

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



**“EL USO DEL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA DE
EFICIENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN
UNA ARRENDADORA E INMOBILIARIA”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACION CON FORMACION EN ORGANIZACIONES.

PRESENTA:
JUAN DE JESÚS CANO JIMÉNEZ

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. MARIO JOSÉ GUTIÉRREZ HERNÁNDEZ

TUXTLA GUTIÉRREZ; CHIAPAS,

MAYO 2018.



Universidad Autónoma de Chiapas
Facultad de Contaduría y Administración, C-I
Gestión 2016 - 2020

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Mayo 19 de 2018
Oficio No. D/CIP/TIP/0335/18

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO
DE TESIS.**

LIC. JUAN DE JESÚS CANO JIMÉNEZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES.
PRESENTE.

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **“EL USO DEL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA ARRENDADORA E INMOBILIARIA”**, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha mayo 11 de 2018, suscrito por el Mtro. Mario José Gutiérrez Hernández, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE
“POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR”

DR. JULIO CESAR PÉREZ ZAMBRANO
COORDINADOR

C.c.p. Archivo

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Por todo su amor y apoyo económico a este sueño ya que sin ellos no hubiera sido posible alcanzarlo, los amo.

A MI HERMANA:

Por sus palabras de aliento, de impulso, por creer siempre en mi ya que gracias a ello encontré la fortaleza para retomar este proyecto de vida. Te amo.

BEBÉ HERMOSO:

Por todo el tiempo dedicado, por tus conocimientos, tu orientación por las horas sacrificadas de sueño para apoyarme, pues es parte de ti este sueño alcanzado,,Gracias te amo.

A DIOS:

Por darme la energía, la sabiduría, la salud para poder culminar este sueño que se había estado postergando. Gracias.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1	Planteamiento del problema	5
1.2.	Determinación de los objetivos de la investigación	7
1.3.	Justificación de la investigación	8
1.4.	Delimitación espacial y temporal de la investigación	9

CAPÍTULO 2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1.	Aspectos generales del liderazgo	10
2.1.1.-	Conceptos Básicos del liderazgo	10
2.1.2.-	Características y atributos del líder	12
2.1.3.-	Importancia de la existencia del liderazgo en las empresas	13
2.1.4.-	Evolución histórica del liderazgo	13
2.1.5.-	Componentes que identifican el liderazgo	15
2.1.6.-	Enfoques de los rasgos que identifican el liderazgo	17
2.1.7.-	Conductas y estilos del liderazgo que lo integran	18
2.1.7.1.-	El liderazgo basado en el uso de la autoridad	18
2.1.7.2.-	Los cuatro sistemas de administración de Likert	19
2.1.7.3.-	La rejilla o grid gerencial	21
2.1.7.4.-	El liderazgo como un continuo	23
2.1.8.-	Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo	24
2.1.8.1.-	Enfoque de contingencia de Fiedler	25
2.1.8.2.-	Enfoque del camino-meta para un liderazgo eficaz	27
2.1.9.-	Tannenbaum y la escala dinámica de la autoridad	29
2.1.10.-	Estrategias para el manejo de un buen liderazgo	31
2.1.11.-	Liderazgo empresarial	31
2.1.12.-	Formación de líderes fundamentado en cuatro áreas	32
2.1.13.-	Ética en el liderazgo empresarial ante los retos del Siglo XXI	32
2.1.14.-	Niveles del liderazgo y estrategias de su buen manejo	33
2.2	Principales elementos para entender la toma de decisiones	34
2.2.1.-	Importancia y limitaciones de la toma de decisiones	34
2.2.2.-	Búsqueda de alternativas para solucionar problemas	35
2.2.3.-	Evaluación de alternativas	36
2.2.4.-	Métodos de selección de una alternativa	38
2.2.4.1.-	Método de experiencia	38
2.2.4.2.-	Método de experimentación	39
2.2.4.3.-	Método de investigación y análisis	40
2.2.5.-	Decisiones programadas y no programadas	41
2.2.6.-	Toma de decisiones con certeza, incertidumbre y riesgo	43
2.2.7.-	Enfoques modernos en condiciones de incertidumbre	45

2.2.7.1.-Análisis de riegos	45
2.2.7.2.-Árboles de decisión	45
2.2.7.3.-Teoría de la preferencia	46
2.2.8.- Evaluación de la importancia de una decisión	48
2.2.9.- Sistemas de apoyo a las decisiones	48
2.2.10.-Enfoques de sistemas y la toma de decisiones	50
CAPÍTULO 3 CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	
3.1.- Antecedentes del sector servicios en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas	52
3.1.1.- Historia de su origen	52
3.1.2.- Definición de sus actividades	54
3.1.3.- Importancia del sector servicios	59
3.1.4.- Principales alternativas de desarrollo	60
3.1.5.- Convenios de gobierno con el sector servicios	62
3.2.- Características que identifican a la arrendadora e inmobiliaria "La Ceiba del sureste" S.A. de C.V.	63
3.2.1.- Antecedentes y fundación de la empresa	63
3.2.2.- Ambiente organizacional	64
3.2.3.- Situación administrativa de la empresa	64
3.2.4.- Servicios que ofrece	64
3.2.5.- Situación del comité gerencial para la toma de decisiones	65
3.2.6.- Funciones que desempeña esta empresa	66
3.2.7.- Principales apoyos que recibe de otras empresas	67
CAPÍTULO 4 ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO	
4.1.- Definición del alcance de la investigación	68
4.2.- Formulación de la Hipótesis	69
4.3.- Selección del universo y delimitación de la muestra	72
4.4.- Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación	74
CAPÍTULO 5 RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.	
5.1 Procesamiento de Resultados	79
5.1.1 Tabulación Estadística	79
5.1.2 Representación Gráfica	79
5.2 Análisis e interpretación de la información	96
5.2.1 Análisis de los resultados	96
5.2.2 Interpretación de resultados	99
CONCLUSIONES GENERALES.	
FUENTES DE CONSULTA.	

INTRODUCCIÓN

La presente investigación que se refiere a “El liderazgo como factor para eficientar la toma de decisiones gerenciales en la arrendadora e inmobiliaria la “Ceiba” del sureste S.A. de C.V.”, consta de cinco capítulos en los cuales se desarrolla la investigación, iniciando el primer capítulo con: la problematización del objeto de estudio en el cual se realiza el planteamiento del problema de investigación, es decir los motivos que originaron la investigación dentro de la empresa; posteriormente se procede a determinar los objetivos de la investigación que van desde el objetivo general hasta los específicos, después se realiza la justificación de la investigación con el fin de establecer el sustento para iniciar el estudio, dejando por último tema en este primer capítulo a la delimitación espacial y temporal en la cual se hace referencia a el lugar donde se realizara la investigación y el tiempo que tiene el problema dentro de la organización antes mencionada.

Posteriormente se procede a desarrollar el capítulo dos el cual se refiere a la conceptualización del objeto de estudio, que no es otra cosa mas que el desarrollo del marco teórico conceptual de la investigación, en el cual se presenta la información obtenida de diversas fuentes con respecto a liderazgo y toma de decisiones. En el siguiente capítulo se desarrolla la contextualización del objeto de estudio el cual es el desarrollo del marco teórico referencial, es decir, la información recabada del sector al cual pertenece la empresa y de información referente a aspectos de la misma como antecedentes, ambiente organizacional, servicios que ofrece, entre otros aspectos.

Por su parte el capítulo cuatro se refiere al abordaje metodológico de la investigación en el cual se realiza la definición del tipo de investigación que se realizara, que para el presente caso abarca desde la investigación descriptiva, la correlacional y la de tipo explicativo, es decir la investigación llegara hasta explicar en que consiste el problema, presentando un análisis y posibles soluciones al mismo.

Después se procede a realizar la formulación de la hipótesis de la investigación, la cual se refiere una explicación de lo que estamos tratando de probar, es decir, proponer una solución tentativa al problema de investigación, la cual se tendrá que comprobar.

El siguiente tema dentro del capítulo cuatro se refiere a la determinación del universo de investigación y delimitación de la muestra, es decir, determinar a quienes o a que, se realizara la investigación, y de ser de gran magnitud el

universo, se procederá a obtener una muestra que lo represente de una forma más concreta. Ya teniendo delimitado el universo de investigación se procederá a seleccionar, diseñar y aplicar técnicas de recopilación de información, que para el presente caso se basa en cuestionarios y entrevistas aplicados a los miembros de la organización, los cuales están integrados por socios, administrativos y trabajadores.

Ya teniendo recopilada la información se procederá a procesarla por medio de tabulaciones y graficas para poder analizar e interpretar la información de una forma más general y sencilla, con el fin de saber si la hipótesis ha sido comprobada o no.

Por ultimo se procederá a desarrollar el capítulo cinco en el cual se desarrollan las propuestas de solución al problema de investigación, el cual estará integrado por un programa que abarcara información integrada por una serie de pasos para implementar el liderazgo dentro de la arrendadora e inmobiliaria la "Ceiba" del sureste S.A. de C.V., con la finalidad de eficientar la toma de decisiones dentro de las funciones gerenciales de la empresa, con la finalidad de solucionar problemas suscitados y hacer más eficiente el desempeño de la organización.

CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Al finalizar este capítulo se deben conocer el planteamiento del problema, en el cual se establecen las causas que dan lugar al objeto de estudio, ya habiendo identificado el punto anterior, se procede a determinar los objetivos de la investigación, estableciendo el objetivo general y los específicos. Posteriormente se elaborara la justificación de la investigación para señalar las bases en el desarrollo de esta investigación, dejando como último punto la delimitación espacial y temporal en la cual se identifica a la empresa que es objeto de estudio, así como el tiempo en que se observa el comportamiento de las variables que dan origen al problema detectado dentro de la empresa de referencia.

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

Hoy día se vive en un mundo de constante cambio. No existe ser viviente que no cambie y se mueva. Lo único que realmente se sabe sobre la naturaleza del hombre es que cambia. Los sistemas que fracasan son aquellos que depositan su confianza en la permanencia de la naturaleza humana y no en su crecimiento y desarrollo.

En el contexto de este enfoque, se puede afirmar que el dirigente debe favorecer el cambio, ello no es algo que deba tolerar sino estimular, porque los cambios no esperan por los dirigentes. Él induce y dirige el cambio; aunque éste puede producirse sin un liderazgo positivo y conduce con mayor frecuencia a un deterioro de la situación en lugar de una mejoría.

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

Según Naranjo y González (2012), el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización. El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean.

Por otro lado, y a propósito del liderazgo en la empresa, la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre una o más alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación. No se puede decir que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación. La toma

de decisiones es considerada como el trabajo principal de los administradores ya que constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo, dónde y en ocasiones hasta cómo se hace. Es importante recalcar que la toma de decisiones se circunscribe a una serie de personas que están apoyando a un mismo proyecto. La toma de decisiones es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.¹

La relación existente entre el liderazgo en la toma de decisiones juega un papel muy importante debido a que antepone los intereses grupales a los individuales, ya que mediante el liderazgo se pueden tomar todas o algunas de las opiniones de los integrantes de la organización, desde los niveles bajos hasta los directivos, para que en forma conjunta puedan tomarse buenas decisiones y solucionar los problemas que se susciten. Además Es un factor necesario para poder estimular e influir en las personas para que realicen sus actividades en forma eficiente, para alcanzar los objetivos establecidos.

Dentro de la arrendadora e inmobiliaria comercial “La Ceiba del Sureste” como objeto de estudio se ha observado la falta de liderazgo, debido a que dentro del comité administrativo de la misma, integrado por los socios no se fomenta la participación de todos y por consiguiente no se consulta a todos los problemas suscitados, para que aporten puntos de vista con relación a los mismos, por lo que las decisiones no son las adecuadas, debido a que los problemas son resueltos por una u otra persona, poniendo al administrador en una situación, en la cual, no puede decidir cuál de todas las opiniones o sugerencias de los diferentes socios deberá considerar, haciendo que la toma de decisiones sea tardía y como consecuencia perjudicial para los arrendatarios de la plaza comercial “Galerías Boulevard, representada por Inmobiliaria la Ceiba del Sureste.

Al no existir liderazgo la toma de decisiones se dificulta para los socios y esto acarrea consecuencias como ineficiencia en la administración, falta de solución de problemas inmediatos y falta de armonía en los equipos de trabajo, principalmente de los socios quienes toman decisiones a la ligera, sin consultar las opiniones del grupo, o de los otros socios, lo cual trae como consecuencia, decisiones equivocadas que generan un constante roce entre el comité de socios y la administración, perjudicando directamente a los arrendatarios que sufren por las malas decisiones, afectando sus intereses y perjudicándose también la imagen de la organización al no cumplir con las exigencias de los clientes. Además al no existir liderazgo no se puede estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los

¹ Información obtenida de las páginas <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>
<http://www.uaca.ac.cr/acta/1998may/cmarin.htm>, <http://www.infomed.sld.cu/revistas/aci/vol99/ac.htm>

recursos humanos de la organización elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación en el trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Dentro de la organización no se lleva a cabo el fomento de propuestas ya que no existe alguien capaz de coordinarlos y hacerles entender que sus puntos de vista son muy importantes para tomar las decisiones, y que con esto comprendan que es mejor, el que todos opinen para tener una idea clara de los problemas y entre todos solucionarlos. La inexistencia de liderazgo no permite crear un compromiso por parte de los empleados hacia la empresa, quienes no realizan sus actividades con responsabilidad y de manera eficiente, por lo que no contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

1.2 Determinación de los Objetivos de la Investigación.

Objetivo general

Lograr que el liderazgo sea un factor determinante para la toma de decisiones dentro de la arrendadora e inmobiliaria comercial “La Ceiba”, para que de esta manera se puedan resolver los problemas suscitados en las actividades cotidianas de la empresa.

Objetivos específicos

- Lograr una coordinación entre los socios de la empresa para mantener la armonía en los grupos de trabajo.
- Fomentar el trabajo en equipo por parte de los miembros de la organización para facilitar la toma de decisiones.
- Lograr una constante comunicación entre los socios para que puedan contar con información actualizada de los problemas existentes.
- Conocer la existencia de algún estilo de liderazgo dentro de la organización para analizarlo.
- Analizar los diferentes factores que intervienen en la toma de decisiones, para identificar los diferentes problemas que cada una de éstas pueda ocasionar.
- Determinar cuáles son las ventajas del liderazgo en la toma de decisiones para su buena ejecución.

- Identificar a la persona que puede desempeñar el papel de líder dentro de la organización.
- Analizar los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas.

1.3 Justificación de la Investigación

Es conveniente, que el liderazgo forme parte fundamental en toda organización que tenga presentes sus objetivos y metas, y luche por alcanzarlos, pues, gracias al liderazgo las organizaciones pueden desempeñar sus actividades en forma más eficiente y sobre todo coordinando esfuerzos de los grupos de trabajo, mismos que deben de ir encausados hacia el logro general, comprometiendo a todos con la empresa. Está por demás decir que la investigación ayudará a resolver problemas reales con relación a la falta de liderazgo en la organización, misma que al no contar con este, se enfrenta a hacer de la toma de decisiones algo muy compleja y difícil de realizar.

Es conveniente para la arrendadora e inmobiliaria comercial “La Ceiba” ya que a través de esta investigación, se podrá eficientar sus resultados con relación a la solución de problemas y logro de objetivos. Así mismo facilitara a la administración la solución de problemas, generando un clima propicio de armonía y espíritu de grupo en los equipos de trabajo. A través de la investigación la empresa podrá conocer la importancia de tener un líder dentro de la organización, que pueda tomar en cuenta las opiniones de todos sus miembros, lo que conlleva a un cambio organizacional, el cual permitirá estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, incrementando la productividad, la creatividad y la innovación en el trabajo, para lograr la satisfacción de las necesidades de los individuos y el éxito organizacional, el cual se verá reflejado en la atención a los clientes, quienes serán los mayores beneficiados.

Además la presente investigación tiene un valor teórico muy importante para los miembros de la empresa a los cuales se les presentará la información y los estudios obtenidos. Dicha información reforzara los conocimientos del liderazgo y toma de decisiones que hasta ahora no son aplicados dentro de la empresa.

Con los resultados de la investigación, además se podrán conocer las relaciones existentes entre el liderazgo y la toma de decisiones gerenciales, que en su conjunto facilitan el proceso de la toma de decisiones, logrando la solución de problemas y alcanzando los objetivos planeados, se podrá observar la influencia que pueden tener en el ambiente de la organización con relación a mejores resultados. Ya conociendo la utilidad del liderazgo para tomar decisiones se posibilita el generar

ideas o recomendaciones para estudios posteriores que se puedan llevar a cabo, es decir, servir como base para que en un futuro alguien pueda abordar el tema de las relaciones entre el liderazgo y la buena toma de decisiones.

Al haber concluido la investigación esta podrá servir de guía para obtener las definiciones del liderazgo y toma de decisiones. Por consiguiente podrá ser útil para analizar de manera detallada la relación existente de ambas definiciones y los efectos de la misma. Además la investigación podrá sugerir como estudiar el liderazgo y la toma de decisiones gerenciales aplicadas al comportamiento y conducta de los miembros de la organización, facilitando el logro de los objetivos y metas generales y específicas establecidas, con la finalidad de eficientar la administración.

1.4. - Delimitación Espacial y Temporal de la Investigación.

Delimitación espacial

La presente investigación tiene como delimitación espacial a la empresa denominada, "Arrendadora e Inmobiliaria La Ceiba del Sureste SA de CV", que tiene como giro la construcción y arrendamiento de inmuebles. Esta empresa está ubicada en el Boulevard Belisario Domínguez 1861 de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas, en donde opera un centro comercial, que ofrece en arrendamiento, 108 locales y tres anclas comerciales. Para el funcionamiento de esta empresa se cuenta con 66 empleados distribuidos en las áreas de mantenimiento, seguridad y administrativos, agregándose durante las etapas de construcción empleados temporales. Esta es una empresa familiar en donde todos sus socios son inversionistas chiapanecos.

Delimitación temporal

El problema que es objeto de esta investigación se presenta desde la construcción del centro comercial denominado Galerías Boulevard en marzo del 2002, cuando dieron inicio los contratos de arrendamiento de los locales de dicha plaza y diez meses después al iniciar las actividades del centro comercial continúan hasta la fecha.

CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En la elaboración de este capítulo se establecen el marco teórico conceptual, el cual contiene toda la información teórica respecto a las variables estudiadas. Dicha información se obtiene de la revisión de libros, tesis, revistas y en general de fuentes informativas previamente investigadas que puedan servir para la formulación del marco teórico.

2.1.- Aspectos Generales del Liderazgo,

2.1.1.- Conceptos básicos de liderazgo.

Koontz y Heinz (1994:491) señalan que el liderazgo

Es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para que trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales.

Chiavenato (1993), destaca lo siguiente:

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

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Por otro lado el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Asimismo, se entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes”.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

También se entiende como “La habilidad de inspirar a la seguridad y apoyo entre hombres y mujeres de quienes depende la idoneidad, el buen desempeño de una empresa o un área. Es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos” (Casares, 1996:27).

En este sentido el liderazgo es:

- Eventual, porque ocurre en momentos específicos no predecibles.
- Ubicuo, porque cualquier persona en cualquier posición jerárquica puede ejercerlo.
- Evanesciente, porque una vez ocurrido, desaparece.
- Colectivo, porque se encuentra en las relaciones entre las personas y no está dentro de las características de alguien específico.

Por lo tanto, el líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común.

Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa. Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa.

2.1.2.- Características y Atributos del Líder

Se entiende al líder por las siguientes características:

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

- d) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cualidades del líder, son llamadas también carisma.

- e) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Sus atributos:

- Íntegro
- Motivador
- Creativo
- Trasciende a los demás
- Original, auténtico
- Inspira y organiza
- Busca el bien común
- Trabaja en equipo
- Comprometido, Responsable

- Ejemplar, carismático
- Trabaja a largo plazo
- Emprendedor
- Agente de cambio: Busca la mejora continua
- Alta vocación de servicio
- Excelente comunicador.

2.1.3.- Importancia del liderazgo dentro de las Organizaciones.

Según Koontz y Heinz (2010), el liderazgo adquiere total importancia dentro de las organizaciones, por lo siguiente:

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Con lo anterior queda claro que la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, es vital para el buen funcionamiento de las mismas, ya que por medio de este se puede tener una influencia sobre los integrantes de la empresa, al inducirlos a la realización de sus actividades con celo y entrega, creándoles espíritu de equipo y vinculándolos directamente con la organización.

En la actualidad las empresas se enfrentan a cambios originados por la globalización, en los cuales se debe de contar con personas que ejerza liderazgo, para obtener una mayor competitividad con relación al mercado en el que se desempeñan, para con esto ser más productivos y alcanzar los objetivos organizacionales.

2.1.4.- Evolución Histórica del Liderazgo.

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

1.- Edad del liderazgo de conquista.

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

2.- Edad del liderazgo comercial.

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

3.- Edad del liderazgo de organización.

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

4.- Edad del liderazgo e innovación.

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

5.- Edad del liderazgo de la información.

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

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la

nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.1.5.- Componentes que Identifican al Liderazgo

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.

Todo grupo de personas que de el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica está integrada por lo menos por cuatro componentes importantes:

- 1) Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
- 3) Capacidad para inspirar y 4) capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder las motivaciones y fomentarlas.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de las fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar estos conocimientos a las personas y las situaciones. El administrador o cualquier otro líder que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma está más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

Un tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Esto no es un asunto de satisfacción de las necesidades, si no que se trata de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al paladín elegido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperadas y atemorizantes: una nación sin

preparación en vísperas de una batalla, un capo de prisioneros con una moral excepcional o un líder derrotado a quien no abandonan sus fieles seguidores. Algunos pueden argumentar que esa clase de devoción no es completamente desinteresada, que es en interés de aquellos que se enfrentan a la catástrofe seguir a la persona en quien confían. Pero pocos podrían negar el valor del atractivo personal en cualquiera de estos casos

El cuarto integrante del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas recibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional. El conocimiento de estos factores ha conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento de liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto. Los puntos de vista de aquellos que han abordado desde hace tiempo al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales tienden a confundir con el punto de vista personal de los autores de este libro, es decir, que las tareas principales de los administradores son el diseño y el mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño.

Casi cualquier rol de una empresa organizada es más satisfactorio para los participantes y más productivo para la empresa, si aquellos que pueden ayudarlos a cumplir su deseo de dinero, posición social, poder y orgullo por el logro ponen todo su esfuerzo en ello. El principio fundamental del liderazgo es este: puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores que motivan a sus subordinados y como operan estas motivaciones y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces. Debido a la importancia del liderazgo en toda clase de acciones de grupo, son muchas las teorías e investigaciones relacionadas con el mismo. Es difícil resumir un acervo tan grande de investigaciones en forma pertinente para la administración diaria (Koontz y Heinz, 2010).

Los componentes antes citados nos permiten conocer los aspectos que los líderes deben de tomar en cuenta para tener un buen desempeño dentro de las organizaciones, que van desde la capacidad para usar el poder, el cual tiene que ser en forma responsable sin caer en abusos, es decir el poder debe de ser aplicado en forma democrática y no en forma autocrática. Por otra parte el líder debe de conocer los factores que motiven a sus subordinados y tratar de satisfacerlos para que pueda desempeñarse mejor en sus labores, otro aspecto es la capacidad para inspirar confianza hacia los empleados para que ellos se sientan comprometidos

con la empresa y asimilen que las decisiones tomadas serán benéficas para todos. Por último el líder debe de actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

2.1.6.- Enfoques de los Rasgos que Caracterizan al Liderazgo.

Antes de 1949, los estudios sobre el liderazgo se basaban en gran parte en intentos por detectar los rasgos que poseen los líderes. Basados en la teoría del "gran hombre" según la cual los líderes nacen no se hacen, idea que data de la época de los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de diversos líderes. La teoría "del gran hombre" perdió mucha de su aceptación con la aparición de la escuela conductista de la psicología.

Se han realizado numerosos estudios sobre los rasgos. Ralph M. Stogdill descubrió que varios investigadores identificaron rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo. Cinco son físicos (entre ellos la energía, apariencia y altura); cuatro, de inteligencia y capacidad; 16 de personalidad (como la adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo); seis se relacionan con la tarea (impulso para el logro, perseverancia e iniciativa) y nueve son sociales (la cooperación, las habilidades interpersonales y la capacidad administrativa).

El estudio de la importancia de los rasgos para el liderazgo continua; Mas recientemente se identificaron las siguientes características fundamentales del liderazgo: impulso (que incluye logros, motivación, energía, ambición iniciativa y tenacidad), motivación de liderazgo (la aspiración para dirigir pero no abusar el poder por sí mismo), honradez e integridad, confianza en sí mismo (a cual presupone estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva, y conocimiento del negocio. Menos clara es la repercusión de la creatividad la flexibilidad y el carisma sobre la eficacia del liderazgo.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy útil para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todas las características y muchos que no son líderes pueden poseer la mayor parte de ellas. El enfoque de los rasgos tampoco proporciona indicios sobre cuánto de cada rasgo debe tener cada persona. Más aun, las docenas de estudios que se han hecho no concuerdan sobre cuales rasgos son de liderazgo o cuáles son sus relaciones con casos reales de liderazgo. La mayor parte de los denominados rasgos son en realidad patrones de conducta.

Los enfoques de los rasgos son estudios que se hicieron, para tratar de determinar las características con que cuentan los líderes, que van desde aspectos físicos, psicológicos y habilidades, dichos estudios son interesantes pero no logran establecer al cien por ciento las características y aspectos que hacen que las personas sean líderes dentro de las sociedades. Además la teoría de los rasgos es algo que en la actualidad muchos autores lo han descartado, debido a que el liderazgo no es ejercido para un tipo de persona en particular, sino para todo aquel, que se decida a serlo.

2.1.7.- Conducta y Estilos de Liderazgo que lo Integran.

Según Chiavenato (2015), existen varias teorías de conducta y los estilos de liderazgo. Esta sección se centra: 1) el liderazgo usado como uso de autoridad, 2) los cuatro sistemas de administración de Likert, 3) la rejilla o grid administrativo y 4) el liderazgo que incluye diversos estilos, que oscilan desde el uso máximo hasta el mínimo de poder y la influencia.

2.1.7.1.-El liderazgo basado en el uso de la autoridad

Alguna de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo lo clasificaron con base en la forma en que los líderes utilizan su autoridad. Se consideraba que los líderes aplicaban tres estilos básicos. El líder autocrático ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. El líder democrático o participativo, consulta con los subordinados sobre las acciones o decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.

El líder liberal o de rienda suelta. Utiliza muy poco su poder si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de interdependencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas y piensan que su papel es para apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo.

Existen variaciones dentro de esta sencilla clasificación de estilos de liderazgo. Algunos líderes autocráticos se consideran "autócrata benevolentes". Aunque escuchan las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, en última instancia, esta es suya. Quizá estén dispuestos a escuchar y a considerar las

ideas y preocupaciones de los subordinados, pero cuando hay que tomar una decisión suelen ser más autocráticos que benevolentes.

Una variación del líder participativo es la persona que presta apoyo. Los dirigentes en esta categoría quizá consideren que su tarea no solo es consultar con los seguidores y evaluar cuidadosamente sus opiniones, sino también hacer todo lo posible para ayudarlos a cumplir sus deberes.

El uso de cualquier estilo depende de la situación en que se presente. Un administrador debe ser altamente autocrático en una situación de emergencia; es difícil imaginarse a un jefe de bomberos sosteniendo una larga reunión con su personal para estudiar la mejor forma de combatir un incendio. Los administradores también pueden ser autocráticos cuando solo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas. Por lo tanto es de suma importancia el que el administrador sepa identificar las situaciones en las que se le presentan dichas circunstancias además de identificar el tipo o estilo de liderazgo que deberá ejercer en ese momento, para no cometer errores pero también para no quedar en mal con los demás trabajadores o miembros de la organización.

Un líder quizá obtenga gran conocimiento y un mejor compromiso de las personas participantes al consultar con los subordinados. Como ya se observó esto sucede al desarrollar objetivos verificables en sistemas de administración por objetivos. Además, un administrador que trata con un grupo de investigadores puede darles plena libertad para desarrollar sus investigaciones y experimentos, pero debe ser sumamente autocrático para hacer cumplir la regla que estipula que los empleados deben usar ropa de protección cuando manejan ciertos productos químicos peligrosos.

2.1.7.2.- Los cuatro sistemas de administración de Likert

El profesor Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan han estudiado los patrones y estilos de líderes y administradores durante tres décadas. A lo largo de esta investigación, han desarrollado algunas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo. Así, Likert considera que el administrador eficaz es aquel intensamente orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la organización. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador o líder, asumen una actitud de mutuo respaldo en la que comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Puesto que este sistema resulta atractivo para las

motivaciones humanas, Likert lo completa con la forma más eficaz de dirigir a un grupo.

Como pautas para la investigación y para la clarificación de sus conceptos, Likert ha sugerido cuatro sistemas de administración. El sistema 1 se describe como "explorador-autoritario"; sus administradores son en extremo autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la alta dirección. La administración del sistema 2 se denomina "benevolente-autoritario"; sus administradores tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y en algunas ocasiones con temor y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.

La administración del sistema 3 se conoce como "consultivo". Los administradores en este sistema tienen mucha seguridad y confianza, pero no total, en los subordinados, por lo general tratan de utilizar las ideas y opiniones de éstos, motivan mediante recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo; además, permiten cierta participación, utilizan el flujo de comunicación tanto descendente como ascendente, asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores y actúan como consultores en otros asuntos.

Likert considero al sistema 4 de administración como el más participativo de todos y lo denomino "grupo participativo". Los administradores de este sistema tienen una confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtienen sus ideas y opiniones y las utilizan en forma constructiva. También conceden recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el involucramiento de éste en las tareas tales como fijar metas y evaluar el avance hacia las mismas. Practican mucho la comunicación descendente, ascendente y horizontal, alientan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos y con los subordinados como un grupo.

En general, Likert encontró que los administradores que aplicaban el enfoque del sistema 4 tenían mayor éxito como líderes. Más aún, observó que los departamentos y las compañías administradas mediante este enfoque eran más eficaces en la fijación de metas y en su logro y que, por lo general, ostentaban mayor productividad. Atribuyó este éxito, principalmente, al grado de participación y al significativo apoyo que recibían los subordinados.

Likert y sus asociados comprenden la necesidad de clarificar las definiciones de los roles, pero al mismo tiempo sugieren, por ejemplo, la departamentalización mediante la organización matricial, lo cual por lo general aumenta la incertidumbre y el conflicto de roles. Puesto que con frecuencia el sistema 4 se implanta cuando las compañías son rentables, los resultados atribuidos al método de retroalimentación mediante encuestas pueden en realidad atribuirse a la prosperidad general de la empresa. Por lo tanto, quienes evalúen la teoría del sistema 4 deben tener cuidado de considerar las circunstancias que la rodean. Para el administrador profesional esto significa que los beneficios atribuidos a la teoría del sistema 4 se deben apreciar con cierta reserva.

2.1.7.3.- La rejilla o grid administrativo

Un enfoque muy conocido para definir los estilos de liderazgo es la rejilla o grid gerencial desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. A partir de investigaciones anteriores que mostraban la importancia de que el administrador se preocupara tanto por la producción como por las personas, Blake y Mouton desarrollaron un ingenioso procedimiento para dramatizar esta preocupación. Esta rejilla ha sido usada en todo el mundo como un medio para capacitar administradores e identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgo.

Las dimensiones de la rejilla o grid.

La rejilla o grid tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Como han insistido Blake y Mouton, el uso de la frase "preocupación por" tiene la intención de mostrar "como" los administradores se preocupan por la producción o "como" se preocupan por las personas y no de cosas tales como "cuánta" producción quieren obtener de un grupo.

La "preocupación por la producción" incluye las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de aspectos, como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del "staff", la eficiencia del trabajo y el volumen de la producción en igual forma la "preocupación por las personas" se interpreta en un sentido amplio, incluye elementos tales como el grado de compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento del auto estima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias.

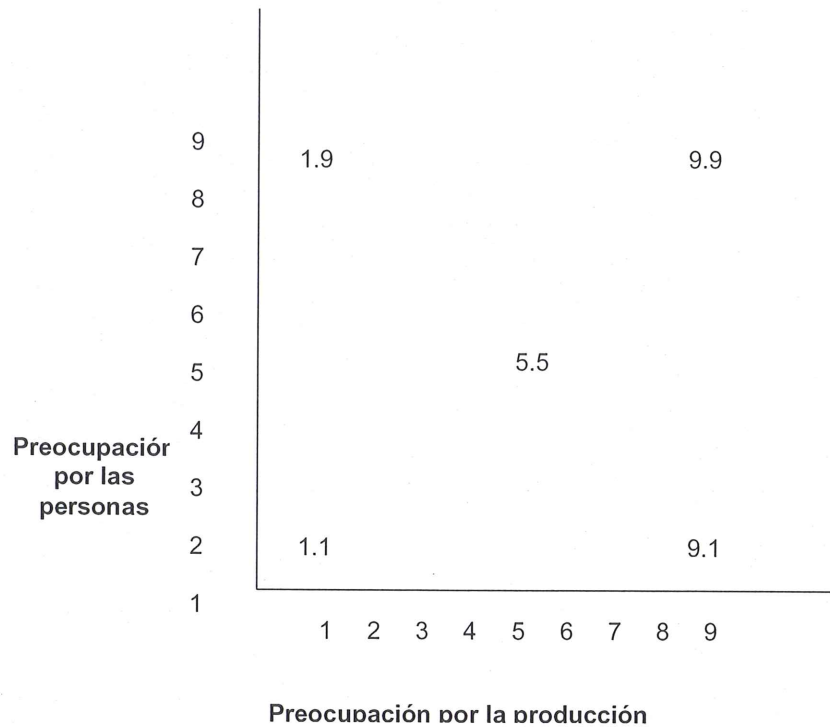
Los cuatro estilos extremos.

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos. En el estilo 1.1 (conocido como administración empobrecida), los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos; para todos los efectos, han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.9, quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto al personal como hacia la producción. Son los verdaderos “administradores de equipo” que pueden armonizar las actividades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (que algunos denominan “administración de club campestre”), en la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa. En el otro extremo se encuentran los administradores 9.1 (conocidos en ocasiones como “administradores autocráticos de tarea”, a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tiene poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.

Si se utilizan estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo administrativo, se puede ubicar en algún lugar de la rejilla. Es evidente que los administradores 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado altas y suelen tener una actitud benevolente autocrática hacia las personas.

La rejilla o grid gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la rejilla. Para determinar la razón se deben observar las causas subyacentes, como son las características de personalidad del líder o de los seguidores, sus aptitudes y capacitación, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma de actuar de los líderes y sus seguidores.



2.1.7.4.- El liderazgo como un continuo

Robert Tannenbaun y Warren H. Schmidt, creadores del concepto del continuo del liderazgo, han caracterizado de manera adecuada la adaptación de los estilos de liderazgo a deferentes contingencias. Consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde uno altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado. Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que el líder concede a los subordinados. Por lo tanto, en lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático) este enfoque ofrece una variada gama de estilos, sin sugerir que uno sea siempre correcto y el otro todo lo contrario.

La teoría del continuo reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Para Tannenbaun y Schmidt los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como 1) las fuerzas que operan en su personalidad, lo cual incluye sus sistemas de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la situación de seguridad en situaciones inciertas; 2) las fuerzas de los subordinados (como pueden ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad) que afectarán la conducta del administrador y 3) las fuerzas de la

situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

Al revisar en 1973 su modelo del continuo (lo formularon por primera vez en 1958) Tannenbaun y Schmidt trazaron círculos alrededor del modelo, para representar las influencias sobre el estilo impuestas por el ambiente organizacional y el social. Esta modificación se hizo para resaltar la naturaleza del sistema abierto de los estilos de liderazgo y las diversas repercusiones del ambiente organizacional y del medio social en el cual se desarrolla la empresa. En su comentario de 1973 insistieron mucho más en la interdependencia del estilo del liderazgo y de las fuerzas ambientales (como son los sindicatos, las mayores presiones para responsabilidad social, el movimiento de derechos civiles y los movimientos ecológicos y de los consumidores) que desafían el derecho de los gerentes que toman decisiones o de manejar a sus subordinados sin considerar los intereses extremos a la organización.

2.1.8.- Enfoques Situacionales o de Contingencia del Liderazgo.

Al aumentar el desencanto con los enfoques del “gran hombre” y de los rasgos para la comprensión del liderazgo, la atención se dirigió hacia el estudio de situaciones y hacia la creencia de que los líderes son el producto de éstas. Se han realizado un gran número de estudios con base en la premisa de que el liderazgo resulta fuertemente afectado por la situación de la que surge y en la que opera el líder. Que éste es un enfoque persuasivo lo demuestra la elección de Hitler en Alemania en la década de 1930, el ascenso de Mussolini en Italia, el surgimiento de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de la década de 1930 en Estados Unidos y la aparición de Mao Tse-Tung en china en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. Este enfoque sobre el liderazgo reconoce que existe una interrelación entre el grupo y el líder. Respalda la teoría del seguidor, en el sentido de que las personas tienden a seguir a quienes perciben (con razón o no) que les ofrecen los medios para lograr sus deseos personales. Por lo tanto, el líder es la persona que reconoce estos deseos y realiza ciertas actividades o emprende determinados programas diseñados para cumplirlos.

Es obvio que los enfoques situacionales, o de contingencia, tienen mucho significado para la teoría y la práctica administrativa. También se vinculan al sistema de motivación y son importantes para los administradores profesionales, que deben considerar la situación cuando diseñan un ambiente para el desempeño.

2.1.8.1.- Enfoque de contingencia de Fiedler

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo consiste principalmente en analizar el estilo del mismo. Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la universidad de Illinois han sugerido una teoría de contingencia del liderazgo. La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo.

Con base en sus estudios, Fiedler (2001) describió tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo que ayudan a determinar cuál estilo de liderazgo es el más eficaz:

- 1) Poder del puesto. Es la medida en que el poder de un puesto, tal como se distingue de otras fuentes como la personalidad o los conocimientos, le permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; en el caso de los administradores, se trata del poder que proviene de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder con un poder de puesto claro e importante, puede obtener más seguidores con más facilidad que uno que no tenga ese poder.
- 2) Estructura de la tarea. Con esa dimensión, Fiedler tenía en mente la medida en la que se pueden explicar con claridad las tareas y responsabilizar a las personas por ellas. Si las tareas son claras (y no imprecisas y poco estructuradas), se puede controlar con más facilidad la calidad de los miembros del grupo por el desempeño.
- 3) Relaciones líder-seguidor. Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, debido a que el poder del puesto y la estructura de las tareas pueden estar en gran parte bajo el control de la empresa. Se relaciona con la medida en que los miembros del grupo aprueban a un dirigente, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra. Si se desea aumentar la eficacia organizacional y del grupo es necesario no tan sólo capacitar mejor a los líderes, sino también crear un ambiente organizacional en el que el líder pueda desempeñarse bien.

Investigación de Fiedler y la administración.

Al analizar la investigación de Fiedler se observa que no hay nada automático o "bueno" tanto en el estilo orientado hacia la tarea o en el orientado hacia la satisfacción de las personas. La eficacia del liderazgo depende de diversos elementos existentes en el ambiente del grupo, lo cual es algo que podría especularse. Una vez investigados del papel deseado de líderes, los administradores que aplican sus conocimientos a las realidades del grupo que depende de ellos harán bien en reconocer que están practicando un arte. Sin embargo, al hacerlo, necesariamente tomarán en consideración las motivaciones a las que responderán las personas y sus habilidades para satisfacerlas y así alcanzar las metas de la empresa.

Varios estudios han puesto a prueba la teoría de Fiedler en diversas situaciones. Algunos ponen en tela de juicio el resultado de la calificación CTMA y otros sugieren que el modelo no explica el efecto causal de la misma sobre el desempeño. Algunos de los hallazgos no son estadísticamente importantes y es posible que las mediciones situacionales no sean independientes por completo de la calificación CTMA.

A pesar de estas críticas, es importante reconocer que es eficaz un estilo de liderazgo depende de la situación. Aunque esta idea quizá no sea nueva, Fiedler y sus colaboradores llamaron la atención sobre este hecho y estimularon una gran cantidad de investigación.

2.1.8.2.- El enfoque del camino-meta para un liderazgo eficaz

La teoría del camino-meta sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos. Los partidarios de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones. Como lo afirmo Robert House, la teoría se basa en diversas teorías motivacionales y de liderazgo ajenas.

Además de las variables de la teoría de las expectativas, se debe considerar otros factores que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales incluyen: 1) las características de los subordinados, como ejemplo sus necesidades, seguridad en sí mismos y capacidades y 2) el ambiente de trabajo,

que incluye componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

1. La conducta de liderazgo de apoyo considera las necesidades de los seguidores, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los seguidores cuando éstos están frustrados y descontentos.
2. El liderazgo participativo le permite a los seguidores influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede originar una mayor motivación.
3. El liderazgo instrumental le da a los seguidores un asesoramiento específico y organización, coordinación y control por parte del líder.
4. El liderazgo orientado hacia los logros incluye establecer metas que representen desafíos, incrementar el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

En lugar de afirmar que existe una manera ideal de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los empleados y quizá se requiere un estilo más orientado hacia la tarea. En otras palabras, cuando los seguidores se sienten confundidos, el líder debe decirles qué tienen que hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas. Por otra parte, para trabajos rutinarios, como los que se encuentran en una línea de montaje, una estructura adicional (por lo general impuesta por un dirigente orientado hacia la tarea) puede considerarse superflua; los empleados pueden considerar estos esfuerzos como un exceso de control, lo cual a su vez, puede ser motivo de descontento. Para decirlo en una forma diferente, los empleados quieren que el líder no interfiera en sus asuntos porque la ruta ya es suficientemente clara.

La teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que la consideran como una fuente de satisfacción. Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los seguidores, es decir, es motivadora, siempre que: 1) haga depender la satisfacción de las necesidades del desempeño eficaz y 2) la conducta mejore el ambiente de los seguidores a través del entrenamiento, la dirección, el respaldo y las recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influye en la ruta entre la conducta y las metas. El líder puede hacerlo mediante la definición de los puestos y funciones para

realizar las tareas, eliminación de los obstáculos para el desempeño, obtención de ayuda de los miembros del grupo para fijar metas, estímulo de la cohesión del esfuerzo del grupo, impulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducción de las tensiones y los controles externos, clarificación de perspectivas y realización de muchas otras actividades que satisfagan las expectativas del personal.

La teoría del camino-meta tiene mucho sentido para el administrador profesional. Al mismo tiempo se debe comprender que es necesario hacer más pruebas del modelo antes de que se pueda usar este enfoque como una guía definitiva para la acción administrativa.

2.1.9.- Tannenbaum y la Escala Dinámica de la Autoridad

Según Hernández y Rodríguez (1994), Robert Tannenbaum publicó en 1961 una interesante conceptualización que permite ver la escala del liderazgo de acuerdo con el uso de la autoridad y la consiguiente mayor o menor intervención de los subordinados en la toma de decisiones. La escala con que Tannenbaum describe el estilo de liderazgo va desde el estilo autocrático (centrado en el jefe) hasta el democrático (centrado en el subordinado)

El jefe toma todas las decisiones y las comunica. Este modelo es el más autocrático. El jefe identifica el problema, él define alternativas y él escoge la "mejor". Entonces comunica su decisión a los subordinados y si éstos se resisten, usa regularmente medios coercitivos para garantizar la acción.

El jefe vende las decisiones. Este estilo de liderazgo se parece al anterior en que el jefe define el problema, fija alternativas, toma la decisión, pero en vez de comunicarla autoritariamente intenta persuadir a sus subordinados y en caso de resistencia señala las ventajas de su decisión.

El jefe presenta la solución e invita a que le hagan preguntas. Este punto identifica a aquellos jefes que definen el problema, buscan alternativas y presentan democracia.

El jefe presenta una solución sujeta a cambios. Es el punto medio de la escala. Aquí hay ya una auténtica participación. Es el nivel de cogestión o comando, como lo llamó Fayol en su proceso administrativo.

El jefe presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión. Es una posibilidad, más democrática que autocrática. El jefe coordina y el grupo toma la decisión. Esta posibilidad permite obtener más información, lo que posibilita

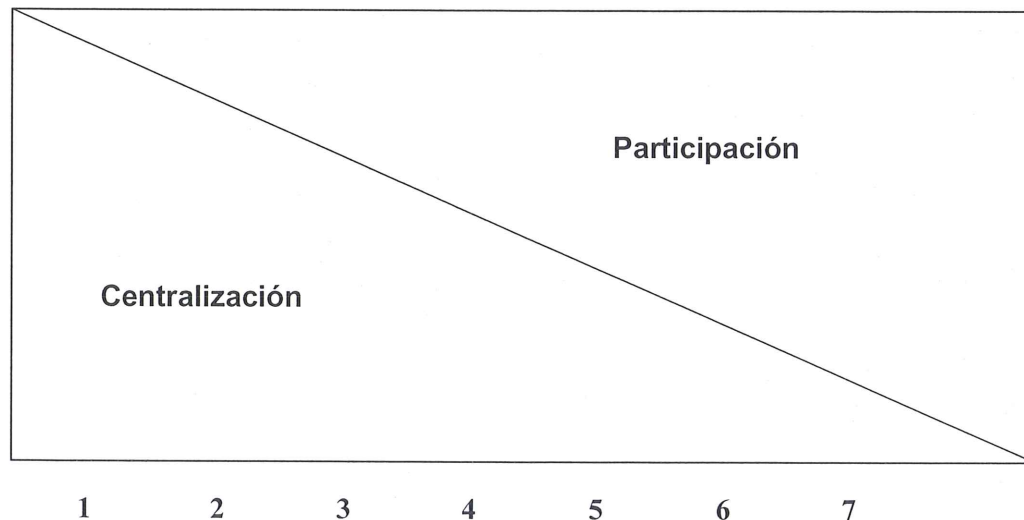
la toma de mejores decisiones, aunque no siempre los subordinados tienen mejor información; tampoco puede garantizarse que proceden de total buena fe o que actúan libres de presión social.

El jefe presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción y pide al grupo que tome la decisión. En este punto el jefe confía más en sus subordinados pero marca límites y restricciones para que ellos tomen la decisión.

El jefe permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos. Es el punto de autogestión. Es el grado extremo de libertad que se encuentra rara vez en las organizaciones. Se da más en los grupos de investigación o en los que el subordinado es al mismo tiempo técnico, como en el caso de los médicos.

Según Tannenbaum, el líder debe seleccionar un estilo tomado en cuenta a los subordinados y la situación en la que se encuentra y tanto el líder como aquellos, si bien, aconseja que al largo plazo debe tratarse de que el estilo de liderazgo se democratice, ya que ello permite elevar la moral del subordinado, obtener mayor calidad en las decisiones, promueve el trabajo en equipo, eleva la moral y ayuda a que el subordinado se desarrolle.

Escala dinámica de la autoridad



2.1.10.- Estrategias para el Manejo de un Buen Liderazgo

1. Atención mediante la visión: Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y los resultados llaman la atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. Pero el Liderazgo, es además, una transacción entre líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros.
2. Sentido mediante la comunicación: El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas, la imagen de clase de imagen que les produce a otros entusiasmo y sentido de compromiso, es inseparable de un liderazgo eficaz.
3. Confianza mediante posicionamiento: Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo, y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante.
4. El despliegue del yo mediante la auto consideración positiva: Consta en tres componentes principales: Conocimiento de fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización.

2.1.11.- Liderazgo Empresarial

El liderazgo empresarial es la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organizaciones representativas ante el sector gobierno. Esta función es ejercida, normalmente por dirigentes que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en nuestra sociedad².

A). El líder que hace EMPOWERMENT (dar poder), entrega el poder paulatinamente. Su meta es lograr que sus subordinados actúen de manera independiente. Por ello traza una estrategia de desarrollo y crecimiento para cada uno. Está orientado a sus subordinados, les entrega información necesaria, facilita el trabajo y elimina obstáculos. Comparte su visión y define claramente los objetivos y los límites del poder.

B). El Líder que hace LAISSEZ – FAIRE (deja hacer), posterga las formas de decisiones, está ausente y tiene poca comunicación. Nunca tiene tiempo para desarrollar labores de liderazgo con seguidores. Con este tipo de liderazgo, si hay

² Esta información es de la página <http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>

logros es gracias al esfuerzo de algunos subordinados automotivados que trabajan solos. Es el estilo de Liderazgo menos efectivo.

2.1.12.-Formación de Líderes Fundamentado en Cuatro Áreas

- Valoración para determinar y desarrollar las capacidades que posee cada persona, por ejemplo en la toma de decisiones: enfrentar riesgos calculados, en capacidad de comunicación, en capacidad de elaborar una visión.
- Clarificación de conceptos.
- Generación de capacidad de trabajo en equipo.
- Experimentar los simulacros de riesgos.

Estas cuatro áreas se pueden desarrollar y promover en varios de los estratos de una empresa.

2.1.13.-Ética en el Liderazgo Empresarial ante los Retos del Siglo XXI

Esos líderes serán los buenos directivos, los que sepan dirigir bien, en el plano económico, en el sociopolítico y en el moral, sin fisuras ni soluciones de continuidad.

Todo empresario se encuentra en un entorno en el que hay personas con necesidades, personas con capacidades y recursos. Esos son los ingredientes de la empresa. Primero debe definir cuáles son las necesidades que va a tratar de satisfacer y las personas de cuyas necesidades se va a ocupar. Esas necesidades deben ser satisfechas de forma eficiente, para que sus clientes estén dispuestos a seguir confiando en él, día a día. Esto define su misión.

Luego, debe reunir a las personas cuyas capacidades va a emplear para producir los bienes y servicios, y debe comunicarles aquella misión, de manera que ellos consideren que vale la pena participar en esa empresa.

La tarea del líder empresarial consistirá de un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer sus motivaciones (el sueldo, las oportunidades de carrera profesional, el desarrollo de conocimientos, capacidades y virtudes, la satisfacción de participar en una misión que los llene), y, de otro, en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en los que se concreta la misión de la empresa. Y esto no una sola vez, sino cada día.

Finalmente, el empresario deberá conseguir los recursos -dinero, equipos, tecnología, etc, necesarios para la producción, de modo que los propietarios de esos recursos se sientan también satisfechos por su colaboración en la misión de la empresa.

Los líderes de la organización del siglo XXI, deberán conducir a sus empresas e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la misma tecnología.

Si no logramos generar este tipo de hombres y mujeres, corremos el riesgo de crear un mundo altamente tecnificado y productivo, pero no solidario de los demás: de su comunidad, de su ciudad, de su país y del mundo de todos. Tendremos a un mundo tan productivo que desplazará la mayoría de los puestos de trabajo y crearemos un mundo supra-capitalista de desempleados sin una verdadera ética y corresponsabilidad social, lo que generaría un mundo altamente peligroso y explosivo. Para la formación de estos nuevos líderes corresponsales se deberá insistir en su formación psicológica y filosófica de tal manera que se conviertan en verdaderos especialistas en la conducción del espíritu y del potencial Humano.

2.1.14.- Niveles de Liderazgo y Estrategias para su Buen Manejo

En la opinión de Hernández y Rodríguez (1994), el liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:

1. Personal: Mi relación conmigo mismo.
2. Interpersonal: Mis relaciones e interrelaciones con los demás.
3. Gerencial: Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.
4. Organizacional: Mi necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Cada uno de estos niveles es "necesario pero no suficiente", lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos:

1. Confiabilidad en el nivel Personal. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como personas, y en la capacidad de lo que uno puede hacer.

2. Confianza en el nivel interpersonal. La confiabilidad en el cimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano / tu ganas para seguir adelante.

2.2.- Principales Aspectos a Entender en la Toma de Decisiones.

La toma de decisiones en la empresa ha sido un tema muy bien debatido a lo largo de la historia de la humanidad, para lo cual existen muchos aspectos que lo identifican como una tarea compleja por todo lo que puede provocar en el caso de una decisión errática. En fin, a continuación se revisan algunos fundamentos para entender a la toma de decisiones.

2.2.1 Importancia y las limitaciones de la toma racional de las decisiones

En el análisis de los pasos de la planeación, la toma de decisiones se considera como una parte importante de la misma. Por lo tanto, el proceso que conduce a tomar una decisión se puede visualizar como 1) elaboración de premisas, 2) identificación de alternativas, 3) evaluación de alternativas en términos de la meta deseada y 4) elección de una o más alternativas, es decir tomar una decisión.

Racionalidad de la toma de decisiones.

Con frecuencia se dice que la toma eficaz de decisiones tiene que ser racional. Pero, ¿qué es la racionalidad? ¿Cuándo se piensa o se decide en forma racional?

Las personas que piensan que actúan o deciden racionalmente intentan alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben comprender claramente los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta en las circunstancias y con las limitaciones existentes. También tienen que contar con la información y la capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta deseada. Por último deben tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más eficaz el logro de la meta.

Es raro que las personas logren una racionalidad completa, en particular en la administración. En primer lugar, porque nadie puede tomar decisiones con efectos retroactivos, estas deben operar para el futuro, el cual casi siempre conlleva incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las alternativas que se podrían seguir para llegar a una meta; esto es cierto en particular cuando la toma

de decisiones implica oportunidades para hacer algo que no se había hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas, ni siquiera con las técnicas analíticas y las computadoras más modernas disponibles.

Racionalidad limitado o “circunscrita”

El administrador debe conformarse con la racionalidad limitada, o circunscrita. En otras palabras, las limitaciones de información, tiempo y certeza limitan la racionalidad, a pesar de que el administrador realice un serio intento para ser completamente racional. Puesto que en la práctica los gerentes no pueden ser completamente racionales, en ocasiones permiten que el rechazo que sienten por el riesgo (su deseo de ir a la segura) interfiera con el deseo de alcanzar la mejor solución dadas las circunstancias. Herbert Simón ha llamado a esto satisfacción suficiente, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno dadas las circunstancias. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de “sacar adelante” en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intenta formar las mejores decisiones que pueda dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

2.2.2 Búsqueda de alternativas para solucionar problemas

Suponiendo que se conocen cuáles son las metas y que existen premisas claras de planeación, el primer paso en la toma de decisiones consiste en desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; de hecho, si parece existir solo una forma de hacer algo es probable que sea incorrecta. Si solo se puede pensar en un único curso de acción es evidente que no se ha pensado lo suficiente.

Con frecuencia, la capacidad para desarrollar alternativas, es tan importante como estar en posibilidad de seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, a menudo el ingenio, la investigación y el sentido común descubrirán tantas posibilidades que no será posible evaluarlas todas. En esta situación, el administrador necesita ayuda, la cual, así como la asesoría para seleccionar la mejor alternativa, se encuentran en el concepto del factor limitante o estratégico.

Un factor limitante es una circunstancia que obstaculiza el logro de un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes de una situación determinada es posible reducir la búsqueda de alternativas a aquellas que superen estos factores. El principio del factor limitante es el siguiente: *Solo* cuando se

reconocen y se resuelven aquellos factores que se interponen y se resuelven aquellos factores que se interponen, en forma crítica, en el camino hacia una meta, se puede seleccionar el mejor curso alternativo de acción.

2.2.3 Evaluación de alternativas

Una vez que se han encontrado las alternativas apropiadas, el siguiente paso en la planeación consiste en evaluarlas y seleccionar aquella que contribuirá mejor a la obtención de la meta. Este es el punto de la toma de decisión final, aunque también deben tomarse decisiones sobre los otros pasos de la planeación como por ejemplo la selección de las metas, la selección de las premisas críticas e incluso con respecto a la selección de las alternativas.

Factores cuantitativos y cualitativos.

Al comprar los planes alternativos para alcanzar un objetivo es probable que se consideren exclusivamente los factores cuantitativos. Estos son factores que se pueden medir en términos numéricos, como por ejemplo el tiempo o los diversos costos fijos y de operación. Nadie pondría en duda la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito de la empresa se pondría en peligro si se ignorasen factores intangibles, también conocidos como cualitativos.

Los factores cualitativos o intangibles son aquellos que resultan difíciles de medir numéricamente, como es el caso de la calidad de las relaciones de trabajo, el riesgo de cambio tecnológico o el ambiente político internacional. Existen demasiados casos en los que un excelente plan cuantitativo fue destruido por una guerra imprevista, un buen plan de mercadotecnia resulto inoperable debido a una prolongada huelga de los transportes o un plan racional de préstamos fue obstaculizado por una recesión económica. Estos ejemplos señalan la importancia de prestar atención a los factores tanto cuantitativos como cualitativos en el momento de comparar alternativas.

Para evaluar y comparar los factores intangibles en un problema de planeación y tomar decisiones, los administradores primero deben reconocer estos factores y después determinar si se les puede aplicar una medición cuantitativa razonable. Si no es así, se debe averiguar todo lo posible acerca de ellos, quizá clasificarlos en términos de su importancia, comparar su probable influencia sobre el resultado con la de los factores cuantitativos y después llegar a una decisión. Esta quizá le dé un peso predominante a un solo factor intangible.

Tal procedimiento le permite al administrador tomar decisiones con base en el peso de la evidencia total. Implica juicios personales falibles, pero son pocas las decisiones administrativas que se pueden cuantificar con tanta exactitud como para que el juicio resulte innecesario. La toma de decisiones rara vez es sencilla y por eso no es del todo injustificado que se haya descrito, en forma cínica, al ejecutivo exitoso como una persona que adivina correctamente.

Análisis marginal.

Para evaluar alternativas se pueden utilizar técnicas del análisis marginal para comparar los ingresos adicionales que generan costos igualmente adicionales. Cuando el objetivo sea maximizar las utilidades se alcanzará esta meta, tal como lo enseña la economía elemental, cuando los ingresos y los costos adicionales sean iguales. En otras palabras, si los ingresos adicionales originados por una cantidad mayor son superiores a sus costos adicionales, se puede obtener un mayor volumen de utilidades incrementando la producción. Sin embargo, si los ingresos adicionales de la cantidad es mayor se disminuye la producción.

El análisis marginal se puede usar para comparar diferentes factores de los costos y los ingresos. Por ejemplo, para encontrar la producción óptima de una máquina se podrían variar los insumos en comparación con la producción adicional. Aquí se en contraria el punto de eficiencia máxima de la máquina. También se podría pensar que el número de subordinados de un administrador se podría acrecentar hasta el punto donde los ahorros adicionales en costos, la mejor comunicación y la moral más elevada y otros factores sean iguales a las pérdidas adicionales en eficacia de control, liderazgo y factores similares.

Análisis costo-beneficio.

Un perfeccionamiento o una variación del análisis marginal es el análisis costo beneficio o de eficacia de los costos, el cual busca la mejor relación entre beneficios y costos; esto significa, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo, o bien, de obtener el mayor valor de determinados gastos.

En sus términos más sencillos, el análisis costo beneficio es una técnica para seleccionar el mejor plan cuando los objetivos son menos específicos que ventas, costos o utilidades. Por ejemplo, un objetivo social quizá sea reducir la contaminación del aire o volver a capacitar en los objetivos sociales mediante un programa de capacitación a quienes de lo contrario no podían conseguir un empleo.

A veces, a los objetivos no cuantificables se les puede medir en una forma bastante específica con respecto a su eficacia. Por ejemplo, en un programa cuyo objetivo general sea mejorar la moral del empleado, la compañía puede medir la eficacia mediante factores verificables tales como la rotación de empleados, el ausentismo y el volumen de quejas, los cuales puede complementar con aportaciones objetivas como los juicios de expertos en la materia de que se trate.

Las principales características de análisis costo beneficio son que se centra la atención en los resultados de un programa, ayuda a ponderar los beneficios posibles de cada alternativa contra su costo probable y permite comparar las alternativas en términos de las ventajas totales.

Aunque la decisión sobre costo beneficios requiere los mismos pasos que cualquier otra decisión de planeación, sus principales características son las siguientes:

- Normalmente los objetivos, generalmente imprecisos, están orientados hacia la producción o el resultado final.
- Por lo general las alternativas representan sistemas, programas o estrategias totales para alcanzar los objetivos.
- Las mediciones de la eficacia deben ser coherentes con los objetivos y fijarse en términos tan exactos como sea posible, aunque algunas quizás no estén sujetas a cuantificación.
- Los estándares de decisión que aunque definitivos, por lo general no son tan específicos como el costo o la utilidad, pueden incluir el logro de un determinado objetivo al menor costo, al alcanzarlo con los recursos disponibles o proporcionar un intercambio de costos por eficacia, en especial de acuerdo con las exigencias de otros programas.

2.2.4 Métodos de selección de una alternativa

Al seleccionar alternativas, los administradores pueden usar tres métodos básicos:

- 1) Experiencia,
- 2) Experimentación, y
- 3) Investigación y análisis.

2.2.4.1 Método de experiencia

Recurrir a la experiencia probablemente desempeña un papel mayor del que merece la toma de decisiones. Los administradores experimentados creen, con

frecuencia sin darse cuenta en ello, que sus éxitos y errores le proporcionan pautas casi infalibles para el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada cuanto mayor sea la experiencia del administrador y más alto su puesto en la organización.

En cierto modo, la experiencia es el mejor amigo del maestro. El hecho de que los administradores hayan llegado a sus puestos parece justificar sus decisiones anteriores. Más aun, el proceso de analizar los problemas, tomar decisiones y ver como los programas tienen éxito o fracasan revela buen juicio (que en ocasiones raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores y existen administradores que nunca parecen obtener madurez de juicio que se necesita en la empresa moderna.

Sin embargo, confiar en la experiencia anterior como una guía para la acción futura puede ser peligroso. En primer lugar, la mayoría de las personas no reconoce las razones fundamentales de sus errores o fracasos. En segundo lugar, las lecciones de la experiencia quizá sean totalmente inaplicables a los nuevos problemas. Las buenas decisiones se deben evaluar en relación con acontecimientos futuros, mientras que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si una persona analiza su experiencia con cuidado, en lugar de seguirla ciegamente y extrae de ella las razones fundamentales del éxito o el fracaso, la misma puede ser útil como una base para analizar decisiones. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, la promoción de un producto rentable o cualquiera otra decisión de buenos resultados puede proporcionar información útil para tal aplicación.

De la misma forma que los científicos no vacilan en trabajar sobre las investigaciones de otros serian tontos si las realizaran nuevamente, también los administradores pueden aprender mucho de otros.

2.2.4.2 Método de experimentación

Una forma obvia de escoger entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. En las investigaciones científicas se utiliza a menudo la experimentación. Muchos autores sostienen que se debería emplear con más frecuencia en la administración y que la única forma en que un administrador puede estar seguro de que algunos planes son correctos es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Es probable que la técnica experimental sea la más costosa de todas, en particular si el programa requiere fuertes gastos de capital y personal y si la empresa

no puede permitirse probar meticulosamente varias alternativas. Además. Después de que se ha realizado un experimento quizá aún queden dudas sobre lo que se probó, puesto que el futuro quizá no sea una repetición del presente. Por lo tanto, esta técnica solo debe utilizar después de tomar en cuenta otras alternativas.

Por otra parte, muchas decisiones no se pueden tomar hasta que el experimento ha determinado el mejor curso de acción. Ni experiencias similares ni la investigación más cuidadosa pueden asegurar a los administradores que sus decisiones sean las correctas.

2.2.4.3 Método de investigación y análisis

Una de las técnicas más eficaces para seleccionar alternativas cuando están en juego decisiones importantes es la investigación y el análisis. Este enfoque significa que para solucionar un problema primero es necesario comprenderlo. Por lo tanto, implica la búsqueda de relaciones entre variables, los limitantes y las premisas más críticas que influyan sobre la meta deseada. Es el enfoque de papel y lápiz.

La solución de un problema de planeación requiere dividirlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos que lo afectan. Es probable que el estudio y el análisis sean mucho más baratos que la experimentación. Las horas y los paquetes de papel utilizados para análisis por lo general cuestan mucho menos que probar las diversas alternativas.

Un paso importante en el enfoque de la investigación y el análisis consistente en construir un modelo que simule el problema. De esta forma, con frecuencia los arquitectos hacen modelos de los edificios mediante proyectos amplios o modelos tridimensionales. Los ingenieros prueban los modelos de las alas de los aviones y de los misiles en un túnel aerodinámico. Pero es probable que la simulación más útil sea la representación de las variables en una situación de problema mediante términos y relaciones matemáticas. La conceptualización de un problema es un paso importante hacia su solución. Desde hace tiempo, las ciencias físicas se han apoyado en modelos matemáticos para hacer esto y es estimular ver como este método se aplica a la toma de decisiones administrativas.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

2.2.5.- Decisiones programadas y no programadas.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios (Stoner y Freeman, 2006).

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevara en inventario pueden entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del programa puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas. En el caso de Niké, comprar tiempo de publicidad en televisión es una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque la persona que tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice “se dará un plazo de 15 días para los cambios de cualquier compra” simplifica muchas cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se presenta con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de productos que fracasa, como manejar las relaciones con la comunidad.

Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus

habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y tomar decisiones lógicas.

Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que han asumido su responsabilidad social como cuestión de política que entraña decisiones programadas y no programadas. Por ejemplo, Lotus, la empresa fabricante de software para computadoras, tiene la política de donar 1 por ciento de sus utilidades para instituciones y eventos filantrópicos. Por tanto, la decisión de cuanto dedicar a obras de caridad representa una decisión programada. Sin embargo, la forma exacta de cómo distribuir el dinero es una decisión no programada. Un comité compuesto por representantes de todos los estratos de empleados decide cómo se asignara el dinero. Los proyectos pasados han incluido el financiamiento del documental de televisión sobre el movimiento de los derechos civiles, "*Eyes on the Prize*", así como el patrocinio de la Marcha de Boston para el SIDA en 1991. El comité prefiere concentrarse en proyectos que cuenten con pocos fondos.

Koontz (2006) propone otra definición en la que dice que se puede establecer una distinción entre las decisiones programadas y las no programadas. Una decisión programada, se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que le señalan si la pieza que ha hecho es aceptable, si se tiene que desechar o si se debe procesar. Esta clase de decisiones, que se usa para trabajos rutinarios y repetitivos, se basa principalmente en criterios previamente establecidos. Es una toma de decisiones por precedentes.

Las decisiones no programadas se aplican en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas, de una naturaleza no repetitiva. De hecho, en general, las decisiones estratégicas son decisiones no programadas, puesto que requieren de juicios subjetivos.

La mayor parte de las decisiones no son completamente programadas ni completamente no programadas, sino una combinación de ambas. La mayor parte de las estrategias de las decisiones no programadas son tomadas por los administradores de los niveles más altos, debido a que son ellos quienes tienen que hacer frente a problemas no estructurados. Con frecuencia, los problemas de niveles inferiores de la organización son rutinarios y bien estructurados y requieren de menos libertad en la toma de decisión por parte de gerentes y no gerentes.

2.2.6.- Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo.

Hernández y Rodríguez (2007) señala que al tomar decisiones, los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican hechos futuros difíciles de pronosticar, por ejemplo la reacción de un competidor ante una nueva lista de precios, las tasas de interés a tres años o la confiabilidad de un proveedor nuevo. Las situaciones de la toma de decisiones muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasado por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable)

Certidumbre.

En condiciones de certidumbre, conocemos nuestros objetivos y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando. Por ejemplo, suponga que una directora debe mandar hacer programas para un festival de narraciones. La directora conoce el objetivo, la impresión de los programas, y no tiene dificultad para comparar muestras representativas de las imprentas locales y las cotizaciones de precios para la impresión de diversas cantidades de programas. Con esa información puede elegir una imprenta y saber, con certeza, cuanto costara la impresión. Esta información no le servirá para tomar la decisión más importante: ¿Cuántos programas debe pedir? Para tomar esta decisión debe considerar el hecho de que, si bien no quiere quedarse sin programas, ordenar demasiados es desperdiciar el dinero que podría servir más pidiendo artículos de recuerdo, que dejan un margen amplio, como camisetas o sudaderas. Así, la directora pasa de una situación de certidumbre a otra de riesgo o incertidumbre. Por desgracia, estas situaciones son mucho más comunes que las de certidumbre.

Riesgos.

Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado. (Si usted ha lanzado una moneda al aire para tomar una decisión o jugado a la ruleta, usted ha jugado con probabilidades.) Si el festival es el décimo evento anual que tiene lugar en su población en esta época del año, la directora puede analizar los datos existentes para determinar, aunque con ciertos riesgos, la cantidad de programas que probablemente se necesitaran. Si se trata del primer año del festival, la directora enfrentara la incertidumbre.

Incertidumbre.

En condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, por ejemplo el clima, un factor importante para un festival de tres días que tendrá lugar en instalaciones al aire libre. En segundo, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave. Si se trata de un festival nuevo, el director probablemente no haya establecido una red con otros directores de festivales que podrían compartir información valiosa sobre los registros de la asistencia probable. Por otra parte, tal vez nadie pueda pronosticar con exactitud los resultados de un nuevo festival de narraciones que tendrá lugar en otoño, cuando muchas familias están ocupadas con otros eventos y actividades escolares.

Chiavenato (2006) menciona que prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos. En una situación en que existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión. Cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte, en una situación de incertidumbre, las personas solo tienen una base de datos muy deficiente, no saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aun, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables. Por ejemplo, una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizá sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. La situación política puede ser tan volátil que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio en la misma.

En una situación de riesgo quizá se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo, modelos matemáticos. Por otra parte, se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces.

2.2.7. - Enfoques modernos en la toma de decisiones en condiciones de Incertidumbre.

Koontz (2001) señala varias técnicas modernas que incrementan la calidad de la toma de decisiones en condiciones normales de incertidumbre. Entre las más importantes de estas se encuentran:

- El análisis de riesgos.
- Los árboles de decisión.
- La teoría de la preferencia.

2.2.7.1. - Análisis de riesgos.

A todas las personas inteligentes que toman decisiones en condiciones de incertidumbre les gusta conocer la magnitud y la naturaleza del riesgo que asumirán al elegir un curso de acción. Una de las deficiencias en el uso de los enfoques tradicionales de la investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos usados en un modelo son simples estimaciones y otros se basan en probabilidades. La práctica común es hacer que los asesores presenten sus "mejores estimaciones". Sin embargo, se han desarrollado nuevas técnicas que proporcionan una visión más precisa del riesgo.

Prácticamente todas las decisiones se basan en la interacción de cierto número de variables importantes, muchas de las cuales tiene un elemento de incertidumbre pero, quizá, un grado de probabilidad bastante alto. Por lo tanto, la conveniencia de lanzar un nuevo producto suele depender de diversas variables críticas: el costo de introducirlo, el de producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio que se le puede fijar, el tamaño del mercado total que representara.

2.2.7.2. - Árboles de decisión.

Una de las mejores formas de analizar una decisión consiste en utilizar el denominado árbol de decisión. Los árboles de decisión presentan, bajo la forma de un árbol, los puntos de decisión, los acontecimientos fortuitos y las probabilidades existentes en diversos cursos posibles. Existe un problema muy común que se presenta en los negocios cuando se introduce un nuevo producto. Los administradores deben decidir si es necesario instalar equipos permanentes costosos para asegurar la producción al costo más bajo posible o utilizar equipos más baratos y temporales que representarían un costo de fabricación más alto pero menor inversión de capital y menores pérdidas si el producto no se vende tan bien como se ha estimado.

El método de árbol de decisión permite apreciar, al menos, las alternativas principales y el hecho de que las decisiones posteriores quizá dependan de acontecimientos futuros. Al incorporar al árbol las probabilidades de diversos acontecimientos, los administradores también pueden comprender la verdadera probabilidad de que una decisión conduzca a los resultados deseados. La mejor estimación puede resultar muy riesgosa. Hay una cosa segura: los árboles de decisión y las técnicas similares sustituyen a los juicios amplios al concentrarse en los elementos importantes de la decisión, al resaltar las premisas frecuentemente ocultas y al mostrar el proceso de razonamiento mediante el cual se toman decisiones en condiciones de incertidumbre. Facilitando de esta manera la toma de decisiones, ya que se puede comprender de una mejor manera, la probabilidad para tomar decisiones.

2.2.7.3. - Teoría de la preferencia.

La teoría de la preferencia o de la utilidad se basa en la idea de que las actitudes individuales hacia el riesgo varían: algunas personas solo están dispuestas a correr riesgos más pequeños que los que señalan las probabilidades y otras están dispuestas a correr riesgos mayores. Aunque hasta aquí se ha hecho referencia a ella como la teoría de la preferencia, esta técnica se denomina un sentido más clásico teoría de la utilidad.

Las probabilidades puramente estadísticas, tal como se aplican en la toma de decisiones, descansan en la suposición de quienes deben tomarlas las seguirán. En otras palabras, parece razonable que, si hubiera una posibilidad del 60 % de que una decisión fuese correcta, la persona la tomaría. Sin embargo esto no es necesariamente cierto, puesto que el riesgo de estar equivocados es del 40 % y la persona quizá no desee correrlo. Los administradores evitan el riesgo, en particular si el castigo por equivocarse es severo, tanto si se trata de pérdidas monetarias, de reputación o de seguridad en el trabajo. Si esto parece ser dudoso, considérese la posibilidad, sobre una base personal, de arriesgar \$ 40,000, con una posibilidad del 60% de obtener \$ 100,000, comprendiendo que sigue existiendo una posibilidad del 40% de perder \$ 40,000.

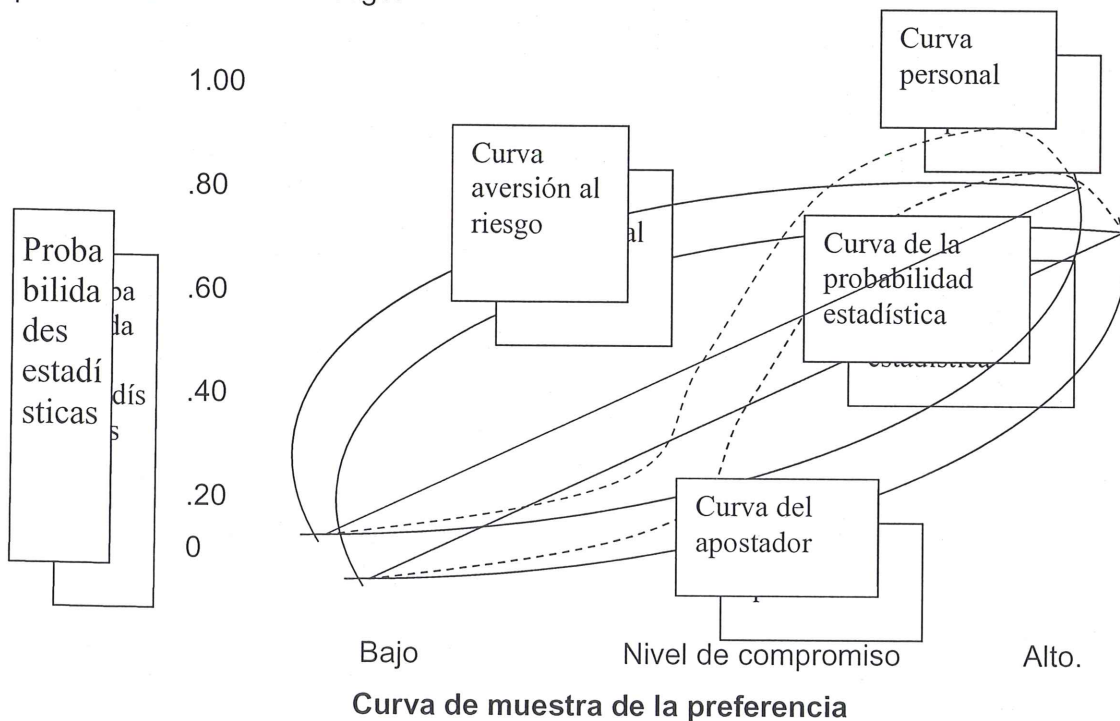
Actitudes hacia el riesgo.

Con el fin de dar un significado práctico a las probabilidades en las tomas de decisiones, es necesario comprender la aversión o aceptación que siente hacia el riesgo el encargado de tomarlas. Esta situación no solo varía de acuerdo con la persona sino también con el tamaño del riesgo, el nivel del administrador dentro de la organización y la fuente de los fondos involucrados.

Los administradores de niveles más altos están acostumbrados a correr riesgos mayores que los de niveles inferiores, a la vez que sus áreas de decisión tienden a incluir elementos más grandes de riesgos. El presidente de una compañía quizá tema que correr grandes riesgos para lanzar un nuevo producto, seleccionar un programa de publicidad o escoger a un vicepresidente, mientras que el riesgo que corre un supervisor de primer nivel quizá se limite a contratar o ascender trabajadores semi-capacitados o a aprobar de vacaciones de los subordinados. En otras palabras, las actitudes hacia el riesgo varían de acuerdo con los acontecimientos, así como con las personas y puestos.

Riesgo personal o curvas de preferencia.

Aunque no se sabe mucho sobre las actitudes hacia el riesgo, se tiene la certeza de que algunas personas sienten aversión hacia el riesgo en algunas situaciones y son apostadores en otras y que algunas, por su propia naturaleza, sienten un gran rechazo al riesgo, aunque no siempre es así. Las curvas típicas del riesgo o de preferencia personal se pueden observar en la siguiente figura. Esta grafica muestra las curvas tanto de quienes sienten aversión por el riesgo como los apostadores, así como también lo que se conoce como curva personal. Por supuesto que esta última implica que la mayoría de nosotros somos apostadores cuando hay poco peligro, pero cuando este aumenta, pronto nos convertimos en personas contrarias al riesgo.



La mayoría de los administradores tienden a rechazar el riesgo hasta cierto grado y de hecho no figuran en los promedios. Por consiguiente las probabilidades estadísticas no son lo suficientemente buenas para la toma de decisiones en la práctica.

2.2.8. - Evaluación de la importancia de una decisión.

Puesto que los administradores no solo deben tomar decisiones correctas sino que también deben tomarlas cuando es necesario y del modo más económico posible y debido a que tienen que hacerlo con frecuencia, es útil contar con pautas sobre la importancia relativa de las decisiones. Las menos importantes no requieren de un análisis e investigación profundos e incluso quizá se pueda delegar sin problemas y sin poner en peligro la responsabilidad básica del administrador. La importancia de una decisión también depende del alcance de la responsabilidad, por lo que, aquello que quizá no tenga prácticamente importancia para el presidente de una empresa puede ser de gran importancia para el jefe de una sección.

Algunos planes se pueden cambiar con facilidad, algunos incluyen la posibilidad de un futuro cambio de dirección mientras que otros implican una acción difícil de revocar. Es evidente que las decisiones con cursos de acción inflexibles se deben evaluar con más cuidado que las que se pueden cambiar con facilidad.

2.2.9. - Sistemas de apoyo a las decisiones.

Chiavenato (2005) señala que los sistemas de apoyo a las decisiones (SAD), emplean computadoras para facilitar el proceso de la toma de decisiones en tareas semi-estructuradas. Estos sistemas están diseñados no para reemplazar el criterio administrativo sino para respaldarlo y hacer más eficaz el proceso de toma de decisiones. Los sistemas de apoyo a las decisiones también ayudan a los gerentes a reaccionar con rapidez ante necesidades cambiantes. Por lo tanto, resulta claro que el diseño de un sistema eficaz requiere de un profundo conocimiento de la forma en que los administradores toman decisiones.

La disponibilidad de mini computadoras y microcomputadoras, así como de las redes de comunicación, hace posible tener acceso y utilizar una gran cantidad de información a un bajo costo. Por consiguiente, los sistemas de apoyo a las decisiones les dan a los administradores una herramienta importante para la toma de decisiones bajo su propio control.

Aunque existen similitudes entre los sistemas de información gerencial (SIG), y los SAD, también existen diferencias. Tradicionalmente, los diseñadores del SIG

eran técnicos expertos, mientras que los gerentes solo hacían pequeñas aportaciones. En cambio, el SAD se centra en el proceso de tomar decisiones y en los gerentes quienes con la cooperación de los profesionales técnicos diseñan el sistema apropiado para un puesto en particular. Al tener acceso a las bases de datos en SAD, los administradores pueden aprovechar la información e investigar la eficiencia de cursos alternativos de acción.

En la actualidad se cuenta con muchos programas de software para microcomputadoras. Existe una gran variedad de programas ya preparados para el procesamiento de la palabra, graficas, apoyo a la decisión, hojas electrónicas de cálculo y bases de datos además de paquetes que integran varios programas de software. Los administradores pueden sentirse abrumados por la gran cantidad de programas disponibles que ayudan al proceso de toma de decisiones. Lo que antes se hacía a mano ahora se puede mostrar en una hoja de cálculo electrónica en una computadora. La gran ventaja de computarizar la información es que se pueden manipular los datos y prepara muchos informes con poco esfuerzo para hacer resaltar la información deseada.

Un factor importante para la conducción de personas es la creatividad. Se puede distinguir entre creatividad e innovación. Por lo general, el término creatividad se refiere a la capacidad y poder para desarrollar nuevas ideas. Por otra parte, innovación normalmente alude al uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este estudio se centra en el proceso creativo, está implícito que las organizaciones no solo producen nuevas ideas, sino que también las convierten en aplicaciones prácticas.

Aunque las técnicas de la tormenta de ideas y de la cinética pueden originar ideas creativas, es incorrecto suponer que la creatividad solo se desarrolla en grupos. Es más, el análisis grupal tradicional puede inhibir la creatividad. Por ejemplo, los miembros del grupo quizá sigan una idea excluyendo otras alternativas. Los expertos en un tema pueden no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor que se les ridiculice. Además, los administradores de niveles inferiores se pueden sentir inhibidos al expresar sus puntos de vista en un punto que incluya gerentes de niveles más altos. Las presiones para adaptarse pueden desalentar la expresión de opiniones disidentes. La necesidad de llevarse bien con otros puede ser más fuerte que la investigar alternativas creativas, pero impopulares, para la solución de un problema. Por último, debido a que deben llegar a una decisión, los grupos probablemente no se esforzaran por investigar para buscar información importante para la decisión.

Con demasiada frecuencia se supone que la mayoría de las personas no son creativas y que tienen poca capacidad para desarrollar nuevas ideas. Lamentablemente esta suposición puede ser perjudicial para la organización, puesto que, en un ambiente apropiado, prácticamente todas las personas pueden ser creativas, aunque el grado de creatividad varía en forma considerable.

En términos generales, las personas creativas son investigadoras y producen muchas ideas nuevas e inusuales; rara vez le satisface el status quo. Aunque son inteligentes, no solo dependen del proceso racional sino que también dan importancia a aspectos emocionales de su personalidad para la solución de los problemas. Parecen emocionarse con la solución de un problema, e incluso llegan al punto de la tenacidad. Las personas creativas están consistentes de su capacidad y tienen un criterio independiente. Se oponen a la conformidad y se consideran diferentes.

No hay duda que las personas creativas pueden hacer grandes aportaciones a una empresa. Sin embargo, al mismo tiempo también pueden ocasionarse dificultades. Como ya lo saben muchos administradores muchos administradores el cambio no siempre es bien recibido. Más aun, con frecuencia este tiene efectos colaterales indeseables e inesperados. En forma similar, las ideas similares en las que se insiste con terquedad pueden frustrar a otros y obstaculizar el funcionamiento de una organización. Por último, las personas creativas pueden provocar problemas al no tomar en cuenta las políticas, reglas y regulaciones establecidas.

2.2.10. Enfoque de sistemas y la toma de decisiones.

Por lo general, no se pueden tomar decisiones en un ambiente de sistema cerrado. Como ya se ha insistido, muchos elementos del ambiente de la planeación se encuentran fuera de la empresa. Además, cada departamento o sección de una empresa es un subsistema de la misma; los administradores de estas unidades organizacionales tienen que ser sensibles a las políticas y a los programas de otras unidades de la empresa y de esta como un todo. Es más, las personas dentro de la empresa son parte del sistema social y se deben tomar en cuenta sus pensamientos y actitudes cada vez que un administrador toma una decisión.

Más aun, incluso cuando los administradores elaboran un modelo de sistema cerrado, como pueden hacerlo con los modelos de decisión de investigación de operaciones, lo hacen así sencillamente para tener un programa operable para solucionar. Sin embargo, al hacerlo realizan ciertas suposiciones con respecto a las fuerzas ambientales que influyen fuertemente sobre su decisión, dan entrada en sus

cálculos a datos, como son o parecen ser en algún momento determinado, y cambian la estructura de su modelo cuando así lo requieren fuerzas y acontecimientos más allá de su alcance.

Sin embargo, afirmar que los administradores toman en cuenta los diversos elementos del ambiente del sistema de su problema no significa que renuncien a su papel de tomadores de decisiones. Alguien tiene que elegir un curso de acción entre varias alternativas, tomando en cuenta los acontecimientos y las fuerzas del ambiente que afectan una decisión. Con frecuencia no resulta factible o aconsejable democratizar el proceso de decisión hasta el grado de que todas las decisiones se tomen mediante el voto de los subordinados o de las otras muchas personas que pueden tener algún interés inmediato o lejano en el asunto. En algún punto se tiene que tomar una decisión.

Para terminar decimos que la toma de decisiones es la sección de un curso de acción entre varias alternativas; es la medula de la planeación. Los administradores deben escoger con base en una racionalidad limitada o circunscrita. Es decir, deben tomar decisiones de acuerdo con todo lo que puedan aprender de una situación, lo que quizá no sea todo lo que necesiten conocer. En ocasiones se utiliza el término satisfacción suficiente para describir la elección de un curso de acción satisfactorio en las circunstancias particulares.

CAPÍTULO 3.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El presente capítulo tiene como finalidad desarrollar la contextualización de la investigación, dentro del cual se presentan dos grandes apartados, que son el desarrollo de información del sector al cual pertenece la empresa estudiada, el cual es el de servicios, por lo que se desarrolla información con relación a la historia de su origen dentro de la ciudad, así como la definición de sus actividades, su importancia y los principales convenios del sector con el estado. Posteriormente se procede a presentar información con relación a la empresa en estudio de la cual se presentan sus antecedentes, los servicios que ofrece, las funciones que desempeña, entre otros aspectos con la finalidad de tener una idea clara del sector al cual está dirigida la investigación.

3.1.- Antecedentes Generales del Sector Servicios en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

3.1.1 Historia desde su origen

Crecimiento de la población

De acuerdo con el Anuario Estadístico de Chiapas 2017, la población de Tuxtla Gutiérrez fue de 434,143 habitantes, cifra que representó el 46.41% de la población regional y el 11.07% de la población estatal. Durante los últimos 50 años el municipio registró una tasa media de crecimiento del 5.4%.³

La población tuxtleca se distribuye de la siguiente forma:

El 48.06 % son hombres y 51.94% mujeres.

434,143	2000
386,135	1995
295,608	1990
166,476	1980
70,999	1970
44,979	1960
31,137	1950

³ Información tomada del Plan de Desarrollo Municipal, Gobierno municipal, 2017.

Actualmente se estima que la población de Tuxtla Gutiérrez, se ubica por arriba de los 600,000 habitantes, cifra que no coincide con los datos que reportan las estadísticas oficiales, que se practicaron en los últimos años, por los organismos federales, Implicando una densidad poblacional de 1,053 habitantes por kilómetro cuadrado. Mencionando que la densidad promedio regional es de 101 y estatal de 52 asentamientos irregulares y el aumento en la superficie urbana.

De 1950/60 Tuxtla Gutiérrez creció en un 44.50%, debido a que la ciudad inició a ser fuente de atracción para la población chiapaneca. De 1960/70 se registró un incremento del 57.86%, por el proceso de construcción de las presas de la Angostura y Chicoasén, sobre el Río Grijalva. Durante 1970/80 la población tuxtleca, registró un crecimiento histórico, mismo que se ubicó en 134.48%, las causas se deben principalmente a la creación—edificación de la Universidad Autónoma de Chiapas. De 1980/90 la población continuó creciendo a proporciones menores, registrando para este periodo un incremento del 77.57%, debido a la crisis del campo chiapaneco, lo que provocó carencia de fuentes de trabajo en las áreas rurales, obligando a la población a buscar nuevas oportunidades de vida y a migrar hacia la capital del Estado, provocando la conformación de asentamientos humanos irregulares.

De 1990/95 creció en un 30.62%, debido a los problemas sociales, religiosos, políticos y el conflicto armado en las zonas de los Altos y la Selva. De 1995/00 se registró el crecimiento poblacional más bajo, el cual se ubicó en 12.43%; las causas se deben a que las principales 27 ramas económicas de Tuxtla Gutiérrez se encuentran actualmente cubiertas laboralmente, lo que ha originado que existan pocas oportunidades de empleo y la proliferación del comercio informal en sus formas de subempleo y autoempleo.

Tuxtla Gutiérrez se ha caracterizado por ser un municipio urbano, debido al vigoroso crecimiento de la ciudad y a la conurbación de los ejidos, lo que ha generado una desproporción en la distribución poblacional. Mientras que en 1950 la población rural representó el 9.3 % y la urbana el 90.7 %; para el año 2000 el 0.4 % correspondió a la rural y el 99.6 % a la urbana.

La población urbana ha crecido aceleradamente, de 1960 al año 2000 aumentó nueve veces, mientras que la rural en el mismo período no ha logrado duplicarse. Este fenómeno obedece al acelerado crecimiento de la ciudad (incorporación de áreas ejidales y pequeñas propiedades al uso habitacional). Provocando la conformación de asentamientos humanos irregulares, implicando una densidad poblacional de 1,053 habitantes por kilómetro cuadrado.

Tasas de crecimiento

Tuxtla Gutiérrez ha registrado una tasa de crecimiento superior a la del estado; mientras que éste ha crecido a un ritmo menor al 3% (en la década de los ochenta se incrementó en 4.5%), el municipio ha aumentado en promedios superiores al 5%, registrando una tasa del 8.6% durante la década de los setenta. En los últimos años la tasa de crecimiento de la población tuxtleca, ha seguido una tendencia a la baja, ubicándose en 3.9% respectivamente.

Distribución de la población por comunidades

Con relación a la distribución de la población por comunidades, el municipio de Tuxtla Gutiérrez, presenta la siguiente situación: un total de 9 localidades, 8 rurales y una urbana; 4 comunidades con más de 200 y menos de 2000 habitantes; 4 pequeñas comunidades dispersas y una cabecera municipal con más de 424,000 habitantes.

Densidad poblacional

Considerando la población municipal, entre la superficie total del municipio, obtenemos la densidad de población, para el caso de Tuxtla Gutiérrez es de 1,053 habitantes por kilómetro cuadrado, sin embargo, es un dato poco relevante, en virtud de que el 99.6% de la población urbana se concentra en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, ocupando un área muy reducida de la superficie municipal y el 0.4% se ubica en las áreas rurales.

Estructura de la población por grupos de edades

La población del municipio de Tuxtla Gutiérrez está distribuida por grupos de edades de la siguiente manera: 2.0% es menor a 1 año, 8.2% de 1-4, 20.5% de 5-14, 52.8% de 15-44, 15.0% de 45 y más, el 1.5% se registra como no especificado.

3.1.2 Definición de sus Actividades

Energía eléctrica

Con la creación de una nueva política de desarrollo del sureste, se inició la construcción de una verdadera infraestructura eléctrica. Se atiende la necesidad de cada una de las regiones, para dejar preparado su desarrollo. Se definió una planeación que proporciona la capacidad de distribución de energía eléctrica al

estado con la suficiente calidad y confiabilidad como para cubrir no tan solo las necesidades actuales, sino también establecer las bases hacia el futuro que garanticen una seguridad de desarrollo.

Construcción

El sector de la industria de la construcción es uno de los principales generadores de empleos, directos e indirectos. Denota otras industrias al activarse su alto efecto multiplicador y es, por tanto, acelerador de la actividad económica. El número de personas ocupadas por el sector formal de la construcción en el estado de Chiapas para 1993, fue en promedio de 12,000 trabajadores (25% de los empleados y 75% de los obreros). El 93% son trabajadores transitorios o eventuales.

La construcción en Chiapas descansa en dos tipos de obra: la edificación y las obras viales para el transporte terrestre. En 1988, el mayor monto de obras realizadas se registró en la edificación, con el 49%, y las obras viales para el transporte terrestre con el 41%.

Turismo

Aun cuando la actividad turística del municipio no ha recibido apoyo suficiente, se ha desarrollado de tal suerte que en la actualidad ocupa al 10.0% de la población económicamente activa. En él existen sesenta y seis establecimientos turísticos con un total de 2,874 habitaciones, de las cuales 328 están clasificadas como de cinco estrellas, el resto de ellas se encuentran distribuidas entre las demás categorías. Asimismo existen 126 lugares para la preparación de alimentos y bebidas, 31 agencias de viajes, 20 guías de turistas y 5 arrendadoras de automóviles, que brindan servicio a turistas y viajeros que arriban a la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

El turismo es un subsector económico importante y dinámico, por ser ágil generador de empleos y receptor de divisas. Dinamiza otras actividades interrelacionadas, lo que constituye en gran medida un detonador del desarrollo regional. En el 2001 el municipio recibió un total de 472 mil 513 turistas, de los cuales 461 mil 679 fueron nacionales y 10 mil 834 extranjeros. Como sede de los poderes del estado y como centro comercial de la región, Tuxtla Gutiérrez recibe una importante cantidad de viajeros de negocios.

Los atractivos turísticos con que cuenta el municipio son los siguientes:

- *La Casa de las Artesanías*
- *El Parque de la Marimba*

- *La Catedral de San Marco*
- *Zoológico "Miguel Álvarez Del Toro" (ZOOMAT):*
- *El Museo Regional de Chiapas*
- *El Jardín Botánico "Dr. Faustino Miranda"*
- *El Museo de Historia Natural*
- *Las Grutas del Sumidero*
- *El Parque Nacional Cañón del Sumidero*

Comunicaciones y transportes

De acuerdo con datos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, el municipio cuenta actualmente con una red carretera de 54.25 Km., integrados principalmente por la red federal (28.75), la red estatal de caminos (13.20) y por los caminos rurales (12.30). La red carretera del municipio representa el 1.6% de la región. Además las carreteras federales comunican a la ciudad con los estados de Oaxaca, Tabasco, Campeche, Yucatán y Quintana Roo, así como con los municipios del interior del estado.

Vialidad y transporte

El crecimiento del parque vehicular y la reducida red de vialidades genera un grave problema en la ciudad, que se agudiza en la zona centro, al presentar una alta concentración en horas pico (2,500 personas / hora y 3,000 vehículos / hora). La presencia de terminales de transporte urbano y foráneo en la vía pública y las maniobras de carga y descarga durante el día, agravan más este problema.

Transporte público urbano

En la ciudad operan 113 rutas. La zona de los mercados concentra 58 rutas y 5 ramales, que representan el 67.0% del total, 90 rutas tienen sus terminales en la zona centro y éstas se ubican en la vía pública con un horario de servicio de 05:00 a 22:30 horas. Esto propicia problemas de todo tipo, siendo los más relevantes la contaminación por la alta concentración vehicular, la basura por falta de depósitos contenedores, los conflictos entre los vecinos del lugar y los trabajadores del transporte por la mala ubicación de las terminales, la falta de educación vial de los transportistas y otros problemas que se originan por la desvinculación existente entre el servicio de transporte público y el ordenamiento urbano.

Transporte público foráneo y suburbano.

Se agrupan en 60 organizaciones de transportistas que operan 95 rutas con terminales que confluyen en el primer cuadro de la ciudad, cuyas operaciones se realizan casi en su totalidad en la vía pública. Diariamente hay 162 corridas regionales a partir de las 04:00 horas, siendo las más frecuentes e importantes las salidas a Comitán, San Cristóbal de las Casas, Ocosingo, Palenque, Pichucalco, Arriaga, Tonalá, Pijijiapan, Mapastepec, Escuintla, Huixtla, Tapachula, Ciudad Hidalgo, Frontera Comalapa y Frontera Talismán, estas últimas constituyen la puerta de entrada a Centroamérica.

Por otra parte, existen 50 corridas nacionales con diferentes horarios a partir de las 07:00 horas, con destino a las ciudades de Villahermosa, Campeche, Mérida, Chetumal, Cancún, Oaxaca, Veracruz, Puebla y la Ciudad de México. El alto número de corridas diarias y la ubicación de las terminales originan problemas de congestión vial, contaminación, deterioro a las vialidades, acumulación de residuos y basura en las aceras, proliferación del comercio informal y otros problemas por la falta de planeación en el uso del suelo.

Transporte aéreo.

Tuxtla Gutiérrez, cuenta con 2 aeropuertos: Francisco Sarabia y Llano San Juan. El primero se ubica en la parte sur-poniente de la ciudad, el segundo se encuentra localizado en el municipio de Ocozocuahtla de Espinosa (aledaño a Tuxtla Gutiérrez). Por su cercanía también se considera como polo de desarrollo del sector terciario de Tuxtla Gutiérrez.

Radiocomunicaciones.

Para atender la demanda del servicio de comunicación, este municipio dispone de 70 oficinas postales y 4 oficinas de telégrafos y correos, así como de una red telefónica con servicio estatal, nacional e internacional; también existe servicio telefónico celular y comunicación satelital. En el área rural se brinda este servicio vía microondas.

Otros medios.

Otros medios de comunicación e información en el municipio son: la prensa escrita, configurada en 11 periódicos de circulación regular, cuatro agencias noticiosas; la señal de las principales televisoras del país y de tres canales locales. Algunas zonas

urbanas cuentan con el servicio de televisión por cable. Asimismo, se tienen 13 radiodifusoras que transmiten desde esta ciudad capital.

Servicios para el bienestar social.

Educación.

De acuerdo al anuario estadístico de Chiapas 2001, el municipio registró un índice de 7.7% de analfabetismo y el 92.3% de alfabetas. En el primer caso el 2.3% son hombres y el 5.4% mujeres. En el segundo el 44.5% corresponde a hombres y el 47.8% a mujeres. La media estatal de analfabetas es del 23.0% lo que ubica al municipio por debajo de este indicador. De la población mayor de 15 años, 20.5% tiene primaria incompleta, 15.1% completó los estudios de primaria, 61.6% cursó algún grado de instrucción posterior a este nivel y el 2.8% se registra como no especificado. En Tuxtla Gutiérrez se encuentran establecidas actualmente 646 escuelas (357 oficiales y 289 privadas) que abarcan desde educación inicial hasta postgrado. Durante el ciclo escolar 2000–2001 el número de alumnos en todos los niveles ascendió a 179,762 distribuidos porcentualmente por nivel educativo de la siguiente forma: educación inicial 0.2%, educación especial 1.1%, preescolar 10.7%, primaria 35.9%, secundaria 12.5%, educación para el trabajo 3.6%, bachillerato 14.2%, profesional y postgrado 21.8%.

Deportes.

El deporte constituye un medio para el desarrollo integral del ser humano, porque permite al individuo aumentar sus capacidades físicas e intelectuales para la integración social a través de la convivencia. En el municipio. Las actividades deportivas que cuentan con mayor número de participantes son: el fútbol, el básquetbol, la natación, el atletismo, el softbol, el béisbol y el fútbol americano.

Las prácticas deportivas son limitadas, por falta de promoción y programas que fomenten el deporte, propiciando que la juventud se ocupe en otras actividades. El deporte no es aprovechado como medio de integración social y de identificación cultural de la población. En el municipio se tienen 67 campos de fútbol (46 de categoría libre y 21 de categoría infantil), 73 canchas de básquetbol (70 de categoría libre y 3 categoría infantil). Asimismo, se cuenta con 16 instalaciones deportivas, 16 centros de natación, 6 de atletismo, 1 de softbol, 2 de béisbol y 1 de fútbol americano.

Salud.

La atención médica a la población de Tuxtla Gutiérrez es proporcionada por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), Secretaría de Salud, Instituto de Desarrollo Humano, DIF Municipal y médicos particulares.

La infraestructura de la Secretaría de Salud y Asistencia en Tuxtla Gutiérrez es la siguiente: 3 Centros de Salud de tipo Rural (Copoya, Jobo, Santa Cruz) y 6 Centros de Salud Urbanos (Tuxtla Gutiérrez, Albania, Plan de Ayala, Terán, Bienestar Social, Patria Nueva) y una Unidad Médica Móvil (U.M.M.) ubicada en la ciudad. Existe un Hospital de rehabilitación, del Instituto de Desarrollo Humano y un Centro de Atención Social (C.A.S) de la misma institución. Asimismo existe una delegación de la Cruz Roja Mexicana. Mientras que el IMSS y el ISSTECH poseen cada uno de ellos su respectivo hospital.

3.1.3.- Importancia del sector servicios

El comercio y los servicios constituyen el sector más importante de la economía tuxtleca; no obstante existe gran debilidad en sus características principales, ya que la gran mayoría de los establecimientos son pequeños y su operación se realiza bajo técnicas tradicionales y a escala reducida, lo cual se traduce en costos elevados y precios altos que impactan a la población de menores ingresos. Dichas actividades se acentúan por la importante derrama económica que genera el gobierno.

El problema que presenta la actividad comercial es la falta de organización que les impide acceder a créditos para lograr su desarrollo y consolidación. Actualmente una fracción pequeña de comercios establecidos, están afiliados a la cámara empresarial.

La actividad turística del municipio ocupa al 10.0% de la población económicamente activa. En él existen sesenta y seis establecimientos turísticos con un total de 2,874 habitaciones, de las cuales 328 están clasificadas como de cinco estrellas, el resto de ellas se encuentran distribuidas entre las demás categorías. Asimismo existen 126 lugares para la preparación de alimentos y bebidas, 31 agencias de viajes, 20 guías de turistas y 5 arrendadoras de automóviles, que brindan servicio a turistas y viajeros que arriban a la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

En el 2001 el municipio recibió un total de 472 mil 513 turistas, de los cuales 461 mil 679 fueron nacionales y 10 mil 834 extranjeros. Como sede de los poderes del

estado y como centro comercial de la región, Tuxtla Gutiérrez recibe una importante cantidad de viajeros de negocios.

Los atractivos turísticos con que cuenta el municipio son los siguientes:

- *La Casa de las Artesanías*
- *El Parque de la Marimba*
- *La Catedral de San Marco*
- *Zoológico "Miguel Álvarez Del Toro" (ZOOMAT):*
- *El Museo Regional de Chiapas*
- *El Jardín Botánico "Dr. Faustino Miranda"*
- *El Museo de Historia Natural*
- *Las Grutas del Sumidero*
- *El Parque Nacional Cañón del Sumidero*

3.1.4 Principales Alternativas de desarrollo

Plan Estratégico Tucthlán 2020

Con la integración del Grupo Promotor Tucthlán 2020, la participación ciudadana está presente, teniendo la oportunidad de retomar con mayor dinamismo la planeación; proceso que permite el análisis y discusión de los problemas.

El Plan Estratégico 2020, es el conjunto articulado de relaciones funcionales, que se establecen entre los participantes de los tres niveles de gobierno y las organizaciones de los sectores social y privado, para definir acciones que promuevan, de manera integral, el desarrollo municipal, teniendo como función la apertura de espacios, para debatir y generar propuestas de desarrollo.

Las líneas estratégicas analizadas en el Plan 2020 son: desarrollo del potencial turístico, impulso al comercio competitivo, desarrollo urbano y ecología, infraestructura de comunicaciones, seguridad del orden público, educación–cultura–deporte–valores y un gobierno eficiente promotor del desarrollo.

Instituto de planeación de Tuxtla Gutiérrez

La planeación, además de encontrar sus fundamentos jurídicos en los tres ámbitos de gobierno, es vista por el presente Ayuntamiento como un esfuerzo consciente, deliberado y sistemático de la autoridad pública en unión con los ciudadanos, para enmarcar los objetivos y metas de la gestión.

Dentro de los programas básicos del Plan Estratégico Tucthlán 2020, se encuentra la creación del Instituto de Planeación Urbana de Tuxtla Gutiérrez, mismo que fue

retomado por la presente administración municipal. Se están realizando los trámites legales para su integración; teniendo como objetivo general la participación de la sociedad en la planeación y vigilancia de los planes con un sentido partidista, que permita la articulación de acciones a través de un actor institucional fuerte que oriente las políticas públicas y la acción privada.

Acciones de desarrollo

Los objetivos constituyen los propósitos que nos hemos fijado para promover el desarrollo y prestar a la ciudadanía los servicios públicos municipales. Son resultado de la consulta popular, reuniones de trabajo y de las aportaciones de la población en general. Con base en la problemática detectada y las propuestas presentadas por la población a través de diferentes formas, se establecieron los siguientes:

Objetivos generales

- Impulsar el desarrollo de los sectores productivos.
- Mejorar la seguridad pública.
- Prestar los servicios públicos de manera eficiente y participativa.
- Elaborar el Plan Municipal de Desarrollo Urbano.
- Definir estructuras eficientes operacionalmente.

Los objetivos planteados corresponden a los intereses de la población y forman parte de sus anhelos, alcanzarlos implica el esfuerzo conjunto de pueblo y gobierno. Las acciones a emprender tendrán como finalidad la construcción del nuevo Tuxtla, en esta tarea habremos de participar todos unidos, sin distinción de clase, credo e ideología, a través de las siguientes:

Estrategias generales

- Establecimiento de un nuevo esquema de relaciones con el Estado y demás Municipios, que al mismo tiempo garantice el desarrollo de Tuxtla Gutiérrez, coadyuvando al fortalecimiento del Estado.
- Ampliación de la infraestructura básica urbana en colonias y comunidades Rurales, para garantizar el acceso a los servicios públicos.
- Apertura de los espacios a la participación ciudadana para que junto con sus autoridades encuentren solución a los problemas y a las demandas de la población.
- Fortalecimiento de la estructura orgánica municipal a fin de mejorar la atención y la prestación de servicios a la ciudadanía.

- Posicionamiento del municipio como puerta de entrada del turismo nacional y extranjero resaltando sus atractivos culturales y naturales.
- Ordenamiento y control del desarrollo urbano del municipio.
- Conformación del Instituto de Planeación de Tuxtla Gutiérrez.
- Adquisición de reservas territoriales para dirigir el crecimiento urbano.
- Implementación de programas de educación ambiental que promuevan la Participación social.
- Construcción de un nuevo sistema de agua potable para garantizar él
- Abasto adicional de 1500 litros por segundo.
- Implementación de acciones inmediatas para incrementar en 300 litros por Segundo el suministro de agua potable.
- Implantación de una campaña permanente de bacheo para mejorar la red de distribución.
- Vialidades primarias y secundarias.
- Construcción del relleno sanitario del municipio.
- Construcción de un panteón municipal.
- Construcción y equipamiento de la Casa de la Cultura de Tuxtla Gutiérrez.

3.1.5 Convenios de gobierno con el sector servicios

Los convenios realizados entre el municipio los principales centros comerciales son de desarrollo social. Dentro del Plan de Desarrollo Municipal están contemplados los siguientes objetivos, que tienen como propósito el desarrollo del sector comercial y de servicios.

Objetivos específicos

- Promover la conformación de polos de desarrollo para propiciar el crecimiento y la generación de empleos permanentes en el municipio.
- Apoyar el desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa.
- Aumentar la estadía promedio por visitante en un día.
- Definir con la sociedad una imagen de ciudad que le dé identidad.
- Impulsar el turismo de parques temáticos, con propósitos de apoyo, educación y recreación.
- Reestablecer el turismo de negocios y convenciones para atraer mayor número de visitantes.

Estrategias específicas

- Establecimiento de un programa de transparencia y verificación en las compras y acciones de gobierno para consolidar el comercio local.

- Reactivación del centro de la ciudad, creando la infraestructura del servicio en apoyo (iluminación, vigilancia, estacionamientos y parquímetros).
- Estimular la construcción de plazas comerciales, recreativas y culturales en el "Parque Morelos" y continuar con el proyecto de la Avenida Central.
- Creación de un programa de seguridad peatonal en el centro de la ciudad.
- Promoción de un sistema de crédito accesible para fortalecer a las empresas y apoyar a la cultura emprendedora.
- Fomentar la inversión local, nacional y extranjera con incentivos fiscales y la promoción regional.
- Promover el ecoturismo rural, que genere empleos en los ejidos, aprovechando los recursos naturales de la región.
- Impulso del turismo, manifestando los valores culturales de la región.
- Coordinación con el sector turístico, para brindar capacitación a través del DIF.

3.2.- Características que Identifican a la Arrendadora e Inmobiliaria "La Ceiba del Sureste", S. A. de C. V.

3.2.1.- Antecedentes y fundación de la empresa.

Esta empresa estaba constituida con la denominación LA CEIBA DE COPOYA, S.A. DE C.V., y a petición de los socios se cambió la denominación a INMOBILIARIA LA CEIBA DEL SURESTE S.A. DE C.V., para obtener inversión extranjera basadas en el artículo 17 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.

La nueva constitución denominada Inmobiliaria la Ceiba del sureste S.A. de C.V., es fundada por cinco socios chiapanecos, que llevan por nombre: Felipe Granda Pastrana, Francisco Granda Pastrana, Manuel Granda Pastrana, Juan Granda Pastrana y Rafael Granda Pastrana. Esta empresa fue constituida con un capital social de \$ 500,000.00, con 10 acciones por cada socio con valor nominal de \$ 10,000.00, cada una.

El representante legal de esta empresa es el C. Felipe Granda Pastrana, nombrado por todos los socios, siendo fundada con la nueva denominación el 12 de octubre de 2001, teniendo como domicilio fiscal la 5ª. Av. Sur Poniente No. 140 interior 504, Colonia Centro en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

3.2.2.- Ambiente organizacional.

Actualmente esta empresa cuenta con un inmueble en donde se desarrolla a su máxima capacidad, este inmueble tiene por nombre Galerías Boulevard en donde se dan en arrendamiento 120 locales comerciales, contando en tres de ellos con inversión extranjera, creando un alce en la sociedad chiapaneca estando a la altura con otros estados del sureste de la República Mexicana, creando 65 empleos directos y 500 empleos indirectos, contando con un servicio de seguridad privada para mantener la buena presentación de la plaza y el orden en ella.

3.2.3.- Situación administrativa de la empresa.

La empresa administrativamente se encuentra formada por un comité gerencial conformado por todos los socios de la organización, un representante legal facultado para usar los bienes de la empresa para beneficio de la misma, también la conforma un gerente encargado de mantener el buen funcionamiento de la inmobiliaria, nombrado y facultado por el representante legal y el comité de socios para cobrar los arrendamientos comerciales y proteger los bienes de la empresa.

Por otra parte está conformado por un Licenciado en Derecho encargado de enfrentar los problemas jurídicos que afecten a la empresa, también por un ingeniero encargado de la supervisión de las construcciones y remodelaciones de los inmuebles comerciales que esta tenga.

También cuenta con un grupo de trabajadores de mantenimiento que son los encargados de que el centro comercial tenga un excelente funcionamiento en todas sus instalaciones. Contando también con elementos de seguridad privada encargados de mantener el orden y hacer cumplir las políticas de la empresa y el bienestar del público en general. Todo este personal administrativo es supervisado directamente por los socios a través de la gerencia.

3.2.4.- Servicios que ofrece.

En base al acta constitutiva de la empresa esta tiene como objeto prestar servicios empresariales de administración, consultaría, asesoría legal, contable y fiscal, planes de venta, estudio de mercadotecnia, asesoría para la realización de compras, cobranzas, selección, contratación, inducción y capacitación de personal, desarrollo de planes de inversión y cualquier otra actividad relacionada o conexas.

- La prestación de los servicios de auto transporte federal de cualquier tipo de carga pesada utilizando para ellos vehículos propios o arrendados, de conformidad con los permisos y/o concesiones que otorguen las autoridades federales y estatales y con apego a lo que dispongan las disposiciones legales

mexicana aplicables, los tratados y acuerdo internacionales sobre la materia y normas oficiales mexicanas.

- Promover, constituir, organizar, explotar y tomar participación en el capital y patrimonio de todo género de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o empresas industriales de servicios o de cualquier otra índole, tanto Nacionales como Extranjeras, así como participar en su administración y liquidación.
- La adquisición o arrendamiento de maquinaria y equipo de transporte, muebles e inmuebles para llevar a cabo su objeto social.
- La producción, distribución, compra, venta y el comercio de abarrotes, vinos, licores, ultramarinos, semillas, granos o cualquier otro tipo de productos.
- Fungir como representante, apoderado concesionario, comisionista, agente o intermediario de toda clase de personas, físicas o morales, nacionales o extranjeras, públicas o privadas, cuyas actividades o productos sean o se encuentren vinculados con los descritos anteriormente.
- Compraventa, posesión y administración de toda clase de bienes inmuebles.
- Compraventa, consignación, representación, el comercio en general de toda clase de artículos para la construcción en general y sus derivados.
- Importar, exportar, comprar, distribuir y en general negociar con toda clase de materias, productos elaborados o semielaborados efectos de comercio.
- Dar y tomar dinero en préstamo, con o sin garantía, de instituciones de crédito o de seguros y fianzas nacionales o extranjeras, así como otorgar créditos con recursos propios.
- Arrendar o adquirir los bienes inmuebles necesarios para el establecimiento de las oficinas, bodegas y demás dependencias de la sociedad.

3.2.5.- Situación actual del comité gerencial para toma de decisiones.

El comité está conformado por el consejo administrativo de los socios según el caso, es el representante legal de la sociedad y tiene los amplios poderes para ejercer actos de dominio, para administrar los bienes de la sociedad y para representarla ante toda clase de autoridades, con facultades de apoderado general para pleitos y

cobranzas, pudiendo ejecutar en ejercicio de este mandato, todos los actos para los cuales la ley exige cláusula especial, aun el desistimiento de recursos, incluso el del amparo, en los términos del artículo dos mil quinientos veintiocho del código civil vigente en el estado de Chiapas y sus correlativos para el distrito federal y de los demás estados de la República Mexicana. En consecuencia el consejo administrativo tiene las atribuciones que enseguida se enumeran, simplemente como enunciativas y no limitativas:

- Llevar a cabo la realización de todos los objetos sociales.
- Celebrar, modificar, revocar y rescindir los contratos y ejecutar los actos relacionados con los objetos de la sociedad.
- Celebrar todo tipo de contratos, aun los de crédito de habilitación o refaccionario, constituir prenda o hipoteca en bienes de la sociedad y otorgar, aceptar y suscribir títulos de crédito, de conformidad con el Art. Noveno de la ley general de títulos y operaciones de crédito.
- Ejecutar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, sin perjuicio del derecho que esta tiene para nombrar en casos especiales, ejecutores de sus determinaciones a cualquier otro funcionario o particular.
- Acordar los gastos y presupuestos de la sociedad.
- Renuncia a cualquier derecho real o personal de la sociedad, así como su domicilio y jurisdicción, cuando convenga a los intereses de la misma.
- Nombrar y remover libremente al gerente o gerentes y a los ejecutores especiales, determinar sus facultades, vigilar su gestión y señalar la remuneración que deban percibir.
- Nombrar apoderados generales o especiales y revocar esos nombramientos.
- Delegar sus facultades en uno o varios consejeros, señalándoles sus atribuciones.
- Convocar las asambleas generales ordinarias y las extraordinarias y fungir en ellas como mesa directiva.
- Acordar los gastos y presupuestos de la sociedad.

3.2.6.- Funciones que desempeña la empresa.

La empresa denominada inmobiliaria “La Ceiba del Sureste” S.A. de C.V. tiene como función principal el arrendamiento de locales comerciales en el Centro Comercial Galerías Boulevard, en donde da en arrendamiento, locales a 120 locatarios y a 3 empresas extranjeras, siendo éstas las que más aportan, tanto económicamente como en la creación de empleos.

Esta empresa también tiene como función la seguridad del centro comercial y de sus contratos celebrados con los locatarios, obligándolos a que tengan una fianza

por el monto que está plasmado en su contrato de arrendamiento y asegurándose que cumplan con lo estipulado. Asimismo, tiene la función de brindar de publicidad al centro comercial y a los arrendatarios y de mantener en buen estado las instalaciones de esta. Por otro lado tiene como función también de prestar el servicio del estacionamiento contando con uno gratuito y uno de cobro en el sótano del inmueble, brindando de diferentes accesos a estos.

3.2.7.- Principales apoyos que recibe de otras empresas.

Esta empresa es apoyada por organizaciones como Asesores en Seguros y Administradores Total (ASAT), misma que brinda el servicio de seguro de cobertura total de la plaza y también encargada de afianzar a todos los arrendatarios para que estos cumplan con lo estipulado en su contrato de arrendamiento.

Otra empresa es Aire Acondicionado del Sureste, esta empresa es la encargada del mantenimiento y buen funcionamiento de los equipos de aire acondicionado del centro comercial para que este brinde un excelente servicio a los arrendatarios y al público en general.

También está Alta y Baja Tensión del Soconusco, esta empresa es la encargada de todos los servicios de mantenimiento de electricidad del centro comercial, permitiendo el buen funcionamiento de todos los equipos y locales que requieren de este servicio.

La empresa Servicio contra Incendios de Chiapas, es la encargada de que todos los equipos contra incendios como hidrantes, extinguidores e instalaciones de agua estén en perfectas condiciones para cualquier contratiempo que tenga el centro comercial.

CAPITULO 4.- ABORDAJE METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El objetivo que persigue el siguiente capítulo es sin duda el punto clave de la investigación, debido a que dentro de los temas a desarrollar se realiza la formulación de la hipótesis en la cual se justifica el estudio, es por eso que, como primer paso se procede a definir e identificar el tipo de investigación que se realizara, la formulación de la hipótesis la cual tendrá que ser comprobada por medio de la aplicación de técnicas para recabar información, como entrevistas y cuestionarios, a un universo el cual se tendrá que delimitar por medio de una muestra a la cual se le aplicaran las técnicas.

Posteriormente se realizara el procesamiento de la información recopilada por medio de tabulaciones y gráficas, con el objeto de poder llevar a cabo un análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Es por eso que el objetivo principal es determinar si la hipótesis será comprobada o no, lo cual indicará la continuación de la investigación, o en su defecto la finalidad de la misma.

4.1.- Definición del Alcance de la Investigación.

Para definir el tipo de investigación que se llevara a cabo se mencionaran los cuatro tipos existentes: Investigación exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revelo que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes.

Por otra parte los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

El siguiente tipo de investigación es el correlacional, el cual tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).³

Por ultimo encontramos a la investigación explicativa, la cual está dirigida a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque se relacionan dos o más variables.⁴

Ya teniendo identificados los tipos de investigación que existen, se puede decir que la investigación objeto de estudio se inicia como descriptiva ya que se han definido las variables de liderazgo y toma de decisiones describiendo los elementos que las integran. Además es correlacional por que relaciona la influencia que la variable independiente tiene sobre la dependiente, así como los efectos que se pueden dar entre ambas. Por último se pretende llevar la investigación hasta el tipo explicativo para responder a las causas que originaron el problema de investigación así como las deficiencias que estos han originado.

4.2.- Formulación de la Hipótesis de Investigación.

Las hipótesis son guías para una investigación. Indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.

Existen varios tipos de hipótesis, entre las cuales están; las hipótesis de investigación o de trabajo, hipótesis nulas, hipótesis alternativas e hipótesis estadísticas. Dichas hipótesis deben de cumplir con cinco características:

- Deben referirse a una situación social real.
- Los términos o variables de la hipótesis deben ser comprensibles, precisos y lo más concretos posibles.
- La relación entre variables propuesta por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica)
- Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos deben ser observables y mensurables, o sea tener referentes en la realidad.
- Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

⁴ Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la investigación, McGraw Hill, México, 2003, pp.215,217,121,126.

Ya conociendo los tipos de hipótesis existentes y sus características, se centrará en la hipótesis de investigación o de trabajo, las cuales son proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables.

Este tipo de hipótesis establece relaciones de causalidad, pues no solamente afirma las relaciones entre dos o más variables y cómo se dan dichas relaciones, sino que además proponen un “sentido de entendimiento” de ellas.

Dentro de las hipótesis de causalidad encontramos a las bivariadas y las causales multivariadas. En las bivariadas se plantea una relación entre una variable independiente y una dependiente. Por su parte las multivariadas plantean una relación entre diversas variables independientes y una dependiente, o una independiente y varias dependientes, o diversas variables independientes y varias dependientes. Por lo anterior la elaboración de la hipótesis de la presente investigación será de tipo bivariada ya que solamente utilizamos dos variables.⁵

“Hipótesis de investigación causal bivariada”

El desarrollo de un liderazgo participativo que estimule e influya en la armonía y coherencia del grupo y que permita el logro adecuado y eficaz de los objetivos de la organización, deberá ser un factor que eficiente la toma de decisiones, consistente en la identificación de problemas, selección de alternativas de solución y la minimización de errores fortaleciendo la eficiencia administrativa en la inmobiliaria "La Ceiba del Sureste" SA de CV.

“Identificación de las variables de la hipótesis”

VI: Liderazgo

VD: toma de decisiones

“Definición conceptual de las variables”

Liderazgo: Es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para que trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la

⁵ IBIDEM. pp.140146, 147148154,155.

utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales.

Toma de decisiones: La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre una o más alternativas, se encuentra en el núcleo de la planeación. No se puede decir que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o reputación. La Toma de Decisiones es considerada como el trabajo principal de los administradores ya que constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién a de hacerlo, cuándo, dónde y en ocasiones hasta cómo se hará. Es importante recalcar que la toma de decisiones se circunscribe a una serie de personas que están apoyando a un mismo proyecto. La toma de decisiones es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

“Definición operacional de las variables”

Las técnicas que se utilizarán para recabar la información, son la observación, cuestionarios y entrevistas. Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Las preguntas que contendrá el cuestionario está elaborado con preguntas abiertas y cerradas, entendiéndose por preguntas abiertas a aquellas que no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado.

Por otra parte las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y aquellos deben circunscribirse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos alternativas de respuesta) o incluir varias alternativas de respuesta.

El cuestionario que se presentará contendrá respuestas abiertas y cerradas. Además se recurrirá a la observación para obtener información con relación al ambiente laboral dentro de la organización.

Por último se realizaran entrevistas, las cuales serán aplicadas a las personas que se consideren que pueden proporcionar información importante.

4.3.- Selección del Universo de Investigación.

Para el caso de la presente investigación no se obtendrá una muestra, debido a que el universo de estudio es menor a 150. Entendiéndose por universo de estudios a “que o quiénes”, es decir, los sujetos, objetos, sucesos, eventos o contextos que serán objeto de estudio.

En el caso de la presente investigación el universo de estudio, está compuesto por los socios, administrativos y trabajadores de la arrendadora e inmobiliaria comercial la “Ceiba”, los cuales son:

Relación de Trabajadores:

NOMBRE	EDAD	PUESTO
Felipe Granda Pastrana		Socio
Francisco Granda Pastrana		Socio
Manuel Granda Pastrana		Socio
Juan José Granda Pastrana		Socio
Felipe Granda Rodríguez		Socio
César Pulido Pastrana	36	Gerente
Miguel Ángel Pedrero Estrada	25	Subgerente
Susana Mesía Cruz	22	Secretaria
Adrián Hernández Puentes	37	Soporte Técnico
Carlos González Chavarin	40	Soporte Jurídico
Ángeles Cruz Espinosa	20	Atención a clientes
Rafael Pastrana Ricalde	36	Soporte Financiero
Sergio Granda Pastrana	37	Supervisor Técnico
Marsia Gómez González	26	Cajero
Julio César Pérez Sarmiento	25	Cajero
Marcos Martínez Bautista	24	Cajero
Juan Carlos Santos	24	Cajero
Guadalupe Isaías Domínguez padilla	25	Cajero
Gerardo Recinos Roblero	28	Supervisor
Indili Clemente Adelfo	24	P.A.
Ulbester Gutiérrez Cruz	35	Baños
Luz Cervantes Centeno	26	Gourmet
Emma Cruz Serrano	37	Baños
Moisés Lares Velasco	22	P.A.

Víctor Manuel Pérez Cundapi	21	Gourmet
Martha Elena Pérez Castillejo	30	P.B.
José Alberto Sánchez Sánchez	25	Gourmet
Martha De la Cruz Rodríguez	29	Gourmet
Enice Cueto Martínez	26	P.B.
Roney Martínez Nanguse	27	Jefe
Livia Pérez Martínez	29	Gourmet
Marco Antonio Ramírez Méndez	29	Baños
Víctor Hugo Ramírez Méndez	28	P.A.
Maria Carmen Núñez Vázquez	25	Gourmet
Mercelein Díaz Moreno	25	P.A.
Roger Hernández Ventura	27	Baños
Obed Gutiérrez Barrios	26	Gourmet
Martina Hernández Ortega	28	Baños
Andrés Cruz Velásquez	29	Jefe
Omar González Cruz		Cinemark
Genaro Martínez Sánchez	23	Gourmet Cya
José Luis Martínez Soto	24	Gourmet Cya
Julio Armando Ramírez Gómez	32	Acceso 1
Rubén Castañeda Álvarez	25	Sótano
Gabriel Sánchez Esteban	26	Monitores
Víctor Hugo Urbina Centeno	27	Acceso 2
Lázaro Mendoza Mendoza	23	Pórtico
Aluer Ramírez Recinos	22	Gourmet
Ángel Martín Pérez Molina	32	Acceso 2
Mario Gómez Gutiérrez	21	Caseta Cobro
Alex Domínguez	28	Filtro
Rusbel Solar Salinas	27	Supervisor
Daniel Alvarado Pérez	26	Domo sur
Guillermo Martínez Aguilar	24	Supervisor
Claribel Hernández Cundapi	19	Pasillo P.A.
Ubet Vera Cruz	25	Sótano
Juan Carlos Gutiérrez Hernández	21	Jefe
Yoni Elizabeth González Pérez	22	Pasillos P.B.
José Andrés Hernández Pérez	22	Domo Sur
Adriana de los santos Ovando	23	Gourmet
Rosa María Martínez García	24	Gourmet
Luz María Martínez García	33	Gourmet
Tomas Gómez Santis	22	Domo Central
Juan Carlos Sánchez Mejía	25	Gourmet

4.4.- Selección, Diseño y Aplicación de las Técnicas de Investigación de Campo.

Las técnicas utilizadas para recabar información corresponden a cuestionarios y entrevistas, entendiéndose por estos:

Cuestionario: es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Por lo tanto, el cuestionario está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo previamente señalado. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Por lo general se consideran dos tipos de preguntas; cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los entrevistados las posibilidades de respuesta. Por otro lado encontramos a las preguntas cerradas en las cuales las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

Por su parte las entrevistas, también nos sirven para recabar información en una forma más directa, es decir, es una serie de preguntas aplicadas a una persona para obtener información de algún tema, para este caso acerca de las variables investigadas.

Las técnicas antes mencionadas para recopilar la información fueron elegidas, debido a que se consideran como unas de las mejores técnicas que ayudan a la investigación para sustentarla, además de ser técnicas no muy complicadas de diseñar y de aplicar.

La aplicación de dichas técnicas es de suma importancia, ya que por medio de ellas, se podrá recabar la información que se necesita para comprobar la hipótesis de la presente investigación lo cual nos indicará la continuación de la investigación o en caso de no obtener información favorable para la comprobación de la hipótesis la finalidad de la misma. Dicha aplicación se realizara dentro del universo de investigación, que para el caso de la presente investigación está constituido por los socios, administrativos y trabajadores de la empresa.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN LA ARRENDADORA E INMOBILIARIA COMERCIAL LA "CEIBA"

OBJETIVO: Conocer la opinión del personal directivo y administrativo respecto al liderazgo como un factor que influya en la armonía y coherencia del grupo, y que permita el logro adecuado y eficaz de los objetivos de la organización facilitando y eficientando la toma de decisiones.

INSTRUCCIONES: marque con una x la respuesta que considere correcta.

1.- ¿Cuál es su opinión respecto a que un líder pueda influir en la armonía y coherencia del grupo para mejorar el desempeño de este?

() Considero que el liderazgo es muy importante para influir en los demás para mejorar el desempeño de los trabajadores.

() Considero que el liderazgo no es muy importante para influir en los demás para mejorar el desempeño de los trabajadores.

() Considero que el liderazgo no ayuda en lo más mínimo para influir en los demás para mejorar el desempeño de los trabajadores.

2.- ¿Que opina acerca de que la existencia de un líder dentro de la organización, influya y motive a los trabajadores, además facilite el logro adecuado de los objetivos?

() Considero que la existencia de un líder dentro de la organización facilitaría el logro de los objetivos.

() Considero que la existencia de un líder dentro de la organización facilitaría en poca medida al logro de los objetivos

() Considero que la existencia de un líder dentro de la organización no facilita ni ayuda en lo más mínimo para alcanzar los objetivos.

3.- Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia los aspectos que considera necesarios para que exista liderazgo entre los socios, administrativos y trabajadores.

- () Confianza en el líder para que tome las decisiones más importantes y conduzca al grupo hacia el logro de los objetivos
- () Comunicación entre socios, administrativos y trabajadores para que exista un mejor manejo de la información
- () Libertad para que todos participen con sus opiniones en la toma de decisiones.
- () Que exista motivación por parte del líder, para que todo el grupo realice sus actividades con esmero.
- () Que se tomen en cuenta las opiniones de todos en la solución de problemas, para obtener más y mejores alternativas de solución.

4.- Según su opinión ¿qué relación existe entre el liderazgo y la toma de decisiones?

- () Hay una relación muy estrecha, porque a través del liderazgo se toma en cuenta todas las opiniones para tomar decisiones
- () Hay poca relación entre liderazgo y toma de decisiones, porque hay elementos más importantes que tomar en cuenta
- () No existe ninguna relación, porque no es necesario tomar en cuenta las decisiones de los demás.

5.- ¿Qué tan importante considera usted la participación tanto de socios, administradores y trabajadores para resolver problemas dentro de la empresa?

- () Lo considero muy importante, ya que se pueden obtener buenas propuestas para resolver problemas.
- () Considero que no son tan importantes las opiniones de todos, solo de los socios y administrativos
- () Considero que no importa en lo más mínimo tomar en cuenta la opinión de todos, únicamente la de los socios.

6.- ¿Cuál es su consideración respecto a la existencia de un líder que influya y promueva la participación de todos para resolver problemas de la organización?

- () Lo considero muy importante porque, por medio del estímulo y la participación de todos se obtienen mejores resultados en la toma de decisiones
- () Considero que es poco importante la participación de todos para obtener buenos resultados en la toma de decisiones
- () No lo considero importante en lo más mínimo

7.- Según su opinión enumere de mayor a menor grado de importancia ¿Cómo deberían tomarse las decisiones en la organización?

- () De acuerdo a la experiencia

- () A través de la experimentación.
- () A través de un análisis.
- () De acuerdo a los niveles jerárquicos
- () De acuerdo al perfil de la persona

8.- ¿Cuál es su opinión respecto a que todos los socios trabajaran en equipo para resolver problemas?

- () Considero que sería benéfico porque las alternativas para solucionar problema serian mas
- () Considero que ayudaría en poca medida porque las alternativas para solucionar los problemas no son fundamentadas
- () Considero que no ayudaría en lo más mínimo, porque no todos tienen la experiencia ni los conocimientos para opinar

9.- Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia los aspectos que usted considera para tomar decisiones más acertadas.

- () Contar con información suficiente respecto a los problemas
- () Identificar las causas de los problemas.
- () Consultar los problemas con todos, para obtener diferentes puntos de vista.
- () Analizar los problemas y establecer alternativas de solución.
- () Realizar una análisis detallado de cada alternativa para que esta sea más acertada.

10.-¿En qué medida considera usted que al evaluar las decisiones se pueden obtener mejores resultados con relación a esta?

- () En gran medida, porque las decisiones tienen mayor probabilidad de ser acertadas
- () En poca medida porque algunas ocasiones las decisiones deben ser inmediatas
- () En lo más mínimo porque se desperdicia mucho tiempo para tomar una decisión

11.-¿Cuál es su opinión respecto a que un líder ayude a tener más comunicación entre socios, administrativos y trabajadores?

12.- ¿Qué sugerencias aportaría usted para considerar al liderazgo como factor en la armonía y coherencia del grupo para mejorar el desempeño de este?

“POR SU COLABORACIÓN MUCHAS GRACIAS”



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO
QUE LABORA EN LA ARRENDADORA E INMOBILIARIA COMERCIAL LA “CEIBA”

NOMBRE: _____ GENERO: _____

ESCOLARIDAD: _____ EDAD: _____

PUESTO QUE OCUPA: _____

OBJETIVO: CONOCER LA OPINIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO
RESPECTO AL LIDERAZGO COMO UN FACTOR QUE INFLUYA EN LA ARMONÍA Y
COHERENCIA DEL GRUPO, Y QUE PERMITA EL LOGRO ADECUADO Y EFICAZ DE LOS
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN FACILITANDO Y EFICIENTANDO LA TOMA DE
DECISIONES.

RESULTADOS: _____

CAPÍTULO 5 RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, para esto la información se presenta a través de un procesamiento de resultados y su correspondiente representación gráfica. Para mayor claridad, a continuación se describe en qué consiste cada uno de estos aspectos.

5.1. Procesamiento de Resultados.

El procesamiento de la información es una herramienta de gran ayuda para el investigador que se encuentre realizando un trabajo con mucha información recopilada, ya que a través de ella le permite y facilita interpretar toda la información con que cuenta. Este procesamiento se puede esquematizar en dos formas:

5.1.1 Tabulación estadística

La tabulación consiste en introducir datos a los campos de una tabla, la cual da a conocer la cantidad de respuestas de una pregunta y el número de entrevistados o encuestados expresados en porcentajes. Los datos se exponen de manera clara y se ilustran con representaciones tabulares y gráficas. Se calculan las medidas estadísticas apropiadas al proceso inferencial escogido.

5.1.2 Representación gráfica

En la graficación se busca asignar los valores obtenidos de la tabulación estadística a una tabla que mostrará los resultados en forma de gráficas. La gráfica de una función nos permite visualizar toda la información relevante de su expresión analítica y entender e interpretar mejor el comportamiento de la función.

Actualmente el análisis de los datos se lleva a cabo a través de procesadores mucho más confiables, que permiten simplificar el trabajo cuando se tiene grandes volúmenes de información, pueden sernos útiles a la hora de conocer o interpretar su representación gráfica. Una vez analizados los datos se procede a la interpretación de los resultados. Para fines de la presente investigación se tiene como universo de investigación al personal directivo y administrativo que actualmente laboran en la Arrendadora e Inmobiliaria Comercial La Ceiba, conformado por una plantilla de 65 personas, por lo que no fue necesario aplicar ninguna fórmula para obtener la muestra, ya que el total de las personas del universo es el mismo número de cuestionarios aplicados.

Enseguida se hace referencia al análisis de los resultados obtenidos de cada una de las preguntas realizadas, para posteriormente efectuar la interpretación, en este punto también se fija el nivel de confiabilidad para la inferencia, denominada nivel de confianza o nivel de significancia.

A continuación se presenta la tabulación estadística y la representación gráfica de cada una de las preguntas del cuestionario:

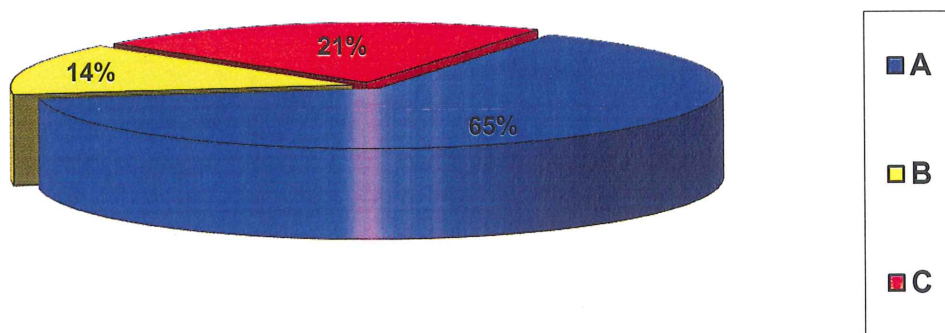
Pregunta 1 ¿Cuál es su opinión respecto a que un líder pueda influir en la armonía y coherencia del grupo para mejorar el desempeño de este?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
42	64	9	14	14	22	65	100

- A) Considero que el liderazgo es muy importante para influir en los demás para mejorar el desempeño de los trabajadores.
- B) Considero que el liderazgo no es muy importante para influir en los demás para mejorar el desempeño de los trabajadores.
- C) Considero que el liderazgo no ayuda en lo más mínimo para influir en los demás para mejorar el desempeño de los trabajadores.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



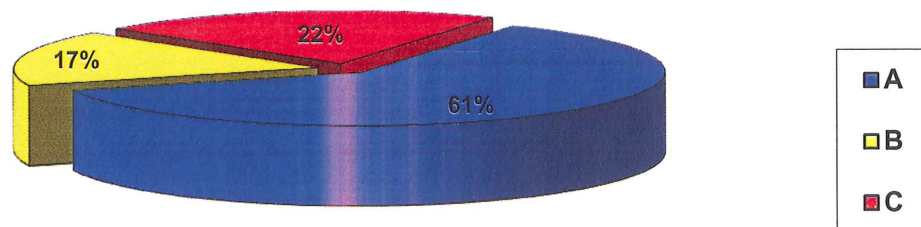
Pregunta 2 ¿Qué opina acerca de que la existencia de un líder dentro de la organización, influya y motive a los trabajadores, además facilite el logro adecuado de los objetivos?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
40	61	11	17	14	22	65	100

- A) Considero que la existencia de un líder dentro de la organización facilitaría el logro de los objetivos.
- B) Considero que la existencia de un líder dentro de la organización facilitaría en poca medida al logro de los objetivos.
- C) Considero que la existencia de un líder dentro de la organización no facilita ni ayuda en lo más mínimo para alcanzar los objetivos

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Pregunta 3 Enumere del 1 al 5 de mayor a menor grado de importancia los aspectos que considera necesarios para que exista liderazgo entre los socios, administrativos y trabajadores.

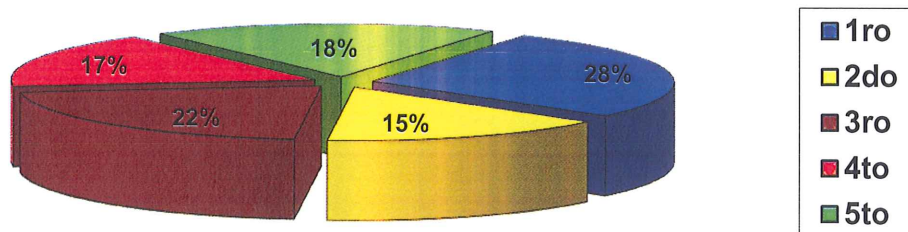
TABULACIÓN ESTADÍSTICA

	A		B		C		D		E		TOTAL	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	18	28	10	15	14	22	11	17	12	18	65	100
2	4	6	9	14	9	14	21	32	34	34	65	100
3	3	5	12	18	23	36	19	29	8	12	65	100
4	15	23	18	28	15	23	8	12	9	14	65	100
5	25	37	16	25	5	8	3	5	16	25	65	100

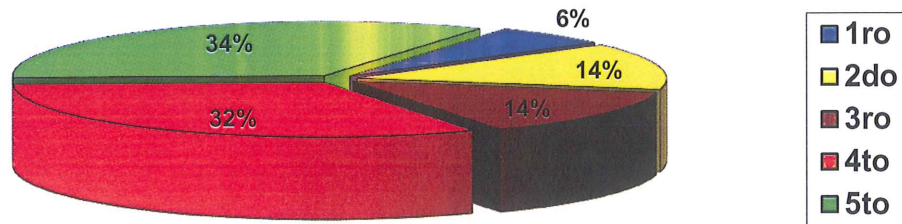
- A) Confianza en el líder para que tome las decisiones más importantes y conduzca al grupo hacia el logro de los objetivos
- B) Comunicación entre socios, administrativos y trabajadores para que exista un mejor manejo de la información
- C) Libertad para que todos participen con sus opiniones en la toma de decisiones.
- D) Que exista motivación por parte del líder, para que todo el grupo realice sus actividades con esmero.
- E) Que se tomen en cuenta las opiniones de todos en la solución de problemas, para obtener más y mejores alternativas de solución.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

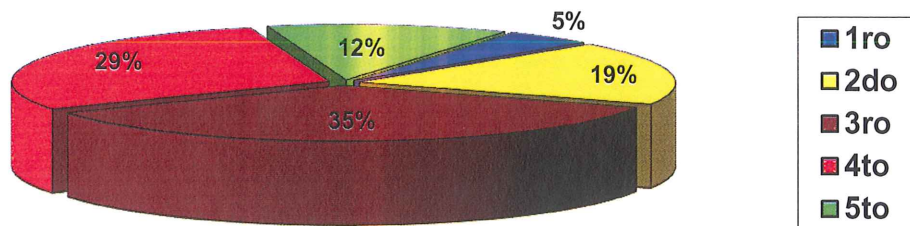
OPCIÓN A



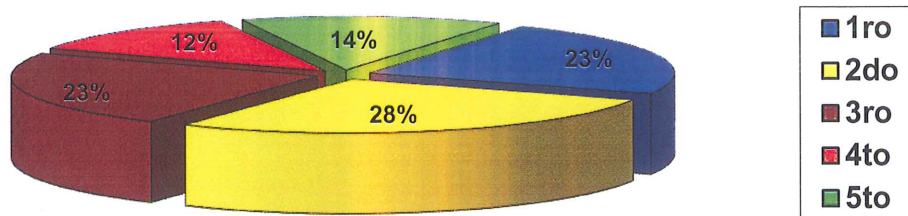
OPCIÓN B



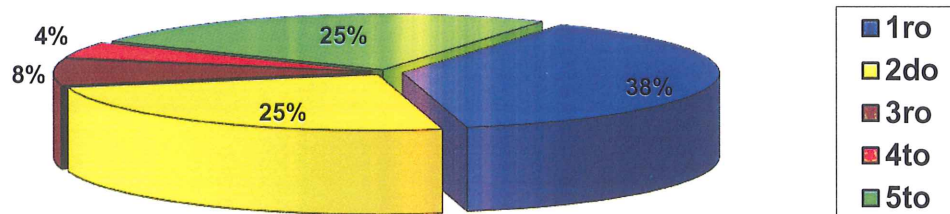
OPCIÓN C



OPCIÓN D



OPCIÓN E



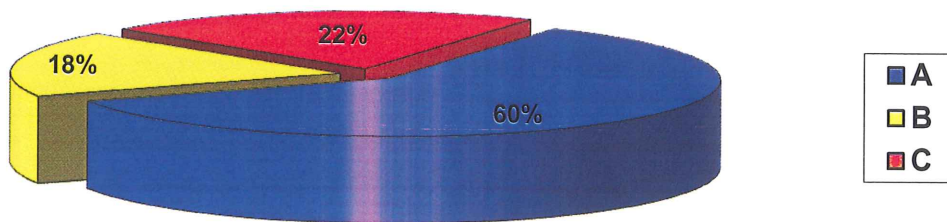
Pregunta 4 Según su opinión ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la toma de decisiones?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
39	60	12	18	14	22	65	100

- A) Hay una relación muy estrecha, porque a través del liderazgo se toma en cuenta todas las opiniones para tomar decisiones
- B) Hay poca relación entre liderazgo y toma de decisiones, porque hay elementos más importantes que tomar en cuenta
- C) No existe ninguna relación, porque no es necesario tomar en cuenta las decisiones de los demás.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



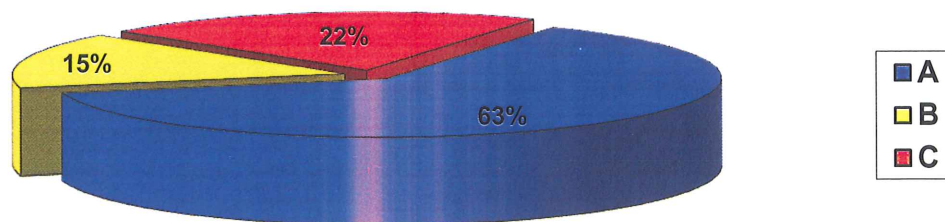
Pregunta 5 ¿Qué tan importante considera usted la participación tanto de socios, administradores y trabajadores para resolver problemas dentro de la empresa?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
41	63	10	15	14	22	65	100

- A) Lo considero muy importante, ya que se pueden obtener buenas propuestas para resolver problemas.
- B) Considero que no son tan importantes las opiniones de todos, solo de los socios y administrativos
- C) Considero que no importa en lo más mínimo tomar en cuenta la opinión de todos, únicamente la de los socios.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



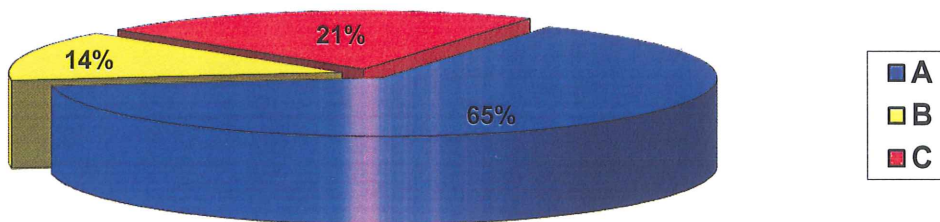
Pregunta 6 ¿Cuál es su consideración respecto a la existencia de un líder que influya y promueva la participación de todos para resolver problemas de la organización

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
42	64	9	14	14	22	65	100

- A) Lo considero muy importante porque, por medio del estímulo y la participación de todos se obtiene mejores resultados en la toma de decisiones
- B) Considero que es poco importante la participación de todos para obtener buenos resultados en la toma de decisiones
- C) No lo considero importante en lo más mínimo

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Pregunta 7 Según su opinión enumere del 1 al 5, de mayor a menor grado de importancia ¿Cómo deberían tomarse las decisiones en la organización?

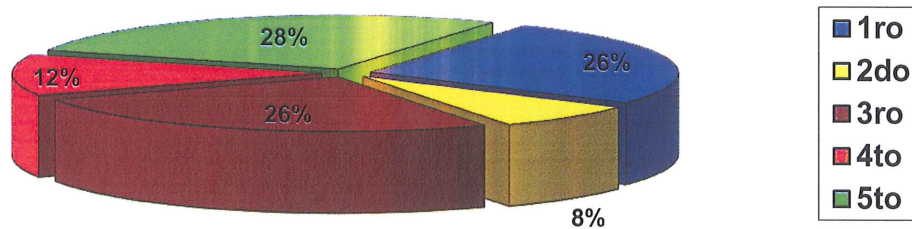
TABULACIÓN ESTADÍSTICA

	A		B		C		D		E		TOTAL	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	17	26	5	8	17	26	8	12	18	28	65	100
2	9	14	15	23	6	9	17	26	18	28	65	100
3	7	11	8	12	19	29	22	34	9	14	65	100
4	9	14	21	32	17	26	11	17	7	11	65	100
5	23	35	16	25	6	9	7	11	13	20	65	100

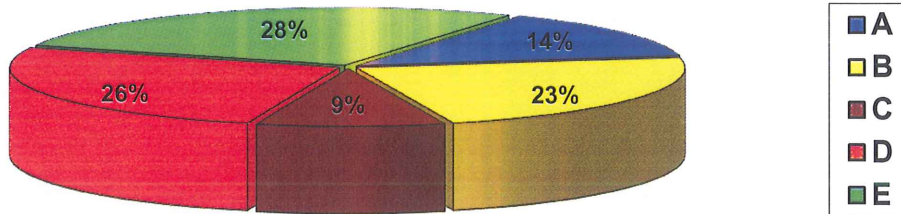
- A) De acuerdo a la experiencia
- B) A través de la experimentación.
- C) A través de un análisis.
- D) De acuerdo a los niveles jerárquicos
- E) De acuerdo al perfil de la persona

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

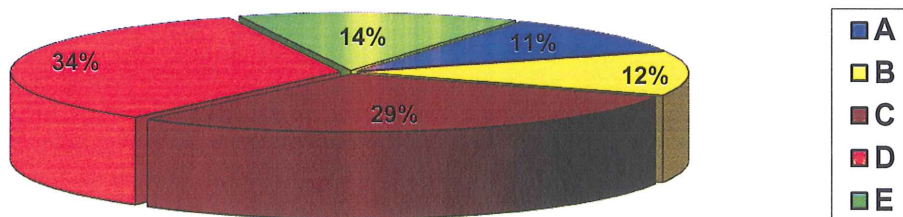
OPCIÓN A



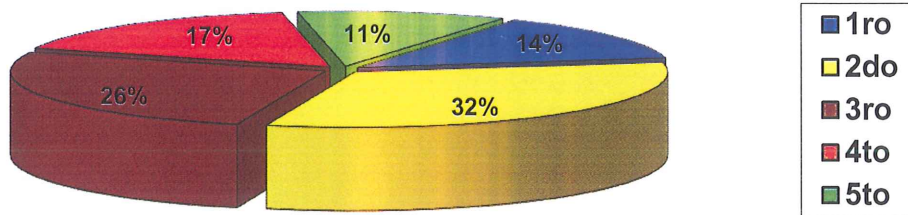
OPCIÓN B



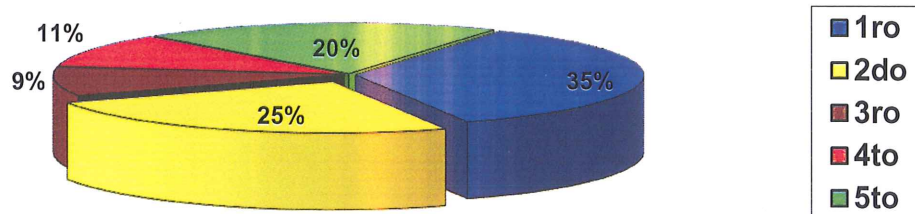
OPCIÓN C



OPCIÓN D



OPCIÓN E



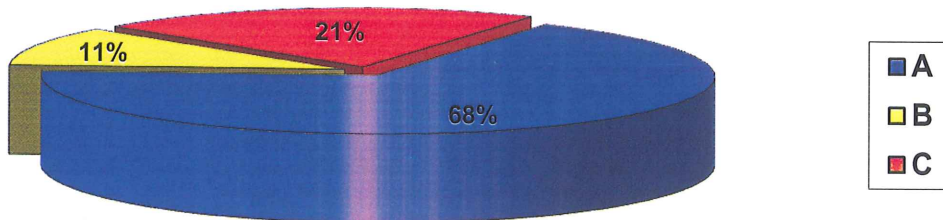
Pregunta 8 ¿Cuál es su opinión respecto a que todos los socios trabajaran en equipo para resolver problemas?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
44	67	7	11	14	22	65	100

- A) Considero que sería benéfico porque las alternativas para solucionar problema serian más
- B) Considero que ayudaría poco porque las alternativas para solucionar los problemas no son fundamentadas
- C) Considero que no ayudaría en lo más mínimo, porque no todos tienen la experiencia ni los conocimientos para opinar

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



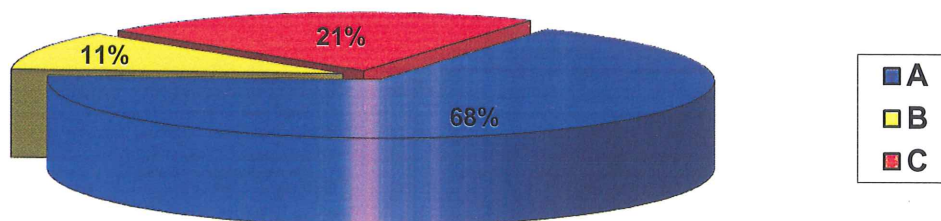
Pregunta 9 ¿Cuál es su opinión respecto a que todos los socios trabajaran en equipo para resolver problemas?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
44	67	7	11	14	22	65	100

- A) Considero que sería benéfico porque las alternativas para solucionar problema serian más
- B) Considero que ayudaría en poca medida porque las alternativas para solucionar los problemas no son fundamentadas
- C) Considero que no ayudaría en lo más mínimo, porque no todos tienen la experiencia ni los conocimientos para opinar

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



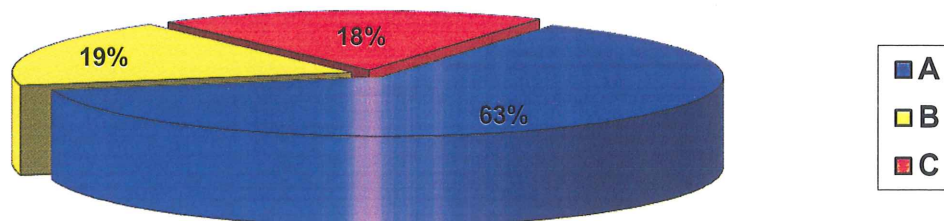
Pregunta 10 ¿En qué medida considera usted que al evaluar las decisiones se pueden obtener mejores resultados con relación a esta?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
41	64	12	18	12	18	65	100

- A) En gran medida, porque las decisiones tienen mayor probabilidad de ser acertadas
- B) En poca medida porque algunas ocasiones las decisiones deben ser inmediatas
- C) En lo más mínimo porque se desperdicia mucho tiempo para tomar una decisión

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



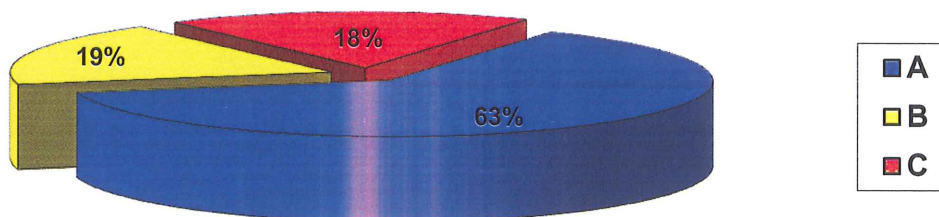
Pregunta 11 ¿Cuál es su opinión respecto a que un líder ayude a tener más comunicación entre socios, administrativos y trabajadores?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
25	64	5	18	35	18	65	100

- A) Opinión favorable
- B) Opinión poco Favorable
- C) No contestó

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



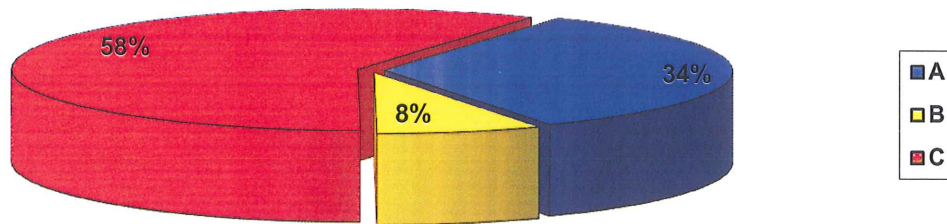
Pregunta 12 ¿Qué sugerencias aportaría usted para considerar al liderazgo como factor en la armonía y coherencia del grupo para mejorar el desempeño de este?

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
22	34	5	8	38	58	65	100

- A) Sugerencia favorable
- B) Sugerencia poco favorable
- C) No contestó

REPRESENTACIÓN GRAFICA



5.2 Análisis e Interpretación de la Información

5.2.1 Análisis de resultados.

Respecto a la pregunta no. 1 que se refiere a la influencia que un líder tenga sobre la armonía y coherencia de un grupo para mejorar su desempeño, se tiene que 42 trabajadores que representan el 64% lo consideran importante, también tenemos que 9 trabajadores que representan el 14% no lo consideran muy importante y finalizamos que 14 trabajadores que representan el 22% no lo consideran como ayuda a influir en el grupo.

Referente a la pregunta no. 2 de que la existencia de un líder que influya y motive a los trabajadores facilite el logro de objetivos, se tiene que 40 trabajadores que representan el 61% lo consideran favorable, también se tiene que 11 trabajadores que representan el 17% lo consideran en poca medida y por ultimo 14 trabajadores que son el 22% lo consideran desfavorable para la empresa.

Referente a la pregunta no. 3 tenemos que nos dice sobre enumeran de mayor a menor grado de importancia los aspectos necesarios para que exista el liderazgo entre los miembros de la empresa, tenemos que 18 trabajadores que conforman 28% tomaron la opción A como número 1, 10 trabajadores que representan el 15% tomaron la opción B como número 1, 14 trabajadores que son el 22% tomaron a la opción C como la primera, 11 trabajadores que conforman el 17% tomaron a la opción D como la primera y por ultimo 12 trabajadores que conforman el 18% tomaron a la opción E como la número 1. También tenemos que 4 trabajadores que conforman 6% tomaron la opción A como número 2, 9 trabajadores que representan el 14% tomaron la opción B como número 2, 9 trabajadores que son el 14% tomaron a la opción C como la segunda opción, 21 trabajadores que conforman el 32% tomaron a la opción D como la segunda y por ultimo 34 trabajadores que conforman el 34% tomaron a la opción E como la número 2.

También tenemos que 3 trabajadores que conforman 5% tomaron la opción A como número 3, 12 trabajadores que representan el 18% tomaron la opción B como número 3, 23 trabajadores que son el 36% tomaron a la opción C como la tercera, 19 trabajadores que conforman el 29% tomaron a la opción D como la tercera y por ultimo 8 trabajadores que conforman el 12% tomaron a la opción E como la número 3. También tenemos que 15 trabajadores que conforman 23% tomaron la opción A como número 4, 18 trabajadores que representan el 28% tomaron la opción B como número 4, 15 trabajadores que son el 23% tomaron a la opción C como la cuarta, 8 trabajadores que conforman el 12% tomaron a la opción

D como la cuarta y por ultimo 9 trabajadores que conforman el 14% tomaron a la opción E como la número 4. Para finalizar tenemos que 25 trabajadores que conforman 37% tomaron la opción A como número 5, 16 trabajadores que representan el 25% tomaron la opción B como número 5, 5 trabajadores que son el 8% tomaron a la opción C como la quinta, 5 trabajadores que conforman el 16% tomaron a la opción D como la quinta y por ultimo 16 trabajadores que conforman el 25% tomaron a la opción E como la número 5.

Con respecto a la pregunta no. 4 que se refiere a la opinión de la relación del liderazgo con la toma de decisiones, tenemos que 39 trabajadores que representan el 60% dicen que hay una estrecha relación, también tenemos que 12 trabajadores que representan el 18% nos dicen que es poca la relación y por ultimo 14 trabajadores que conforman el 22% nos dicen que no existe ninguna relación entre las variables.

Basándose en la pregunta no. 5 referente a la importancia de la participación de todos los miembros de la empresa como factor para resolver problemas de la misma, tenemos que 41 trabajadores que representan el 63% lo consideran importante, también se tiene que 10 trabajadores que son el 15% no lo consideran tan importante y por último se tiene que 14 trabajadores que corresponden al 22% dicen que no importan en lo más mínimo.

Referente a la pregunta no. 6 que no habla de cómo consideran la existencia de un líder que influya y promueva la participación de todos para resolver problemas de la organización, tenemos que 42 trabajadores representando el 64% del total nos dicen que lo consideran muy importante, por consiguiente 9 trabajadores que conforman el 14% dicen que lo consideran poco importante y 14 que conforman el 22% no lo consideran importante.

Con relación a la pregunta 7 en la cual se pedía a los encuestados ponderar de mayor a menor grado de importancia como deberían de tomarse las decisiones dentro de la organización, se obtuvo que los encuestados ubicaron en primer lugar o grado de importancia las opciones de la siguiente manera; 17 encuestados que corresponden al 16% ubicaron a la opción A, 5 integrantes del 8% ubicaron a la opción B, 17 correspondientes al 26% la opción C, 8 correspondientes al 12% a la opción D y los 18 integrantes del 28% a la opción E.

Por otro lado las ponderaciones para segundo grado de importancia quedaron; 9 encuestados integrantes del 14% eligieron a la opción A, 15 correspondientes al 23% a la opción B, 6 integrantes del 9% a la opción C, 17 integrantes del 16% la opción D y los 18 integrantes del 28% a la opción D. Para el

tercer grado de importancia 7 encuestados correspondientes al 11% eligieron la opción A, 8 integrantes del 12% la opción B, 19 integrantes del 29% la opción C, 22 correspondientes al 34% la opción D y los 9 restantes correspondientes al 14% a la opción E. Con relación al cuarto grado de importancia 9 encuestados integrantes del 14% eligieron a la opción A, 21 integrantes del 32% a la B, 17 integrantes del 26% a la C, 11 integrantes del 17% a la D y 7 integrantes del 11% a la E. Por último grado de importancia correspondiente al quinto lugar 23 encuestados correspondientes al 35% eligieron a la opción A, 16 integrantes del 25% a la B, 6 integrantes del 9% a la C, 7 integrantes del 11% a la D y 13 integrantes del 20% a la opción E.

Respecto a la pregunta número ocho en la cual se refirió a obtener la opinión de los encuestados respecto a los beneficios que traería el que todos los socios trabajaran en forma conjunta para resolver los problemas suscitados dentro de la organización se encontró que 40 de ellos los cuales corresponden al 67 % consideran que sería bueno que trabajaran en forma conjunta, ya que así se obtendrían más alternativas para solucionar los problemas; por otro lado 7 de los encuestados que integran el 11% consideran que ayudaría en poca medida o que no era tan necesario; por último los 14 restantes que corresponden al 22% creen que el trabajo conjunto de socios no ayudaría en lo más mínimo para resolver los problemas.

Por otra parte en la pregunta nueve, en la cual se pidió que los encuestados enumeraran de mayor a menor grado de importancia los aspectos que consideran necesarios para tomar decisiones más acertadas, los resultados quedaron de la siguiente manera; para el primer lugar de importancia las cantidades quedaron 20 encuestados correspondientes al 30% del total eligieron a la opción A, 3 integrantes del 5% a la B, 17 integrantes del 26% a la C, 7 integrantes del 11% a la D y 18 integrantes del 28% a la opción E. Para el segundo grado de importancia 4 encuestados integrantes del 6% eligieron a la opción A, 14 integrantes del 22% a la opción B, 13 integrantes del 20% a la opción C, 13 integrantes del otro 20% a la D y los 21 restantes correspondientes al 32% a la opción E.

Por otra parte las ponderaciones para el tercer grado de importancia quedaron 11 encuestados correspondientes al 17% eligieron a la opción A, 10 integrantes del 15% a la opción B, 19 integrantes del 29% a C, 18 integrantes del 28% a la D y 7 integrantes del 11% a la opción E. Para el cuarto grado de importancia 13 integrantes del 20% eligieron a la opción A, 17 integrantes del 26% a la B, 7 integrantes del 11% a la C, 20 integrantes del 31% a la D y 8 integrantes del 12% a la E. Por último las ponderaciones del quinto grado de importancia quedaron 18 encuestados correspondientes al 28% eligieron la opción A, 20

integrantes del 30% a la opción B, 8 integrantes del 12% la C, 7 integrantes del 8% a la D y los 12 encuestados restantes correspondientes al 22% a la opción E.

En la pregunta 10 la cual tenía como objeto obtener la opinión respecto a la importancia que tendría el evaluar las decisiones tomadas para aplicarlas de mejor forma y con más eficacia, se obtuvo que 41 de los encuestados que integran el 64% del total consideran que la evaluación de las decisiones ayudaría en gran medida a obtener mejores resultados, ya que con esto se obtendría una mayor probabilidad de acertar en dichas decisiones; por su parte 12 encuestados correspondientes al 18% consideran que ayudaría en poca medida, pues en ocasiones las decisiones tienen que tomarse en forma inmediata; por otro lado los 12 restantes que integran el 18% consideran que no ayudaría en lo más mínimo, debido a la pérdida de tiempo que esto traería.

Por su parte el análisis de la pregunta 11 la cual tenía como objeto obtener las opiniones respecto a que la existencia de un líder dentro de la organización ayudaría a crear una mayor comunicación entre socios, administrativos y trabajadores, se encontró que 25 de los encuestados, que integran el 64% opinaron en forma favorable a la pregunta; 5 encuestados correspondientes al 18% opinaron en forma poco favorable; dejando 35 encuestas restantes que integran el 18% del total sin omitir ninguna opinión.

Por ultimo en la pregunta 12 la cual consistió en obtener sugerencias respecto a considerar al liderazgo como un factor para influir en la armonía y coherencia del trabajo grupal para mejorar el desempeño de todos; se encontró que 22 encuestados correspondientes al 34% propusieron sugerencias favorables con relación a la pregunta; 5 que integraron el 8% propusieron sugerencias poco favorables; dejando 38 de las encuestas correspondientes al 58% sin contestar.

5.2.2 Interpretación de resultados.

La mayoría de los trabajadores están totalmente de acuerdo en que la existencia de un líder es muy importante para influir en los demás para mejorar el desempeño de los trabajadores, que permita la armonía y coherencia del grupo. Así mismo es posible valorar la opinión de estos trabajadores que consideran que la existencia de un líder dentro de la organización facilitaría el logro de los objetivos. En cuanto a las opiniones acerca de los principales aspectos que consideran necesarios para que exista liderazgo entre los socios, administrativos y trabajadores, la mayoría está totalmente de acuerdo en que la confianza en el líder para que tome las decisiones más importantes y conduzca al grupo hacia el logro de los objetivos es el principal factor.

De la misma manera se puede determinar a través de la opinión de los trabajadores, que en su mayoría consideran que la relación existente entre el liderazgo y la toma de decisiones hay una relación muy estrecha, porque a través del liderazgo se toman en cuenta todas las opiniones para tomar decisiones. Así mismo consideran que la participación tanto de socios, administradores y trabajadores para resolver problemas dentro de la empresa es muy importante, ya que se pueden obtener buenas propuestas para resolver problemas. Por otro lado los miembros de la organización están de acuerdo en que hay una relación muy estrecha entre el liderazgo y la toma de decisiones, ya que a través del liderazgo se toman en cuenta todas las opiniones para tomar unas buenas decisiones por parte del líder.

También consideran de importancia la participación de todos los miembros de la empresa para obtener propuestas que ayuden a resolver los problemas que surjan dentro de la misma. Y la mayoría de los trabajadores consideran de gran importancia que al existir un líder que influya y promueva la participación, por medio de estímulos se resolverán rápidamente los problemas o necesidades que existan en la toma de decisiones dentro de la organización. La mayoría de los encuestados consideran que sería de gran beneficio que los socios trabajarán en equipo para resolver los problemas que se presentan dentro de la organización, ya que así se obtendrían más alternativas o soluciones para resolver dichos problemas.

Por otro lado los encuestados consideran que para que se tomen buenas decisiones dentro de la organización se debe de tomar en cuenta principalmente el perfil de la persona, debido a que cada persona tiene características especiales para cada problema, como un problema contable debe de ser resuelto por un contador. Además la mayoría coincidió que el trabajo en equipo de socios sería benéfico para la organización ya que se aportarían más alternativas de solución para resolver problemas en la empresa.

Al interpretar la información recabada se concluyó que para tomar buenas decisiones se debe de tomar en cuenta principalmente el contar con información suficiente con relación a los problemas suscitados, debido a que la información proporciona un control importante para detectar y solucionar problemas. También la mayoría considera que al someter a evaluaciones las decisiones tomadas dentro de la organización se obtendrían mejores resultados, debido a que al evaluarlas se tendría mayor probabilidad de acertar en la mejor de estas, lo que traería como consecuencia un mejor desempeño y mejores resultados en las actividades de la empresa.

Con respecto a las opiniones obtenidas por los encuestados con relación a que un líder ayude a que exista comunicación entre socios, administrativos y trabajadores los resultados fueron favorables ya que en la mayoría de las respuestas argumentaron que sería algo positivo para la empresa, ya que la comunicación entre todos ayudaría en gran medida a que la información del movimiento de la organización fuera conocida por todos.

Por ultimo las sugerencias propuestas por los encuestados con relación a considerar al liderazgo como factor en la armonía y coherencia del grupo para mejorar el desempeño de la organización, fueron favorables debido a que proponían, mayor comunicación, existencia de una persona que los motivara y que los ayudará a desempeñar mejor su trabajo y lograr los objetivos de la organización.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN LA ARRENDADORA E INMOBILIARIA COMERCIAL LA "CEIBA"

NOMBRE: Ing. Adrián Hernández Puentes GÉNERO: Másculino
ESCOLARIDAD: Ingeniería Civil EDAD: 35
PUESTO QUE OCUPA: Soporte Técnico

OBJETIVO: CONOCER LA OPINIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO RESPECTO AL LIDERAZGO COMO UN FACTOR QUE INFLUYA EN LA ARMONÍA Y COHERENCIA DEL GRUPO, Y QUE PERMITA EL LOGRO ADECUADO Y EFICAZ DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN FACILITANDO Y EFICIENTANDO LA TOMA DE DECISIONES.

RESULTADOS:

Estaría muy bien tener a un líder ya que a veces las órdenes son un poco o totalmente confusas porque no hay un líder que dé la orden exacta, ya que al haber el consejo todos ordenan y así es muy difícil trabajar. También con un líder se les daría solución más rápida y oportuna a los problemas o dudas por parte de los trabajadores y sería más fácil la realización de las tareas. Con la presencia de un líder también se lograría una excelente coordinación ya que esta persona se encargaría de mantener la información en todos los miembros de la organización y esta persona estaría calificada con la experiencia y un contacto directo con la empresa y los trabajadores, también se encargaría de escuchar las necesidades de los trabajadores o de las personas que intervienen en la empresa, sería la cabeza de la empresa.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN LA ARRENDADORA E INMOBILIARIA COMERCIAL LA “CEIBA”

NOMBRE: LAE. César Pulido Pastrana GÉNERO: Másculino
ESCOLARIDAD: Lic. en Administración de Empresas. EDAD: 36
PUESTO QUE OCUPA: Gerente General

OBJETIVO: CONOCER LA OPINIÓN DE ESTE PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO RESPECTO AL LIDERAZGO COMO UN FACTOR QUE INFLUYA EN LA ARMONÍA Y COHERENCIA DEL GRUPO, Y QUE PERMITA EL LOGRO ADECUADO Y EFICAZ DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN FACILITANDO Y EFICIENTANDO LA TOMA DE DECISIONES.

RESULTADOS:

Sería una buena propuesta ya que como la mayoría de las decisiones las tiene que tomar el consejo y no es muy frecuente las reuniones hay algunas decisiones que requieren una respuesta casi inmediata. Con un líder que pueda solucionar estos problemas basándose en su experiencia y conocimientos le daría una agilidad al proceso de toma de decisiones y esta persona también estaría en contacto directo con todas las operaciones que se efectúan en la organización para dar un mayor control de los recursos humanos y financieros, también el contacto con los clientes el líder podría saber cuáles son las necesidades de sus clientes y tomar decisiones rápidas, también puede conocer las necesidades de la propia empresa solucionándolas adecuadamente y en su tiempo.



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN LA ARRENDADORA E INMOBILIARIA COMERCIAL LA “CEIBA”

NOMBRE: LAE. Rafael Pastrana Ricalde GÉNERO: Másculino
ESCOLARIDAD: Lic. en Administración de Empresas. EDAD: 39
PUESTO QUE OCUPA: Soporte Financiero

OBJETIVO: CONOCER LA OPINIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO RESPECTO AL LIDERAZGO COMO UN FACTOR QUE INFLUYA EN LA ARMONÍA Y COHERENCIA DEL GRUPO, Y QUE PERMITA EL LOGRO ADECUADO Y EFICAZ DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN FACILITANDO Y EFICIENTANDO LA TOMA DE DECISIONES.

RESULTADOS:

Para mi punto de vista sería mejor tratar de asuntos financieros con una sola persona que con todo el consejo claro algunas cosas si se tiene que tratar con ellos pero habiendo otras menores que una sola persona con su experiencia y conocimientos puede solucionar rápidamente que es lo que se requiere sobre todo agilizar los proceso para que la organización funcione perfectamente y no haya ningún problema ni con los empleados ni con los clientes y al existir un proceso ágil se cumplen con todos los compromisos en el tiempo determinado y a la empresa le da una mayor presencia y competitividad ante las demás, un líder siento que sería una buena solución al problema que estamos enfrentando una persona que nos dé una agilidad ante los problemas.

CONCLUSIONES GENERALES

Durante el desarrollo de esta investigación se ampliaron los conocimientos acerca del liderazgo, pues resulta ser un tema hoy en día de vital importancia para toda organización, ya que un líder no solo influye en los subordinados si no que también facilita en gran medida la toma de decisiones en la empresa, por lo tanto contar con un líder dentro de la misma, se ha convertido en una necesidad para todas aquellas empresas que no quieren desaparecer del mercado y también para todas aquellas que desean expandirse en este ambiente de constante cambio.

Este tipo de investigación nos permite conocer mas acerca del liderazgo ya que es de gran utilidad para los jóvenes de hoy, para reconocer los retos que tendremos que afrontar si queremos obtener el éxito dentro de nuestras vidas reconociendo la importancia al máximo de éste, para poder así ser partícipes de la gran competitividad en este mundo globalizado. La experiencia obtenida a través de esta investigación de la problemática de la Arrendadora e inmobiliaria la "Ceiba" del sureste S.A. de C.V. nos permite tener un criterio más amplio, y de esta manera tomar conciencia de que requerimos de líderes empresariales que desafien a los grandes cambios, y que sean capaces de competir ante otros, y de esa forma poder ayudar al crecimiento de nuestro Estado.

Por otro lado, es de vital importancia el desarrollo del liderazgo participativo dentro de todas las organizaciones, sobre todo en la arrendadora e inmobiliaria comercial la "Ceiba" del sureste S.A. de C.V. que fue objeto de esta investigación, ya que a través de este se pueden generar alternativas mas acertadas, facilitando de esta manera la toma de decisiones y garantizando también la armonía en el grupo y la eficiencia administrativa permitiendo el logro adecuado y eficaz de los objetivos de la organización. Con el desarrollo de esta propuesta en la arrendadora e inmobiliaria comercial la "Ceiba" del sureste S.A. de C.V. garantizaría también su permanencia en el mercado por mas tiempo.

La participación por parte de los miembros de la organización, tanto directivos como operativo y administrativo en el desarrollo de la investigación fue bueno, ya que siempre hubo la disponibilidad por parte de estos elaborar la investigación.

Resulta de vital importancia realizar este tipo de investigaciones de problemas reales en las empresas Chiapanecas, ya que a través del análisis que se realiza, permite tener un panorama mas detallado acerca de estos y de

esta manera se puede contribuir como profesionista a la solución los mismos, ya que la mayoría de los problemas que se suscitan en estas empresas no son muy complejos y pueden solucionarse sin invertir gran cantidad de recursos monetarios.

Por lo tanto, resulta de vital importancia que los estudiantes del ultimo semestre realicen este tipo de investigaciones, porque permite tener una experiencia real dentro de una organización sobre todo para a aquellos que no han tenido la oportunidad de desempeñarse en alguna, y es más importante aun para aquellos que ya han laborado con anterioridad en alguna empresa, ya que de esta manera pueden generar propuestas mas acertadas, por la experiencia que ya tienen y esto les permite tener un criterio mas acertado para solucionar los problemas.

De la misma manera, seria un paso muy importante que se convocara a los empresarios chiapanecos a exponer sus problemas ante la universidad y ofrecerlos para llevar a cabo actividades para analizar los problemas que estas tienen de manera particular y así proponer soluciones a estos problemas. Esto traería beneficios para los empresarios y estudiantes.

FUENTES DE CONSULTA

AUTOR: Harold Koontz y Heinz W.
TEMA: Administración una perspectiva global
EDITORIAL: McGraw Hill
PAÍS Y AÑO: México, 1994

AUTOR: Hernández y Rodríguez Sergio
TEMA: , McGraw HILL
EDITORIAL:
PAÍS Y AÑO: México, 1994

AUTOR: STONER A.F. Stoner Freeman Gilbert J.R
TEMA: Administración
EDITORIAL: Prentice hall
PAÍS Y AÑO: México, 1996

AUTOR: Hernández Sampieri Roberto, Et. Al
TEMA: Metodología de la investigación
EDITORIAL: McGraw Hill
PAÍS Y AÑO: México, 1996

AUTOR: Gobierno Municipal
TEMA: Plan De Desarrollo Municipal
PAÍS Y AÑO: México, 2002

CONSULTAS POR INTERNET

<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis.shtml>

<http://www.uaca.ac.cr/acta/1998may/cmarin1.htm>

http://www.infomed.sld.cu/revistas/aci/vol7_2_99/aci08299.htm

<http://www.actualidad.co.cr/267-268/56-recursoshumanos.html>

<http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml>