el trabajo técnico y viceversa.

El punto al que se desea llegar con lo anterior es que un Administrador debe ser aquel que entre otras funciones dirija, es decir, nos referimos a la **DIRECCIÓN**, que es la fase que se va a encargar de determinar pautas de comportamiento, a través de esta se va a guiar y orientar a los recursos que existen en la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales, esta fase se dirige directamente a los recursos humanos. Considerándose la fase que potencializa los recursos humanos, apoyándose en tres funciones, una de las cuales es en la basaremos nuestra investigación:

1. LIDERAZGO.
2. COMUNICACIÓN.
3. MOTIVACIÓN.

Se pueden aplicar en esta fase todos los conocimientos sobre la conducta humana.

**ÚNICAMENTE LIDERAZGO FORMAL:** La facultad que tiene un determinado miembro de la organización para guiar a los elementos de la organización.

**ESTILO DE MANDO:** La forma personal de ejecutar el liderazgo formal.

**PRIMERA TEORÍA:** Es aquella que señala que el LÍDER nace, no se hace.

**TEORÍA SITUACIONAL DEL LIDERAZGO:** Se va a definir a través de tres factores:

- Líder
- Subordinado
- La situación que rodea al Líder y al subordinado.

Por lo tanto el ADMINISTRADOR se encargara de la organización, control, supervisión, planeación y dirección que se realiza en las empresas para su buen funcionamiento; estos deben poseer tres tipos de habilidades:

1. HABILIDAD TÉCNICA: Debe saber utilizar conocimientos, métodos para mejorar equipos físicos y humanos, para alcanzar los objetivos mediante la experiencia, practica e institución. Esta habilidad es característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo.
2. HABILIDAD HUMANA: Capacidad de trabajar con seres humanos, motivar los objetivos de la organización para obtener por lo tanto objetivos organizacionales. Esta es la principal parte del comportamiento para el liderazgo.
3. HABILIDAD CONCEPTUAL: Capacidad de poder emprender una complejidad, extraer elementos para resolver los problemas cotidianos del administrador.

Los tres se combinan al nivel de estructura donde estemos, los administradores por lo tanto ocuparan dentro delas organizaciones diferentes puestos.

El liderazgo es una función esencial que depende fuertemente de la comunicación y la motivación.

El liderazgo, la comunicación y la motivación utilizados de manera efectiva permiten que un Administrador Universitario obtenga una participación activa y consiente en la consecución de los objetivos institucionales.

La responsabilidad del Administrador Universitario es crear a través de la comunicación, de la motivación y del Liderazgo, un ambiente propicio tal que otros la encuentren satisfactoria y atractivo para desarrollarse.

## B. LIDERAZGO

### 1. IMPORTANCIA DEL LÍDER EN EL MUNDO

La palabra liderazgo cobra mas importancia en la actualidad, luego de que las organizaciones de la era industrial le dieron mayor importancia a las instituciones en demerito de las personas. Hoy día las ciencias administrativas nos demuestran la importancia de renovar la aportación de las personas al desarrollo y a los logros de tales organizaciones.

En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta apremiante el estudio de la capacidad de DIRIGIR, ORIENTAR y FORTALECER los esfuerzos de un grupo o grupos de personas las cuales desean alcanzar una meta en común, dirigiéndose hacia una continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias. Se necesitan fórmulas de líderes que respondan a las nuevas agrupaciones internacionales.

En la dirección y conducción de las empresas e instituciones modernas se ve como fundamental la formación de LÍDERES que fortalezcan la reconversión de las plantas industriales y las nuevas demandas de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado.

El liderazgo es un fenómeno social, constituido por dos elementos esenciales: el que influye y los que son influidos. Dentro de esta interacción se puede analizar la eficiencia o efectividad de los que dirigen. Un líder puede ser muy efectivo con un equipo de trabajo y sin embargo ser ineficaz con otros.

El logro de las metas de cada uno de las empresas cada vez se muestra mas difícil, siendo necesario contar con un diseño cultural, y con personal que tenga una marcada formación de líderes, que coadyuve con la organización a alcanzar sus objetivos, así pues las organizaciones que se administran en tono a una determinada escala de valores y principios, suelen tener mayor capacidad de supervivencia y mayores posibilidades de adaptación.

Todas las personas, viven en sociedad, a partir de esto desarrollan ciertas pautas de conducta que les permiten enfrentar con éxito problemas por lo menos básicos: las relaciones con su entorno, relaciones con los miembros de su grupo y relaciones con otros grupos.

Las organizaciones de cualquier dimensión que han podido establecer esta visión de si misma y de su medio ambiente, llega a desarrollar al paso del tiempo sus propios valores, principios y normas los cuales van conformando su cultura.

La cultura organizacional la podríamos definir como: un conjunto de valores principios y creencias que son compartidas por los miembros de la empresa, fomentados por los fundadores o LÍDERES, y que toman su comportamiento dentro de esta.

## 2. DEFINICIONES DE LIDERAZGO

“Es la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo a través de, con y para la gente, es decir, el liderazgo parte de la personalidad, de la capacidad individual de obtener resultados, pero en una relación esencial con los seguidores y dentro de un contexto social dado”. (Cartwright, Dorwin. “DINÁMICA DE GRUPO; INVESTIGACIÓN Y TEORÍA”, Edit. Trillas, México 1983, pp. 333)

CARTWRIGHT Y ZANDER.

“El líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a la persona por encima de sus conflictos y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y de sus mejores esfuerzos, es decir, es aquel que no solo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar, los comunica, logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo. La misión es esencial en el proceso de conducir a otros”. (Much, Lourdes, “APUNTES DE ADMINISTRACIÓN DE UPIICSA, PRIMER CURSO”, Primer Curso, 1980.)

JOHN W. GARDNER.

“Es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia una dirección, a través de los medios no coercitivos.” (Kotter, P. John, “EL FACTOR LIDERAZGO”, Edit. Díaz de Santos, Madrid 1990. pp. 17)

JOHN P. KOTTER.

“Arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.” (Koontz, Harold / Donnell, “ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN”, 3ª edic. Mc Graw-Hill, México 1982.)

KOONTA/O’ DONNELL.

“Es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen para alcanzar los objetivos de grupo.” (Terry R. George, “ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OFICINAS”, Edit. Continental, México 1980. pp.52)

GEORGE TERRY.

“Es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas de una situación dada.” (Rodríguez, Estrada Mauro: “PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN”, De. Trillas México 1980. pp 83)

HERSEY Y BLANCHARD.

“El liderazgo es la relación en la cual una persona (líder), influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo.” (Much, Lourdes, “APUNTES DE ADMINISTRACIÓN DE UPIICSA, PRIMER CURSO”, Primer Curso, 1980.)

TERRY Y FRANKLIN.

El liderazgo se encuentra representado dentro de las organizaciones por personas que tienen la habilidad y capacidad de poder inducir en sus subordinados confianza para el trabajo, estas personas llamadas supervisores o gerentes dentro de la empresa, son conocidas como líderes.

### 3. EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO EN EL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

El objetivo de este subtítulo es analizar las funciones del liderazgo dentro del pensamiento administrativo, utilizando sus principios y fundamentos teóricos, así como también, conocer su evolución a lo largo del tiempo.

Para tal efecto se presentan los siguientes cuadros en los cuales aparecen las principales corrientes administrativas, una descripción de como se concibe al ser humano y el tipo de liderazgo que se considera el adecuado para cada caso.

<b>PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>EL SER HUMANO</b>	<b>LIDERAZGO</b>
<b>ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso que la organización puede utilizar.</li> <li>• Elemento que puede aprender a través del entrenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiene a la autocracia.</li> <li>• La posición formal identifica al LÍDER.</li> <li>• LIDERAZGO de tipo racional (eficientista).</li> </ul>
<b>GERENCIA CIENTÍFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz de desarrollar simultáneamente funciones teóricas y administrativas.</li> <li>• Obediente a su posición.</li> <li>• Utiliza en su función el proceso administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es centralizado en las posiciones de mando de la organización.</li> <li>• El buen LÍDER utiliza el proceso administrativo en su función.</li> </ul>
<b>BUROCRACIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obediente a sus superiores y a su función.</li> <li>• Tiene capacidad para despersonalizarse en su actuación.</li> <li>• Es racional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso que no es necesario.</li> <li>• Se substituye a través de las reglas y procedimientos de la función.</li> </ul>
<b>DISFUNCIONES BUROCRÁTICAS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscador de poder a través de la participación en la organización.</li> <li>• Es inteligente y creativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es compartido.</li> <li>• Lo ejercen fundamentalmente aquellas personas con puestos de mando.</li> </ul>
<b>RELACIONES HUMANAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la interacción con otros individuos como medio para producir.</li> <li>• Es social y busca desenvolverse en los grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel formal lo ejerce la persona que ocupa el puesto de mando.</li> </ul>
<b>GERENCIA INTERACTIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento que da vida a la organización.</li> <li>• Elemento que ve en la organización su satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso considerado como el motor de la organización.</li> <li>• Se ejerce a través de la posición formal.</li> <li>• Se incrementa a través de la pericia.</li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento básico para la organización.</li> <li>• Se desenvuelve en grupo.</li> <li>• Cooperativo con la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiende a ser participativo.</li> <li>• En primera instancia lo ejerce quien ostenta el puesto.</li> <li>• Se incrementa por pericia y relaciones personales.</li> </ul>
<b>ESCUELA CUANTITATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento cuyo comportamiento puede ser predecible utilizando terminología matemática.</li> <li>• Elemento que tiende a optimizar o hacer que su función sea satisfactoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiende a ser participativo.</li> <li>• Lo ostenta quien tiene la capacidad profesional para controlar el problema.</li> <li>• Liderazgo pericial.</li> </ul>
<b>SISTEMAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene la capacidad de utilizar adecuadamente los recursos del sistema.</li> <li>• Creativo y cooperativo.</li> <li>• Busca desenvolverse en grupos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiende a ser participativo.</li> <li>• A nivel organización lo ejerce el departamento que enfrenta el problema.</li> <li>• A nivel departamento lo ejerce que tiene mayor pericia.</li> </ul>
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descendente se emiten ordenes y se pide cooperación.</li> <li>• Ascendente, se emiten sugerencias.</li> <li>• Horizontal, se mejoran relaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento que obliga a la organización a cambiar.</li> <li>• Elemento que cambia continuamente.</li> <li>• A nivel interno no es conflictual.</li> </ul>
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca elementos que lo identifiquen con su proceder en el sistema.</li> <li>• Busca los grupos como medio de desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento que crea en la organización símbolos, ideologías, lenguajes, ritos y mitos.</li> <li>• Es compartido.</li> <li>• Se logra hasta entender la cultura.</li> <li>• Símbolo de unión.</li> </ul>

<b>CONTROL DE CALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca desarrollarse en forma adecuada en la organización.</li> <li>• Participa activamente en las diferentes actividades organizacionales.</li> <li>• Se realiza dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elemento facilitador de las tareas organizacionales.</li> <li>• A nivel de la organización total se refuerza mediante la pericia las relaciones personales.</li> <li>• A nivel operativo es participativo</li> </ul>
<b>ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensa en las necesidades de los clientes.</li> <li>• Son responsables colectivamente de los resultados del proceso mas que responsables de una tarea.</li> <li>• Comparten con sus colegas de equipo la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso.</li> <li>• Su papel cambia de controlado a facultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes se concentran mas en desarrollar a sus colaboradores que en ver que le papeleo fluya.</li> <li>• No participa en el juego sino que orientan al equipo.</li> <li>• El líder esta mas cerca dela operación y del cliente.</li> <li>• Liderazgo basado en valores.</li> <li>• Productivo y orientado a la creatividad.</li> </ul>

El líder transmite a sus subordinados los valores de la empresa, para que de esta manera todos puedan estar identificados con ella y así poder lograr los objetivos que persiguen.

Un buen líder no se encuentra atrás de un escritorio, sino es aquel que comparte con sus subordinados los problemas reales de trabajo, no solo los ve como un empleado mas, sino además los trata con respeto para que sientan ser parte de el equipo de trabajo y su participación es importante, ellos mismos al asistir diariamente a realizar sus labores lo harán con entusiasmo y muchos aportaran ideas ya que saben que serán tomados en cuenta, porque su jefe les presta atención y así, de esta manera se fomentara la participación y lo mas importancia, la creatividad.

Las organizaciones las hacen los individuos y los valores que estos poseen determinaran en gran medida la cultura organizacional, dependen de ellos el buen manejo de todos sus recursos hacia la consecución de sus objetivos.

Para que una empresa sea excelente deberá contar con individuos que practiquen un conjunto de valores que los enaltezcan, que acompañan los valores de la organización y orienten sus esfuerzos para lograr su mejor desempeño, encontrando en el trabajo la satisfacción del deber cumplido y alcanzan los objetivos de la empresa, unidos en un fin común. El liderazgo se define como "influencia, es decir el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo". (Koontz, H., "Elementos de Administración". Mc. Graw H. México. 1992. pag. 367)

La excelencia necesita líderes que estén comprometidos, líderes íntegros, que propicien el crecimiento de la organización y la participación de sus miembros. El líder crea las condiciones necesarias para implantar un proceso de excelencia a través de sus propias actitudes y comportamientos, así como de su compromiso con la excelencia. Las empresas que aspiren alcanzar la excelencia deben tener LÍDERES comprometidos con ellas, el líder es aquel que posee una serie de cualidades que le permiten la confianza, el respeto y lealtad de la gente, estas características en algunas personas son innatas, sin embargo por lo general se desarrollan a través de la EDUCACIÓN y el ejercicio constante de una serie de valores o cualidades. Para emprender el camino hacia la excelencia, las organizaciones deben contar con LÍDERES en todos los niveles, no con jefes, los cuales desde el inicio serán seleccionados con filtros como test para identificar desarrollo en liderazgo así como el estilo del mismo.

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de líder esta orientada hacia el empleado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de las relaciones abiertas, amistosas con los empleados y se preocupa de sus necesidades personales y sociales. En el caso de que se trate que el líder este centrado en el puesto, significa que enfatiza, que el trabajo esta hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un control estrecho administrativo.

Otros estudios se han enfocado en esos dos extremos y el nivel intermedio del comportamiento del liderazgo.

Consideramos al liderazgo administrativo como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización. Esta conceptualización:

- Incluye otras personas; los subordinados o seguidores, por su disposición a aceptar poderes del líder, los miembros del grupo ayudan a definir el estatus de el y hacer posible el proceso del liderazgo de un directivo.
- Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, los miembros no carecen de poder, pueden y delinear las actividades del grupo de muchas maneras, de esta forma el líder tendrá por lo general mas poder.
- Proporciona al liderazgo la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas.

## 4. ENFOQUES DE LIDERAZGO

### a. INFLUENCIA Y CONDUCTAS DE LIDERAZGO.

1. *INFLUENCIA DE TAREAS*. Son aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que definen metas, programan actividades y proporcionan información para la obtención de los objetivos.

2. *INFLUENCIA DE MANTENIMIENTO*. Son aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que fortalecen la integración del equipo a través de la comunicación, el entendimiento de los miembros entre si y la retroalimentación.

### a. ENFOQUE DE RASGOS.

En un primer intento de investigadores y psicólogos por definir el liderazgo, surgieron tres enfoques básicos que explican las características y naturaleza del líder: el enfoque de rasgos, del comportamiento y de contingencia.

El primero trata de encontrar, entre los líderes, rasgos universales de su personalidad que los diferencia de las demás personas. Por lo regular cuando se describe a un líder, se le asocian características tales como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en si mismo y otras, llegando a la conclusión de que los líderes deben ser personas muy especiales.

Un primer esfuerzo por entender el liderazgo fue el intento por determinar las características de los líderes. En la búsqueda de rasgos medibles del liderazgo se han adaptado dos perspectivas:

- Comparando los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con los de aquellos que no lo hicieron.
- Comparar los rasgos de los líderes eficaces e ineficientes.

La generalidad de los estudios dedicados al liderazgo no han logrado descubrir rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes y seguidores, también es posible que la gente se vuelva mas asertiva y segura de si misma una vez que ocupa un puesto directivo, por tanto esos rasgos pueden ser el resultado de la capacidad de liderazgo, no su causa.

La evidencia disponible hasta ahora, señala que los que surgen como líderes no tienen una sola constelación de rasgos que los distingan claramente de los que carecen de ellas.

Los intentos de comparar las características de los líderes eficaces e ineficaces son mas recientes, pero tampoco han logrado -en general- aislar los rasgos que guardan estrecha relación con un liderazgo eficaz. Rasgos como inteligencia, dinamismo, dominio, iniciativa y seguridad en si mismo se asociaban a altos niveles administrativos y a un buen desempeño.

No obstante, también se descubrió que el factor mas importante relacionado con el nivel y desempeño administrativo era la capacidad de supervisión, es decir, la habilidad en el uso de los métodos de supervisión apropiados para la situación particular, un buen liderazgo no depende de un conjunto determinado de rasgos, sino de la adecuación entre estos y las exigencias de la situación en que se encuentre el sujeto.

## b. ENFOQUE DE COMPORTAMIENTO.

El enfoque del comportamiento se ha centrado en las funciones y estilos de liderazgo, busca identificar el liderazgo por medio del análisis de su conducta. Así como descubrir sus actitudes, es decir en lugar de identificar su naturaleza, trata de averiguar lo que los líderes hacen: como realizan su trabajo, como ejercen su poder sobre los demás, como se comunican y motivan a sus subordinados, como delegan responsabilidades y funciones.

Dado que los comportamientos pueden transmitirse y aprenderse, un individuo con los comportamientos adecuados puede llegar a ser un buen líder. Dentro de esta teoría se han enfocado dos aspectos de la conducta del liderazgo, las funciones y los estilos de liderazgo.

## 1) FUNCIONES DEL LIDERAZGO.

Son las actividades de apoyo a grupo y relación de funciones que tiene que desempeñar el líder o alguien más para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva. Para un buen desarrollo de su papel el líder desempeña dos funciones principales: Función de resolución de problemas y Función Social. En la primera de ellas o sea en su papel del desarrollo de las actividades, el líder influye y dirige al grupo hacia la consecución de los objetivos establecidos por la empresa, el líder tiene aquí una marcada orientación hacia la consecución de la tarea. En cuanto a la función social o formador y conservador del grupo, el líder sirve de mediador asegurándose del bienestar del grupo, intentando satisfacer sus necesidades sociales alentando a su vez el sentimiento de solidaridad, esta función marca una orientación hacia el empleado.

El líder ideal es aquel que puede desempeñar las dos funciones a la vez, manteniendo un equilibrio entre ambas funciones propiciando así un alto índice de productividad y armonía entre los integrantes del grupo. Sin embargo, en la práctica un líder puede tener la habilidad, el temperamento o el tiempo para jugar un solo papel, sin que esto implique que el grupo está perdido. Los estudios han encontrado que los grupos más eficaces tienen alguna forma de liderazgo compartido; una persona (por lo general el administrador o líder formal), desempeña la función laboral, mientras otros miembros desempeñan las funciones sociales.

Como hemos mencionado, tanto los líderes formales como los informales juegan dos papeles básicos. En su papel dentro de las actividades, el líder dirige al grupo hacia la obtención de metas que se pretende lograr. Dentro de su papel de formador y conservador del grupo, el líder intenta satisfacer las necesidades sociales del grupo alentando sus sentimientos de solidaridad.

El líder de grupo desempeña ambos papeles permitiendo al grupo funcionar con un alto grado de efectividad. Sin embargo, en la práctica pocos líderes realizan ambos papeles igualmente bien.

## 2) ESTILOS DE LIDERAZGO.

Las dos funciones de liderazgo, relacionados con el trabajo y de apoyo de grupo, tienden a expresarse en dos estilos de liderazgo diferentes.

- Los administradores que tienen un estilo orientado a lo laboral. Supervisan de cerca a los empleados para asegurarse que el trabajo se realiza de manera satisfactoria, conseguir que se realice el trabajo es más importante para ellos que el crecimiento de los empleados o la satisfacción personal.
- Los administradores con un estilo de orientación al empleado. Tratan de motivar más que controlar a sus subordinados, buscan una relación amistosa, de confianza y respeto con los empleados, a quienes con frecuencia se les permite participar en las decisiones que les afectan.

La manera en que un administrador dirigiera será sin duda influencia principalmente por sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencias, por ejemplo un administrador que cree que las necesidades del individuo deben estar después de las necesidades de la organización probablemente tomara un papel de dirección en las actividades de los subordinados.

Las características de los subordinados también influyen en el estilo de liderazgo, un administrador puede permitir una mayor participación y libertad cuando los subordinados reclaman independencia y libertad de acción, cuando quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones.

De identificarse con la responsabilidad de tomar decisiones, de identificarse con las metas de la organización cuando tienen los conocimientos y la experiencia suficiente como para hacer frente en forma eficiente a los problemas, y cuando, por sus experiencias, pueden esperar una administración participativa. Si faltan estas condiciones, los administradores tal vez tengan que inclinarse por un estilo autoritario. Sin embargo pueden modificar su conducta una vez que los subordinados adquieren confianza en si mismos.

Dentro de una organización existen diferentes formas de dirigir por parte de los gerentes, a estos se les denomina estilos de liderazgo ya que muestran una serie de comportamientos comunes entre los gerentes y que pueden variar de una situación a otra.

## TEORÍA DE LIKERT

Existen diferentes estudios de administración, entre ellos se encuentran los realizados por Likert (1976), McGregor (1972) y Blake y Mouton.

\*Rensis Likert y asociados de la Universidad de Michigan realizaron una investigación acerca de las ideas y los enfoques para comprender la conducta del liderazgo. Likert considero que el agente efectivo esta orientado hacia los subordinados, les permite la participación, se apoya en la comunicación. Todos los miembros del grupo incluyendo al líder adoptan una actitud de apoyo, compartiendo entre si las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. (Likert, R. y J.G. "NEW WAYS OF MANAGING: CONFLICT", 1976 Edit. Mc. Graw-Hill, New York 1976).

Likert nos habla de cuatro sistemas de administración:

1. El gerente es explotador, autoritario, no tienen confianza en su subordinados, motiva a través del castigo y del temor, la comunicación es descendente, la toma de decisiones es exclusiva de los niveles mas altos.
2. El gerente es benevolente, autoritario, tienen confianza y seguridad condescendiente, en algunas ocasiones la comunicación es ascendente, motiva a través de recompensa y un poco de temor, permite la delegación en la toma de decisiones con un estricto control de políticas.

3. El gerente es conocido como "Consultor", tiene bastante confianza y seguridad en sus subordinados, pero esta no es completa, existe comunicación ascendente y descendente, por lo general trata de utilizar las ideas y opiniones de los subordinados, motiva a través de recompensas, ocasionalmente a través del temor y del castigo.
  
4. El gerente es más participativo, tiene plena confianza y seguridad en sus subordinados, existe una comunicación tanto ascendente como descendente, se motiva a través de las recompensas, obteniendo ideas de sus subordinados. Likert concluye que los gerentes que aplican este sistema tiene más éxito como líderes, y lo atribuye principalmente al grado de participación y respaldo a los subordinados.

## TEORÍA DE MCGREGOR.

\*Douglas McGregor plantea que los ejecutivos tienen determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana, que los impulsos a emplear ciertos procedimientos en la administración de los recursos humanos. Desarrolló la teoría denominada "X" "Y". La teoría "X" se basa en el uso de la autoridad como medio de dirección y control. La teoría "Y" se basa en el principio de integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Sus postulados son el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, afirma que el individuo se dirige y controla así mismo para cumplir los objetivos establecidos, el castigo y la amenaza no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano.

Esta comprometido en la realización de los objetivos de la empresa, por las compensaciones que conlleva su logro. Las personas aceptan y buscan tener mayores responsabilidades, teniendo la capacidad de desarrollar en grados altos la imaginación e ingenio para la solución de problemas de la organización, pero en la actualidad la potencialidad del individuo es utilizada solo en parte.

(Douglas, McGregor, "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS". Edit. Diana, México 1969 pp. 231).

### Estilos de Liderazgo.

LÍDER AUTOCRÁTICO	LÍDER DEMOCRÁTICO.
1. No le importa la comunicación con sus seguidores.	1. Resalta la importancia de la comunicación.
2. Impone su criterio y opinión sin importar la de sus colaboradores.	2. Toma la mejor decisión, considerando la opinión de los colaboradores.
3. Impone los objetivos de la organización sin comunicar estrategias o directrices para el logro de los mismos.	3. Establece directrices y estrategias así como la comunica a sus colaboradores.
4. Considera que lo único importante son los intereses de la compañía.	4. Considera importantes los objetivos de la compañía para considerar al Recurso Humano como la mejor herramienta para lograrlos.
5. No acepta opiniones o sugerencias.	5. Intercambia ideas y opiniones que agreguen valor al proceso.
6. En cuanto se siente agredido adopta una posición autodefensiva.	6. Adopta una posición autorresponsable.
7. No da conocimiento a colaboradores por resultados o logros. Por el contrario únicamente resalta lo que es incorrecto.	7. Da reconocimiento y establece metas que permiten la automotivación hacia el logro.
8. Es posesivo y orientado únicamente a RECIBIR.	8. Esta orientado a dar y a saber escuchar sabe delegar las responsabilidades.
9. No se involucra con los colaboradores.	9. Se involucra y comparte todo lo que es importante para sus colaboradores.
10. Trabaja para evitar errores y se resiste al cambio o a nuevas ideas.	10. Trabaja para alcanzar resultados. esta en constante búsqueda de nuevas y mejores estrategias que agreguen valor.

## EL GRID ADMINISTRATIVO.

Una conclusión de estudios realizados es que el estilo de liderazgo puede no tener una sola dimensión, la orientación al empleado y la orientación al trabajo pueden ser cruciales para el desempeño superior. Uno de los estudios mas importantes acerca de los estilos de liderazgo es el realizado por de Blake y Mouton, los cuales después de una investigación elaboraron el Grid Gerencial o Malla Administrativa, el cual aclara muchos de los fundamentos de la dinámica en los estilos de dirección.

En este Grid Gerencial se observan dos intereses básicos, representados en el eje de las X por el interés hacia la producción y en el eje de las Y por el interés por la gente, se tiene una escala ascendente, del uno al nueve en el que el nueve es el nivel mas alto. El Grid administrativo identifica una gama de conductas administrativas basadas en las formas en que interactuan entre si los estilos orientados al trabajo y a los empleados.

Blake y Mouton inventaron esta presentación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo, esta rejilla refleja la tendencia de los líderes de orientarse hacia las personas y las tareas, con el fin de obtener mayor satisfacción y productividad.

La rejilla describe las diferentes combinaciones de interés por las personas y por la producción (tareas) y sus cinco principales posiciones en la rejilla.

ALTO 9 I N T E R E S 7 6 5 4 3 2 1 BAJO	9	<b>1.9</b> Administración de Club. Considerable atención a las necesidades del personal, relaciones satisfactorias. Atmósfera agradable y amistosa, ritmo adecuado de trabajo.		<b>9.9</b> Administración en equipo. El trabajo lo realizan personas comprometidas. La interdependencia a través de un objetivo común propicia relaciones de confianza.						
	6		<b>5.5</b> Administración centrada en la organización personal. Equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.							
	1	<b>1.1</b> Administración empobrecida. Mínimo esfuerzo para lograr el trabajo y sostener al personal de la organización.		<b>9.1</b> Obediencia-autoridad. Estructura de las condiciones de trabajo de manera que los elementos humanos intervengan lo menos posible.						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		BAJO INTERÉS			POR LA PRODUCCIÓN			ALTO		

Así pues, la administración de estilo 1,1, en el extremo izquierdo del GRID, es una administración empobrecida: tiene un mínimo interés por el personal y por el trabajo o producción. Algunas veces a este estilo se le da el nombre de liberal, porque el líder renuncia a su papel de directivo.

El estilo 9,1 es una administración de trabajo autoritaria; gran interés por la producción y eficiencia y muy poco interés por los empleados.

El estilo 5,5 es un tipo intermedio: un interés intermedio por la producción y la satisfacción del personal.

El estilo 9,9 nos presenta un estilo de tipo democrático o de equipo; gran interés por la producción y también por la moral y satisfacción de los empleados. Los autores de este modelo afirman decididamente que este estilo de liderazgo es el tipo mas eficaz de comportamiento directivo. En su opinión, en casi todas las situaciones mejorara el desempeño, disminuirá el ausentismo y la rotación, y favorecerá una gran satisfacción.

Existen 81 combinaciones en las que se pueden ubicar a los dirigentes, dentro de la malla se identifican cinco estilos básicos de liderazgo predominantes en una empresa, nos ayuda a entender su cultura empresarial. La rejilla conserva una adhesión a 10 principios fundamentales de la conducta humana, los cuales son decisivos para un liderazgo eficaz:

1. La realización a través de la participación, es la motivación que da dirección a la actividad humana y apoya la productividad.
2. La comunicación abierta es indispensable para el ejercicio del YO y de la responsabilidad compartida.
3. La aceptación de otros como personas capaces de alcanzar los niveles de excelencia favorecen la confianza y el respeto.
4. La participación compartida en la solución de problemas y en la toma de decisiones estimula la participación y el compromiso activo, la productividad y el pensamiento creativo.
5. Los conflictos se resuelven confrontando directamente las causas, con conocimiento y acuerdo como base del esfuerzo de cooperación.
6. El acuerdo mutuo es el fundamento mas fuerte de la supervisión.
7. Una interacción eficaz entre el jefe y el subordinado mejora la sinergia.
8. La administración se lleva a cabo por objetivos.

9. Los miembros de la organización que cooperan son interdependientes en el apoyo mutuo que se dan unos a otros.
10. El aprendizaje en la experiencia laboral se realiza mediante la crítica y la retroalimentación.

No se puede afirmar que uno u otro es el mejor estilo de dirección, puesto que los líderes deben adaptar su estilo a las diversas situaciones y circunstancias que se presenten, entre ellas la organización, la etapa por la que atraviesa, la cultura y el clima, al tipo de actitud, la madurez de sus miembros y la experiencia del líder.

Del estilo de liderazgo prevaleciente en una organización dependerá en gran medida el logro de la excelencia.

Los estudios han revelado que tanto las funciones relacionadas con actividades como las del mantenimiento del grupo, han de ser realizadas por uno o más miembros para que un grupo cumpla bien sus actividades.

Los estilos de liderazgo se han distinguido entre una estructura autoritaria, orientada a la actividad y un estilo orientado a los empleados, democrático o participativo. Algunos estudios indican que la eficiencia es un estilo particular depende de las circunstancias en que se usan.

La dificultad de aislar rasgos o comportamientos de liderazgo eficaces en cualquier situación, hizo que los investigadores trataran de determinar las variedades situacionales que harán que un estilo sea mas eficaz que otro. He aquí algunas de las principales variables situacionales que descubrieron: la personalidad y experiencia del líder, las expectativas y comportamientos de los superiores, las exigencias de la actividad, la cultura y políticas organizacionales, y las expectativas y comportamiento de los colegas.

El grado de influencia de la malla administrativa en una organización varia, ya ue si aumenta esta en una parte (organización), no significa que disminuya en la otra (persona), si no por el contrario, si aumenta el grado de influencia en una persona que puede incrementar el grado total de influencia en la organización.

Un factor importante para determinar el cambio en el grado de influencia, es la situación, reciprocidad o intercambio social; esto quiere decir, que si una persona recibe algo de otra, esta tiene la obligación de corresponder de la misma forma, aunque no hay manera de definir si corresponderá como se espera o en una mayor proporción.

### c. ENFOQUE DE CONTINGENCIA.

En este enfoque se usan las propuestas de cualidad y conducta para mostrar que el liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como la cultura organizacional y la naturaleza del trabajo. No existe un solo rasgo común a todos los líderes eficaces ni un estilo eficaz en todas las situaciones.

Procura identificar cuales de estos factores situacionales es el mas importante y prever que estilo de liderazgo será mas eficaz en una situación particular, dentro de este enfoque, la teoría situacional sugiere que el estilo de liderazgo debería variar de acuerdo con la madurez de los subordinados. La propuesta del enfoque de contingencia plantea el punto de vista de que la administración técnica que mejor contribuye a la obtención de metas de la organización debe variar en diferentes tipos de situaciones o circunstancias.

Esta propuesta enfoca los siguientes factores:

- La personalidad del líder, el conjunto de experiencias anteriores y sus expectativas. Un líder que ha tenido éxito ejerciendo poca supervisión puede estar mas dispuesto a adoptar un estilo de liderazgo orientado al empleado, por el contrario un líder que siempre ha supervisado estrictamente las tareas de sus subordinados puede estar mas orientado hacia el trabajo.

- Las expectativas y el comportamiento de los superiores. - dado que tienen poder para otorgar recompensas organizacionales entre ellos los bonos y las promociones, los superiores afectarán claramente el comportamiento de los administradores de nivel más bajo, además estos tienden naturalmente a limitar a sus superiores. un estudio demostró que los supervisores que aprendieron nuevas conductas en un programa de relaciones humanas, tendían a renunciar a ellas rápidamente si no eran compatibles con el estilo de liderazgo de su superior inmediato.
- Necesidades de las actividades.- la naturaleza de las responsabilidades del trabajo de los subordinados también repercutirá en el tipo de liderazgo que usará el administrador. Así, los trabajos que requieren instrucciones precisas exigen un estilo más orientado al trabajo que aquellos cuyos procedimientos deben dejarse principalmente a cada empleado.
- Las expectativas de los colegas y la conducta.- las opiniones y actitudes de los colegas de los administradores a menudo influyen en la eficacia del desempeño del administrador. la conducta de los administradores influye en la de sus asociados. Un colega hostil puede perjudicar a un administrador al competir por recursos y comportándose en una forma nada cooperativa. Cualquiera que fueran sus inclinaciones, los administradores tienden, con alguna excepción, a imitar el estilo de administración de sus colegas.
- Características de los subordinados, expectativas y conducta.- Las habilidades, la capacidad y las actitudes de los subordinados también ejercen influencia en la elección del estilo de administrador. Los empleados con grandes habilidades requieren de una propuesta menos directiva y mientras algunos empleados quieren un líder autoritario, otros prefieren asumir responsabilidad total sobre su propio trabajo.
- Políticas y cultura de la organización.- las formas de comportamiento de los líderes y las expectativas de los subordinados, determinados por los valores y creencias compartidas para orientarse hacia una madurez organizacional estable, dan como resultado que se adopten diferentes estilos de liderazgo en la dirección de la empresa.

## MODELO DE TRAYECTORIA - META.

La teoría de trayectoria meta se centra en la capacidad de los administradores para otorgar recompensas. El estilo directivo que utiliza el administrador afectara a los tipos de premios ofrecidos y a la percepción de los subordinados respecto a lo que deben hacer para obtenerlos. Las características personales de estos, lo mismo que las presiones y exigencias ambientales a que están sujetos, influirán en el estilo directivo que les parezca real o potencialmente satisfactorio. La esencia de esta teoría es que el líder tiene la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y ofrecerles la dirección y el apoyo que garanticen que sus metas son compatibles con los objetivos generales del grupo u organización.

Se dice que el termino trayectoria (camino) - meta se deriva de considerar que un buen líder establece caminos claros que permitan a los seguidores alcanzar sus metas, eliminando obstáculos y trampas. Esta teoría establece que los seguidores aceptaran la conducta del líder en la medida que la consideren fuente de satisfacción presente o futura. La conducta del líder será motivada en la medida que:

1. Logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento.
2. Ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas para lograr un rendimiento eficaz.

Algunas de las conductas de este líder dentro de este modelo son:

- Líder dirigente, le comunica a los empleados lo que espera de ellos, realiza programas de trabajo y ofrece lineamientos concretos para realizarlos.
- Líder que apoya, es amigable y manifiesta interés por las necesidades del subordinado.
- Líder participativo, consulta a sus subordinados, acepta sugerencias para tomar decisiones.
- Líder orientado a la realización, establece metas desafiantes, espera que el rendimiento sea el máximo posible.

Un mismo líder dependiendo de la situación puede adoptar cualquiera de estas conductas.

Este modelo de liderazgo, además propone dos tipos de variables que moderan la relación entre la conducta y el resultado del liderazgo, estas variables son, las que se encuentran en el ambiente, y que están fuera de control del subordinado y las que forman parte de las características personales del mismo.

Se afirman que los estilos de liderazgo son relativamente flexibles y que, por tanto, habría que adecuar a los líderes a una situación apropiada o que se modifique la situación para que se ajuste a él. Sin embargo, otros piensan que los administradores tienen gran flexibilidad potencial en sus estilos y que, en consecuencia, pueden aprender a funcionar bien en diversas situaciones.

La mayoría de las teorías más difundidas sobre el liderazgo no tienen en cuenta los requisitos situacionales. \*La teoría Y de McGregor y la teoría de Blake Mouton son teorías no contingentes, comparten la opinión de que existe una postura de dirección que es la mejor y que es universal su aplicación, los científicos que han elaborado teorías contingentes los cuales han tratado de especificar la forma en que los estilos de liderazgo deben relacionarse con los requisitos situacionales. (Douglass, McGregor, "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS", Edit. Diana, México 1969).

Cuatro de las teorías de contingencia son:

## MODELO CONTINGENTE DE FIEDLER.

La relación entre administradores y subordinados se desarrolla en cuatro fases, a medida que los subordinados desarrollan la realización de motivación y experiencia; para cada etapa es adecuado un estilo diferente de liderazgo. Conforme al modelo de \*\*Fiedler, las relaciones entre líder y miembro del grupo, la estructura de la actividad y el poder de puesto del líder son las variables situacionales más importantes. Este modelo prevé que tipo de líder dará mejor resultado.

La teoría situacional con mas base experimental es la del método de liderazgo contingente de \*\*Fiedler (1967) el cual elaboro un corto test de personalidad que se puede utilizar para reconocer a los líderes, este test simple, requiere que los líderes piensen en la persona "con las que no les gustaría trabajar", a dicha persona se le da una puntuación en una escala de ocho puntos que figura a ambos lados de objetivos tales como agradable-desagradable, simpatico-antipatico.

Esta medida le da un nombre de escala LPC, es decir, escala del compañero que trabaja menos preferido, aquí se califica como *motivados por el trabajo* a los que obtienen puntuaciones mas bajas, es decir son aquellos que sus compañeros califican como no preferidos, los que obtienen mejores puntuaciones define como los *motivados por las relaciones*.

Definir los estilos de liderazgo en términos de motivación en lugar de conducta hace que resulte difícil ver la importancia directa en la participación de esta característica de la personalidad.

\*\*Fiedler realizo estudio las relaciones entre los grupos, con la variedad de grupos que ha estudiado las correlaciones varían ampliamente, en algunas situaciones los líderes con una LPC alta eran los que mejores resultados obtenían; pero en otras su rendimiento era muy bajo.

Al presentarse esta variación en los resultados obtenidos, dieron origen a una amplia complejidad, a través de ello \*\*Fiedler descubrió que gran parte de esta aparente incongruencia podía explicarse clasificando las situaciones de acuerdo con tres dimensiones, las cuales para Fiedler estas tienen algo en común:

1. El grado de la estructuración que se daba en el trabajo de grupo.
2. La cantidad del poder que poseía el líder esto de acuerdo con la posición que tenía en la empresa.
3. La calidad que se tenían en las relaciones interpersonales entre los líderes y los demás miembros de los grupos.

Cada una de ellas corresponde a un aspecto diferente del "carácter favorable de la situación", en donde una situación favorable se caracteriza por la alta estructuración del trabajo que debe realizarse, el poder que acompaña a una posición alta en la empresa así como las positivas relaciones establecidas entre el líder y los miembros. Los líderes motivados por las relaciones (con altas puntuaciones LPC) se observa que tienen más éxito en las situaciones moderadamente favorables, en donde por el contrario los líderes motivados por el trabajo (bajas puntuaciones en el LPC) suelen alcanzar mayor éxito tanto en situaciones muy desfavorables como en las muy favorables. Al realizar una comparación entre el liderazgo motivado por el trabajo con el liderazgo autocrático y al liderazgo motivado por las relaciones con el liderazgo participativo, llegando a la conclusión de que los autócratas son mejores para situaciones extremas, en tanto que los líderes participativos son mejores cuando la situación no es extremadamente favorable ni desfavorable.

\*\*Fiedler indica que mientras mejores sean las relaciones lider-miembro, mientras mas altamente este estructurado el trabajo y mientras mayor sea el poder del puesto, mayor será el control o influencia que tiene el líder.

Con el conocimiento del LPC de un líder y una evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo Fiedler propone equipararlas para alcanzar una eficiencia máxima en el liderazgo.

\*\*(Reddin, W: J., "EFFECTIVIDAD GERENCIAL", Edit. Diana, México 1990).

## LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

Esta teoría nos dice sobre como pueden los líderes dirigir eficazmente a personas y grupos y enfrentarse a los retos externos.

Esta teoría de ocupa del comportamiento que deben adoptar los líderes para enfrentarse a situaciones. Hersey y Blanchard (1968) distinguen cuatro estilos de liderazgo clasificados como: el que habla, el que vende, el que participa y el que delega, y considera que cada uno de ellos es apropiado en determinadas situaciones de liderazgo. La variable situacional de la esta teoría es la **MADUREZ** de los subordinados, que definen como "su presteza para abordar la tarea encomendada en grupo". (Reddin, William J. "EFFECTIVIDAD GERENCIAL", Edit. Diana, México 1990).

Un escaso nivel de madurez entre los subordinados exige un sistema efectivo, a medida que aumenta este nivel de madurez, se efectúa la transición a la venta, seguida por la participación, por último un grupo maduro se dirige más eficazmente por delegación.

\*Hersey y Blanchard califican a su modelo como teoría del ciclo de vida y hacen una analogía entre las relaciones líder-seguidor así como las del padre-hijo, es decir los líderes deben compartir más de su poder de toma de decisiones a medida que sus subordinados adquieren mayor experiencia en su trabajo y se comprometen más con sus tareas designadas. Este modelo difiere del de Fiedler en varios aspectos, al representar al líder por lo que hace y no por lo que es, permite que el modelo se utilice en la forma de líderes más que en su selección y en la ingeniería del puesto del trabajo, como hace Fiedler, como consecuencia el modelo del ciclo de vida se utiliza en la formación de directores y ejecutivos, compitiendo con el Grid Empresarial.

Aunque esta teoría se centra en el comportamiento ofreciendo una gama mayor de aplicaciones que la del modelo de Fiedler, dichas aplicaciones están limitadas por el concepto excesivamente simplificado de las demandas situacionales.

Los tres componentes del carácter favorable de una situación, que para Fiedler eran las características del trabajo, las del líder y las de los seguidores, se sustituye en la teoría del ciclo de vida por una sola dimensión: el nivel de madurez de los subordinados, parece razonable esperar que la eficiencia de los métodos de compartir el poder, como la participación o delegación, se rija por factores adicionales, como la naturaleza del problema por resolver e incluso las tradiciones de la empresa en que ha de producirse la decisión. \*(William J. Reddin, "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL", Nueva York. Edit. Mc Graw Hill, 1970).

Establece que se puede tener un líder de éxito si se escoge el estilo de liderazgo adecuado, el cual dependerá del grado de madurez de los seguidores. El liderazgo es importante para los seguidores, puesto que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. La madurez presenta dos elementos:

1. La Madurez Laboral: abarca los conocimientos y las habilidades de las personas, los que cuentan con madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar actividades sin que los dirijan.
2. La Madurez Psicológica: es la voluntad o motivación para hacer algo, estas personas no requieren de gran aliento del exterior, ya que tienen su propia motivación.



## EL MODELO SITUACIONAL PROPONE CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO.

Mandar.- el líder define los roles y le dice a las personas que, como, cuando y donde realizar diversas actividades, enfatiza las conductas directivas.

Persuadir.- el líder se comporta como director y proporciona apoyo.

Participar.- el líder y el seguidor de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.

Delegar.- el líder proporciona poca dirección y apoyo.

Las cuatro etapas de la madurez que se hallan relacionadas con los estilos de liderazgo que propone el modelo situacional son:

M1.- Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo, no son competentes ni tienen confianza.

M2.- Las personas no pueden y si quieren realizar las actividades laborales necesarias, están motivadas pero, por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.

M3.- Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que el líder quiere.

M4.- Las personas pueden y quieren hacer lo que les pide el líder.

## TEORÍA DEL LIDERAZGO DE HOUSE.

La teoría del liderazgo de House (1971) de las "VÍAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS", en la que arguye que lo más importante dentro del papel que debe desempeñar un líder, es la motivación de sus subordinados, lográndolo a través de aclarar los caminos que han de conducir a los deseados objetivos y ofreciendo recompensas a los subordinados que les sirvan de complemento a las que les depara el entorno en que se ubican.

Esta teoría se ocupa de cuatro tipos de comportamiento del líder: el de dirección, el de apoyo, el participativo (La participación es oportuna cuando se asigna los subordinados un trabajo estimulante y algo ambiguo, así como que la participación es oportuna si los subordinados tienen una enorme necesidad de independencia) y el centrado en los logros.

Esta teoría se ocupa más específicamente de del concepto de participación y de los resultados que de ella pueden esperarse.

## MODELO ORIGINAL DE VROOM-YETTON.

En 1973 este modelo se ubica dentro de la línea de forma de los de Fiedler, Hersey-Blanchard y Houser\*, ya que se ocupaba de formas explícitas de las diferentes situaciones, compartía con Hersey-Blanchard y Houser\* el interés por los actos del líder mas que por su personalidad, con Fiedler y House\* su amplio concepto de las características situacionales, incluyendo en el no solo las cualidades de los subordinados, sino también el trabajo por realizar y un cierto ingrediente del contexto en que debía llevarse a cabo el trabajo. Formula su interés principalmente por el grado y la forma de participación en la toma de decisiones, no pretendió preocuparse de todo el liderazgo ni lo que deben hacer los líderes, por el contrario, se centraba solo en aquellos aspectos que influyen en que los líderes compartan su poder, en la participación y en la influencia de quienes trabajan con ellos.

\* VROOM, VISTOR H. "EL NUEVO LIDERAZGO", EDIT. Díaz de Santos, pp. 32.

Establece que cada problema o decisión presenta una peculiar combinación de características que deben influir en la elección que el líder haga sobre el estilo de liderazgo a aplicar el mismo. El eje central del modelo lo constituye el modelo para seleccionar entre cinco procesos de decisión, que van desde A1 (el mas autocrático) hasta GII (el mas participativo).

Cada proceso esta designado por una letra seguida de un numero.

A quiere decir **AUTOCRÁTICO**; C, **CONSULTIVO**; y G quiere decir **GRUPO**, los procesos autocrático y consultivo tiene dos variantes cada uno de ellos que se designa mediante los números romanos 'I y II. Estos cinco procesos pueden ser considerados como tramos de una escala de participación o de poder compartido.

Al ir pasando desde AI a GII, se va produciendo un progresivo aumento en las oportunidades que se presentan a los subordinados para influir en una decisión.

**\*TIPO DE MÉTODOS DE DECISIÓN EN LA EMPRESA.**

<b>SÍMBOLO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>AI</b>	El gerente resuelve el problema o toma la decisión sirviéndose de la información de que disponga en este momento.
<b>AII</b>	El gerente obtiene de sus subordinados la información necesaria y, luego, el mismo decide cual es la solución del problema. Pude contar o no a sus subordinados la razón de sus preguntas o informarles del problema o la decisión en que esta trabajando. Lo que ellos le digan es claramente en respuesta a la solicitud de información específica.
<b>CI</b>	El gerente comparte el problema, de forma individual, con los subordinados adecuados, obteniendo sus ideas y sugerencias, pero sin reunirlos como grupo.
<b>CII</b>	El gerente comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. En esta reunión, obtiene sus ideas y sugerencias, el es el que toma la decisión, reflejando o no la influencia de sus subordinados.
<b>GII</b>	El gerente comparte el problema con sus subordinados como grupo, juntos crean y evalúan opciones y trata de alcanzar un acuerdo sobre la solución, su papel es el de un presidente de la reunión, coordinando la discusión, manteniéndolas centradas en el problema y asegurándose que discutan los temas enfocados.

\* VROOM, VISTOR H. "EL NUEVO LIDERAZGO", EDIT. Díaz de Santos. pp. 40.

Esto se logra por medio de un análisis situacional que utiliza siete atributos del problema, en donde para determinar cual es el proceso mas eficaz para toma de decisiones, el líder evalúa la importancia de su decisión inmediata dejándose en los siete factores siguientes:

**Atributo A: Importancia de la calidad de decisión.**

Una decisión es de gran calidad si es congruente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar y con la información potencialmente disponible, el atributo A del problema cumple dos funciones dentro del modelo, en primer lugar afecta la importancia de los demás atributos, es decir, si la calidad de la decisión es importante, otras calidades se convierten a su vez en criticas para una decisión eficaz. En segundo lugar, si las demás cosas permanecen constantes, aquellas decisiones de gran importancia en las que la calidad de la decisión tenga a su vez considerable importancia, permiten procesos mas participativos.

**Atributo B: Información del líder respecto al problema:**

Si un problema o decisión incluye un requisito de calidad, se necesita información que permita crear y valorar alternativas inteligentemente. Este atributo se centra en el grado de información de que dispone el líder para resolver el problema o tomar la decisión sin ayuda de sus subordinados.

**Atributo C: Grado de estructuración del problema.**

Un problema bien estructurado es aquel en el cual quien a de tomar la decisión conoce los tres componentes siguientes del problema: su estado actual, su estado deseado y los mecanismos que le permitan pasar de aquel a este.

**Atributo D: Importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados para una puesta en practica efectiva.**

Este atributo tiene que ver mucho con el A, en el sentido de que regula los efectos de los factores, pero se diferencia de el en la necesidad de aceptación y apoyo para conseguir poner en practica la decisión. Los factores que intervienen en esta aceptación son: el papel que van a desempeñar los subordinados en la ejecución de la decisión, así como si los subordinados van a ejecutar la decisión.

**Atributo E: Probabilidad de que la decisión del líder sea aceptada por los subordinados.**

La participación en la toma de decisiones tiende a producir aceptación de la misma, no debemos perder de vista el que hay determinadas circunstancias que hacen que decisiones totalmente autocráticas sean aceptadas de inmediato por sus subordinados.

**Atributo F: Congruencia entre los objetivos de la empresa y de los subordinados.**

La existencia de objetivos comunes facilita el camino hacia la toma conjunta de decisiones, con la participación de otros en la toma de estas decisiones es mas probable que resulte en sinergia cuando existan diferencias, no en los fines a alcanzar, sino en los medios para alcanzarlos.

**Atributo G: Conflicto o desacuerdo entre los subordinados.**

Siempre que sea importante conseguir el comportamiento o la aceptación de los subordinados, la presencia de conflictos o diferencias debe indicar que se necesita una solución mas participativa, en la que puedan resolver las diferencias antes de tomar la decisión, esto se puede lograr sin afectar negativamente a la calidad de la decisión, y el tiempo a que ello se dedique se vera sobradamente compensado por la mayor facilidad que se lograra para la ejecución de la decisión.

## 5. NATURALEZA DEL LIDERAZGO.

El papel que los líderes desempeñan en la sociedad, se considera actitud humana, existiendo personas que se destacan y dirigen, mientras otras escuchan, someten y obedecen, sin duda la naturaleza del liderazgo son problemas para la psicología social y las ciencias sociales.

Gran parte del comportamiento del líder adopta algunas formas de dominio, este no puede ser violento o muy manifiesto, cobrando carácter impersonal o institucional antes que personal.

“Surgen sin duda distintos tipos de roles de líderes; la determinación del tipo dependerá a la vez del aprendizaje sociopersonal temprano y del posterior aprendizaje cultural. Los elementos institucionales y demás factores culturales deben ser tomados en cuenta al estudiar el fenómeno de la dominación en la sociedad humana.”

W.J.H. SPOTT, “PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA DEL LÍDER”. Edit. Piados. Buenos Aires.

Parte del éxito de una organización, o de cualquier grupo dentro de ella, depende fundamentalmente de la calidad de su liderazgo, los líderes eficientes prevén el cambio, explotan vigorosamente las oportunidades, motivan a sus seguidores a alcanzar niveles mas elevados de productividad, corrigen las fallas y dirigen la organización hacia sus objetivos. Es importante señalar que aunque pueden estar estrechamente muy relacionadas dentro de la organización se desarrollan dos tipos de liderazgo, el carismático o innato y el estructural, impuesto de alguna manera por el cargo o puesto que se desempeña.

De tal forma, una persona puede ser un directivo efectivo, un buen planeador y un administrador justo y organizado, pero carece de las habilidades motivacionales de un buen liderazgo, o bien tener las habilidades para inspirar entusiasmo y dedicación, pero no tener las habilidades administrativas para canalizar la energía que despierta en otros.

El líder formal de un grupo, es designado o elegido. Los líderes informales, por su parte, tienden a surgir de manera gradual conforma interactúan los miembros del grupo. El que habla mas alto que los demás, que ofrece mas y mejores sugerencias que ningún otro o que dirige las actividades del grupo por lo regular llegan a ser líderes informales. Aun en los grupos formales el individuo con confianza en si mismo, que sea asertivo puede convertirse en un rival del líder escogido formalmente, debilitando con esto el control del segundo sobre los miembros del grupo.

### **a. ¿Puede enseñarse a ser LÍDER?**

Las universidades pueden enseñar métodos científicos o explicar experiencias vividas, pero el Líder depende en muchas cosas de algo innato, ya que se considera que los directivos eficaces “nacen”, no se “hacen”, por lo tanto no puede enseñarse a ser líder, pero Si puede cultivarse o desarrollarse a quienes tienen potencial para hacerlo. Con esto se logra la formación de ejecutivos líderes quienes a través de su institución y su talento natural son capaces de crear, controlar y desarrollar empresas y organizaciones con futuro.

Se considera necesario la capacitación y desarrollo de las actitudes de un individuo con tendencia a ser líder, ya que las empresas modernas son complejas y de grandes dimensiones que se desarrollan en mercados de crecimiento continuo, por tal motivo tienen la necesidad de requerir directivos líderes, capaces de coordinar a gran número de personas y grupos, de analizar tendencias en el mercado y aplicar las últimas técnicas de la dirección.

Y por otra parte se deberá adaptar paulatina y regularmente la empresa a su externo.

La necesidad de Directivos líder según la fase de desarrollo de la empresa. A lo que se refiere este punto es el momento en que es oportuna la utilización de un directivo o directivo líder.

Se considera que el inicio de toda empresa es conveniente la utilización de un directivo líder ya que este es eficaz en situaciones que requieren cambios importantes sobre todo a nivel estratégico. Estas circunstancias, suelen ser vitales para encontrar caminos y establecer ideas y que este motive a la gente para que acepte lo que se esta estableciendo. Una vez hechos los cambios y transcurrido el periodo de aceptación, se considera necesaria la integración de un directivo líder y maximizar los tres criterios que se consideran como reflejo de un liderazgo efectivo y que son:

- Crecimiento.
- Continuidad.
- Rentabilidad.

Por otra parte se puede afirmar que a diario y en todo tipo de organizaciones de diferentes sectores y países por varias circunstancias requieren diferentes tipos de directivos para la consecución de sus objetivos tales como: Directivos y Directivos Líderes que son complementarios y cada uno es eficaz en un momento determinado en la vida de la organización. Sin perder de vista que ambos son indispensables en la empresa moderna y la dirección de estos no es exclusivamente, ni un arte ni una ciencia, sino que tienen un poco de ambos, quizá por esa es una actividad tan difícil. El papel del LÍDER de la empresa es de singular importancia en la formación de la cultura, ya que es el, quien de acuerdo a su experiencia, capacidad y personalidad, da la pauta sobre las reglas de conducta y normas de acción a seguir, define los valores y principios dentro de la empresa, la cual poco a poco va madurando esta personalidad que va caracterizando y diferenciando de las demás.

La función básica de la cultura es resolver los problemas de la empresa respecto a su supervivencia y adaptación con el medio donde se desarrolla, tanto interna como externamente. La manera mas comprensible es analizarla es a través del LIDERAZGO.

Al aceptarse que el primer paso para poder manejar eficientemente un grupo es llegar a conocer sus características, es decir la manera en que se desarrollan sus papeles de liderazgo.

A continuación se describen algunos aspectos sobre la teoría del liderazgo:

En un primer intento por definir el Liderazgo, surgieron tres enfoques básicos que explican las características y naturaleza del líder: de rasgos, del comportamiento y de contingencia. El primero trata de encontrar, entre los líderes, rasgos universales de su personalidad que los diferencia de las demás personas. El segundo se ha concentrado en las funciones del liderazgo y estilos de líderes, buscando identificar este ultimo mediante el análisis de conducta. El papel de líder reviste singular importancia, ya que es el quien de acuerdo a su experiencia, capacidad y personalidad, da la pauta.

## **b. TALENTOS Y HABILIDADES DEL LÍDER.**

### **PERSONALES.**

Los rasgos que se señalan se refieren fundamentalmente a atributos que son fundamento del crecimiento individual y significan un dialogo interno. Todo líder vive en dialogo con los demás y principalmente con sus seguidores, sean hijos, obreros, empleados, etc. por tanto, la capacidad para relacionarse con otros es uno de los requerimientos para las tareas de dirección de grupos.

- **Autoconfianza.-** El líder deberá contar con un sentimiento de autoconfianza básica que esto le permitirá un nivel de seguridad en su actuación, así como deberá contar con una autovaloración y autoconcepto que deberá ser el fundamento de su fortaleza interna y crecimiento personal así como profesional. Esta personalidad tendrá como resultado que los colaboradores tengan un sentimiento de seguridad y respeto en las relaciones con el líder.
- **Autocrítica.-** Es un signo de madurez de la persona, se convierte en el generador y medidor de crecimiento y desarrollo humano, una conciencia clara, objetiva y valiente de las propias fuerzas y debilidades es también base del desarrollo, y en caso de los niveles ejecutivos, la materia prima para la planeación de la vida y carrera.
- **Autoeducación.-** Como sabemos el responsable inmediato de nuestro nivel de capacitación y desarrollo somos nosotros mismos, todos los programas de actualización, educación, desarrollo, deben tener como requisito básico el interés y el compromiso por parte de cada uno, con mentes abiertas.

- **Objetividad.-** Las funciones del líder deben ser objetivas y realistas frente a los problemas, el sentido de realidad que elimina la subjetividad emocional, las preferencias personales son talentos que debe poseer el líder.
- **Asertividad.-** Esta característica se refiere a una conducta en la que el líder pueda expresar y poner en claro congruentemente sus pensamientos, dudas, sentimientos, necesidades, deseos y decisiones, este implica un respeto por los pensamientos, derechos y necesidades de otros. La persona asertiva debe ser capaz de clarificar, definir y luchar por sus propias convicciones y derechos.
- **Firmeza.-** La ardua tarea de dirigir a otros requiere de una firmeza, fortaleza en el actuar, convicción, seguridad personal y definición, es decir, una conducta firme será motivo de respeto y aceptación por los subordinados.
- **Paciencia.-** Esta es una de las virtudes humanas para el crecimiento individual y de la vida de relación, significa escuchar, saber pensar y tener un adecuado control sobre si mismo y las circunstancias que nos rodean, por ello para el éxito de líder deberá de poseerla.
- **Modestia.-** Esta característica personal es sin duda una de las menos presentes en las características del líder en general, siendo por el puesto a desempeñar una de las mas requeridas. Todo individuo que posee autoridad y poder, se convierte en presa fácil de la vanidad y el falso orgullo.
- **Retroalimentación.-** Es una necesidad imperiosa para la eficiencia en la actuación de los líderes, es la apertura para recibir del exterior toda aquella información que se requiera para su desarrollo personal y profesional. Tener la capacidad para recibir la critica y la formación que señala áreas de oportunidad y de habilidades en el comportamiento, es trofeo para el desarrollo del ejecutivo.

- **Generosidad y Capacidad de Servicio.-** Ser líder implica amar, debiendo ser generoso y compartido, teniendo rasgos y actitudes que se forman desde la educación temprana.

### **DE RELACIÓN.**

- **Comunicación.-** La comunicación se conoce como un proceso, a través de la cual se logra; la integración o el trabajo de equipo, la motivación, la capacitación, el manejo del conflicto y la toma de decisiones siendo en última instancia fenómenos de comunicación humana, siendo materia prima de las relaciones humanas y por lo tanto de las relaciones de trabajo.
- **Consideración y atención a los demás.-** Aunque esta característica puede ser parte del proceso eficaz de comunicación, es necesario, sin embargo, aparte de su importancia en relación con otros, el líder deberá ser considerado y atento, respetar y valorar a los interlocutores, con ello obteniendo aceptación y confianza e incluso su admiración.
- **Convencimiento.-** Dentro de la comunicación entra la importancia de el convencimiento que tenga el líder, este convencimiento generara compromiso y libertad, por ello es que en este proceso no cabe la manipulación.
- **Percepción y Sensibilidad.-** Deberá tener la capacidad de captar, de atención así como percibir el mundo que lo rodea como dirigente deberá ser uno de los talentos indispensables, deberá ser perceptivo requiriendo de las facultades innatas que la persona posea, de una disciplina, conciencia y estado de alerta a través de la cual el dirigente recibe, ubica, y evalúa lo que sucede en su entorno.

- **Empatía.-** Esta es una capacidad del ser humano para identificarse y sentir con otro, es decir, consiste en identificarse o sentir, en este caso será el conocer o percibir los estado de animo de sus trabajadores, sus preocupaciones.
  
- **Delegación.-** Delegar es la concepción moderna de la administración, es el confiar a un subalterno la realización de una tarea otorgándole independencia necesaria, brindándole apoyo y supervisión adecuada. La personalidad centralista, la desconfianza respecto a la capacidad, la acaparación, la inseguridad por perder el puesto y la distorsión del concepto delegar, crea limitaciones para la eficiencia de la labor de los líderes. Delegar significa:
  - Un privilegio, la ocasión de enseñar a los subalternos, el compartir en un trabajo de equipo, integrar esfuerzos, liberarse de las tareas que competen a otros, generar un ambiente de confianza, tener mas tiempo para pensar estratégicamente, evitar el paternalismo haciendo lo que otros deben de hacer y llegar a ser mas productivo con la ayuda de otros.
  
- **Negociación.-** Esta es una de las formas mas exitosas en el arte y la técnica de comunicación, por lo tanto todo líder debe ser un gran negociador, entendiendo como una relación o discusión en que a través de enfoques e intereses distintos las partes lograran llegar a un acuerdo común, los requisitos que deberá tener esta negociación son:
  - Claridad en el objetivo y resultado que se persigue en la negociación.
  - Partir de un esquema ético y justo, relativo a los derechos y obligaciones que implica toda negociación.
  - Contar con toda la información suficiente y relevante que sean fundamentos para lograr la negociación.
  - Conocer y ubicarse en las necesidades de la contraparte.
  - Tener control y tranquilidad evitando desesperación, enojo y perder el control.
  - Señalar y resaltar ventajas y beneficios para la otra parte y escuchar.

## **PARA LA DIRECCIÓN DE GRUPOS.**

- **Definición clara de la misión y valores.-** En la vida de las empresas los líderes han estado preocupados por dar a sus organizaciones un espíritu y una razón de ser, es decir e que se comprenda el objetivo que estas tienen, cuando se carece de esta misión y valores, la motivación y compromiso del personal se va reduciendo hasta llegar a su mínima expresión, impactandose en los niveles de productividad y calidad.
- **Definición de objetivos a lograr.-** Todos los grupos humanos pero en especial los grupos de trabajo requieren un estricto señalamiento de los objetivos que se esperan lograr, comprometiendo con esto a sus integrantes a su realización.
- **Manejo de juntas.-** Una junta de trabajo es una reunión productiva para informar, analizar o tomar decisiones que permitan una realización eficaz de una tarea. las juntas de todo jefe o directivo a las que convoque, deberán tomar en cuenta diversos factores técnicos humanos, a través de los cuales sea seguro que dicha reunión o junta será útil, interesante y productiva.
- **Presencia directiva.-** El personal de una organización, requiere de líderes, estas requieren de su presencia a tal grado que en algunos casos esta llega a convertirse en el motivador eficaz, y esta presencia implica un acercamiento personal, señalando un nuevo camino y un reforzamiento de motivación del personal a través de la presencia física de los líderes.

## 6. LIDERAZGO EMPRESARIAL.

Los individuos que dirigen una empresa tienen que tratar con unos y otros al tomar decisiones y coordinar los esfuerzos, para preparar a los que serán sus sucesores decidiendo a la vez que tipo de trabajo deben delegar a sus subalternos. La estructuración de una empresa es importante para su efectividad. La forma como los miembros de una empresa organizan sus esfuerzos, como la estructura de la organización integra los esfuerzos de los demás, que clase de políticas guían y dirigen las decisiones de las operaciones, son factores importantes en la determinación de lo que la empresa hace o deja de hacer.

Estos factores pueden contribuir al poderío en la búsqueda de los objetivos empresariales. Por otra parte pueden imponer serias restricciones en relación con la capacidad de rentabilidad de la organización.

El valor de la contribución a la excelencia proviene de la lógica empresarial rigurosa y válida, cuando los ejecutivos de una empresa son líderes que ofrecen una base sistemática para la lógica empresarial, las condiciones de rentabilidad son claves para definir las acciones que deben ejecutarse a niveles inferiores. Muchas personas pueden sugerir, criticar, respaldar o traducir el diseño empresarial para hacerlo una realidad operacional.

Pero los niveles inferiores no tienen ni la perspectiva, ni la responsabilidad del diseño, ni la autorización para crear o aprobar el diseño de estrategia para una excelencia empresarial. La acción es el nivel mas alto es esencial para el logro de la excelencia empresarial y para iniciar el cambio de la compañía de lo que existe a lo que debería ser.

#### a. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez analizado lo concerniente al liderazgo, sus características y estilos, trataremos en este apartado un bosquejo sobre la dirección estratégica, la cual consideramos, es una de las funciones primordiales de todo director o líder de empresa, estimando que para que la organización alcance eses estado de futuro deseado, debe tener presente no solo el tipo de liderazgo, sino también la cultura organizacional, la estrategia empresarial, así como el conocimiento de su fortaleza y debilidades como empresa.

La cultura empresarial es un concepto amplio y profundo, ya que afecta a lo cualitativo de la organización, tiene mucho que ver con el arte, fijación y diseño de líneas de acción, con la estrategia y la táctica para la toma de decisiones rutinarios, esto es, con la profesión de dirigir. La estrategia empleada por el líder de la empresa no solo debe contemplar el reconocimiento de la importancia que tienen los procesos y comportamientos de los miembros de la organización, sino también su relación directa con la eficiencia económica de la empresa.

Esto nos lleva a interpretar la formulación de la estrategia como una guía que se ocupa de proporcionar pauta de acción a los directivos, incluyendo aspectos tales como la mejor adaptación al entorno, aprovechamiento óptimo de los recursos tanto internos como externos, identificación de oportunidades, así como la formulación de un esquema cultural que propicie el logro de la misma.

El concepto de estrategia puede a partir de dos puntos de vista.

- Lo que la organización pretende hacer y
- Lo que la organización finalmente hace.

Desde el primer punto de vista, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión, tiene un papel activo, racional y bien definido.

En el segundo enfoque, la estrategia es el patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente a través del tiempo. Conforme esto, aun cuando nunca ha sido plasmada en papel, toda organización cuenta con una estrategia -no necesariamente eficaz- formulada por sus directivos, en un esfuerzo por ajustarse a su entorno cuando surge la necesidad. Al realizar la planeación de la estrategia se lleva a cabo un análisis del entorno con el fin de valorar las oportunidades y amenazas con que cuenta la empresa a efecto de identificar sus puntos fuertes y débiles, para establecer así los objetivos y acciones de cambio necesario.

El valor de la estrategia es una competencia abierta como la de nuestro mercado, proviene del desarrollo de la capacidad con que se cuenta, para así intervenir en un sistema cada vez mas complejo contando solo con cierta información limitada y con ello producir un cambio predecible y deseable en el equilibrio del sistema.

La estrategia tiene como finalidad guiar a la empresa hacia el estado de futuro que desea alcanzar, mediante el análisis y elección de los posibles cursos de acción. La estrategia debe incluir también pautas generales de comportamiento mediante las cuales logren que la empresa se vuelva mas competitiva, creativa o simplemente mas eficaz. En el proceso de formulación de la estrategia por parte de los directivos de la empresa, es preciso considerar condiciones ambientales tanto internas como externas, siendo en este aspecto, donde la cultura organizacional es un punto de partida, una fuente de posibilidades de desarrollo y también, un factor limitativo.

La cultura responde a las presiones del entorno a través de un proceso de adaptación, formulando reglas y estilos de razonamiento, que son adoptados como normas de comportamiento interno, coincide con la dirección si se toma en consideración que al llevar a cabo la formulación de la estrategia se pretende llegar a una plena adaptación con el entorno, mediante el análisis de sus ventajas y desventajas competitivas, originando así una integración de sus elementos al establecer compromisos para llevar a cabo su plena realización.

La estrategia forma parte de los elementos concretos de la cultura organizacional, y su relación tiene origen no solo en la valoración de la importancia de los procesos y comportamiento de sus integrantes, sino también en su relación directa con la eficacia económica de la empresa.

Cuando la cultura organizacional concuerda con la estrategia, se facilita considerablemente su implantación.

La aplicación de la lógica empresarial dentro de cualquier sociedad, va a determinar el carácter de una organización, originándose suposiciones interesadas por la rentabilidad, la naturaleza de la empresa, la naturaleza y los mercados atendidos, la estructura de la organización para la integración de las actividades empresariales, políticas y requisitos del desarrollo empresarial.

El centro de los esfuerzos de la planeación es la idea de que el futuro de preverse, muchas veces aproximada a lo que será el futuro, cuando los líderes de una organización han visto la clase de acciones con que pueden lograr condiciones para el aumento de las ganancias, las ejecutaran. Muy pocas de las empresas niegan la importancia a la planeación.

## 7. LA INFLUENCIA DE LA CULTURA.

A medida que transcurre el tiempo ha nacido la inquietud por hacer comparaciones de organizaciones y empresas de diferentes países, se han manifestado cuales son las variables culturales que afectan e influyen en forma directa en la manera de dirigir y organizar el trabajo, los estudios de tipo transcultural determinan que es muy frecuente que la diferencia entre sus respectivas culturas se debe a las siguientes variables como son: las tradiciones, creencias y costumbres de los pueblos o los valores o actitudes de las personas y principalmente a la situación por la que atraviesa el país.

Dentro de estos estudios se muestra el análisis con enfoque cultural y se da a la tarea de explicar las características distintivas de las organizaciones, directivos y trabajadores mexicanos, basándose en el estudio de sus valores y actitudes.

La concepción de estos términos es diversa y a veces arbitraria pero buscando una orientación común, los valores han de entenderse como cualidades personales considerados como deseables por la gente de una cultura y las actitudes son predisposiciones para comportarse de acuerdo con los valores culturales.

Las características culturales del Mexicano, mas frecuentemente citadas por los tratadistas del tema, se presentan en la tabla que se cita a continuación, en la cual se establece diferencia entre las características generalizables y distintivas del mexicano con relación a las características de la cultura estadounidense.

Es así que la mayoría de los autores insisten en la cultura teocrática y militarista de los Aztecas, como rasgo distintivo de lo prehispánico y en el carácter autoritario del español, explicándose así la ineludible herencia autoritaria de la cultura y por tanto, el autoritarismo de las organizaciones y directivos mexicanos como rasgo cultural mas señalado.

## VALORES Y ACTITUDES EN EL TRABAJO: COMPARACIÓN ENTRE MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS.

MÉXICO (CULTURA LATINOAMERICANA)	ESTADOS UNIDOS (CULTURA ANGLOAMERICANA).
Permanencia de valores y actitudes basados en tradiciones culturales: autoritarismo, dependencia y sumisión, resistencia al cambio, fatalismo, resignación, impulsividad.	Nuevos valores y actitudes basados en la modernidad: racionalismo, cambio y eficiencia, independencia y autonomía, orden y responsabilidad, logro y competencia.
Actitudes pasivas, resignadas, dependientes, reforzadas por una cultura colectivista de marcos sociales extensos y autoritarios: familia, <b>ESCUELA</b> , organizaciones de trabajo.	Actitudes activas, agresivas independientes, reforzadas por una cultura individualista de marcos sociales flexibles.
Idealismo y proyectismo en el trabajo; planes no realizables y metas idealistas.	Pragmatismo y realismo en el trabajo: planes y metas concretas y alcanzables.
Individualidad como una forma de diferenciarse de los demás en posición y estatus.	Individualidad como una expresión de los derechos de cada persona independientemente de su posición o estatus.
Valores particularistas: intereses personales sobre las obligaciones: relaciones para superarse en el trabajo: pensar a corto plazo.	Valores universalistas: obligaciones antes que los intereses personales, habilidad y desempeño para progresar en el trabajo: pensar a largo plazo.
Actitud instrumental: el trabajo es solo un medio para satisfacer necesidades. Devaluación del trabajo manual.	El trabajo es visto como un fin en si mismo. Todo trabajo es valioso.
Débil identificación con las organizaciones de trabajo, actitud descuidada hacia los objetivos organizacionales.	Fuerte identificación con las organizaciones de trabajo: compromiso con el logro de objetivos.
Desdén por el riesgo, la incertidumbre y la competencia.	Aceptación del riesgo y la competencia como elementos hacia la eficacia organizacional.
En fases en guardar distancia entre personas con distintos niveles de poder y autoridad.	Énfasis en la igualdad a pesar de diferencias de poder y autoridad.
Motivación laboral: satisfacción de necesidades materiales y de seguridad: la afiliación y el reconocimiento social se valoran más que el logro de resultados.	Motivación laboral: satisfacción de necesidades de logro y superación; débil motivación por necesidades sociales o de afiliación con otras personas.
Baja autoestima, desconfianza de las intenciones y motivos de los compañeros de trabajo.	Confianza en si mismo y en los compañeros de trabajo.
Poca disposición al trabajo en equipo.	Alta disposición a trabajar en equipo.

José de la Cerda Castelum; Dirección y Organización del trabajo en México: la visión transnacional; COFE; México, D.F.; 1985; pag. 15 y 16.

Esta claro que tanto los enfoques universales que postulan modelos únicos de organización, como las explicaciones transnacionales de la cultura organizacional mexicana son vulnerables, por tal motivo han surgido dos puntos de vista diferentes; que continuación se mencionan:

1. Los defensores de los modelos universales de dirección y organización afirman que independientemente de la cultura, cierta forma de comportamiento debe exigirse para desarrollar organizaciones productivas.
2. Los seguidores de los enfoques alternativos sostienen que los modelos de dirección y organización del trabajo deben adecuarse a las condiciones culturales de los pueblos.

Para los primeros la industrialización de la cultura es necesaria para el desarrollo organizacional, industrial, y económico; pero los segundos sostienen que por enseñanza histórica la cultura no debe repetirse, no es cuestión de oponerse a los cambios culturales sino de impedir que incurran por fuerzas o interés ajeno a las personas involucradas. Para explicar las diferencias entre las formas de dirigir y organizar el trabajo en distintos países, se realizan estudios transculturales que generalmente se basan en las diferencias culturales; se cree firmemente que las características de las organizaciones y de sus empleados contienen la cultura de su medio y por tanto, que las formas típicas de comportarse en el trabajo, de dirigir y organizarse son manifestaciones de la cultura compartida.

Algunos estudios sostienen que las características de los directivos y organizaciones predominantes en México dependen principalmente del nivel de desarrollo económico y tecnológico.

Es así que se plantea la necesidad del desarrollo Gerencial en los países menos avanzados para superar las limitaciones de recursos y mercados así como las deficiencias directivas y organizacionales, de tal manera que la meta del desarrollo Empresarial Gerencial y Organizacional se persigue en un marco más amplio, donde los factores económicos y tecnológicos, han de ligarse con los socioculturales y psicológicos dando como resultante una forma de dirección más conocida como "Estilos de Dirección".

## a. GERENTES MEXICANOS.

*¿De que depende el éxito Gerencial?*

Uno de los enfoques más desarrollados se han concentrado en el comportamiento de los directivos y administradores, se cree que se debe a los estilos gerenciales. Generalmente estos estilos se clasifican de acuerdo a la habilidad que tienen los directivos para combinar en el desarrollo de su función, dos dimensiones esenciales.

- La tarea o trabajo por hacer.
- La persona que lo hace.

Así un líder autócrata impone sus métodos para lograr la tarea, independientemente al sentir de los subordinados, mientras que un líder democrata permite a sus subordinados decidir como debe hacerse el trabajo.

Para poder describir a los gerentes mexicanos, basta ubicarlos en la teoría "X". Como se hablo de esta teoría, recordemos que siempre desconfía de sus subordinados por creer que son irresponsables, carecen de iniciativa, les disgusta el trabajo y son flojos: por tanto hay que dar instrucciones precisas de lo que hay que hacer y como hay que hacerlo. Por otro lado, el gerente mexicano busca a toda costa concentrar el poder, impone su autoridad y centraliza la toma de decisiones.

De acuerdo a la obra de Octavio Paz "El laberinto de la Soledad" la principal característica del mexicano es la SOLEDAD, la cual se da a causa de que los mexicanos nos encerramos en nosotros mismos, somos recelosos, desconfiados, no permitimos que se descubra nuestra intimidad. Para guardar esa intimidad interponemos una mascara que mostramos ente los demás, interponiendo también una muralla entre la realidad y nuestra persona. (Paz, Octavio, "EL LABERINTO DE LA SOLEDAD", Edit. FCE; México 1972).

A través de esa mascara el mexicano se miente a si mismo, simula lo que realmente quisiera ser. El mimetismo y el ninguno son formas de simulación en las que el mexicano quiere pasar desapercibido como una defensa al exterior. Teme a la mirada ajena, no se atreve a ser el mismo.

Como resultados de la simulación encuentra gusto por la ceremonia, el orden y las fórmulas que le proporcionan un ambiente seguro y estable, donde difícilmente puede quedar al descubierto.

Para el mexicano, así como la muerte no tiene trascendencia, la vida tampoco. A diferencia de los norteamericanos, quienes toman una actitud activa frente a la vida, los mexicanos asumimos una actitud pasiva. Preferimos observar, dejar las cosas para mañana, nos falta decisión, nos cuesta mucho trabajo llevar a cabo lo planeado, salir de la inercia.

Las características mencionadas explican nuestro comportamiento dentro de las organizaciones.

La pasividad del mexicano se demuestra en la poca o nula iniciativa en las organizaciones. Para tener capacidad de iniciativa no basta con tener la idea, se requiere llevarla a la práctica. Además al perfeccionar esa idea, requiere de gran cantidad de experimentación y ensayos. Todo lo cual implica un gran despliegue de actividades y de participación en el desarrollo de la misma, implica al mismo tiempo abandonar esa actitud pasiva.

Un líder en estas condiciones debe ser una persona muy entusiasta, capaz de sacar de la inercia a su equipo de trabajo y contagiar de su entusiasmo a sus compañeros y subordinados.

El gusto del mexicano por el orden y las fórmulas provoca que no le sea fácil desenvolverse en un ambiente de informalidad. Las comunicaciones dentro de las organizaciones, se realizan casi en su totalidad por escrito. En muchas ocasiones, se considera que un ambiente de información significa la pérdida del respeto entre jefes y subordinados, porque en este tipo de ambientes se desvanecen o se vuelven menos notorias las diferencias entre rangos o posiciones jerárquicas. Además, la ceremonia y la formalidad está presente en la mayoría de las juntas de trabajo. Incluso el mexicano llena de ceremonias sus gestos y conversaciones.

Al parecer, el muro que interponemos para no mostrar nuestra intimidad, se convierte en una serie de barreras administrativas que protegen a la gente de los niveles superiores de tener contacto con los niveles inferiores, marcando una clara división entre los niveles jerárquicos. En pocas ocasiones se practica una verdadera política de puertas abiertas. En este caso se manifiesta también el deseo de demostrar que se tiene una posición privilegiada. El liderazgo en el mexicano significa en muchas ocasiones no la posibilidad de demostrar su capacidad, sino la de demostrar que por la posición conferida puede dominar o castigar a sus subordinados, inclusive llegar a cometer arbitrariedades, esta actitud es plenamente comprable a la actitud del "macho" ante la vida. La comunicación informal entre compañeros es difícil de lograr debido a ser celosos y desconfiados, temerosos de mostrar nuestra intimidad. Todo lo anterior dificulta también, el que exista un ambiente de "gran familia" dentro de la organización.

Los beneficios de los ambientes informales de trabajo son múltiples: existen menos barreras para realizar proyectos o actividades en generales se propicia una mayor comunicación entre el personal, se promueven mejor los valores de empresa, propicia la innovación, etc. Por lo cual, considero que la falta de adaptabilidad del mexicano para desenvolverse en un ambiente informal constituye una seria desventaja. La falta de planeación y expectativa ante la vida es una consecuencia de la indiferencia del mexicano ante la vida, no es común fijarnos metas u objetivos claros que lograr. Por supuesto, que si esto no ocurre en nuestra vida personal, difícilmente se cede en el ambiente laboral. El no contar con metas, ni perspectivas definidas contribuye a nuestra falta de entusiasmo. El mexicano parece tener miedo a sobresalir, en muchas ocasiones nos falta confianza en nosotros mismos, en el momento decisivo nos hacemos "PEQUEÑOS". Quizá porque al engañarnos a nosotros mismos, al no mostramos como realmente somos, en momentos de prueba nos falta confianza en nosotros mismos, porque en el fondo sabemos que no somos lo que aparentamos. Si bien o es generalizar para todos los niveles, y en todas las organizaciones, de acuerdo a los rasgos descritos anteriormente el mexicano se sitúa entre el líder autócrata y el burócrata de Blake y Mouton ya Muestra poco interés por la gente, disfruta dando ordenes y ejerciendo la autoridad como el autócrata, a la vez muestra una actitud pasiva con poco interés en las personas y en realizar un mayor esfuerzo en su trabajo, prefiere mantener la posición lograda minimizando riesgos de cambio. (De La Cerda, Castelum José; "DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO: LA VISIÓN TRANSNACIONAL"; COFE; México, D.F. 1985. )

## b. CONSECUENCIAS DE LA DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN MEXICANA.

De acuerdo a lo anterior nos podemos dar cuenta que la gente mexicana por lo regular es insegura, tiene baja autoestima y les basta la filiación y reconocimiento social del ámbito en que se desenvuelve. Las organizaciones no pueden involucrar a su gente hacia el logro de objetivos universalistas, como la eficiencia y la productividad, las organizaciones no pueden apoyarse en practicas como la formación de equipos, sistemas participativos de trabajo, sistemas de competencia, evaluación objetiva del desempeño, sistemas objetivos de selección de personal, programas de asignación de funciones.

También presentándose el problema de comunicación, ausencia de retroalimentación en el desempeño del trabajo, retraso e ineficiencia en las decisiones, abusos de autoridad, relaciones interpersonales defectuosas y muchas otras que a medida que se va escudriñando la labor del gerente van brotando, sin tener un número específico de estas.

## **C. MEDICIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO.**

### **1. IDENTIFICACIÓN DEL LIDERAZGO**

Después de realizar el análisis anterior, uno de los propósitos será medir e identificar el liderazgo existente. Hacemos notar que los atributos, características, habilidades o rasgos que generalmente se miden no se hacen de manera directa, sino por medio de la expresión conductual externa y observable. Para la medición de liderazgo se pueden aplicar pruebas psicológicas, a través de las cuales no se medirá al hombre sino a sus atributos, actualmente los psicólogos, siguiendo el pensamiento Kantiano, están de acuerdo en que los fenómenos psicológicos están a disposición de la observación y la medición, ya que la conducta humana esta formada de acciones, juicios, palabras, intereses, valores personales y culturales, hábitos, costumbres, etc.

Los instrumentos de medición psicológica son todos aquellos procedimientos u operaciones que permitan llegar a obtener, objetivamente y con mayor certeza posible, información acerca de la expresión de los fenómenos que se suceden en esa unidad biológica, social, psicológica, etc. que es la conducta humana. Estos instrumentos, constituidos para medir aspectos específicos de la conducta humana, se conocen con el nombre de pruebas psicométricas.

Arias Galicia en su libro *Administración de Recursos Humanos*, menciona la Asociación Internacional de Psicotecnia, quien define al test psicométrico como sigue: "Es una prueba definida que implica una tarea a realizar idéntica para todos los sujetos encaminados con una técnica previa para la apreciación del éxito o fracaso o por la puntuación numérica. Esta tarea puede poner en juego, ya sea conocimientos adquiridos (test psicológico), como funciones sensomotrices o mentales. Un instrumento de medición psicológica es aquella técnica metodológica producida artificialmente, que obedece a reglas explícitas y coloca a el individuo en condiciones experimentales.

Para Pierre Pichot las pruebas psicométricas son: una situación experimental y estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento y que, manipulada estadísticamente, permite clasificar a los sujetos tipológica o cuantitativamente.

Para Lee J. Cronbach: una prueba psicométrica es una técnica sistemática que compara la conducta de dos o más personas.

La mayoría de las pruebas psicométricas están constituidas por una serie de elementos llamados estímulos reactivos reunidos en una sola cédula, a la cual llamamos prueba (test) si se utiliza como único instrumento de medida, o subprueba (subtest) si forma parte de lo que en medición psicológica denominamos batería o escala de medición, porque están constituidos por más de dos pruebas que evalúan diversos aspectos o características del comportamiento en una misma cédula.

Cada reactivo, prueba o subprueba produce una medida que, dependiendo de cualquiera de los dos casos, se adiciona o sintetiza para obtener una medida total, compuesta de tantas partes como las mediciones que la componen

## 2. EVALUACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.

Al hablar de medición de pruebas psicométricas nos referimos al criterio que el psicólogo, el psicometra y el constructor de instrumentos de medición han de tener presente para juzgar y determinar si el o los instrumentos que van a utilizar para sus fines son apropiados para la situación particular.

Si la función de una prueba psicométrica es proporcionar la mayor y mejor información acerca de un problema, el primer paso a seguir será la especificación cuidadosa de las interrogantes que deberán ser contestadas y el tipo de personas que habrán de ser examinadas, considerando varias alternativas, para que en un momento dado, si la situación lo exige, puedan ser utilizadas y se puedan establecer así comparaciones pertinentes que permitan rectificar los datos obtenidos, con la finalidad de estar seguros de que las decisiones son validas.

Otra consideración consiste en determinar si la capacidad de la prueba es la adecuada para medir con el rigor necesario aquella característica o características que se investigan.

El tamaño de una prueba, tiene como factor revelante el tiempo, el cual deberá tomarse en cuenta para su elaboración. La facilidad de administración y calificación de un instrumento, la disponibilidad de formas paralelas, la forma de adaptación del instrumento, etc. Son aspectos que también deben tomarse en cuenta para la elección de la prueba.

Uno de los principales errores en la evaluación de las pruebas es que se origina un problema de estandarización, así la calificación de un individuo no tiene significado si no en función de la ejecución de un grupo de individuos contra el cual se comparara el individuo mismo.

La calificación de una persona en una prueba psicométrica solo tendrá significado si se compara con las de otras personas del grupo; el error de interpretación se debe a dos situaciones:

- a) El grupo contra el que ha sido comparado el sujeto en cuestión.
- b) La forma en que se ha expresado la comparación entre el sujeto y el grupo.

Los procesos de adaptación y estandarización culminan con el establecimiento de tablas de normas o grados de calificación para grupos específicos, teniéndose en cuenta la elección y evaluación de la instrumentación en el trabajo psicológico.

Otro tipo de errores que alteran los resultados, es el de los **ERRORES VARIABLES**, o sea aquellos que provienen de accidentes, que suceden en el momento de la aplicación de las pruebas, son denominados de esta forma porque producen que la variación de ejecución de una persona a otra, o porque las calificaciones de una persona son diferentes cada vez que es medida. La relativa libertad de cometer errores en psicometría es conocida como grado de confiabilidad de una prueba. Otro tipo de errores son los llamados **ERRORES PERSONALES**, los cuales se refieren a las diferentes formas de comprender, manejar e interpretar las respuestas obtenidas a través de una prueba psicométrica, a partir de la posición teórica o metodológica en que se encuentra colocado el psicólogo que aplica la prueba, ya que en muchas ocasiones se ha demostrado que una persona puede rectificar sus respuestas si revisa o lee varias veces la prueba.

Uno de los errores mas comunes y desarrollados es el ERROR CONSTANTE, este se da a que las medidas de los atributos del individuo son indirectas, es decir se mide la expresión del fenómeno y no el fenómeno en si, es decir, lo que observamos se expresa por medio de la presentación de los estímulos adecuados para extraer la conducta que se desea.

Todo tipo de error, esta relacionado con diferentes características de la prueba, cada una de ellas representa un criterio independiente para evaluar. Para decidir si un instrumento psicológico constituye un buen diseño de medición, se necesita examinar lo siguiente:

1. *Estandarización* que permite determinar el grado de errores de interpretación que han sido controlados, afín de evitar caer en ellos.
2. *Confiabilidad* que indica la libertad relativa de error variable.
3. *Objetividad* que denota el grado en que los errores personales han sido evitados.
4. *Validez* que indica el grado en que la prueba mide aquellos fenómenos para los cuales ha sido construida, por ello no esta influida por el error constante.

Puede no solo incurrirse en estos errores ya que puede ocurrir que una prueba sea poco confiable a pesar de estar bien estandarizada o puede estar mas estandarizada y ser altamente confiable y ser poco útil por falta de validez.

La falta de confiabilidad reflejara falta de objetividad, fundamentalmente cuando esta se refiere a la calificación. Los principios básicos de medición psicológica que deben cubrir los test son: validez y confiabilidad.

A. **Por validez**, se entiende que el test logre el fin que se pretende midiendo adecuadamente los factores requeridos, la validez puede ser de contenido cuando se utiliza para medir logros y permite ver que tan bien representa el contenido del test los temas o factores sobre los que se buscan sacar conclusiones; por criterio que se demuestra comparando los resultados obtenidos con criterios externos para proporcionar una medida directa a la variable en estudio y validez de estructuración que determina el grado en que ciertos conceptos explica el rendimiento de la prueba. (Garfield, Sol I. op.cit.)

B. **Por confiabilidad o consistencia de los resultados cuantitativos**. La confiabilidad se determina a través de los siguientes métodos:

- Comparando los resultados obtenidos de dos formas semejantes de una misma prueba.
- Recopilación de test en el que se somete nuevamente a la misma prueba a un sujeto o grupo de sujetos después de cierto tiempo de haberse aplicado, debe tenerse cuidado con aspectos como madurez, memoria, etc., que pueden influir en los resultados.
- Correlación o puntos impares, utilizando frecuentemente para calcular la confiabilidad.

### 3. CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.

Los test psicológicos pueden clasificarse desde diversos puntos de vista que les son característicos. Desde el punto de vista de su *OBJETIVO*, los test pueden ser: *de potencia o de ejecución máxima, o de rasgos o peculiaridades* mas comúnmente llamadas pruebas proyectivas.

PRUEBAS DE POTENCIA O DE EJECUCIÓN MÁXIMA.- este tipo de test exige del examinado su máximo rendimiento en las tareas que se le piden que ejecute, tanto en lo que se refiere a lo que puede hacer, puede, rinde en el momento de la aplicación.

Bajo este rubro se incluyen a las pruebas de inteligencia, de habilidades o aptitudes múltiples y específicas, de rendimiento. Existen, cuando menos, tres factores determinantes en la calificación de cualquier prueba de potencia:

- a) *habilidad innata*, es decir la capacidad potencial para ejecutar cualquier tarea que se le presente al sujeto;
- b) *habilidad adquirida*, es decir, el ejercicio y entrenamiento mediante el aprendizaje, que a través de su interacción con el ambiente va obteniendo el individuo y;
- c) *motivación*, es decir, el grado de disponibilidad en que se encuentra el sujeto para ejecutar tareas.

Para definir las pruebas de inteligencia, en si el termino inteligencia tiene muchos sinónimos, aspectos diversos de ese comportamiento unitario al cual hemos dado en llamar inteligencia. Maduración mental, factor general de inteligencia, actitud escolar, habilidad general, habilidades mentales primarias, etc. Son términos que tiene un mismo significado acerca del concepto de inteligencia.

Las pruebas de aptitud indica predicción, es decir, nivel futuro de ejecución de cierto tipo de tareas, y se emplea en la selección de personal, para admisión en programas de entrenamiento, para calificaciones individuales, etc.

Estas pruebas son muy importantes para medir que los estudiantes han podido aprender según el contenido de la materia que se examina. La base principal de diferenciación entre las pruebas de aptitudes y las de rendimiento se refieren a sus aplicaciones, la misma prueba puede utilizarse para medir cualquiera de las dos, ya sea para obtener el nivel de rendimiento presente o para predecir el futuro nivel de ejecución de los sujetos.

Con las pruebas de actitudes se tratara de predecir que tan en ejecutara el sujeto ciertas tareas especificas; con las pruebas de rendimiento medimos su logro actual; con las pruebas de inteligencia, se mide el nivel de funcionamiento o capacidad intelectual; sobre el cual se proyecta el individuo.

**PRUEBAS DE EJECUCIÓN DE RASGOS.-** ejecución típica, también llamadas pruebas de clasificación tipológica o cualitativa (proyectivas), presentan una construcción de utilidad, entre este tipo de pruebas tenemos los siguientes test; de ajuste, temperamento, intereses, valores, actitudes, preferencias, escalas de personalidad, inventarios de personalidad, índices, técnicas proyectivas, situaciones, liderazgo, etc.

La calificación que se lleva a cabo en pruebas de este tipo es definitivamente vaga o poco confiable, la teoría subyacente y la explicación de una prueba de clasificación cualitativa es mas compleja y menos obvia que en las pruebas de potencia.

Con estos instrumentos se desea saber como reacciona, siente, opina o se comporta un sujeto frente a ciertos estímulos, a fin de poder entender si la conducta observada esta determinada por los supuestos elementos que se hipotetizan en los test y que son los productos de determinado comportamiento.

Bajo este rubro se incluyen todos los test que se han elaborado para medir los tradicionalmente los rasgos de personalidad, exceptuando las escalas de actitudes. La diferencia entre los test de ejecución máxima y los de rasgos de personalidad radica en la objetividad de los datos, ya que ese tipo de pruebas esta sujeto a la metodología psicométrica.

Por la forma o tipo de respuestas que exigen, las pruebas se clasifican en:

- a) Objetivas; pruebas de inteligencia.
- b) Subjetivas; pruebas de personalidad.

Por la forma de administración de los test, estos se clasifican en:

- a) Test de aplicación individual. (son administrados por el examinador al sujeto en condiciones "privadas" lugar especial, en condiciones óptimas.)
- b) Test de aplicación colectiva y test autoadministrados. (Lo colectivo no significa que estos test sean administrados a multitudes, ya que existen reglas para su confiabilidad y validez, ya que no es fácil controlar a un número grande de examinados. Se aconseja que los grupos no excedan de 15 personas. La forma autoadministrada consisten en someter al sujeto a las mismas condiciones que en la forma de administración individual, excepto que aquí el examinador solamente da las instrucciones acerca de lo que ha de ejecutar el sujeto, pudiendo ausentarse del lugar de aplicación y dejar a este trabajar tranquilamente).

## APLICACIÓN DE LOS TEST A LAS DIVERSAS ÁREAS DE LA PSICOLOGÍA.

En principio, actualmente suele hablarse de cuatro áreas de trabajo, desarrollo e investigación psicológica, la menos las mas comunes de la ciencia psicológica en México, en cada una de estas áreas, los test son diferentes tanto en su contenido como en su utilización:

1. La psicología industrial.
2. La psicología clínica.
3. La psicología educacional.
4. La psicología social.

## PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

Analizaremos de forma breve la psicología industrial ya que es la que se utilizara en esta investigación. La psicología industrial aplicada tiene en su contenido la selección y colocación de personal de trabajadores, el entrenamiento en la o las tareas que el trabajo especifico implique y los problemas de relaciones humanas. El mayor problema que se presenta en este campo es el de los factores humanos.

La industria esta organizada para incrementar el trabajo y llegar a la producción de sus objetivos finales, lo importante es reconocer que al ser aceptados los factores humanos como parte primordial de la industria, esta tiene la obligación a atender la adaptación de las necesidades y habilidades del trabajador a sus tareas. Cuando no se tiene una visión clara de los requisitos necesarios para la ejecución de las tareas que un determinado trabajo exige, no esta en condiciones de hacer una elección adecuada del personal que habrá de desempeñarlo. Uno de los primeros pasos para realizar las elecciones y clasificaciones del personal de trabajo es el análisis del trabajo, ya sea especializado o no, para poder predecir la efectividad y el éxito en una tarea, se deberán tener en cuenta todos los elementos que implica el trabajo.

Una de las primeras observaciones a establecer es la capacidad de aprender que tenga el trabajador, así como su habilidad para ejecutar las operaciones necesarias, la medición del aprendizaje y de las habilidades de los sujetos sirve para pronosticar el éxito o fracaso de los trabajadores de nuevo ingreso, tener datos objetivos con miras a la promoción, cambio o retiro del trabajador; como medio para evaluar la propia organización por secciones y en su totalidad, para evaluar la capacidad, calidad y productividad de los equipos y condiciones de trabajo, para observar la extensión con que los instrumentos de medición psicológico estén siendo útiles a los propósitos del psicólogo seleccionador y clasificador del personal, para evaluar el programa de entrenamiento y se estén realizando, así como para la elaboración de nuevos instrumentos, programas de entrenamiento, etc.

Realmente debe hacerse una clasificación de personal, mas que una selección del mismo. La selección es eliminación, la clasificación conduce a la colocación de las personas en aquellas ocupaciones o puestos en donde puedan rendir mejor, permitiéndose así posibilidad de elaborar programas de entrenamiento que ayuden a las personas en lugar de eliminarlas.

## **D. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es el bajo nivel de líderes que se observan dentro de los estudiantes de la Licenciatura de Administración de empresas en los últimos trimestres de sus estudios superiores. La poca capacidad de ser líder así como el por lo menos tener una idea de lo que es ser un líder.

## **E. OBJETIVO.**

Medir el nivel de liderazgo y los estilos predominantes de este, cuestionándose con ello la formación como estudiantes de Administración relacionándolo con el estilo de aprendizaje.

Esta investigación se llevara a cabo a través de test de liderazgo, nivel de supervisión, estilos de aprendizaje y evaluación personal, aplicado a estudiantes de últimos trimestre de la Licenciatura en Administración de Empresas de la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA IZTAPALAPA. Considerando muy importante la formación del líder, el cual deberá estar listo para ocupar puestos de este nivel, enfrentando a las empresas que cuestionaran a través principalmente de test su liderazgo, si existe y su tipo.

Identificar el tipo de liderazgo predominante.

## **F. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.**

- La edad y el sexo de los individuos no influye en los estilos de liderazgo.
- El liderazgo mas predominante es el Democrático, el cual es el ideal para cualquier tipo de empresas.
- Los estilos de aprendizaje no influyen en el estilo de liderazgo.

# CAPITULO II

---

## *METODOLOGÍA*

## **A. SUJETOS**

### 1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

Se considera universo al conjunto de elementos participantes que el investigador desea estudiar y respecto a los cuales trata de generalizar las conclusiones obtenidas partiendo de una muestra representativa con un grado de confiabilidad aceptable. El total de alumnos que estudian la Licenciatura de Administración de Empresas en la Universidad Autónoma Metropolitana turno matutino que cursan actualmente el trimestre 11° o 12°.

Selección de la muestra.- Para la determinación del total de la muestra que se deberá utilizar en la aplicación de las evaluaciones, se decidió evaluar a 60 alumnos, seleccionada al azar, mediante el Muestreo Aleatorio Simple en el que cada uno de los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

La muestra es una colección de mediaciones seleccionadas de la población de interés. Un número especificado de artículos (objetos o unidades de información) referidos como una muestra, son extraídos de una entidad mayor llamada población; no necesariamente implicando que esta este constituida por personas. Al identificar al Administrador como un líder, el cual a través de toda su formación va madurando este liderazgo, se presupone que casi al termino de su formación como tal deberá presentar características ya delineadas de liderazgo, por lo cual se cuestionara a los estudiantes de administración de empresas considerados como pasantes (de 10° a 12° trimestre) de la Universidad Autónoma Metropolitana. Esta investigación se enfocara a los estudiantes del turno vespertino ya que se conoce que un gran porcentaje cuentan con cierta experiencia laboral.

La selección de sujetos consistió en un grupo de 50 estudiantes en los cuales son 25 mujeres y 25 hombres, en las cuales sus edades van de 30 años a 23 años de edad, todos estos de la licenciatura de Administración de Empresas solo de 11° y 12° trimestre, sólo del turno vespertino.

La muestra se obtiene consultando a cada alumno sobre su trimestre cursado y aplicando el test a los individuos que cubrían el único requisito de estar cursando alguno de los dos últimos trimestres. Al obtenerse mas de 60 test se toman solo aquellos que están completos y se toma en la misma proporción entre el numero de mujeres y de hombres.

## 2. CARACTERÍSTICAS A CONSIDERAR DE LA MUESTRA.

Las principales características a considerar son:

**Edad.-** Cuanto mayor sea alguien, se presupone tener mas experiencia laboral y por lo tanto tomar decisiones.

**Sexo.-** Respecto a este punto no existe diferencia en el sexo de una persona en relación al estilo o nivel de liderazgo.

**Ocupación.-** Se tiene considerado que si un alumno empieza a trabajar en edad temprana, esto lo ayudara a ver y tomar decisiones de acuerdo a la realidad de las empresas, a diferencia de estudiantes que no han laborado y por ello solo eran preparados en teoría.

En este caso las características que se consideran en la siguiente tabla.

CONCEPTO	RESULTADOS DE LOS ALUMNOS
EDAD PROMEDIO	25 AÑOS
SEXO	
MASCULINO	50%
FEMENINO	50%
PERSONAS QUE LABORAN	38
PERSONAS QUE NO LABORAN	12

## B. INSTRUMENTOS

En la investigación de campo se aplicara el método de correlación, el cual consiste en utilizar los datos recabados con los instrumentos de investigación empleados, para evaluar las posibles relaciones que existen entre los factores señalados en el tema. A continuación se muestran los instrumentos a utilizar.

MÉTODO	INSTRUMENTO
CORRELACIÓN	TEST DE ESTILO DE APRENDIZAJE
	TEST DE MOSS
	TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO
	EVALUACIÓN PERSONAL

De acuerdo al objetivo del trabajo presente se aplican se aplicaron tres test y una evaluación personal tomando una muestra aleatoria. Se toman para la medición de liderazgo, niveles de supervisión y estilos de aprendizaje instrumentos ya creados, confiando por ello en su validez y confiabilidad ya que son instrumentos que son utilizados en empresas, centros educativos, etc.

## ESTILOS DE APRENDIZAJE

El primer instrumento es la prueba de **ESTILOS DE APRENDIZAJE**, consideramos importante medir lo anterior ya que el Administrador o Directivo de gran éxito se distingue hoy por su capacidad para adaptarse a las exigencias cambiantes de su empleo y su carrera y su capacidad para aprender, capacidad para aceptar nuevas oportunidades. Con esto se puede obtener una norma para la población.

En esta prueba se plasman o se evalúa al aprendizaje en un ciclo de cuatro etapas.

**EXPERIENCIA CONCRETA (EC):** Es la base de la observación y la reflexión, debe ser capaz de involucrarse por completo, abiertamente y sin prejuicio en experiencias nuevas.

**EXPERIENCIA REFLEXIVA (ER):** Debe ser capaz de reflexionar acerca de estas experiencias y de observarlas desde muchas perspectivas.

**CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA (CA):** Debe ser capaz de crear conceptos y de integrar sus observaciones en teoría lógicamente sólida.

**EXPERIMENTACIÓN ACTIVA (EA):** Debe ser capaz de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

(CA-EC): Es un puntaje que se da combinado que indica el grado hasta el cual el individuo destaca la abstracción sobre la concreción.

(EA-OR): Es un puntaje que se da combinado que indica el grado hasta el cual el individuo destaca la experimentación activa sobre la reflexión.

Existen cuatro tipos de estilos de aprendizaje llamados:

**CONVERGENTE:** Se da de la conceptualización de (CA) y (EA). Este estilo son relativamente insensibles, y prefieren tener que tratar antes de con personas con cosas, prefiriendo estas ultimas, teniendo intereses limitados y son los que optan por Ciencias Físicas (Ingenieros y enfermería). Su punto fuerte en la resolución de problemas esta en evaluación de soluciones o sus consecuencias y elección de soluciones.

**DIVERGENTE:** Se desempeña en (EC) y (OR). Tiene puntos fuertes en aprendizaje siendo opuesto al convergente, excesiva capacidad imaginativa, teniendo muchas perspectivas de situaciones concretas, produce ideas, se interesan en las personas, son imaginativos y sensibles, con amplio interés cultural y se inclinan hacia el arte. (Estilo de directivos de personal, Psicología, Inglés, Ciencias Políticas, Historia). Su punto fuerte en la resolución de problemas es determinar la multitud de posibles problemas y oportunidades existentes comparando modelo con la realidad.

**ASIMILADOR:** Conceptualización Abstracta (CA) y la observación reflexiva (OR), su punto fuerte es la capacidad de crear modelos teóricos, razonamiento deductivo, poco interés en las personas y mas por los conceptos abstractos, son ideales para departamentos de investigación y planificación (Ciencias Básicas: Economía, Idiomas, Matemáticas, Química, Física). Su punto fuerte en la resolución de problemas es al destacar la elaboración de modelos abstractos.

**ACOMODADOR:** Se desempeña mejor en (EC) y (EA), punto fuerte es el hacer cosas, llevando a cabo proyectos y experimentos, le gustan las experiencias nuevas, es el mas arriesgado, adaptándose a las circunstancias, se siente cómodo con las personas (terreno teórico o practico como el comercio). Es ideal para puestos como mercadotecnia, ventas, etc. Su punto fuerte en la resolución de problemas es reside en la ejecución de soluciones y en la iniciación de búsqueda de problemas sobre un modelo de como deben ser las cosas.

Lo que arroja este test muestra que la educación es un factor muy importante para el estilo de aprendizaje, con esto se puede decir que si el estudiante de administración no tiene un estilo de aprendizaje adecuado no estaría seguro de la Administración como carrera y puede ser que nunca se empleen como administradores. El Acomodativo es el estilo que debería tener un Administrador. Si el administrador debe solucionar problemas y tomar decisiones respecto a su valores a su cuidado es importante el estilo de aprendizaje que se tenga.

Este test esta constituido por:

1. Una hoja de instrucciones
2. Una hoja de columnas los cuales están constituidos por los cuatro los de aprendizaje EC, OR, CA, y EA con nueve filas. Al final de estas columnas se tiene un cuadro en donde se suman los resultados y;
3. Finalmente por cada test se encuentra con una hoja instrucciones para evaluar y una hoja de evaluación.

La manera de obtener el ESTILO DE APRENDIZAJE es:

1°. En cada una de las columnas sume solamente los números que usted otorgue en los renglones que a continuación se especifican; los demás ignórellos.

Columna EC 2,3,4,5,7,8.

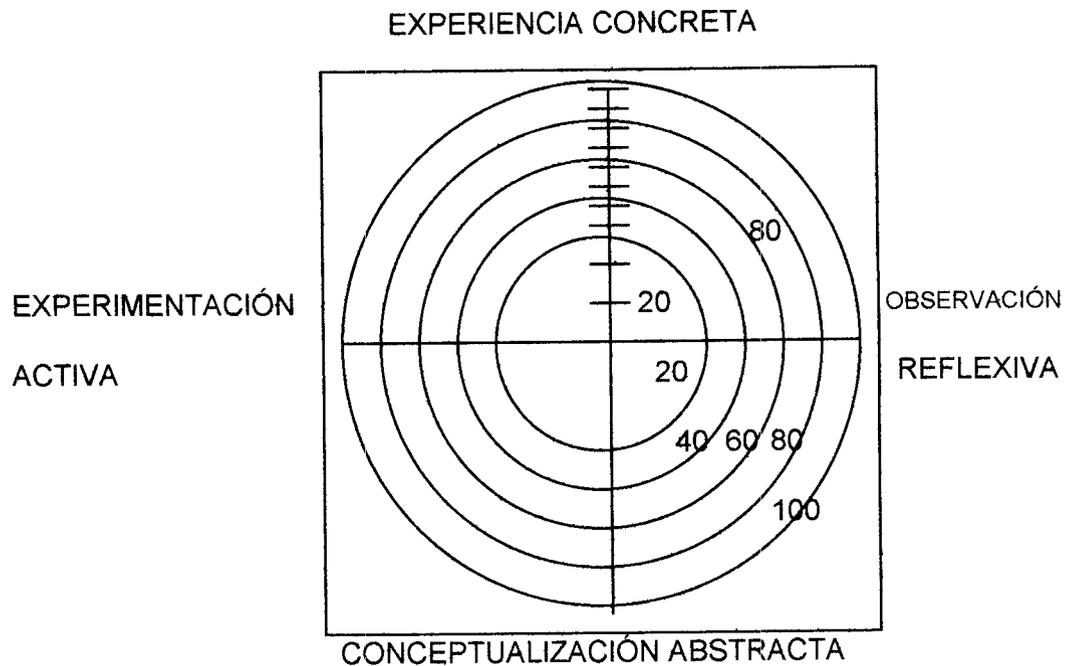
Columna OR 1,3,6,7,8,9.

Columna CA 2,3,4,5,8,9.

Columna EA 1,3,6,7,8,9.

2°. Coloque la suma de cada columna en el cuadro que aparece al final de ella.

3°. Grafique los resultados en las coordenadas que aparecen a continuación.



## TEST MOSS

El segundo test es una prueba de uso común por lo cual no se detalla es el TEST MOSS, el cual evalúa cuatro habilidades, de la cual solo se toman las preguntas que evalúan el nivel de supervisión que es el que puede medir lo que importa dentro de esta investigación.

Esta parte del cuestionario esta formado por 6 preguntas que en el test original es la pregunta numero 2, 3, 16, 18, 24 y 30.

Las letras que deben escogerse para cada pregunta son: B, D, D, D, D, D, respectivamente. Cada pregunta que se contesta tiene un porcentaje que se le asigna como sigue.

**1.- HABILIDAD EN SUPERVISIÓN.**

(1)	2	3	16	18	24	30
(2)	17	34	50	67	84	100%
(3)	1	2	3	4	5	6
(1)	Numero de la pregunta en test original.					
(2)	Porcentaje acumulativo por cada respuesta.					
(3)	Numero de pregunta contestadas correctamente.					

Los porcentajes van desde:

<b>PORCENTAJE</b>	<b>RANGO</b>
<b>80-100</b>	<b>MUY HÁBIL</b>
<b>79-60</b>	<b>HÁBIL</b>
<b>59-38</b>	<b>NORMAL</b>
<b>37-17</b>	<b>MUY INHÁBIL</b>

Con lo anterior se saca una evaluación respecto a la habilidad de supervisión.

## TEST DEI PERFIL Y ESTILOS DE LIDERAZGO.

Esta prueba es un test de uso común, en el cual se evalúa el perfil y estilos de liderazgo en base al Grid Gerencial, es decir, se toman los 5 tipos de liderazgo, en este test se establece dos alternativas, las cuales difieren respecto a la decisión que tomaría entre un estilo y otro de líderes.

De acuerdo con la distribución que se tiene de estas preguntas, se toma el total de cada uno de las opciones y en base a esta el de mayor frecuencia, se puede indicar hacia que tipo de liderazgo se inclina. Cada estilo de liderazgo se definen de la siguiente forma:

Determinando la influencia en la cantidad y carácter de énfasis que el líder pone en cada uno de los elementos de la organización, lo que revela sus actitudes y orientaciones básicas, dichos elementos según Blake y Mouton son:

- 1.- Precaución e interés por el trabajo, es decir en la producción.
- 2.- Precaución por el hombre, se refiere al interés que el líder pone en el factor humano, las relaciones que se acostumbran con la gente, políticas de personal, etc.
- 3.- La frase "interés por" no tiene por objeto indicar que también se efectúa el trabajo ni cuando se satisfacen las necesidades del personal, mas bien representan el grado de énfasis que el líder pone en cada una, en términos de una buena escala.

## **AUTÓCRATA**

Este pone mayor énfasis en el logro del trabajo, designa a sus subordinados como instrumentos para usarlos en el logro de su misión, le gusta autocontrolarse y controlar a los demás. Mediante esta forma se obtiene resultados satisfactorios, pues estos se logran mediante la obediente reacción a la presión del mando, aunque lo mas probable es que resulten proclamas en formas diferentes o disfrazadas, por ejemplo: presentándose la hostilidad y agresión entre el personal, afectando gravemente las relaciones humanas.

Esta supervisión es dura, basada en autoridad obediencia, en la que sus factores principales de como funciona un líder que adopta ese estilo para lograr que el trabajo se realice como el lo desea son los siguientes:

- La comunicación tiene a ser en un solo sentido y casi siempre hacia abajo, dando las ordenes el líder que recibe del nivel superior, las cuales transmite a sus subordinados, sin haber una retroalimentación, tan solo cuando se ha cumplido el trabajo.
- Las instrucciones se dan de una manera clara y detallada, dejando poca oportunidad a los subordinados de que mal interpreten lo que el líder desea que se realice, lo cual nos lleva al punto anterior.

- Considera que las equivocaciones y errores son producto de la mala actitud que toma el subordinado al recibir una orden y aplica acción disciplinaria para que no se repitan.
- Ignora las quejas ya que señalarían una debilidad por parte de él.
- Recompensa a los que se adaptan al sistema y castiga a los que se oponen.

#### **VENTAJAS:**

- a) Resultados excelentes.
- b) objetivos a corto alcance.

#### **DESVENTAJAS:**

- a) Conflicto a largo plazo.
- b) Ambiente tenso y de ansiedad.
- c) No toma en cuenta si las personas son innovadoras.
- d) La comunicación tiene a ser en un solo sentido y siempre hacia abajo.
- e) Considera que las equivocaciones y errores son de la mala actitud que toma el subordinado al recibir una orden.
- f) Ignora las quejas.
- g) Recompensa a los que adaptan el sistema y castiga a los que se oponen.
- h) Considera a sus elementos como una herramienta para lograr sus objetivos.

## ***PATERNALISTA***

El líder hace hincapié en la importancia de las buenas relaciones, otorga un alto grado de interés al logro de un buen ambiente de relaciones humanas, en el fondo no les gusta que haya problemas, porque entonces el si se siente inseguro; también hace uso de la persuasión y el convencimiento cuando desea que el trabajo se realice, prefiere pedir en lugar de ordenar.

En algunas organizaciones la continua aplicación de este don de mando, puede en ocasiones, dar la paciencia de producir resultados deseables, la armonía reinante produce un alto grado de seguridad y lealtad de grupo, sin embargo, las satisfacciones se basan en relaciones sociales no en la ejecución del trabajo y a menudo pueden resultar perjudiciales para fines y objetivos de la empresa.

La comunicación entre líderes y subordinados es principalmente de tipo informal; no le gusta supervisar mucho el trabajo, aunque si le gusta comentar los problemas con sus subordinados, trata de ejecutarse al modo de pensar del subordinado, al no surgir controversia ni el desacuerdo no puede haber esperanza para la innovación, el progreso, y el logro del trabajo.

Una de las consecuencias de la dirección de este tipo de líder es el elevado costo de operación y de bajas utilidades; el personaje hace lo que desea.

Hace hincapié en la importancia predominante de las buenas relaciones; su teoría es si los subordinados están felices y contentos, entonces cooperaran con el sistema. El cual piensa de la siguiente manera:

- La comunicación la ve como el corazón de las buenas relaciones, además de que siempre se preocupa de que estas marchen bien dentro de su gente.
- La instrucciones siempre las da de una manera general y con anticipación con la esperanza de que los subordinados empiecen a hacer preguntas.
- Las fallas cometidas por los subordinados es algo que el líder siempre siente que se trata de una manera mejor de actuar, no dándole el nombre de problemas. Creyendo que los subordinados se sienten infelices consigo mismos por haber cometido algún error o alguna equivocación, considera que la mejor manera de tratarlos bajo estas condiciones es ofrecerles comprensión, apoyo y alivio del error o equivocación cometida.
- Es muy posible que las quejas de los subordinados relacionadas con el trabajo, con el sistema o con el equipo, algo en lo que no es de esperarse que el jefe pueda hacer gran cosa, por lo general se suaviza las diferencias y hace que la gente sea amable con los demás.
- Los sentimientos hostiles expresados contra el líder son devastadores para este, le hacen el deseo de ofrecer rectificaciones con el fin de que se restauren las buenas relaciones, ya que las consideran como el punto esencial para que todo marche como considere mejor.

- La evaluación del líder que puede ayudar a la gente mucho mas haciendo hincapié en sus puntos fuertes de los subordinados y ayudándolo a mejorar lo que ya ha hecho bien en ves de estar molestandolo refiriéndose a sus deficiencias que de todas maneras, es muy dificil que se corrija, de tal forma que el líder siempre se sienta halagado y no criticado.

**VENTAJAS:**

- a) Buen ambiente de relaciones humanas.
- b) Comentan los problemas con sus subordinados.
- c) No surgen conflictos.

**DESVENTAJAS:**

- a) La gente no es innovadora para el progreso y logro del trabajo.
- b) Se produce una comunicación informal.
- c) Elevado costo y menor productividad.
- d) Desorden y anomalía.
- e) A las equivocaciones y errores cometidos por los subordinados no les da importancia.
- f) Las satisfacciones se basan en relaciones sociales y no en la ejecución del trabajo.

## **INDIFERENTE**

Cuando encontramos una supervisión en la que no existe preocupación o interés ni por la producción, ni por el personal, estamos ante el líder indiferente. No existe por tanto, dilema ni conflicto, ya que el administrador espera muy poco a nada de estos elementos.

La filosofía de este liderazgo consiste en asignar tareas al personal y dejarlo solo. La finalidad de este hombre es evitarse problemas, por lo tanto el ambiente de la organización se convierte en desconfianza y retraimiento emocional existiendo poca lealtad y en casos ninguna hacia arriba, abajo o lateralmente. Obviamente las consecuencias son funestas, los conflictos nunca se resuelven la gente hace lo que quiere sin ninguna supervisión y control, la producción se viene a bajo y en caso extremo se tiene que cerrar.

Lo que le interesa de hecho es tener una antigüedad suficiente, ya que ha convertido su sueldo en una pensión. Su concepto básico puede resumirse de la siguiente manera:

- Su manera de comunicarse tiene a ser sobre una base solamente de pasar los mensajes que recibe de sus superiores “ustedes me pidieron esto y mis subordinados hicieron esto”.

- Las instrucciones las da de una manera general, donde los subordinados son dejados a su propia iniciativa, para que imagine la mejor manera de llevar a cabo las tareas que se les han encomendado.
- Los errores y equivocaciones son algo inevitable la mejor solución es no meterse en problemas.
- No hace caso a las quejas de tal forma que el subordinado con el paso del tiempo los olvide o pueda hacer saber al subordinado que dicho problema ya fue pasado a su nivel superior y que todavía no le han avisado sobre la solución dada al problema.
- No se siente personalmente comprometido cuando le expresan sentimientos hostiles. Su política es que si se escucha sin reaccionar pronto la persona que abriga sentimientos hostiles se desahogara al expresarlos y ahí acabara todo o simplemente dejara que el quejoso que aburra.
- La evaluación y revisión son algo fácil para este tipo de líder. Por lo que espera de los demás sus standares siempre son bajos.
- La fijación e objetivos en compañía del subordinado es algo que se comprende con cierto desgane. De tal manera que dichos líderes aportan muy poco o nada para lograr los objetivos de la empresa.

## **VENTAJAS:**

- a) Iniciativa por parte de los subordinados.

**DESVENTAJAS:**

- a) No aporta nada para lograr los objetivos de la empresa.
- b) La fijación de objetivos no los hace con interés.
- c) Los estándares son bajos y no alcanza un nivel de productividad eficiente.
- d) Los conflictos nunca se resuelven.
- e) La mejor solución para los errores y equivocaciones es no meterse con ellos para evitar problemas.
- f) No se compromete cuando le presentan situaciones hostiles.

***MEDIADOR***

El líder mediador se esfuerza constantemente por mantener en equilibrio las necesidades del personal y los requerimientos de la misión, presiona o dirige lo suficiente mente para tener producción estable, no llegando al fondo de las cosas, ya que se limita a aconsejar y a castigar, dando siempre un ultima oportunidad. Además le gusta catar y conservar las normas establecidas de la empresa de tal forma que administra políticas y normas y no dirige al personal, es por tanto la dirección totalmente despersonalizada, se conforma con empleados reguladores. De la manera de reaccionar a las quejas, es un asunto muy delicado ya que busca la forma de tratar que las emociones personales no hagan erupción, intenta canalizar eso hacia áreas administrativas, de tal manera que los sentimientos hostiles se desvanezcan.

La evaluación y la revisión del desempeño se lleva a cabo de tal manera que es de esperarse, hagan que el subordinado mismo reconozca sus faltas y prometa rectificarlas. De esta forma el líder evita mostrarse abiertamente crítico.

### **VENTAJAS:**

- a) Equilibra las necesidades productivas y las del personal.
- b) Obtiene una producción promedio.
- c) Le da cumplimiento a las normas establecidas por la empresa.
- d) Vigila la situación y le gusta resolver problemas.
- e) Utiliza la comunicación formal.
- f) Reconocimiento de errores y corrección de estos.

### **DESVENTAJAS:**

- a) No llega al fondo de las cosas ya que se limita a aconsejar y a castigar.
- b) No tiene convicciones cimentadas.
- c) Es inseguro y se basa en lo que piensan los demás que es correcto.
- d) Tiene un grado moderado de interés por los subordinados.

## **DEMÓCRATA**

Este implica los principios del comportamiento humano en tal forma que las necesidades individuales y los objetivos organizacionales se aplican entre si. Las necesidades individuales se han identificado y definido dentro de una jerarquía, de tal forma que según se satisfacen las necesidades mas bajas, los superiores cobran menos importancia.

La dirección se lleva acabo a través de mutua convicción, comprensión, comunicación y de acuerdo con su personal, pues la base de este liderazgo es la confianza, el acuerdo mutuo y la participación. No existe relación de autoridades líder-subordinado sino de líder a equipo, de esta forma se logra una adecuada y elevada producción con la y integración de elemento humano; el personal crece y desarrolla paulatinamente a la empresa. La organización logra sus objetivos y simultáneamente el personal satisface sus necesidades. Este liderazgo es en esencia una administración democrática que se basa en la participación e todos los individuos que forman un grupo de trabajo. Como se muestra a continuación:

La comunicación se da en forma libre y franca entre líder y subordinado.

Las instrucciones no se dan sobre una base de tareas por tareas, excepto bajo circunstancias de emergencia o ultimo recurso. Las instrucciones brotan de las metas y objetivos sobre los cuales el líder y subordinado ya se han puesto de acuerdo, para lograr dichos objetivos.

Los errores y equivocaciones se ven desde el punto de vista de las causas que las han originado. La razón de emprender acciones correctivas es eliminar las causas.

Atiende inmediatamente las quejas de tal forma que el quejoso pueda trabajar y actuar libremente para lograr los objetivos que persiguen ambos.

Reacciona ante los sentimientos hostiles, toma como base el punto de vista de que estos indican problemas en la situación del trabajo, siendo una señal de peligro. Poniendo a efecto acciones correctivas para eliminar las causas responsables de los sentimientos hostiles.

La evaluación del líder se relaciona con las metas y objetivos previamente fijados. De esta manera, la evaluación del desempeño tiene lugar sobre un nivel formal y al líder le es posible ayudar al subordinado, para que este vea que es, lo que ha ocasionado que haya sobrepasado los objetivos.

#### **VENTAJAS:**

- a) La organización logra sus objetivos y simultáneamente el personal satisface sus necesidades.
- b) Se coordinan las necesidades individuales y los objetivos organizacionales.
- c) Comunicación formal y comprensión en la dirección del personal.
- d) Confianza e iniciativa por ambas partes.
- e) Existe autoridad de líder a equipo (grupo).

## EVALUACIÓN PERSONAL

Esta ultima parte consiste en realizar unas preguntas sobre la capacidad o conocimiento que se tiene sobre el liderazgo, esto personalmente, con el objetivo de comparar estos resultados con los obtenidos en los test.

Se pregunta la edad, obteniedose su sexo y si labora actualmente o no.

Muestra de el instrumento aplicado.

Con el fin de especificar a detalle que instrumento se aplico, se presenta en el anexo 1.

## C. PROCEDIMIENTO

Esta evaluación es aplicada en la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa en el periodo 1998 Invierno. Se les entrega un ejemplar a estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas con el antecedente de estar cursando 11° o 12° trimestre, por lo extenso del instrumento se da un promedio de una hora lo cual por lo general se ocupan horas de clases, es decir se contestan en el transcurso de una clase, se recopilan hasta terminada de contestar.

Las instrucciones que fueron impartidas a los sujetos, es nos hicieran el favor de contestar dicha evaluación, la cual no debería de faltar respuestas, anotando se nombre y su edad, así como responder si laboran actualmente o no en la ultima hoja.

Las instrucciones en el instrumento son:

*El propósito de esta prueba es determinar LOS ESTILOS Y LOS NIVELES DE LIDERAZGO en los estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas.*

**1,- INSTRUCCIONES:** *En cada renglón aparecen 4 palabras que forman un conjunto, en total son 9. Usted deberá ordenar cada conjunto asignando a cada palabra, los siguientes números.*

4. a la palabra que mejor caracteriza su estilo de aprendizaje.
3. a la que sigue en orden de aciertos.
2. a la que se aleja un poco mas de su estilo
1. a la que menos le caracteriza.

**Otorgue un numero distinto a cada una de las cuatro palabras del conjunto, no se deben repetir los números.**

Las explicaciones de cada test se enuncian segun las pruebas de uso común originales.

**2.- INSTRUCCIONES:** *Para cada uno de los problemas siguientes, Se sugieren cuatro respuestas. Marque con una cruz la solución que usted considere mas acertada. No marque mas de una.*

**3.- INSTRUCCIONES:** *Elija y marque con una cruz una de las dos proposiciones de acuerdo con la que este mas de acuerdo con su manera de pensar, considerando que tuviera un puesto de supervisión.*

Es un poco confuso la forma de resolver el primer test ya que casi todos los analizados, confirman la forma de resolverlo. Se revisa cada uno de los instrumentos los cuales deben estar contestados totalmente, de no ser así se pide contestarlo, si el instrumento por descuido se recaba faltando alguna respuesta es anulado. Una vez obtenido los instrumentos, los cuales son revisados para ubicar los que están contestados completa y correctamente, se prosigue a tabular los datos, asignándoles un valor a las respuestas. En el caso de la primera prueba se marca con los números normales que se asignan por estilo de aprendizaje, en la prueba de habilidad de supervisión se da un valor de uno a las respuestas al igual que en el test de estilos de liderazgo y en la evaluación personal se da valores de 1 calificada con bien la pregunta, cuando es calificada como regular se le da un valor de 0, y cuando es calificada con malo se le da un valor de -1.

Se observa desconfianza en los alumnos ya que piensan que pueden no sacar una buena evaluación, temiendo tener resultados no esperados. Se utiliza una escala nominal.

## **D. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES.**

El termino variable se refiere al hecho de que los eventos pueden adoptar diferentes valores.

La variable dependiente es el fenómeno que se intenta explicar, el cual es el objeto de la investigación. La variable independiente son los factores o elementos que influyen en la variable dependiente.

Las variables extrañas son: variables que contamina los resultados, alterando los valores de las variables dependientes

Las variables dependiente e independiente son las siguientes:

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Los estilos de liderazgo que presentan en el nivel

Universitario los estudiantes de administración de empresas.

El estilo de liderazgo que predomina.

El nivel de liderazgo presentados por los universitarios, en sus últimos trimestres de la licenciatura.

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Experiencia laboral, edad y sexo

ORIENTACIÓN ESCOLAR. (Se medirá a través de test de estilos de aprendizaje).

Pruebas psicométricas para identificar tipo de líderes.

**VARIABLE EXTRAÑA:** Selección de los evaluados, no solo nos concentramos en los estudiantes que trabajan sino, se controla mediante la aleatorización, incluyendo selección aleatoria de sujetos con respecto a la muestra. Se asignan sujetos al azar siempre y cuando cubran los créditos para estar cursando 11º o 12º trimestre, así como se asigna al azar las condiciones en las que se aplican las evaluaciones.

## E. ESTADÍSTICA

Se tiene un grupo pequeño de estudiantes de la licenciatura en administración de empresas de 11º y 12º trimestre de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, constituido por hombres y mujeres, que sin distinguir si trabajan o no, se toma durante un trimestre 98-Í la muestra aplicándoles la evaluación.

El tamaño de la muestra es de 50 evaluaciones, aunque el posible número de estudiantes de 11º y 12º trimestre son 90 solo del turno vespertino, se aplica el método estadístico para confirmar el nivel de confianza de la muestra.

Con los datos tabulados respecto a las respuestas de la evaluación se obtiene MODA, MEDIA, MEDIANA.

Se normaliza las respuestas por cada uno de los test, utilizando correlación, así como la prueba t.

## NORMALIZACIÓN DE DATOS.

Con la Media y la Desviación Estándar obtenidas, se pueden utilizar estos estadísticos en la normalización de datos mediante diversas fórmulas.

$$z = \frac{X - m}{s}$$

Si se toma la X como calificación, se asigna un valor estándar. (Anexo 4)

CORRELACIÓN.- Esta se aplica cuando tenemos dos series de datos y queremos comprobar si existe relación entre ellas aplicando la fórmula:

$$r = \frac{D}{z\sqrt{N}}$$

Los resultados se muestran en el segundo cuadro que se mostró anterior.

## F. ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados de el test de estilos de aprendizaje se observa que el estilo mas predominante es el de EXPERIMENTACIÓN ACTIVA, SIGUIENDO LA EXPERIENCIA CONCRETA, en base a esto podemos decir que la mayoría son individuos que pueden ser capaces de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problemas.

Existe un mayor numero de alumnos que presentan un estilo de CONVERGENCIA, La cual se da de la conceptualización de (CA) y (EA), que en este estilo son relativamente insensibles, y prefieren tener que tratar antes de con personas con cosas, prefiriendo estas ultimas, teniendo intereses limitados y son los que optan por Ciencias Físicas (Ingenieros y Enfermería). Su punto fuerte en la resolución de problemas esta en evaluación de soluciones o sus consecuencias y elección de soluciones.

Respecto a el test que mide el nivel de supervisión hablamos de que la media es de 38% de capacidades supervisión en la muestra, los rangos están entre 17% y 100% . Con estos resultados podemos decir que el nivel de supervisión en general es NORMAL la habilidad de supervisión.

En el test de estilo de liderazgo se observa que el nivel mas común es el DEMOCRÁTICO y el que menos se presenta es el INDIFERENTE.

En la evaluación personal se observa un nivel normal en sus respuestas ya que se evalúan con conocimientos normales sobre sus características como futuros líderes o por lo menos el saber lo que es un líder.

Respecto a la edad no muestra relación con el con el estilo de liderazgo, ni con su nivel de supervisión o bien con el estilo de aprendizaje.

Se que las mujeres tiene un perfil mas inclinado hacia un liderazgo democrático y no se observa a ninguna mujer presentar un liderazgo autoritario, con los hombre se observa un tendencia también hacia el democrático e indiferente, presentándose casos de tendencias a liderazgo autoritario.

No se presenta relación entre si el estudiante labora o no y nivel de supervisión, considerando que esto es solo teórico.

# CONCLUSIÓN

---

# CONCLUSIÓN

En este trabajo hablamos de los estilos y niveles de liderazgo que existen en los estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas en los últimos trimestres de su carrera, relacionándolo tanto con su estilo de aprendizaje ya que administrador debe tenerse un estilo de aprendizaje que nos permita desarrollarnos en la área correspondiente.

Es por ello que hacemos una recopilación de los estilos de liderazgo y el mismo administrador respecto a capacidades y características que debe presentar.

En la actualidad, se reconoce que cada estilo de liderazgo tienen sus virtudes y a cada fase en el desarrollo de la empresa corresponde una forma de dirección.

Así mismo, puede comprobarse a diario en todo tipo de organizaciones, sectores y países, distintas circunstancias que requieren distintos tipos de líderes.

Con lo anterior podemos concluir que el estilo de liderazgo que predomina en dicha muestra es el Liderazgo Democrático, sin importar la edad del estudiante, con relación a los estilos de aprendizaje su obtuvo que no influye directamente en el estilo de aprendizaje que es tenga a este nivel de estudios.

Es observa un nivel de supervisión no muy alto por ello se considera que aquí si influye el estilo de aprendizaje que se tiene ya que con los resultados no se consideran los adecuados para estudiantes de Administración, si se les dirige como Institución a su estilo de aprendizaje correspondiente posiblemente podría aumentar el nivel de supervisión.

Se observa un estilo de aprendizaje convergente, el cual se da de la conceptualización de (CA) y (EA), que en este estilo son relativamente insensibles, y prefieren tener que tratar antes de con personas con cosas, prefiriendo estas ultimas, teniendo intereses limitados y son los que optan por Ciencias Físicas (Ingenieros y enfermería). Su punto fuerte en la resolución de problemas esta en evaluación de soluciones o sus consecuencias y elección de soluciones.

Toca a la puerta un mundo diferente en que las fuerzas del entorno que afectan a los gobiernos, las empresas y las organizaciones en general se modifican substancialmente.

La forma de hacer las cosas cambia y toma rumbos insospechados en muchos casos. La realidad no se transformo de la noche a la mañana: poco a poco los factores económicos, políticos y sociales se acomodan, según el orden prevaleciente en cada nación, continente, bloque económico.

En medio de todo esto, cabe preguntarse, si podemos llevar a cabo una planeación adecuada de nuestras empresas para alcanzar con éxito ese futuro que se acerca. ¿Que necesitamos saber para elegir el camino por el que debemos andar?.

# ANEXOS

---

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

---

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II**

*El propósito de esta prueba es determinar LOS ESTILOS Y LOS NIVELES DE LIDERAZGO en los estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas.*

**INSTRUCCIONES:** *En cada renglón aparecen 4 palabras que forman un conjunto, en total son 9. Usted deberá ordenar cada conjunto asignando a cada palabra, los siguientes números.*

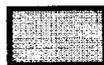
4. a la palabra que mejor caracteriza su estilo de aprendizaje.
3. a la que sigue en orden de aciertos.
2. a la que se aleja un poco mas de su estilo
1. a la que menos le caracteriza.

Otorgue un numero distinto a cada una de las cuatro palabras del conjunto, no se deben repetir los números.

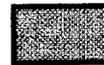
CONJUNTO	EC	OR	CA	EA
No.				
1	Discriminador ( )	Tentativo ( )	Comparativo ( )	Practico ( )
2	Receptivo ( )	Pertinente ( )	Analítico ( )	Imparcial ( )
3	Sensitivo ( )	Observador ( )	Juicioso ( )	Emprendedor ( )
4	Receptivo ( )	Arriesgado ( )	Evacuativo ( )	Consciente ( )
5	Intuitivo ( )	Productivo ( )	Lógico ( )	Interrogador ( )
6	Abstracto ( )	Observador ( )	Concreto ( )	Activo ( )
7	Orientado al presente ( )	Reflexivo ( )	Orientado al futuro ( )	Pragmático ( )
8	Experiencia ( )	Observador ( )	Conceptualización. ( )	Experimentador. ( )
9	Apasionado ( )	Reservado ( )	Racional ( )	Responsable ( )



EC



OR



CA



EA

**INSTRUCCIONES:** Para cada uno de los problemas siguientes, se sugieren cuatro respuestas. Marque con una cruz la solución que usted considere mas acertada. No marque mas de una.

1.- Tiene usted un empleado muy eficiente pero que constantemente se queja del trabajo, sus quejas producen mal efecto en los demás empleados, lo mejor seria:

- A) Pedir a los demás empleados que no hagan caso.
- B) Averiguar la causa de esa actitud y procurar su modificación.
- C) Cambiarlo de departamento donde quede a cargo de otro jefe.
- D) Permitirle planear lo mas posible acerca de su trabajo.

2.- Un empleado de 50 años de edad que ha sido leal a la empresa durante 25 años se queja de exceso de trabajo. Lo mejor seria:

- A) Decirle que vuelva a su trabajo so pena de cese.
- B) Despedirlo, sustituyéndolo por alguien mas joven.
- C) Darle un aumento de sueldo que evite que continúe quejándose.
- D) Aminorar su trabajo.

3.- Una persona recién ascendida a un mejor puesto de autoridad lograría mejor sus metas y la buena voluntad de los empleados:

- A) Tratando de que cada empleado entienda que es la verdadera eficiencia.
- B) Ascendiendo cuanto antes a quienes considere lo merezcan.
- C) Preguntando confidencialmente a cada empleado en cuanto a los cambios que estiman necesarios.
- D) Seguir los sistemas del anterior jefe y gradualmente hacer los cambios necesarios.

4.- Es usted un ejecutivo y dos de sus empleados se llevan mal, ambos son eficientes. Lo mejor seria:

- A) Despedir al menos eficiente.
- B) Dar trabajo en común que a ambos interese.
- C) Hacerles ver el daño que se hacen.
- D) Darles trabajos distintos.

5.- Es usted un maestro de primaria. Camino a la escuela tras de la primera nevada, algunos de sus alumnos lanzan bolas de nieve. Desde el punto de vista de la buena administración escolar, usted debería:

- A) Castigarles ahí mismo por su indisciplina.
- B) Decirles que de volverlo a hacer los castigara.
- C) Pasar la queja a sus padres.
- D) Tomarlo como broma y no hacer caso al respecto.

6.- Se le ha asignado un puesto ejecutivo, en una organización. Para ganar el respeto y la admiración de sus subordinados, sin prejuicio de sus planes, habría que:

- A) Ceder en todos los pequeños puntos posibles.
- B) Tratar de convencerlos de todas sus ideas.
- C) Ceder parcialmente en todas las cuestiones importantes.
- D) Abogar por muchas formas.

**INSTRUCCIONES:** Elija y marque con una cruz una de las dos proposiciones de acuerdo con la que este más de acuerdo con su manera de pensar, considerando que tuviera un puesto de supervisión.

1

A) Yo creo que una vez que las metas han sido fijadas, cada persona debe tener la suficiente motivación para alcanzarlo.

0

B) Yo doy a mis subordinados toda la libertad posible, pero si su producción no es lo que yo espero, entonces les limito su libertad.

2

A) Yo les digo a mis subordinados que no se preocupen por la producción de otros y que más bien se concentren en su propia mejoría.

0

B) Yo no creo que los reportes escritos sean muy necesarios en las situaciones donde la confianza ha sido establecida.

3

A) Yo tengo standards altos pero me molesta y tengo poca simpatía con la gente que no puede alcanzarlos.

0

B) Cuando el plan de un subordinado no es apropiado, yo lo estimulo para que lo piense de nuevo y rehaga su plan.

4

A) Yo creo que los valores y derechos humanos son más importantes que el trabajo inmediato.

0

B) Yo espero que mis subordinados sigan mis instrucciones cuidadosamente.

5

A) Generalmente yo sugiero a mis subordinados las alternativas que existen y dejo que ellos decidan en vez de decirles la forma que yo prefiero que hagan las cosas.

0

B) Yo no me preocupo tanto por establecer relaciones personales con mis subordinados como de lograr que sigan mi ejemplo.

6

A) Cuando las alternativas de acción me han sido definidas, me resulta muy fácil expresar cual es la acción a tomar.

0

B) Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, tengo el cuidado de darle mis razones explicándole porque quiero que se haga las cosas de cierta manera.

7

A) Yo creo que el disciplinar a los empleados hacen más mal que bien.

0

B) Yo creo que es bueno desarrollar relaciones personales con mis subordinados porque creo que esto distingue al buen administrador.

8

A) Yo recompenso a un buen trabajador y pienso que el castigo por baja producción debe tener un uso limitado.

o

B) Cuando un subordinado falla en su producción, yo le hago conocer sus fallas en forma razonable.

9

A) Yo espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado.

o

B) Yo creo que mis subordinados deben resolver sus problemas y lograr el éxito por si solos.

10

A) En general yo creo que los planes que se hagan deben representar las ideas de mis subordinados.

o

B) Cuando yo disciplino a un subordinado, yo le hago saber en forma muy clara lo que ha hecho mal.

11

A) Yo creo que la disciplina firme es muy importante para mantener la producción continua.

o

B) Yo creo que un líder popular es mejor que uno impopular.

12

A) Lo mas correcto es que los subordinados entreguen reportes detallados de sus actividades.

o

B) Yo creo que el trabajo de todo administrador debe ser de desarrollar la voluntad de mejorar en sus subordinados.

13

A) Yo estoy disponible como consultor y consejero de mis subordinados cuando hemos acordado que ellos necesitan mi ayuda.

o

B) Frecuentemente yo doy ordenes en forma de sugerencia pero lo hago de tal manera que quede claro lo que deseo.

14

A) Yo trato de anular argumentos que puedan alterar la armonía entre mis subordinados.

o

B) Yo me fijo en el mejor desempeño de cada individuo, en vez de insistir en un nivel alto de producción.

15

A) A la larga, despediré a un hombre si considero que no es manejable.

o

B) Yo espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que yo he preparado.

**Evalúa según tus experiencias los siguientes puntos.**

	BUENO	REGULAR	MALO
<i>¿Como consideras tu formación, para poder ser un líder?</i>			
<i>¿Como evaluarías tu capacidad de liderazgo?</i>			
<i>¿Cual crees que fue tu desarrollo de acuerdo a tu carrera, hacia la formación de un líder?</i>			
	SI	NO	
<i>¿Como administrador consideras debes tener una formación para ser líder?</i>			
<i>¿crees cualquier persona puede desarrollar sus facultades para ser líder?</i>			
<i>¿Sinceramente conoces cuales son las facultades mínimas que debe tener un líder?</i>			
<i>¿Crees tener las características de un líder?</i>			

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**TRIMESTRE QUE CURSA:** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_

**LABORAS ACTUALMENTE:** \_\_\_\_\_

**GRACIAS**

## ANEXO 2

**EVALUACIÓN DE HABILIDAD DE SUPERVISIÓN.**

<b>CLAVE</b>		<b>HABILIDAD DE SUPERVISIÓN.</b>						
1.-	B	No. PREG.	1	2	3	4	5	6
2.-	D	%	17	34	50	67	84	100%
3.-	D	ACIERTOS	1	2	3	4	5	6
4.-	D							
5.-	D							
6.-	D							

<b>PORCENTAJE</b>	<b>RANGO</b>
98-100	MUY BIEN.
83-87	SUP.
64-82	MED. SUP.
42-63	MED. MED.
27-41	MED. INF.
07-26	INF.
02-06	DEF.

**PERFIL Y ESTILOS DE LIDERAZGO.****RÉCORD**

A=	B=	C=	D=	E=
----	----	----	----	----

**ESTILO****NUMERO**

A	EL AUTÓCRATA
B	EL INDIFERENTE
C	EL MEDIADOR
D	EL DEMÓCRATA
E	EL PATERNALISTA

NUMERO	ESTILO	
	INCISO A)	INCISO B)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		







## ANEXO 5

<b>ESTILOS DE APRENDIZAJE</b>				
	<b>EC</b>	<b>OR</b>	<b>CA</b>	<b>EA</b>
<b>-40</b>	6	8	7	5
<b>40-60</b>	36	35	36	39
<b>.+60</b>	8	7	7	6

<b>HABILIDAD EN SUPERVISION</b>	
<b>-40</b>	12
<b>40-60</b>	32
<b>.+60</b>	6

<b>PERFIL Y ESTILOS DE LIDERAZGO</b>					
	<b>PAT</b>	<b>MED</b>	<b>DEM</b>	<b>AUT</b>	<b>MOD</b>
<b>-40</b>	8	8	10	7	8
<b>40-60</b>	31	36	30	38	36
<b>.+60</b>	11	6	10	5	6

<b>EVALUACION PERSONAL</b>	
<b>40</b>	8
<b>40-60</b>	34
<b>.+60</b>	8

# BIBLIOGRAFÍA

---

## ***BIBLIOGRAFÍA.***

Arias, g. Fernando. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", Edit. Trillas, AÑO 1983.

Baena, G. "TESIS; LINEAMIENTOS PRÁCTICOS Y CIENTÍFICOS", Edit. Editores Mexicanos Unidos, México 1996.

Cartwright, Dorwin. "DINÁMICA DE GRUPO; INVESTIGACIÓN Y TEORÍA", Edit. Trillas, México 1983.

De la Cerda, Gastelum José " DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO", Edit. COFE, México 1980.

Dubin, Robert, "THE WORLD OF WORK", Edit. Prentice-Hall. 1958.

Glinski B. "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN", Edit. Facultad de Contaduría y Administración, México 1980.

Gomezjara, Francisco Y Pérez, Nicolas; "TÉCNICAS DE DESARROLLO COMUNITARIO", Édit. Nueva Sociología, 1981 378pp.

James A. F. Estoner, "ADMINISTRACIÓN", Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1980.

Kold, David; Rubin, Irwin Y Mc Intyre, J.; "PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES: EXPERIENCIAS", Édit. Prentice-Hall Internacional, 1976.

Koonte, Harold, "ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA", Edit. McGraw-Hill, México 1977.

Kotter, P. John, "EL FACTOR LIDERAZGO", Edit. Díaz de Santos, Madrid 1990.

Litter, R. Joseph A.; "ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES", Edit. Limusa. México 1979.

Likert, R. y J.G. "NEW WAYS OF MANAGING: CONFLICT", 1976 Edit. McGraw-Hill, New York.

McGREGOR, D. "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS", Edit. Diana, 1969.

McGregor, Douglas. "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES", Edit. F.E.I. México, 1980.

Much, Lourdes, "APUNTES DE ADMINISTRACIÓN DE UPIICSA, PRIMER CURSO", Primer Curso, 1980

Paz, Octavio, "EL LABERINTO DE LA SOLEDAD", Edit. FCE; México 1972

Reddin, W. J., "EFFECTIVIDAD GERENCIAL", Edit. Diana, México 1990

Reddin, W. "MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL", Nueva York. Edit. Mc Graw Hill, 1970

Reyes, Ponce A. "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; TEORÍA Y PRACTICA VOL. 1", Edit. Limusa, México 1984.

Rodríguez, Estrada Mauro: "PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN", Edit. Trillas México 1980.

Terry, Franklin G. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN", Edit. CECSA, México 1985.

Terry R. George, "ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE OFICINAS", Edit. Continental, México 1980.

Valero, Antonio. "ENCICLOPEDIA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA", Edit. ORVIS, México, 1984.

Vroom, Vistor H. "EL NUEVO LIDERAZGO", Edit. Díaz de Santos. México  
1990.

W.J.H. Sprott, "PSICOLOGÍA Y SOCIOLOGÍA DEL LÍDER". Edit. Piados.  
Buenos Aires.