

TL  
HD30  
.28  
G66  
c.1

TL  
HD30  
.28  
G66  
c.1



1080063845

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS ALIMENTARIAS

"LIDERAZGO Y DIRECCION EN LA ORGANIZACION"

SEMINARIO (OPCION II A), Que para obtener el Título de  
Ingeniero en Industrias Alimentarias, presenta:

EDUARDO LUIS GONZALEZ DE LA TORRE

12166 e

Marín, N.L. a Julio de 1995.

**BIBLIOTECA Agronomía U.A.N.L.**

HD  
.28  
1



## AGRADECIMIENTOS

MI MAYOR AERADECIMIENTO PARA QUIENES CONTRIBUYERON DE ALGUNA U  
OTRA MANERA EN MI FORMACION PROFESIONAL.

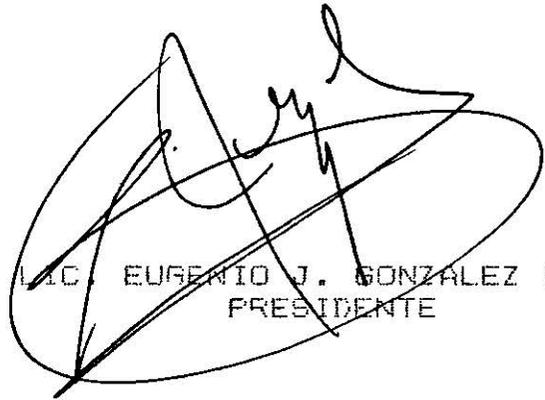
A DIOS QUE SIEMPRE ESTA CONMIGO

A MIS MAESTROS Y AMIGOS

A MI MADRE Y MI FAMILIA

A DELIA RUTH MARTINEZ PEREZ

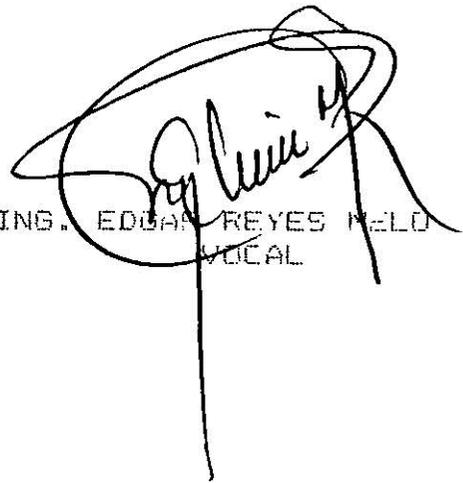
G R A C I A S ...



LIC. EUGENIO J. GONZALEZ LOPEZ  
PRESIDENTE



ING. ROBERTO VILLARREAL CHAPA  
SECRETARIO



ING. EDGAR REYES NELO  
SOCIAL

# I N D I C E

	Pag.
I. INTRODUCCION.	1
II. DEFINICIONES DE LIDERAZGO Y DIRECCION. 1. Liderazgo. 2. Dirección.	2
III. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS. 1. Similitudes. 2. Diferencias.	3
IV. CARACTERISTICAS DEL LIDER.	5
V. TAREAS FUNDAMENTALES DEL DIRECTOR Y DEL LIDER. 1. Del Director. 2. Del Líder.	6
VI. PODER Y AUTORIDAD. 1. Poder. 1.1 Coercitivo. 1.2 Por Recompensa. 1.3 Legítimo. 1.4 De Experto. 1.5 Referencial.  2. Autoridad. 2.1 Autoridad Jurídica. 2.1.1 Formal. 2.1.2 Operativa. 2.2 Autoridad Moral. 2.2.1 Técnica. 2.2.2 Personal	7
VII. ARTILUGIOS DEL PODER. 1. Disciplina. 1.1 Positiva. 1.2 Negativa.  2. Recompensas. 2.1 Ordinarias. 2.2 Extraordinarios.  3. Calificación de Méritos. 4. Sistema de Sugerencias. 5. Sistema de Quejas. 6. La Entrevista.	10

VIII.	FACTORES IMPORTANTES EN EL PROCESO DE LIDERAZGO.	13
	1. Comunicación.	
	1.1 Pasos para comunicar una orden.	
	1.2 Barreras en la comunicación.	
	1.3 Reglas de Retroalimentación para comprobar la comprensión del mensaje.	
	1.3.1 Al momento de la transmisión.	
	1.3.2 Al analizar los resultados.	
	2. Delegación.	
	2.1 Pasos de la Delegación.	
	2.2 Barreras para una Delegación efectiva.	
	2.2.1 Renuncia a delegar la Autoridad.	
	2.2.2 Renuncia a aceptar la Delegación.	
	3. Disciplina.	
	3.1 Reglas para una mejor acción disciplinaria.	
	4. Motivación.	
	4.1 Motivos.	
	4.1.1 Modelo Basado en los motivos.	
	4.2 Jerarquía de las Necesidades de A. Maslow.	
	4.2.1 Necesidades Fisiológicas.	
	4.2.2 Necesidades de Seguridad.	
	4.2.3 Necesidades Sociales.	
	4.2.4 Necesidades de Estima.	
	4.2.5 Necesidades de Realización.	
	5. Metas.	
	5.1 Modelo basado en las Metas.	
	5.1.1 Factores Higiénicos.	
	5.1.2 Factores Motivacionales.	
IX.	ESTILOS DE LIDERAZGO.	18
	1. Explotador Autoritario.	
	2. Benevolente Autoritario	
	3. De Consultoría.	
	4. De Grupo Participativo.	
X.	TEORIAS DE LIDERAZGO.	20
	1. Teoría de los Rasgos (Stogdill/Ghiselli).	
	1.1 Rasgos Físicos.	
	1.2 Rasgos de Personalidad.	
	2. Teoría X y Y de Mc. Gregor.	
	3. Teorías Personal-Conductista.	
	3.1 Continuum de Liderazgo (Tannenbaum y Schmidt).	
	3.2 Teoría de Apoyo (Universidad de Michigan).	

3.3 Teoría Bidimensional  
(Universidad de Ohio).

4. Teoría de Situación ó Contingencia.  
4.1 Modelo de Fiedler.  
4.2 Modelo de Trayectoria-Meta de F. Herzberg  
4.3 Modelo de Uroom-Yetton.

XI.	FORMACION DEL LIDER.	24
XII.	TOMA DE DECISIONES.	26
	1. Seguimiento auxiliar para la Toma de Decisiones.	
XIII.	RESUMEN.	28
XIV.	CONCLUSIONES.	31
XV.	CITAS BIBLIOGRAFICAS.	32
XVI.	BIBLIOGRAFIA.	33

## LIDERAZGO Y DIRECCION

### I. INTRODUCCION

El interés en ser líder de otros ha existido a través de la historia del estudio del comportamiento humano. Los estudiosos de la materia, no obstante, han analizado científicamente, en los últimos treinta años el Liderazgo en los ambientes organizacionales, y han encontrado que el Liderazgo es un proceso complejo asociado a numerosas teorías y ejemplos, muchos de los cuales se contradicen.

Algunos escritores han revelado la impresión de que el Liderazgo es sinónimo de gerencia. Esta suposición es incorrecta, ya que los líderes se encuentran no solamente en la jerarquía gerencial, sino también en grupos de empleados de confianza.

En las organizaciones se presenta otro proceso que a menudo es relacionado con el Liderazgo, y este es llamado: Dirección. La Dirección se refiere a las acciones que los administradores emprenden como: enseñar a los subordinados los métodos y procedimientos correctos y supervisar su trabajo con el fin de asegurar que éste se lleve a cabo como corresponde.

A diferencia del liderazgo, la dirección si sigue la jerarquía de mando en la organización, ya que la responsabilidad de cada superior es interpretar para sus subalternos las ordenes recibidas de niveles más altos. La importancia relativa de la dirección depende casi totalmente de la naturaleza de las tareas que los subordinados desempeñan.

## II. DEFINICIONES DE LIDERAZGO Y DE DIRECCION

A continuación se presentan las definiciones de liderazgo y de dirección, citadas por personas que han estudiado el proceso administrativo.

1. "El Liderazgo es una forma de dominio en la cual los seguidores aceptan, mas o menos voluntariamente, la dirección y el control por parte de otra persona". (1)

2. "La Dirección es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultaneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas". (2)

### III. SIMILITUD Y DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO Y DIRECCION

1. Similitudes
  - \* Ambos procesos son, junto con la Planeación, la Organización, y el Control parte de un proceso general, conocido como Administración de Personal, ó de Recursos Humanos.
  - \* Ambos buscan llegar a objetivos ó metas fijados por la Organización.
  - \* Ambos requieren de un grupo de personas sobre el cual influir.
  - \* Ambos ejercen influencia sobre el comportamiento de otros.
  - \* Ambos procesos implican el ejercicio de autoridad. Cada uno de forma diferente, pero con el mismo fin.
  
2. Diferencias
  - \* La persona que encabeza el proceso de liderazgo (Líder) es elegido por el grupo, por convicción; quien dirige (Director), es muchas veces impuesto por la Organización.
  - \* El Líder tiene características o cualidades que lo hacen tener un ascendente natural sobre los demás; el Director no necesariamente posee estas

cualidades. Entonces pues, un Líder es por naturaleza un Director, mientras que un Director, muchas veces, no es un Líder natural.

- \* El proceso de Liderazgo se manifiesta dentro y fuera de la Organización, en tanto que la Dirección, se limita a la Organización.
- \* En el proceso del Liderazgo, el Líder tiene el poder. En el de Dirección, el Director tiene la autoridad.
- \* El Líder pide opinión a sus subordinados, utiliza la retroalimentación, el Director muchas veces no lo hace y no toma en cuenta otras opiniones además de la suya.
- \* El Líder trata de armonizar los objetivos del Grupo o Individuales, con los de la Organización. El Director no considera, muchas veces, otra cosa que el cumplimiento de los objetivos de la Organización a como dé lugar.

#### IV. CARACTERISTICAS DEL LIDER

El Líder está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiendolo así en líder. Las características más importantes de un líder son:

- Inteligencia.
- Carisma.
- Empatía.
- Dinamismo.
- Creatividad.
- Perseverancia.
- Objetividad.
- Seguridad en sí mismo.
- Adaptabilidad.
- Comunicación efectiva.
- Madurez.
- Paciencia.

## V. TAREAS FUNDAMENTALES DEL DIRECTOR Y DEL LIDER

### 1. Del Director.

- El director, debe perseguir los objetivos de la Organización sobre cualquier cosa.
- Debe supervisar y evaluar por objetivos. Su éxito o fracaso dependerá de esto directamente.
- Ejercer autoridad. Para dirigir, es necesario tener el derecho a usar la fuerza, bajo ciertas condiciones.
- El Director deberá influir de alguna manera sobre sus subordinados.
- El Director debe persuadir a el grupo de alguna manera.

### 2. Del Líder.

- El Líder persigue los objetivos de la Organización, pero para esto tratará de hacer que, con éstos, armonicen los del Grupo.
- El líder ejerce Autoridad, pero como un ejercicio recíproco.
- Debe crear un medio ambiente que aproveche al máximo las cualidades de cada miembro de la Organización.
- Deberá persuadir al grupo, pero no a través de la coerción ó el temor, sino por convencimiento y aceptación.
- El Líder deberá influir sobre el comportamiento del grupo, pues esto es la principal cualidad de un líder.

Aunque para esto, el líder debe estar influenciado a la vez por el grupo.

## VI. PODER Y AUTORIDAD

### 1. Poder.

El poder presenta la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social. French y Raven proponen cinco bases diferentes de poder.

1.1 Poder Coercitivo. Es el poder basado en el temor. Un subordinado se dá cuenta que la falta de compromiso de los deseos de un superior acarrearía un castigo; como por ejemplo asignarle un trabajo indeseable o una reprimianda. Este poder se basa sobre las expectativas de las personas respecto a que el castigo es una consecuencia por no estar de acuerdo con las acciones de los superiores.

1.2 Poder por Recompensa. Es lo opuesto del coercitivo. Un subordinado se dá cuenta de que el cumplimiento de los deseos de su superior traera recompensas positivas, ya sea monetarias, o no monetarias, como un obsequio.

1.3 Poder Legítimo. Proviene de la posición de un superior en la jerarquía organizacional; por ejemplo el Presidente de la

compañía tiene más poder legítimo que el Vicepresidente, el Gerente de Departamento tiene más que el Supervisor de primera línea, etc.

1.4 Poder de Experto. Un individuo con este tipo de poder es alguien con alguna destreza, habilidad o pericia especial, ó conocimiento. El poseer uno o más de estos atributos, produce respeto y acatamiento de sus iguales y subordinados.

1.5 Poder Referencial. Está basado en la identificación de un seguidor con un líder. El líder es admirado por una o más cualidades personales, el seguidor puede estar influenciado por esta admiración.

Los poderes coercitivo, por recompensa y legítimo son especificados, principalmente por la posición del individuo en la organización. El Supervisor de primera línea en una organización está a un nivel gerencial inferior al del Gerente de Departamento y, por consiguiente goza de menor poder coercitivo, por recompensa y legítimo del que posee el Gerente del Departamento.

El grado y esfera de acción de las bases del poder de referencia y experto de un gerente son dictados principalmente por características individuales. Algunos gerentes tienen cualidades específicas (pericias ó atributos) que los hacen

agradables a sus subordinados. Los gerentes podrían ser considerados agradables por tener la habilidad de expresarse con claridad o porque se muestran del todo seguros del desempeño de su trabajo.

## 2. Autoridad.

En la Organización formal, el poder se transforma en autoridad. El derecho de usar la fuerza está entonces atado a ciertas posiciones relativas dentro de la organización y este derecho es a lo que comunmente se le llama autoridad.

Suelen distinguirse cuatro tipos de autoridad: Los dos primeros de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc.

2.1 Autoridad Jurídica: Esta se impone por obligación.

2.1.1 Autoridad Formal: Aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Esta puede ser lineal o funcional, según se ejerza sobre una persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe, o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.

2.1.2 Autoridad Operativa: Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien dá facultad para

decidir sobre determinadas acciones.

2.2 Autoridad Moral: Es dada por convencimiento.

2.2.1 Autoridad Técnica: Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos operativos.

2.2.2 Autoridad Personal: Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás, aún sin haber recibido autoridad formal alguna.

## VII. ARTILUGIOS DE PODER

Los principales medios que ayudan a ejercer el poder son:

1. Disciplina. Consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: convencimiento, y anuncio de una sanción. Esta puede ser: Positiva y Negativa.

1.1 Disciplina Positiva. Es el orden que se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el auto-control.

1.2 Disciplina Negativa. Consiste en castigos y sanciones.

2. Las Recompensas. Existen recompensas "ordinarias" y "extraordinarias".

2.1 Las Recompensas "Ordinarias". Es cuando los diferentes sistemas de salarios (incentivos, gratificaciones, etc.) actúan como un medio de buscar cooperación; por ello ha tomado tal importancia la Administración de Sueldos y Salarios.

2.2 Las Recompensas "Extraordinarias". Es cualquier tipo de estimulante, y se deberá de tener cuidado para no abusar de ellas, porque en tal caso pierden su eficiencia.

3. Calificación de Méritos. Es la apreciación sistemática y analítica de la calidad de la realización personal del trabajo por cada empleado.

4. Sistemas de Sugerencias. Las sugerencias de los obreros, empleados, jefes inferiores, etc., no solo tienen importancia porque, estando ellos en contacto directo e inmediato con la realidad del trabajo, pueden tener ideas de gran valor si se aplican, sino además por el estado o ambiente que crean.

5. Sistemas de Quejas. Las quejas tienen importancia para el mando, no solo porque crean un clima adecuado para éste, al

tratar de eliminar los conflictos, sino porque resuelven objeciones que los subordinados presentan para obedecer, corrigen defectos que originalmente no se habían previsto, presentan campos de decisiones complementarias que deben tomarse, etc.

6. La Entrevista. Esta puede servirnos para: buscar comprensión para determinada política, explicar un nuevo sistema, informarnos de los problemas del trabajador y ayudarlo, tratar de convencerlo de las razones y beneficios de una orden, darle una respuesta negativa a alguna solicitud de él, logrando su convencimiento o su aceptación, recibir y tramitar las quejas de los trabajadores, motivarlos y entusiasmarlos, comentar una calificación de méritos, ayudarlo a localizar y aclarar sus problemas, etc.

## VIII. FACTORES IMPORTANTES EN EL PROCESO DE LIDERAZGO

### 1. Comunicación.

Proceso mediante el cual una persona transmite información a otra con el fin de obtener una respuesta. Son usos de la comunicación: informar, convencer, entretener, persuadir, ordenar.

#### 1.1 Pasos para comunicar una orden.

- a) Planeación.
- b) Comunicación de la orden.
- c) Comprobación de la orden.
- d) Acción de ejecutar una orden.
- e) Vigilancia del cumplimiento de la orden.
- f) Evaluar la efectividad de los resultados.

#### 1.2 Barreras en la Comunicación.

- a) Falta de claridad en el mensaje.
- b) Descuido al leer o escribir.
- c) Suposiciones no aclaradas.
- d) Desconfianza en quien comunica.

#### 1.3 Reglas de retroalimentación para comprobar la comprensión del mensaje.

##### 1.3.1 Al momento de la transmisión.

- a) Verificar la comprensión del mensaje.

b) Conocer la opinión del receptor acerca del mensaje.

### 1.3.2 Al analizar los resultados.

a) Comprobación física de lo realizado.

b) Cuestionamiento sobre la forma en la que se realizó el trabajo.

## 2. Delegación.

Es el proceso por el cual un Administrador asigna actividades o funciones a una persona, las cuales generan en ella una responsabilidad y por lo cual requiere de autoridad para llevarla a cabo.

### 2.1 Pasos de la Delegación.

a) Decidir que tareas se pueden delegar.

b) Decidir quien debe recibir la asignación.

c) Delegar la asignación.

d) Establecer un sistema de retroalimentación.

### 2.2 Barreras para una delegación efectiva.

#### 2.2.1 Renuncia a delegar la autoridad.

a) Falta de capacidad para delegar.

b) Falta de confianza en los colaboradores.

c) Falta de controles para prevenir dificultades.

d) Aversión para correr riesgos.

2.2.2 Renuncia a aceptar la delegación.

- a) Para el colaborador es más fácil preguntar, que resolver por sí mismo un problema.
- b) El miedo a la crítica por cometer errores.
- c) Falta información y recursos.
- d) Exceso de trabajo.
- e) Falta de confianza en sí mismo.

3. Disciplina.

Acción que ejerce un jefe en los valores y reglas de una organización, para influir sobre el comportamiento de una o varias personas.

3.1 Reglas para una mejor acción disciplinaria.

- a) Animar al colaborador a corregir sus fallas.
- b) Dar a conocer a sus colaboradores los objetivos y políticas de la empresa.
- c) Establecer, publicar los valores y las reglas básicas de comportamiento, en el trabajo.
- d) No premiar o castigar con la disciplina.
- e) Siempre mantener la disciplina, pero respetando la dignidad humana.

4. Motivación.

Deseo voluntario de dirigir nuestro comportamiento hacia objetivos.

La motivación depende de la fuerza de los motivos

motivos

comportamiento

metas

#### 4.1 Motivos.

Los motivos son las necesidades ó deseos dentro de los individuos que están dirigidos hacia objetivos y son los porqués del comportamiento.

#### 4.2 "JERARQUIA DE LAS NECESIDADES" Abraham Maslow.

4.2.1 Necesidades Fisiológicas: Son aquellas necesidades humanas indispensables en la conservación de la vida (alimentarse, respirar, dormir, necesidades sexuales, vestirse, ejercitarse, etc.)

4.2.2 Necesidades de Seguridad: Necesidades humanas relacionadas con la prevención de cubrir en el futuro algún riesgo o carencia, como: trabajar, protegerse de las inclemencias del tiempo, ahorrar.

4.2.3 Necesidades Sociales: Necesidades humanas que se refieren a pertenecer a un grupo de personas o comunidad como: familia, deportes, política, religión, sociales.

4.2.4 Necesidad de Estima: Son necesidades humanas que hacen referencia al hecho de destacar dentro de un grupo, como: aprecio, reconocimiento, status, poder, jerarquía, etc.

4.2.5 Necesidad de Autorrealización: Son necesidades humanas enfocadas al cumplimiento de metas personales, como: autorrealización, autodesarrollo, trascendencia, etc.

## 5. Metas. ✓

Son las recompensas a las que se dirigen los motivos, están fuera del individuo, también se les llama incentivos.

### 5.1 Modelo basado en las metas de Frederick Herzberg.

5.1.1 Factores Higiénicos: Son metas del ser humano que al obtenerlas no le provocan satisfacción, pero si no las alcanza le causan insatisfacción.

Ejemplos: Política y Administración de la Empresa, relación con el jefe, condiciones laborales, sueldo, relación con compañeros.

5.1.2 Factores Motivacionales: Son metas del ser humano que al lograrlas le provocan satisfacción y el hecho de no obtenerlas no le causa insatisfacción.

Ejemplo: Logro, reconocimiento, progreso, responsabilidad, desarrollo.

## IX. ESTILOS DE LIDERAZGO

Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan, establecieron cuatro sistemas de liderazgo: el Explotador Autoritario, el Benevolente Autoritario, el de Consultoría y por último, el del Grupo Participativo.

1. Sistema Explotador Autoritario. Quienes lo controlan y dirigen son muy autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo, y con recompensas ocasionales, son refractarios a las comunicaciones ascendentes y limitan la toma de decisiones en la cumbre.

2. Sistema Benevolente Autoritario. El líder tiene confianza paternal en los subordinados. Motivan con recompensas y con ciertos temores y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los seguidores, delegan la toma de decisiones pero con un control estrecho de políticas.

3. Sistema de Consultoría. En este, los líderes tienen una confianza considerable, pero no completa sobre los subordinados, por lo general tratan de utilizar ideas y opiniones de estos, conceden recompensas para motivar y castigos ocasionales, permiten cierta participación de los

subordinados, aceptan comunicaciones tanto ascendentes como descendentes, toman decisiones generales y de políticas amplias en la cumbre, y dejan las decisiones específicas a los niveles inferiores y, en otros asuntos, solicitan asesorías.

4. Sistema de Grupo Participativo. Es el sistema en que hay más participación de todos los integrantes de la organización, los líderes tienen confianza absoluta en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de los subordinados y las usan en forma constructiva. Proporcionan recompensas económicas en base a la participación en el grupo y áreas tales como fijación de metas y evaluación del proceso en su logro, usan las comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros asuntos operan como grupo consigo mismos y con sus subordinados.

## X. TEORIAS DE LIDERAZGO

Las principales teorías sobre el origen y desarrollo del liderazgo son las siguientes:

1. Teoría de los Rasgos. Esta teoría utiliza los rasgos personales para describir o predecir el éxito del líder.

1.1 Rasgos Físicos: Stogdill consideró que los rasgos del líder tales como la estatura física, el peso y la apariencia personal tienen que ver con la capacidad para influir en sus seguidores. Stogdill también consideró que la inteligencia constituye un predictor exacto del éxito administrativo dentro de cierto rango, por encima o por debajo de este rango las oportunidades de una buena predicción disminuyen en forma significativa.

1.2 Rasgos de Personalidad: Según Ghiselli los líderes pueden presentar varios aspectos en su personalidad, los cuales influirán en el éxito ó fracaso en sus funciones de líder.

- Inteligencia: Puede ser verbal ó simbólica.
- Iniciativa: Voluntad para tomar nuevas direcciones.
- Capacidad de Supervisión: Capacidad para dirigir a los demás.
- Confianza en sí mismos: Que tenga una favorable autoevaluación.

- Afinidad con la clase trabajadora: Es necesario que mantenga buenas relaciones con los subordinados.
- Capacidad de Decisión.
- Masculinidad ó Feminidad.
- Madurez.

La investigación de Ghiselli sobre estos rasgos es muy respetada por la calidad científica de su trabajo. Sus hallazgos sugieren una relativa importancia de estos rasgos.

## 2. Teoría X y Y de Mc. Gregor.

Douglas Mcgregor en su bien conocido y muy citado libro "The Human Side of Enterprise", desarrolló los conceptos de Teoría X y Teoría Y. La Teoría X describe una filosofía administrativa conocida con frecuencia como autoritaria ó autocrática. Esta se basa en un grupo de suposiciones de que la gente es fundamentalmente perezosa y evita el trabajo, si vá a realizar trabajo, la gente debe ser obligada, manipulada controlada, dirigida y disciplinada por la Administración, ya que la mayoría de los seres humanos carecen basicamente de iniciativa, creatividad, imaginación, ingenio, autodirección, autocontrol, automotivación, y por lo tanto de responsabilidad.

La Teoría Y es la filosofía administrativa opuesta, que se basa en un grupo contrastante de suposiciones opuestas, actitudes, valores y creencias. Estas suposiciones opuestas

son que la gente disfruta el trabajo y que el gasto de esfuerzo físico y mental es tan natural como jugar y descansar. Más aun, la mayoría de los seres humanos tienen la capacidad y la habilidad de tener autodirección, autocontrol, automotivación y autoactualización. La persona promedio también busca tener responsabilidad, ya que dicha situación le dá oportunidades de desarrollar la imaginación, el ingenio y la creatividad.

### 3. Teorías Personal-Conductistas

En estas se sostiene que los líderes se pueden clasificar mejor según sus cualidades o sus normas de conducta (estilos). Las Teorías de Liderazgo Personal-Conductistas se centran en lo que realiza el líder al desempeñar el trabajo administrativo ó gerencial.

Las principales teorías personal-conductistas son las siguientes:

- 3.1) Teoría de un Continuum de Liderazgo (Tannenbaum y Schmidt)
- 3.2) Teoría de Apoyo (Universidad de Michigan)
- 3.3) Teoría Bidimensional (Universidad de Ohio)

### 4. Teoría de Situación ó Contingencia.

La teoría de situación o contingencia apoya la idea de que un liderazgo efectivo depende de la interacción de la situación y de la conducta del líder. Entre los principales precursores de ésta teoría están: Fred Fiedler y Vroom y Yetton. Los

modelos que integran esta teoría son los que a continuación se mencionan:

4.1) Modelo de Fiedler.

4.2) Modelo de Trayectoria-Meta de Frederick Herzberg.

4.3) Modelo de Vroom-Yetton.

## XI. FORMACION DEL LIDER

### 1. Cualidades del lider.

1.1 Capacidad de comunicaci3n. El l3der debe estar abierto a los diferentes tipos de comunicaci3n, como lo son: la ascendente, la lateral y la descendente.

1.2 Confianza. El l3der debe confiar en s3 mismo para as3 transmitir seguridad a sus seguidores.

1.3 Conciencia de s3 mismo. El l3der debe estar plenamente ubicado, y conocer sus alcances o limitaciones.

1.4 Conocimiento del trabajo. Para poder guiar a sus seguidores, el l3der debe conocer los aspectos sobre los que debe influir.

2. Antecedentes y Experiencias personales del lider. El l3der tiene, inevitablemente, influencia de algunos de los m3s importantes acontecimientos de su vida, muchos de los cuales determinan su formaci3n como l3der.

### 3. Percepciones del L3der.

3.1 Subordinados. El l3der debe de tener empat3a con sus subordinados para conocer sus alcances y limitaciones.

3.2 Yo. El l3der debe de conocerse a s3 mismo y ser objetivo

en este aspecto.

3.3 Situación. El líder debe de considerar las diferentes circunstancias o situaciones en la toma de decisiones.

3.4 Superior. El líder debe de reconocer y comprender que existen jerarquías superiores a la de el en la organización.

4. Capacidad que tiene el líder de influir en los seguidores.

El líder debe ser naturalmente hábil para influenciar sobre el comportamiento de sus seguidores.

## XI. TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave final de todo el proceso administrativo; ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tienen efecto, mientras no se dá una decisión.

La dificultad de tomar decisiones radica en que en cada una hay que combinar elementos tangibles con intangibles, conocidos con desconocidos, emociones lo mismo que razones, realidades con meras posibilidades, etc.

La toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que nos conducen a él, y a la fijación de alternativas.

1. El seguimiento que a continuación se presenta sirve como ayuda para la toma de decisiones, si se acomoda a las condiciones particulares de cada caso.

-- Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas: donde estas no existan, no hay decisión. Entre más claro sea el planteamiento del problema, mayor posibilidad habrá de tomar la elección adecuada.

- Debemos garantizarnos que tenemos la información necesaria para poder decidir.
- Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y proponerlas. Es necesario conocer todas las alternativas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas.
- Deben irse eliminando las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente.
- Deben tomarse todas las decisiones complementarias. Esto debido a que una decisión nunca es neta o exclusiva, sino que en la decisión principal van otras que lo concretan.
- Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones, por lo menos para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

### XIII.RESUMEN

Un proceso de gran importancia en toda organización, es el conocido como Liderazgo. El liderazgo, es el proceso de influir en el comportamiento de un individuo o de un grupo, encaminado al logro de un objetivo, en una situación determinada. Este proceso de cambiar el comportamiento de alguna persona, lo realiza el Líder. La influencia que el Líder ejerce sobre los demás puede ser:

Influencia Personal: Es la que se da por características propias del líder y puede ser:

Referente. Cuando se asocia a el líder con alguna cualidad o pericia.

Carismática. Cuando el líder es simpático y agradable en su persona y actitudes.

De Personalidad. Cuando el líder tiene cualidades natas como, el caracter, la elegancia, la estabilidad emocional, etc.

Influencia Legítima: Esta es ejercida en función directa de la posición o jerarquía del líder en la organización.

Los factores más importantes en el proceso de liderazgo son: La comunicación, la delegación, la disciplina, la motivación y la toma de decisiones.

Por otra parte esta el Proceso de Dirección. La Dirección en la Organización, es un proceso parecido a el de Liderazgo. La Dirección consiste en que el director guíe a un grupo de personas a la obtención de los objetivos de la organización.

Algunas diferencias entre ambos procesos, son que, el Líder es un guía nato, es decir, tiene cualidades que provocan la aceptación y convencimiento de los demás. Mientras que el Director es, muchas veces, impuesto como guía aún que no reúna las características para serlo, lo que provoca que no siempre se llegue a las metas.

El Liderazgo es un proceso Científico-Artesanal, en tanto que la Dirección es, muchas veces, meramente científico. Para ser líder se requiere el mismo porcentaje de conocimientos científicos que de habilidades o cualidades como el tacto para manejar diferentes situaciones, el carisma, el carácter, etc. y para ser Director es suficiente apearse al cumplimiento práctico de los objetivos.

Para el estudio del proceso de Liderazgo, personas que han estudiado el proceso administrativo han planteado diversas Teorías de Liderazgo, como son: La Teoría de los Rasgos, las Teorías Personal-Conductistas, Las Teorías de Situación-Contingencia, La Teoría X y Y de Mc. Gregor.

Los principales estilos de liderazgo que han sido detectados en la organización moderna son: Sistema Explotador Autoritario, Sistema Benevolente Autoritario, Sistema de Consultoría y Sistema de Grupo Participativo; cada uno de estos con características individuales como sus nombres lo indican.

Por todo lo anterior se puede considerar que una gran parte del éxito que una determinada Organización tenga como tal, se debe a un Liderazgo y a una Dirección acordes a la misma.

#### XIV. CONCLUSIONES

La Dirección de Personal tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones una fuerza laboral eficiente. Para lograr este fin, el estudio de la Dirección de Personal en la organización, revela el modo en que los patronos obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan, mantienen y retienen los tipos y las cantidades correctas de trabajadores.

En la práctica, la Dirección de Personal alcanza sus fines mediante la satisfacción de sus objetivos. Estos son los hitos que sirven para evaluar los actos de la dirección de personal.

Por otra parte está el Liderazgo que es una forma de dirección, pero con la casi total aceptación de los seguidores, en otras palabras, el liderazgo es una Dirección Informal. Lo anterior aclara la idea errónea de que los Líderes solo están en los puestos gerenciales, idea que aún en la actualidad subsiste en algunas organizaciones y que causa tantos problemas en las mismas; ya que los líderes pueden también presentarse en niveles no gerenciales y es que el auténtico líder, es aquel que reúne un conjunto de cualidades inherentes o adquiridas, que lo colocan por encima del promedio de los demás miembros de la organización, y las cuales logran el convencimiento o la aceptación por parte del grupo de determinada persona como líder.

XV.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(1).- K. Young, Handbook of Social Psychology (Londres  
Routledge & Kegan Paul Ltd.), 1946, Pg.7

(2).- Ralph M. Stogdill, "Leadership, Membership and  
Organization", Psychological Bulletin Enero 1940 Pg.4

- "ADMINISTRACION DE EMPRESAS", Agustín Reyes Ponce, Editorial LIMUSA, S.A. de C.V., México 1985.
- "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, S.A. de C.V. México, Decimoséptima reimpresión, Mayo 1976.
- "ADMINISTRACION DE PERSONAL DE PUNTO DE VISTA Y UN METODO", Paul Figors y Charles A. Myers, Editorial C.E.C.S.A., S.A. de C.V., México, segunda impresión 1982.
- "ADMINISTRACION DE PERSONAL", Raymundo Amarán Guzmán, Ed. Limusa, S.A., México 1981.
- "ADMINISTRACION Y GERENCIA: Estructuras, Funciones y Prácticas", Arthur Elkins, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1984.
- "ELEMENTOS DE ADMINISTRACION", Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, Editorial McGraw-Hill, S.A. de C.V., México, 1983.
- "FUNDAMENTOS DE CORDINACION ADMINISTRATIVA", Thomas A. Petit, Editorial Limusa, S.A., México 1978.

- "FUNDAMENTOS DE DIRECCION", James H. Donnelly Jr. James J. Gibson, John M. Ivacevich. Unión Tipográfica, Editorial Hispano-Americana, S.A. de C.V. México 1985

**12166**

