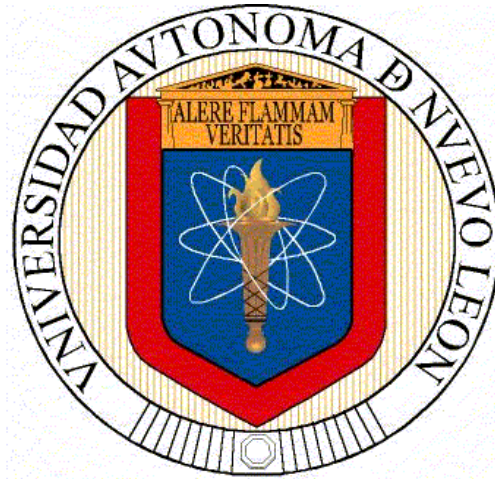


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



TESIS

**PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR EL
ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS COORDINADORES DEL
DEPARTAMENTO DE BECAS DE LA UANL**

PRESENTA

ANGELICA OLIVARES GUTIERREZ

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO



TESIS

**PROPUESTA DE UN INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR EL
ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS COORDINADORES DEL
DEPARTAMENTO DE BECAS DE LA UANL**

**PRESENTA
LIC. ANGELICA OLIVARES GUTIERREZ**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

**ASESORES
DR. FERNANDO JAVIER GÓMEZ TRIANA**

AGRADECIMIENTOS.

Principalmente mi agradecimiento va dirigido a Dios que me mantiene en pie y me permite salir cada día a disfrutar de sus bendiciones por ser mi luz y guía.

Quiero agradecer a mis padres por ser el motor y mi motivación para seguir adelante en mi superación personal y profesional, sé que no acabaría de pagarles en esta vida todo su sacrificio y esfuerzo de todos esos días en que trabajaron bajo cualquier condición e inclemencias del clima para que nosotros sus hijos tuviéramos estudios, Mine y Chuy los amo.

A mis amigas, que me han motivado para no decaer y aflojar el paso, por ser mis cómplices y el refugio para desahogarme cada vez que quise desistir, gracias por estar ahí.

Muy especialmente a la dirección de esta facultad y coordinación de esta maestría que ha sido de gran apoyo para la continuación y terminación de este nuevo escalón en mi carrera, a los maestros que con su experiencia y conocimiento enriquecieron y ampliaron mi panorama laboral, gracias por sus anécdotas, gracias por su entrega y pasión.

Y mi total agradecimiento a mi director de tesis Dr. Fernando Javier Gómez Triana, que sin su persistencia y apoyo no hubiera podido concluir, Gracias.

ÍNDICE.

Resumen.....	5
Capítulo 1: Introducción.....	6
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	9
2.1 Comportamiento Organizacional: Comportamiento Humano	
2.2 Liderazgo	
2.2.1 Enfoque conductista en el liderazgo	
2.3 Rejilla de dirección (Gerencial)	
Capítulo 3: Metodología.....	17
3.1 Diseño	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo	20
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	
Capítulo 5: Conclusiones	22
5.1 Recomendaciones y Beneficios	
5.2 Conclusión	
5.3 Aprendizaje	

Referencias.....25

Anexos.....26

RESUMEN.

El presente proyecto se realiza con el objeto de exponer a la dirección la propuesta de aplicación de una herramienta de que identifica el estilo de liderazgo que poseen los coordinadores de área del Departamento de Becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León, esto con la finalidad de obtener información que sea de utilidad para la mejora continua de los sistemas, objetivo principal del departamento.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar.

El departamento de becas tiene como actividad principal apoyar con becas sobre la cuota escolar a los alumnos de escasos recursos, de mérito académico, con promedio o que pertenezcan a un equipo representativo de la universidad así como a empleados e hijos de empleados universitarios, que se encuentran cursando sus estudios en nivel bachillerato o alguna carrera profesional de las que se imparten en nuestra universidad.

Tiene además como objetivo la mejora continua de sus procesos y lograr la satisfacción del usuario de servicio, para ello cuenta con personal calificado y comprometido con sus objetivos y valores.

Para llevar a cabo este procedimiento el departamento de becas cuenta con un equipo de trabajo conformado por treinta y un colaboradores y cuatro coordinaciones.

Coordinación Operativa, ejecuta las acciones que interactúan directamente con el usuario en la recepción de los documentos, captura de porcentaje de beca de escasos recursos y otros conceptos así como la entrega electrónica de la beca, para ello tiene a su cargo catorce auxiliares de departamento que se desempeñan en las dos áreas a su cargo.

Coordinación de Trabajo Social, es la encargada de la verificación es decir de la validación de los requisitos que entrego el alumno para la obtención de la beca, también se encuentra a cargo de la realización de visitas domiciliarias para la aplicación de estudios socioeconómicos, para ello cuenta con trece trabajadoras sociales a su cargo para cubrir estas actividades.

Coordinación de Becas Externas, es el medio de enlace entre la Universidad y las Instituciones Estatales y Federales que otorgan becas a los alumnos de nuestra Universidad, para desempeñar las actividades requeridas en esta área se apoya con un auxiliar de departamento y personal de servicio social que varía de dos a cuatro prestadores de servicio según la demanda de trámites lo amerite.

Coordinación Administrativa, lleva a cabo todas las actividades de gestión de recursos humanos y materiales para la realización de las actividades propias del departamento y el manejo del personal, para ello tiene a su cargo un auxiliar de departamento administrativo y personal de intendencia conformado por una persona.

Por lo cual se planteará la propuesta de aplicación de una herramienta que identifique el estilo de liderazgo que emplean los coordinadores de área para manejar los equipos de trabajo a su cargo.

1.2 Justificación de la investigación.

Dando seguimiento a la mejora continua el departamento de becas se encuentra interesado en conocer el estilo de liderazgo que desarrollan sus coordinadores de área al supervisar y delegar actividades a los colaboradores a su cargo.

El principal interés en conocer el estilo de liderazgo de los coordinadores de área es con la finalidad de verificar que las aptitudes de liderazgo se encuentran encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos, en satisfacción y respuesta de sus colaboradores.

1.3 Planteamiento del problema de investigación.

¿Cómo puedo identificar el estilo de liderazgo de los coordinadores de área para este departamento?

Para ello se expondrá a la dirección la aplicación de un instrumento que identifica el estilo de liderazgo, se propone una herramienta que identifique los estilos de liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores.

1.4 Objetivo general:

Exponer los beneficios de tener identificado el estilo de liderazgo que poseen los coordinadores.

1.5 Objetivos específicos de la investigación.

Proponer a la dirección la aplicación de un instrumento que identifica el estilo de liderazgo de los coordinadores de área del departamento de becas UANL.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Comportamiento Organizacional: Comportamiento humano

El comportamiento organizacional, se refiere a todo lo relacionado con las personas, en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización, de cualquier tipo y tamaño. (Alles M., 2007).

En un enfoque simple y directo, la expresión comportamiento organizacional hace referencia al comportamiento de los individuos en su ámbito laboral, entendiendo que estos desarrollan su actividad de trabajo dentro de organizaciones. (Alles M., 2007).

Para Judith Gordon(1997), comportamiento organizacional –como disciplina- estudia o se refiere a los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.

Para Cole G. (1995), comportamiento organizacional es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluyendo el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno (medio ambiente) y la conducta de unos y otros frente al cambio.

Para Robbins S.(2004), el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de ésta.

Andrew Dubrin precisa que “el comportamiento organizacional, es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma”. (Laura H., 2015).

El atender el comportamiento organizacional en las empresas es saber cómo trabajar exitosamente con la persona, tomar en cuenta ideas, opiniones, sugerencias de jefes y colaboradores para trabajar en equipo respetando las diferencias de cada uno con la finalidad de lograr el bien común. (Laura H., 2015).

El comportamiento humano dentro de las organizaciones requiere de un gran esfuerzo tanto del personal como de la propia empresa, es entender y conocer al colaborador para concientizarlo a realizar de manera correcta sus actividades, es estudiar el comportamiento en las organizaciones permitirá que se alcance la productividad eficientemente, e identificar cuáles son los factores que no permiten que se logre un buen desempeño. (Laura H., 2015).

Para nuestra investigación tomar en cuenta el comportamiento de los individuos es de vital importancia, en el sentido de la obtención de los resultados, es decir que al conocer y entender el comportamiento del colaborador, la organización a través de sus dirigentes puede lograr la concientización del personal a realizar eficientemente sus actividades.

2.2 Liderazgo

Para Davis y Newstron (1999), liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta a favor del cumplimiento de ciertos objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que –después- se los motive y asista en el cumplimiento de las metas establecidas. Esta definición se podría sintetizar del siguiente modo: ejercer liderazgo es influir y apoyar a los demás para que trabajen en forma entusiasta y voluntaria con el propósito de cumplir ciertos objetivos.

Es importante destacar tres conceptos en la definición de liderazgo: influir y apoyar, lograr actitudes entusiastas y voluntarias y fijar metas que luego se desea cumplir.

Desde esta perspectiva, el liderazgo exitoso depende más de la conducta o comportamientos, de las acciones apropiadas, que de los rasgos personales en sí.

Davis y Newstrone (1999), identifican tres grandes tipos de capacidades que utilizan los líderes –para ser, justamente, líderes- son:

Técnicas: se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Como es obvio, varía según la actividad que se realice.

Humanas: es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar en el entorno un buen trabajo en equipo. Es esencial en un líder.

De conceptualización: es la capacidad para pensar en términos de modelos y marcos de referencia, y establecer relaciones entre muchas variables, como lo exigen – por ejemplo- los planes a largo plazo. Es esencial en posiciones de alto nivel. (Alles M. ,2007).

Se podría sintetizar diciendo que las capacidades técnicas tienen que ver con las cosas, las humanas se relacionan con las personas y las de conceptualización con las ideas.

Las percepciones de los empleados sobre el estilo de liderazgo es lo que realmente importa. Los empleados no responden exclusivamente a lo que los líderes piensan y hacen, sino sobre todo a lo que perciben que sus líderes son. El liderazgo reside, en realidad, en los ojos de quienes lo presencian. (Alles M., 2007).

2.2.1 Enfoque Conductista en el liderazgo

Stoner J., Freeman R. & Gilbert Jr., 1996, partiendo de la idea de que el comportamiento humano o conducta de los individuos define el perfil de las personas, los investigadores han tratado de identificar que hacen los líderes para ser efectivos, en cuanto actividades como delegar tareas, en la comunicación con sus seguidores o empleados, en la motivación, etc.

Esto ya que a diferencia de los rasgos que pudiera poseer un líder es más fácil copiar o aprender una conducta, esto llevara a que las personas que aprendan conductas propias de liderazgo podrán dirigir mejor.

Estos investigadores se han concentrado en dos aspectos de la conducta de los líderes: las funciones y los estilos del líder.

Los investigadores (Stoner J., Freeman R. & Gilbert Jr., 1996). que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de las solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo.

Quien pueda desempeñar ambos roles poseerá una capacidad de liderazgo altamente efectivo, pero en la realidad quizá el líder sólo tenga la capacidad o el

tiempo para desempeñar un rol, aunque esto no debe resultar de mayor preocupación ya que algunos estudios han mostrado como resultado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido, es decir que una persona se encarga de la función de la tarea el cual suele ser el administrador – en nuestro caso el coordinador- y otro miembro del equipo de trabajo desempeña la función social.

Las dos funciones del líder – la relativa a las tareas y la de mantener el grupo- se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tiene un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tiene un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen.(Stoner J., Freeman R. & Gilbert Jr.,1996).

La mayor parte de los gerentes aplican cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

Partiendo de estos dos estilos veremos y definiremos los estilos de liderazgo que nos muestran Robert Blake y Jane Mouton en la rejilla Gerencial en la cual maneja estas dos orientaciones en el eje X la preocupación por las personas lo que aquí es el estilo orientado a los empleados y el eje Y que es la preocupación por la producción mencionado aquí como un estilo orientado a las tareas.

Blake y Mouton nos comparten cinco estilos de liderazgo que se pueden identificar según la inclinación de los líderes los cuales veremos en el siguiente apartado.

2.3 Rejilla de Dirección (Gerencial)

Los psicólogos norteamericanos Robert Blake y Jane Mouton idearon un esquema gráfico con un sistema de puntuaciones para poder describir y comparar los diferentes estilos de mando o tipologías cuyo sistema bautizaron con el nombre de “managerial grid” rejilla de dirección, que seguidamente se exponen y que quedan definidos en cinco grupos.

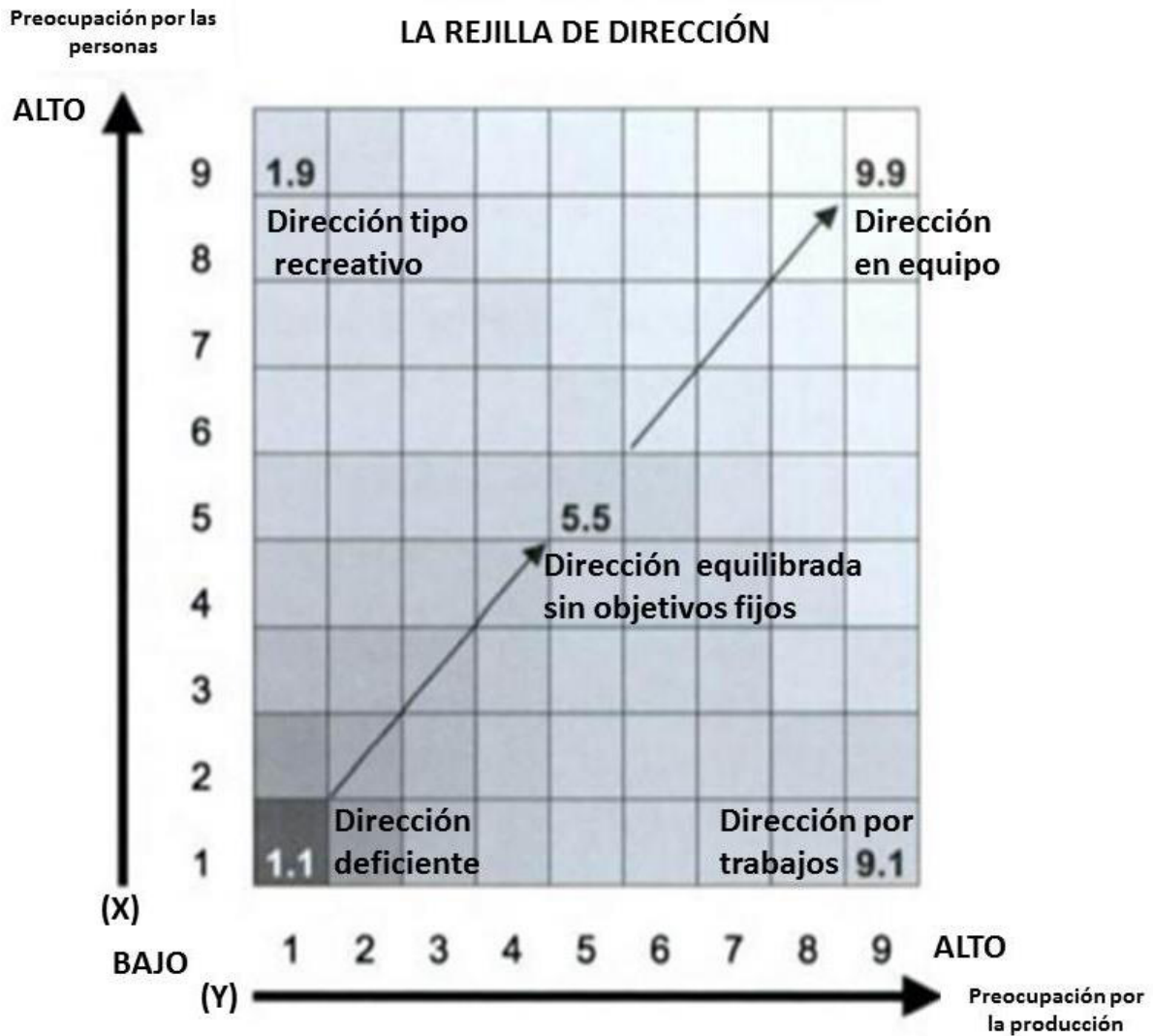


Fig.1.1 Rejilla de Dirección

Explicación de la tabla de Blake & Mouton

Estilo (9.1) Dirección por trabajos, es el que presenta el máximo grado de interés por la producción y el mínimo por los trabajadores. Interpreta que el personal es un elemento más de la cadena de producción, sin valor que lo diferencia de las máquinas y al que hay que retribuir estrictamente por aquello que se le manda que haga en el tiempo y forma que se le ordene. El directivo entiende que la función de él se limita a organizar y controlar el trabajo de sus subordinados y confía mucho en las medidas disciplinarias (sin límites) para la resolución de los problemas laborales. La erosión del clima laboral es importante.

Estilo (1.9) Dirección tipo recreativo, en ocasiones se le denomina “club recreativo”. Es lo contrario del anterior, por lo que se considera que su responsabilidad primordial consiste en conseguir que sus colaboradores se mantengan en un alto grado de satisfacción y armonía en el trabajo, bajo el supuesto de que como consecuencia de ello se producirá una actividad más eficiente. En la práctica, este directivo no gobierna debidamente al grupo pero si consigue que sus colaboradores vivan felizmente, aunque de espaldas a los intereses de la organización.

Estilo (1.1) Dirección deficiente, este presta un mínimo interés a los objetivos de la organización, limitándose a cumplir lo estrictamente indispensable, ni tampoco le interesan las cuestiones del personal. Es el directivo que se ha inhibido de los intereses de la organización y pretende tan sólo “vegetar” en ella.

Estilo (5.5) Dirección equilibrada sin objetivos fijos, también se le denomina de “a medio camino”; se preocupa a medias tanto de la producción como del personal y pretende asumir los objetivos de la organización en un grado razonable al mismo tiempo que intenta conseguir un buen estado de ánimo del personal. Es propio de estilos paternalistas o de aquellos en que la amistad tiene una influencia decisiva en el grupo.

Estilo (9.9) Dirección en equipo, este estilo parte del convencimiento de que tanto los intereses de la organización (producción) como los de los trabajadores son conciliables y, por tanto, la integración de estos con aquella permitirá crear un ambiente de trabajo mediante el cual el personal satisfará sus propias necesidades y cuanto más elevado sea el interés de estos, más elevada será su participación. Para ellos el directivo intentará conseguir un clima participativo planteando los problemas a sus colaboradores para escuchar sus opiniones, aceptando las consecuentes sugerencias; se les mantendrá informados de los resultados y se les permitirá una cierta libertad de actuación y decisión, etc.

Mencionan Blake y Mouton que los resultados suelen no estar alineados totalmente a los ya mencionados estilos, por lo general se encontrarán en situaciones intermedias y en combinación de estilos teniendo uno predominante, ya que en ello factores como el estilo de sus superiores, actitud de sus colaboradores, así como su propia personalidad.

Por medio de esta herramienta podremos identificar la orientación en el estilo de liderazgo que predomina en los coordinadores de área del departamento de becas de la UANL.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación

Para la realización de este proyecto utilizamos el tipo de investigación descriptiva la cual consiste en describir de modo sistemático las características de una población, situación y área de interés.

Debido a que nuestro objetivo principal es el de proponer la aplicación de una herramienta que identifique los estilos de liderazgo de los coordinadores de área, en la presente investigación damos a conocer los estilos que maneja el modelo que se propone aplicar: rejilla gerencial.

3.2 Definición de variables.

Debido a la naturaleza de la investigación y el objetivo y finalidad de la misma contamos con una variable independiente que es el fundamento y base de nuestra investigación "Liderazgo".

3.3 Participantes

Se tiene pensado en el caso de aceptación de la propuesta por parte de la dirección, se aplique el cuestionario a los colaboradores de las áreas que serían sometidas a dicha evaluación:

Coordinación Operativa: 14 auxiliares de departamento

Coordinación de Trabajo Social: 13 trabajadoras sociales

Coordinación de Becas Externas: 1 auxiliar de becas externas

Coordinación Administrativa: 1 auxiliar administrativo, 1 persona de intendencia.

3.4 Escenario

Para llevar a cabo esta investigación se ha considerado como punto de investigación el Departamento de Becas de la Universidad Autónoma de Nuevo León contemplando la identificación del estilo de liderazgo de las coordinaciones de área: Coordinación Operativa, Coordinación de Trabajo Social, Coordinación de Becas Externas y la Coordinación Administrativa

El instrumento que se propone es el de la percepción del liderazgo desde el punto de vista de los colaboradores, "Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo de los coordinadores de área" según la rejilla de dirección o Grid Gerencial, original de Blake y Mouton; se utilizó una adaptación de Velásquez (1985), Rogel (2009) y Barroso y Salazar (2009) (Ver Anexo 1).

Este instrumento se compone de 80 reactivos, los cuales se han agrupado en los 5 grupos descritos en la rejilla directiva:

- Coordinación de liderazgo deficiente, estilo 1,1 (Preguntas 1-16)
- Coordinación de liderazgo recreativo, estilo 1,9 (Preguntas 17-32)
- Coordinación de liderazgo equilibrado sin objetivos, estilo 5,5 (Preguntas 33-48)
- Coordinación de liderazgo por trabajos, estilo 9,1 (Preguntas 49-64)
- Coordinación de liderazgo en equipo, estilo 9,9 (Preguntas 65-80)

En el caso de su aplicación, los colaboradores responderían la encuesta luego de explicarles que deben leer con atención para contestar con sinceridad acerca de su percepción hacia los atributos de los coordinadores de área, de acuerdo a la escala Likert de cuatro puntos ("Totalmente Desacuerdo=1", "Desacuerdo=2", "De acuerdo=3", "Totalmente De acuerdo=4").

3.5 Procedimiento

Para llevar a cabo este proyecto se analizó los temas de interés de investigación para el departamento de becas, se determinó que la investigación fuera de tipo descriptiva.

Se trazó como objetivo proponer a la dirección como instrumento de identificación de los estilos de liderazgo la rejilla de dirección (grid gerencial) .

Explicar los estilos de liderazgo, según las categorías mencionadas en la teoría de Blake y Mouton

Exponer a la dirección en la propuesta los beneficios de conocer los estilos de liderazgo de los dirigentes del departamento.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.

<ul style="list-style-type: none">• Nombre del Proyecto: Propuesta de un instrumento para conocer el estilo de liderazgo de los Coordinadores del Departamento de Becas de la UANL.	
<ul style="list-style-type: none">• Contextualización: El departamento de becas tiene como objetivo apoyar con becas sobre la cuota escolar a los alumnos de escasos recursos con deseos de estudiar la preparatoria o alguna carrera profesional de las que se imparten en nuestra universidad. Organigrama: una dirección la cual cuenta con asistente de dirección y una secretaria; la coordinación operativa que tiene a su cargo 14 auxiliares de departamento; coordinación de trabajo social con 12 trabajadoras sociales; coordinación de becas externas cuenta con un auxiliar de becas externas y la coordinación administrativa con un auxiliar administrativo y una persona de intendencia. Misión: En el departamento de Becas se ofrece un servicio personalizado y de alta calidad a los usuarios en la realización de trámites a fin de promover la formación de personas que contribuyan al desarrollo económico y social a nivel estatal, nacional e internacional. Visión: Ser el Departamento de Becas modelo dentro del sistema nacional de Universidades Públicas y de Competencia mundial. Que sea líder en pensamiento y Organización, vanguardista con personal de actitud positiva con valores de justicia y honradez comprometidos institucionalmente con la mejora continua. Política de Calidad: En el Departamento de Becas estamos comprometidos con la satisfacción de los usuarios del servicio de Becas de la U.A.N.L., dentro del marco del Modelo de Responsabilidad Social Universitaria, a través del cumplimiento de la	<ul style="list-style-type: none">• Definir problemática: Uno de los objetivos del departamento de becas es lograr la satisfacción del usuario de servicio y contar con personal calificado comprometiéndose a brindar un servicio de calidad. El poder identificar el estilo de liderazgo que caracteriza a los coordinadores de las áreas para el logro efectivo de su desempeño y el cumplimiento de los objetivos es de especial importancia por lo cual se sugerirá a la dirección la aplicación de una herramienta que identifique los estilos de liderazgo de las coordinaciones a su cargo.

<p>normatividad, del sistema de mejora continúa y contando con personal capacitado.</p> <p>Valores Organizacionales: Honradez, Justicia, Responsabilidad, Solidaridad, Verdad, Compromiso y Trabajo en Equipo.</p>				
<p>Metas:</p> <p>La finalidad del proyecto es poder dimensionar los beneficios de tener identificados los estilos de liderazgo de los coordinadores de área.</p>		<p>Objetivos:</p> <p>Proponer a la dirección la aplicación de un instrumento que identifica el estilo de liderazgo que poseen los coordinadores del departamento de Becas de la UANL.</p>		
<p>Desarrollo de estrategia: se analizarán los temas de interés de investigación, se expondrán los estilos de liderazgo y los beneficios de esto.</p>				
Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Análisis de temas de investigación	Reunión para lluvia de ideas	1	Febrero 2016	Reporte de resultados
Explicar los estilos de liderazgo del instrumento	Reunión para la presentación	1	Marzo 2016	Lista de Asistencia
Exponer beneficios de la propuesta	Presentación de beneficios	1	Abril 2016	Documento de presentación
Plan de Seguimiento				
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar la encuesta de rejilla Gerencial adaptada para el departamento de becas a los colaboradores de cada área • Analizar los resultados • Plan de trabajo • Toma de decisiones 				

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Recomendaciones

La recomendación principal que se expondrá es la necesidad de aplicar el instrumento para la identificación del estilo de liderazgo de los coordinadores de área del departamento de becas.

Con la finalidad de obtener información que sea de utilidad para la dirección en la toma de decisiones y ayude al alcance de los objetivos establecidos con mayor eficacia.

Dentro de los beneficios que se obtiene de un buen liderazgo podemos mencionar los siguientes, según artículo de Sharon Lynn, 2012 quien también nos dice “Los líderes de negocios y organizaciones expertos pueden motivar a sus equipos de trabajo para que logren todos sus objetivos y así mejorar la calidad de la experiencia laboral en general para todos los empleados”.

Motivación

El factor motivacional constituye uno de los más importantes beneficios de un buen liderazgo dentro de un ambiente laboral u organizacional. Un buen liderazgo en el lugar de trabajo motiva a los empleados a lograr más. El potencial de los empleados o de los miembros de la organización que estén bajo un buen liderazgo se transformará en resultados, que es lo que todo lugar de trabajo requiere.

Confianza

El factor de aumento de confianza constituye otro beneficio muy importante de un buen liderazgo. Los mejores líderes dentro de un centro de trabajo u organización pueden crear confianza en los empleados para que cada uno desempeñe su trabajo de manera más eficiente. Asimismo, los buenos líderes deben estar disponibles para los miembros de sus grupos de trabajo cuando tengan preguntas o necesiten orientación. Saber que un buen líder siempre está dispuesto para

aconsejar crea una confianza que los empleados no tendrían sin un buen liderazgo.

Armonización

Los grandes líderes dentro una organización o en un centro de trabajo pueden armonizar los objetivos de la empresa u organización con los objetivos e intereses de los empleados. La armonización también engloba la habilidad de un buen líder para resolver conflictos dentro de la compañía u organización entre diferentes grupos de personas. Los mejores líderes son capaces de crear una armonía especial entre los empleados y los dueños o administradores de una empresa u organización.

Entusiasmo

Los buenos líderes siempre demostrarán entusiasmo por su trabajo y su posición de dirigentes en la compañía o en la organización. Este entusiasmo se convertirá en un valor agregado de motivación para la gran mayoría de los empleados, mejorará su nivel de producción y rendimiento en el trabajo en general. Los líderes entusiastas estimulan a los grupos de trabajo a llegar a un objetivo en común y mejorar el ambiente laboral.

5.2 Conclusión

Un buen líder es aquel que guarda el equilibrio entre las tareas y las personas, sin perder su autonomía y autoridad.

Según la rejilla de dirección la probabilidad de situar a un líder en un punto exacto de la gráfica es muy poco probable, ya que la mayoría de los líderes poseen una combinación de estilos con uno en particular que es el predominante.

Conocer el estilo de liderazgo nos ayuda a entender el comportamiento de la organización y hacia donde se dirigen los objetivos.

5.3 Mi aprendizaje

En el pasado al escuchar la pregunta ¿un líder nace o se hace?, mi inclinación al responder siempre había sido que un líder nace, tomando en cuenta que los mejores ejemplos de liderazgo son personas que no tomaron un curso para aprender a dirigir o trabajar sus habilidades y capacidades, sino que estas habilidades surgieron de su naturaleza humana.

En base a la información los autores que vimos puedo responder a la pregunta anterior diciendo que un líder surge de ambas condiciones ya que existen que sin saber que lo son pero por su propia naturaleza (nace) terminan dirigiendo grupos y por otra parte hay quienes pueden hacerse un buen líder al trabajar o adoptar las conductas del estilo de liderazgo que se desea tener.

Un líder determina el funcionamiento efectivo de los procesos en una organización su comportamiento determinará la respuesta de sus seguidores al cumplimiento y logro de los objetivos.

REFERENCIAS.

Alles M. (2007). *Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. México: GRANICA.p.19-20,170-171

Cole G. (1995). *Organizational Behaviour*. Londres. DP Publications.

Davis K., Newstrom J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw-Hill.

Gordon J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

Herrera Nava Ana Laura. (2015, marzo 4). Comportamiento humano en las organizaciones. Ensayo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comportamiento-humano-en-las-organizaciones/>

Lynn S. (2012). *¿Cuales son los beneficios de un buen liderazgo?*. 21/05/2012, de eHow en español Sitio web: http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-beneficios-buen-liderazgo-lista_75442/

Porret M. (2007). *Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC Ed.p.118-120

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson-Prentice Hall.

Stoner J., Freeman R., & Gilbert Jr. D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.p.518

ANEXOS.

ANEXO 1.



**Cuestionario para identificar el estilo de liderazgo de los
Coordinadores de área del Departamento de Becas**



Notas aclaratorias:

1. El presente instrumento es con la finalidad de conocer el estilo de liderazgo de los coordinadores.
2. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta conteste con la verdad y honestidad,
3. El proceso de aplicación se llevará de una manera confiable y confidencial.
4. En caso de alguna duda favor de comunicar al examinador.

1. Datos personales:

Edad: _____ Sexo: _____ Estado Civil: _____
 Antigüedad: _____ Área: _____

2. Instrucciones: Marque con una "X" la casilla correspondiente a su opinión sobre los enunciados que se listan. La información es estrictamente confidencial y será de mucha ayuda para mejorar el desempeño de nuestros trabajadores. ¡Muchas gracias!

CLAVES:

TD = Totalmente en desacuerdo **ED** = En desacuerdo **DA** = De acuerdo **TDA** = Totalmente de acuerdo

#	Enunciado	TD	ED	DA	TDA
1	La mejor manera para manejar las sugerencias de los trabajadores es reaccionar positivamente hacia ellas, pero nada debe hacerse hasta que la autoridad competente la autorice.				
2	Cuando un supervisor planea sus actividades de trabajo debe conversar al respecto con sus trabajadores, pero dejar que ellos lleguen a sus propias conclusiones para que las lleven a cabo con mayor interés.				
3	Para asegurar su posición, cuando un supervisor toma sus decisiones debe basarse en el apoyo que le otorguen las autoridades para las decisiones que tome, para estar preparado por si los trabajadores se oponen a dichas decisiones.				
4	Las metas deben ser factibles de ser logradas sin crear conflictos y problemas.				
5	El supervisor puede ayudar a sus trabajadores a resolver los problemas laborales aceptando el temperamento de dichos trabajadores tal y como son.				
6	Cuando existe algún conflicto, un supervisor no debe meterse en el asunto y quedar al margen.				
7	Cuando los trabajadores están en conflicto entre ellos el supervisor debe permanecer neutral, ya que es posible que la gente se ponga en contra de aquellos que intervienen en sus conflictos.				
8	Cuando un trabajador se opone a hacer las cosas en la forma prescrita, su supervisor debe olvidarse del caso ya que tal vez con el tiempo el problema se resuelva por sí solo, tratando en esta forma de evitar otro problema.				
9	Cuando los trabajadores violan alguna política de la empresa, el supervisor debe dejar que las cosas sigan su curso, ya que es mejor que cada uno aprenda por sí mismo de los errores que comete.				

10	Un supervisor debe aceptar que aunque el personal no quiera trabajar mucho, hay que exigirles que lo hagan eficientemente.				
11	Un supervisor debe saber que si su personal trata de trabajar lo mejor posible, él no debe intervenir.				
12	Para hacer que los trabajadores progresen en sus labores el supervisor debe dejarlos solos, y si llegaran a surgir problemas, tratar de resolverlos por los conductos oficiales (formales).				
13	Cuando un supervisor y sus trabajadores están en desacuerdo, el supervisor debe dejar las cosas como están ya que posiblemente con el tiempo se resuelvan por sí solas.				
14	Al revisar los resultados de un trabajador, el supervisor debe saber que las evaluaciones del desempeño pueden provocar sentimientos de agresión y que la experiencia en el trabajo es la mejor maestra.				
15	Después de que una tarea ha sido planeada el supervisor debe dejar que los trabajadores hagan sus tareas, según crean más conveniente y darles la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas, dejando que ellos los resuelvan.				
16	Un supervisor puede reducir la resistencia de sus trabajadores al cambio actuando con cautela para evitar que se rompa la rutina y se provoquen conflictos.				
17	Un supervisor es responsable de preocuparse porque sus trabajadores tengan una actitud positiva, ya que así el trabajo sale por sí solo.				
18	Cuando un trabajador tiene problemas con sus tareas el supervisor debe otorgarle ayuda y darle ánimo. Así, el trabajador sentirá que puede contar con su supervisor.				
19	Cuando un supervisor ve que sus trabajadores salen de la empresa antes de la hora de salida debería abstenerse de hacer comentarios, ya que mantener las buenas relaciones es importante.				
20	Los trabajadores producirán más y laborarán con mayor eficiencia si el supervisor toma en cuenta sus necesidades psicológicas y sociales para motivarlos y animarlos en sus tareas.				
21	El supervisor puede ayudar a resolver los problemas invitando a los trabajadores a que sean cordiales en el trabajo.				
22	Cuando existe algún conflicto, el supervisor debe ofrecer su ayuda para disminuir la tensión.				
23	Cuando un trabajo encomendado ha concluido, el supervisor debe exponer a los trabajadores su punto de vista sobre los aspectos positivos del trabajo y utilizar esta estrategia para animarlos.				
24	Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el supervisor debe discutirlo con sus trabajadores para establecer la forma en que se realizó dicha tarea para recompensar al grupo o a los trabajadores por su contribución en una forma adecuada.				
25	La coordinación efectiva con los trabajadores puede lograrse diciéndoles que son muy importantes.				
26	Cuando un supervisor planea su trabajo y obtiene algunas ideas de sus trabajadores, debe incluir en sus planes todas las sugerencias sin importar si son buenas o malas, con tal de hacer sentir a sus trabajadores que participan.				
27	Cuando un supervisor planea un trabajo debe hablar con sus trabajadores explicándoles, ayudándolos y guiándolos en el trabajo que deberán ejecutar, dejándolos con cierta libertad para que sigan la forma que les parezca mejor para trabajar.				
28	Las metas u objetivos que el supervisor se proponga en el trabajo deben ser tan altas como sea posible, siempre que los trabajadores las acepten.				
29	Para hacer que los trabajadores progresen en sus tareas el supervisor debe estar cerca para ver cómo trabajan, asegurándose de que se den cuenta de que se preocupa e interesa por ellos.				
30	Un supervisor que realmente conoce a los trabajadores, al planear su trabajo les da a conocer el panorama general de los planes, animándolos a llevar a cabo el trabajo en la forma que ellos consideren más agradable.				
31	Cuando un trabajador no está de acuerdo con las instrucciones de su supervisor, éste debe cambiar su				

	posición con el fin de mantener la cooperación.				
32	Un supervisor puede reducir la resistencia al cambio en sus trabajadores haciendo énfasis en los aspectos positivos de los trabajadores				
33	La mejor manera de manejar las sugerencias de los trabajadores es aceptarlas todas, enviarlas a la instancia responsable para su revisión y, al mismo tiempo, hacerles sentir que sus sugerencias son bien aceptadas.				
34	El supervisor como jefe que obtiene buenos resultados es aquel que dice a sus trabajadores lo que se espera de ellos, pero toma en cuenta que no se puede esperar mucho de ellos.				
35	Cuando un supervisor ve que sus trabajadores salen de la empresa antes de la hora de la salida él debería hablar con ellos y hacerles ver que su actitud es costosa, por lo que deben trabajar su horario completo.				
36	Cuando un trabajador está en desacuerdo con el supervisor, éste debe escucharlo para comprender que el supervisor siempre tiene la razón.				
37	Cuando un supervisor se reúne con sus trabajadores, el principal objetivo debe ser darle al trabajador la oportunidad de participar haciendo sugerencias, pero el supervisor tiene la responsabilidad de equilibrar las presiones del grupo.				
38	Cuando los trabajadores están en conflicto entre ellos, el supervisor debe hablarles en forma individual para conocer los hechos y dar una solución justa para todos.				
39	Cuando un supervisor y un trabajador están en desacuerdo, el supervisor debe explicar a su trabajador las razones por las que ha tomado la decisión del caso y llevarlas a cabo diciéndole que lo siente.				
40	Cuando un trabajador se opone a hacer las cosas en la forma prescrita, su supervisor debe explicarle que las normas del trabajo son para todos y que su cumplimiento redundará en su beneficio				
41	Cuando un supervisor planea su trabajo y obtiene algunas ideas de sus trabajadores, debe incluir en sus planes las sugerencias que considere útiles y agradecer a los trabajadores sus aportaciones.				
42	Las metas u objetivos que el supervisor se proponga en el trabajo no deben ser ni muy altos ni muy bajos, pues de esta forma los trabajadores los podrán alcanzar mejor				
43	Cuando un nuevo plan de trabajo va a ser implementado, el supervisor debe obtener toda la información importante, buscar ideas y sugerencias de aquellos que realizarán el proyecto, analizar los datos y solicitar recomendaciones. Después, con base en lo anterior asignará funciones y responsabilidades a cada uno, haciéndoles notar que sus ideas y sugerencias fueron tomadas en cuenta.				
44	Cuando un supervisor revisa el trabajo de los trabajadores debe hacer un análisis de las virtudes y defectos de éstos acentuando el interés tanto en las fallas como en los aciertos del trabajo.				
45	Una de las formas para obtener resultados de los trabajadores es establecer las metas de estudio con ellos y pedirles su ayuda en caso de que los objetivos académicos no se hayan logrado.				
46	Un supervisor que realmente conoce a los trabajadores, al planear su trabajo toma las decisiones después de haber hablado con sus trabajadores en forma individual o grupal.				
47	Al revisar las tareas de un trabajador, el supervisor debe saber que es importante que éste sepa cuál es su posición con respecto a los demás, comparándolos entre sí y saber cómo influye su trabajo en los resultados.				
48	Un supervisor debe revisar cómo se ha hecho un trabajo y, de acuerdo con esto, tomar una decisión.				
49	Un supervisor es responsable de realizar un trabajo efectivo, ya que los trabajadores responderán favorablemente a su ejemplo.				
50	El supervisor, como jefe que obtiene buenos resultados, es aquel que dice a sus trabajadores qué se espera de ellos y dirige la acción firmemente.				
51	Para asegurar su posición, cuando un supervisor toma sus decisiones debe basarse en la más completa información al respecto para que si sus trabajadores se resisten, él no tenga que cambiarlas.				
52	Las tareas deben ser lo más elevadas posibles, sin importar las exigencias que haya que imponerles a los				

	trabajadores.				
53	Para lograr un mayor esfuerzo en el desempeño de los trabajadores, el supervisor debe llegar a decisiones, tratándolas con sus trabajadores y hablando con cada uno de ellos en forma aislada, para asegurar una mayor comprensión.				
54	Cuando un trabajo encomendado se ha terminado, el supervisor debe hacer planes para que no se tenga que hacer de nuevo posteriormente, haciendo que los trabajadores se pongan de inmediato a trabajar en las siguientes labores.				
55	Cuando un supervisor y un trabajador están en desacuerdo, el supervisor debe simplemente decirle a su trabajador que la decisión está tomada.				
56	Para que un trabajador sea mejor apreciado por su supervisor cuando le transmite alguna información, debe decirle únicamente los problemas excepcionales que requieren de su acción directa.				
57	Cuando los trabajadores violan alguna política de la empresa, el supervisor debe tomar de inmediato los medios necesarios para asegurarse de que esto no vuelva a ocurrir.				
58	Cuando un supervisor planea un trabajo debe aprovechar los conocimientos que le ha dado su propia experiencia y, si es necesario, recurrir a expertos en la materia llevando a cabo posteriormente el trabajo, asignando responsabilidades personales o grupales a los trabajadores.				
59	Un supervisor debe saber que si los trabajadores tratan de trabajar lo mejor posible, él debe presionarlos lo más que sea posible aunque esto produzca resentimiento y frustración				
60	Una de las formas para obtener resultados de los trabajadores es establecer las metas de trabajo con ellos y asegurarse del cumplimiento de dichas metas desde su inicio, exigiendo la obediencia requerida.				
61	Las reuniones del supervisor con sus trabajadores son buenas cuando éstas son para comunicar a los trabajadores las decisiones de cómo hacer el trabajo.				
62	Cuando un trabajador no está de acuerdo con las instrucciones de su supervisor, éste debe obligar al trabajador a que las cumpla al pie de la letra.				
63	Un supervisor debe usar sus propias habilidades para analizar y decidir qué es lo que debe hacerse, ya que ése es su trabajo y por eso se le califica.				
64	Cuando exista un desacuerdo entre supervisor y trabajador, el supervisor debe decir la última palabra sobre el asunto.				
65	Cuando un trabajador tiene problemas con lo que tiene que hacer, el supervisor debe trabajar con su personal de común acuerdo, tratando de solucionar el problema, de tal forma que se eliminen dificultades para el futuro				
66	Cuando un supervisor planea sus actividades de trabajo debe conversar al respecto con su personal y trabajar en conjunto con ellos para llegar a las mejores decisiones para el futuro.				
67	De acuerdo con la naturaleza humana, como regla general, las personas se desempeñarán mejor si se identifican con el trabajo que realizan, estando de común acuerdo con su superior				
68	Cuando un trabajador está en desacuerdo con el supervisor, éste debe escuchar al trabajador para comprender las discrepancias en los puntos de vista y enfrentarlos, tratando de obtener una conclusión positiva y benéfica para todos.				
69	Para lograr un mayor esfuerzo en el trabajo del personal, el supervisor debe tomar decisiones tratándolas con sus subordinados como equipo, dirigiendo y coordinando sus esfuerzos.				
70	Cuando un supervisor se reúne con sus trabajadores, el principal objetivo debe ser establecer las metas de trabajo, así como los programas y procedimientos para llevarlos a cabo.				
71	Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el supervisor debe discutirlo con sus trabajadores para ayudarlos a que mejoren su desempeño, mencionando los aciertos y comentando también los errores, sugiriéndoles mejores formas de trabajar, alentándolos también a hacer sugerencias para mejorar lo que hacen.				

72	La coordinación efectiva de los trabajadores puede lograrse comprometiéndolos en la solución de los problemas laborales				
73	Cuando éste le transmita alguna información, debe sugerirle al trabajador acerca de todo lo que necesita conocer a fondo, sin importar la forma de pensar del trabajador.				
74	Cuando se va a implementar un nuevo plan de trabajo, el supervisor debe coordinarse con sus trabajadores para establecer los puntos importantes del proyecto y tomar las decisiones que les parezcan bien, tanto al supervisor como a los trabajadores.				
75	Un supervisor debe hacer que se cumpla el trabajo tratando a los trabajadores como personas.				
76	Cuando un supervisor revisa los resultados de su personal debe asegurarse de que los trabajadores estén conscientes de que su trabajo será evaluado constantemente y conversar con ellos acerca de los factores que han originado las fallas y los aciertos de su trabajo, así como ponerse de acuerdo para establecer las metas laborales.				
77	Cuando un supervisor y sus trabajadores están en desacuerdo, éste debe enfrentarse al problema en forma abierta y tratar de resolverlo de una vez por todas.				
78	Las reuniones del supervisor con sus trabajadores son buenas cuando éstas se dedican a compartir toda la información necesaria para tomar mejores decisiones para realizar mejor el trabajo.				
79	Después de que una tarea ha sido asignada, el supervisor debe revisar el trabajo con los trabajadores que la están realizando y decidir con ellos los cambios que sean necesarios.				
80	Cuando exista un desacuerdo entre supervisor y trabajador, ambos deben determinar la causa del mismo y resolverlo.				

¡Gracias!