

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas**



## **Fortalecimiento De La Capacidad De Liderazgo En Las Comunidades Que Habitan En Derechos de Vía Para La Administración Eficiente De Sus Asentamientos. Caso Ilustrativo.**

Trabajo de graduación presentado por:

**Carlos Alberto Pineda Hernández  
Juan Carlos Rodríguez Rodríguez  
Aquiles Velásquez Velasco**

para optar al grado de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Junio 2001

## Autoridades Universitarias

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez

Secretario General: Licda. Lidia Margarita Muños Vela

Decano de la  
Facultad de Ciencias  
Económicas: M.Sc. Roberto Enrique Mena Fuentes

Vicedecano de la  
Facultad de Ciencias  
Económicas: Lic. Pedro Faustino García Cortéz

Secretario de la  
Facultad de Ciencias  
Económicas: Lic. Jose Wilfredo Zelaya Franco

Administrador  
Académico de la  
Facultad de Ciencias  
Económicas: M.Sc. Manuel Enrique Araujo Villalobos

Asesor: M.Sc. Manfredo Riffkofen Castro Guzmán

Tribunal Examinador: Lida. Angela Marina Suarez de Arias  
Lic. Vitelio Henriquez Menjivar  
M.Sc. Manfredo Riffkofen Castro Guzmán

Junio 2001

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.

## Agradecimientos

---

Por guiarme, a quienes me brindaron sabiduría, salud: Dios y Santa María; apoyo incondicional, mis padres: Sofía Velasco y Pedro Juan Velásquez: compañeros, maestros: por su motivación hacia el logro de este triunfo.

### AQUILES

---

- Agradezco a **JESUS** por guiarme para alcanzar mi meta.
- A mis **padres**: José Luis Pineda e Isabel Hernández Hernández.
- A mis **tíos**: Rigoberto Hernández Hernández y Efraín Hernández Hernández.
- A mis **hermanos**: Celsa Norma, Hector Antonio, Oscar Armando y Jorge Alberto.
- A mis **amigos**: Juan Carlos, Aquiles, Ana Cristina, María Magdalena, Ana Deysi, Rosa María, y José Daniel.
- A la **Comunidad Labor 1** y su Junta Directiva.
- A todos aquellos que me dieron la visión de emprender esta carrera, que hoy humildemente coronó.

### CARLOS ALBERTO

---

- Al hombre de Nazaret: **JESUS**.
- A mis **padres**: Porfirio Rodríguez y Rosita del Refugio Rodríguez.
- A mis **hermanos**: Armando, Manuel y Rosa Elisa.
- A mi **familia**: Yudis Xiomara y Fernando Elías.
- A mi **Comunidad Labor 1** y su Junta Directiva, a la cual pertenezco.
- A mis **amigos**: María Magdalena, Rosa María, Karla Jeanette, Daniel, Eduardo, Carlos Alberto, Aquiles, Carlos Alexander, Salvador, y en especial a Juan José (QDDG).

### JUAN CARLOS

# Indice

	Página
Resumen.....	i
Introducción.....	iii

## CAPITULO I ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES.....	2
1.1 Generalidades.....	2
1.1.1 El crecimiento de la pobreza en el Area Metropolitana de San Salvador.....	2
1.1.2 Asentamientos en derechos de vía.....	3
1.1.3 Problemática del sector línea férrea.....	4
1.2 Comunidad Labor 1.....	6
1.2.1 Ubicación geográfica.....	6
1.2.2 Breve evolución histórica.....	7
1.2.3 Organización de la Comunidad Labor 1.....	8
1.2.4 Proceso de elección.....	9
1.2.5 Actividades realizadas durante 1999.....	10

1.3	Desarrollo Comunitario	
1.3.1	Conceptos Claves	13
1.3.2	La participación comunitaria y la gestión comunitaria	13
2.	ADMINISTRACION.....	17
2.1	Definiciones.....	17
2.1.1	¿Qué es Administración?.....	17
2.1.1.1	Eficiencia y eficacia.....	18
2.1.2	¿Qué es una Organización?.....	19
2.1.3	¿Qué es un Administrador?.....	21
2.2	Importancia de la Administración.....	22
2.3	Funciones Administrativas.....	23
2.4	Estructura y diseño de la organización	26
2.4.1	¿Qué es estructura de una organización?	26
2.4.2	¿Qué es el diseño de la organización?	27
3.	LIDERAZGO.....	28
3.1	Definiciones.....	28
3.2	Importancia.....	30
3.3	Aptitudes básicas de los líderes.....	30

3.4	Teorías acerca del liderazgo.....	33
3.4.1	Teorías de las características del líder.....	33
3.4.2	Teorías de los estilos de liderazgo.....	36
3.4.2.1	Estudios de la Universidad de Iowa.....	37
3.4.2.2	Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.....	39
3.4.2.3	Estudios de la Universidad de Michigan...	41
3.4.2.4	Modelo de la Grid Gerencial.....	42
3.4.2.5	Continuo del comportamiento.....	45
3.4.3	Teorías situacionales acerca del liderazgo....	45
3.4.3.1	Modelo de contingencia de Fiedler.....	47
3.4.3.2	Modelo liderazgo situacionalde Hersey y Blanchard.....	50
3.4.3.3	Modelo de liderazgo participativo de Vroom y Yetton.....	53
3.4.3.4	Modelo Ruta-Meta de House.....	53
4.	ENTRENAMIENTO.....	55
4.1	Tipos de educación.....	56
4.2	Definición.....	56
4.3	Objetivos del entrenamiento.....	57
4.4	Ciclo del entrenamiento.....	58
4.4.1	Determinación de necesidades de Entrenamiento.....	58

4.4.1.1	Análisis organizacional.....	60
4.4.1.2	Análisis de los Recursos Humanos.....	61
4.4.1.3	Análisis de las operaciones y tareas.....	61
4.4.1.4	Medios para determinar necesidades de entrenamiento.....	62
4.4.2	Programación del entrenamiento.....	63
4.4.2.1	Planeación del entrenamiento.....	64
4.4.2.2	Tecnología educativa del entrenamiento...	65
4.4.3	Ejecución del entrenamiento.....	66
4.4.4	Evaluación de los resultados del Entrenamiento.....	67

## CAPITULO II

### METODOLOGIA Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

1.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	69
1.1	Enunciado del problema.....	69
1.2	Objetivos.....	69
1.3	Técnicas de investigación.....	70
1.4	Determinación de la muestra.....	71
2.	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	73
2.1	Estilo de liderazgo.....	74
2.1.1	Modelo utilizado.....	74

2.1.2	Estilo de liderazgo deseado.....	78
2.1.2.1	Resultados.....	78
2.1.2.2	Análisis.....	79
2.1.3	Estilo de liderazgo mostrado.....	80
2.1.3.1	Resultados.....	80
2.1.3.2	Análisis.....	81
2.1.4	Nivel de satisfacción.....	82
2.1.4.1	Modelo utilizado.....	82
2.1.4.2	Satisfacción resultante.....	85
2.2	Diseño organizacional.....	88
2.2.1	Formación de grupos de apoyo.....	88
2.2.2	Procedimiento de elección.....	88
2.2.3	Estructura de cargos.....	89
2.2.4	Centralización en la toma de decisiones....	89
2.3	Diagnóstico de necesidades de entrenamiento.....	90
2.3.1	Objetivos de la Junta Directiva.....	90
2.3.2	Análisis de cargos.....	91
3.	CONCLUSIONES.....	94
4.	RECOMENDACIONES.....	97



CAPITULO III  
PROPUESTA PARA FORTALECER LIDERAZGO EN LA  
COMUNIDAD LABOR 1

1. INTRODUCCIÓN.....	100
2. ESTILO DE LIDERAZGO.....	101
2.1 Introducción.....	101
2.2 Propuesta.....	101
3. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	105
3.1 Introducción.....	105
3.2 Funciones de la Junta Directiva.....	106
3.3 Elección de la Junta directiva.....	106
3.4 Estructura de cargos de la Junta Directiva.....	107
3.5 Comités o grupos de apoyo.....	108
3.6 Estructura organizativa.....	111
4. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.....	114
4.1 Introducción.....	114
4.2 Objetivo.....	114
4.3 Areas de estudio.....	115
4.4 Metodología.....	123
4.5 Plan de implementación.....	124

BIBLIOGRAFIA.....	126
-------------------	-----

## ANEXOS

1. Listado de comunidades del Municipio de Soyapango ubicadas en la línea férrea.....	132
2. Cuestionario para determinar estilo de liderazgo mostrado por la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1..	133
3. Cuestionario para determinar estilo de liderazgo deseado por los habitantes de la Comunidad Labor 1.....	135
4. Cálculo del estilo de liderazgo promedio que desean los habitantes de la Comunidad Labor 1.....	138
5. Cálculo del estilo de liderazgo promedio que muestra la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1.....	141
6. Determinación de la fórmula de la satisfacción.....	143

7. Tabulación de datos.....	145
a) Resultados del instrumento de liderazgo para determinar el estilo de liderazgo deseado por los habitantes de la Comunidad Labor 1.....	145
b) Resultados del instrumento de liderazgo para determinar estilo de liderazgo mostrado por los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1.....	155
c) Resultados del instrumento de liderazgo para determinar el diseño organizacional de la Comunidad Labor 1.....	164
8. Lineamientos básicos para llevar a cabo una reunión o asamblea.....	168

# Resumen

---

Fortalecer la capacidad de liderazgo en la Comunidad Labor 1, y en cualquier otra organización comunal, no es tarea fácil. Para lograrlo es necesario integrar un conjunto de elementos que permitan formar una organización firme. Elementos que en esta investigación se cubren a través de tres puntos:

- a) Por medio del estudio de liderazgo a través de la teoría del comportamiento, que se fundamenta sobre la base de lo que el líder hace, esto es, el grado de orientación hacia las personas y el grado de orientación hacia las actividades.
- b) Por medio del diseño orgaizacional, donde se establece la estructura organizativa de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1, el proceso de elección y la formación de comités o grupos de apoyo.
- c) Por medio de la elaboración de los elementos básicos de un programa de entrenamiento para los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad.

Según los resultados de la investigación, el estilo de liderazgo que muestran los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1, es el estilo de liderazgo a mitad del camino, y el estilo de liderazgo que desean sus habitantes es el estilo de

liderazgo en equipo, por tanto el nivel de satisfacción hacia el estilo de liderazgo deseado es del 75%.

En cuanto al diseño organizacional, la mayoría de los habitantes de la Comunidad Labor 1 están de acuerdo con la formación de grupos de apoyo y con la elección de la Junta Directiva por medio de votaciones.

Para los comités o grupos de apoyo, se recomienda crear los siguientes: Comité de finanzas, Comité de bienestar social, Comité de comunicaciones, Comité de cultura, recreación y deportes, Comité de proyectos, Comité de vigilancia y Comité electoral.

En cuanto al programa de entrenamiento, las áreas básicas de estudio son: organización popular y educación popular, administración, liderazgo y desarrollo comunitario, con un costo aproximado de trescientos colones cada uno.

# Introducción

---

La investigación realizada durante el segundo semestre del año 2000, denominada: **"FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN LAS COMUNIDADES QUE HABITAN EN DERECHOS DE VIA PARA LA ADMINISTRACION EFICIENTE DE SUS ASENTAMIENTOS. CASO ILUSTRATIVO"**, tiene como objetivo fortalecer la capacidad de liderazgo en la Comunidad Labor 1, ubicada a orillas de la línea férrea en el municipio de Soyapango.

Aunque el tema se refiere a las comunidades que habitan en derechos de vía, la investigación se delimitó a la Comunidad Labor 1, considerando la conclusión a que llegó Ralph Stogdill, investigador de la teoría del comportamiento del líder: "el investigador que quiera hablar con seguridad de sus hipótesis, no debe estudiar más de una organización". En tal sentido, en toda la investigación se hace referencia únicamente a la Comunidad Labor 1.

Para la determinación del problema de investigación primero se realizó un diagnóstico de la Comunidad Labor 1 durante 1999, por medio del servicio social a través de la Unidad de Proyección

Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador.

En el diagnóstico se llevó a cabo la formación del Juvenil para la Educación y el Deporte, realizándose el primer torneo intramuros de la Comunidad, asimismo, se elaboró un censo y la consulta popular donde los habitantes exponían los proyectos que más necesitaban, viéndose la necesidad, en primera instancia, de fortalecer la capacidad de liderazgo para poder llevar a cabo los proyectos en beneficio de la Comunidad.

La presentación de la investigación ha sido estructurada en tres capítulos:

El capítulo I denominado: "Antecedentes y Marco Teórico", aborda como primer punto, los antecedentes del crecimiento de colonias ilegales, sobre todo en la vía férrea, en el Área Metropolitana de San Salvador. Además, antecedentes de la Comunidad Labor 1. En segundo punto, se abordan los aspectos teóricos sobre la administración y su importancia en toda organización; tercer punto, el liderazgo y sus distintas teorías, siendo la base de la investigación. En cuarto punto, se hace una presentación de los aspectos más importantes del entrenamiento.

El capítulo II denominado: "Metodología y Análisis de la Investigación", incluye los aspectos más importantes de la metodología de investigación y el análisis de los resultados de la investigación en tres puntos. Primero, la determinación del estilo de liderazgo, que incluye el estilo de liderazgo deseado por los habitantes de la Comunidad Labor 1, el estilo de liderazgo mostrado por la Junta Directiva y el nivel de satisfacción de los habitantes por el estilo de liderazgo mostrado. Segundo punto, la estructura organizacional que los habitantes de la Comunidad desean, y en tercer punto, el diagnóstico de necesidades de entrenamiento de la Junta Directiva.

Para determinar el nivel de satisfacción de los habitantes de la comunidad se desarrollo la formula de la satisfacción, siendo ésta un aporte a las teorías del liderazgo al incluir a los modelos existentes la satisfacción por un estilo de liderazgo.

El capítulo III denominado: "Propuesta para Fortalecer la Capacidad de Liderazgo en la Comunidad Labor 1", incluye la propuesta que busca fortalecer la capacidad de liderazgo en la Comunidad Labor 1 en tres puntos básicos:



En primer punto, se determina el estilo de liderazgo que deben mostrar los miembros de la Junta Directiva, que surge como equilibrio entre el estilo de liderazgo mostrado por los Directivos y el estilo de liderazgo deseado por los habitantes, dado un nivel de satisfacción de éstos.

En el segundo punto se desarrolla la estructura organizativa que facilite la toma de decisiones y el fomento de la participación eficaz de los miembros de la Comunidad en las actividades encaminadas a su propio bienestar.

Por último, se incluyen los elementos básicos de un programa de entrenamiento para los miembros de la Junta Directiva para lograr una participación efectiva.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES Y MARCO TEORICO**

### **CONTENIDO:**

#### **1. ANTECEDENTES**

- 1.1 Generalidades
- 1.2 Comunidad Labor 1
- 1.3 Desarrollo Comunitario

#### **2. ADMINISTRACION**

- 2.1 Definiciones
- 2.2 Importancia
- 2.3 Funciones administrativas
- 2.4 Estructura y diseño de la organización

#### **3. LIDERAZGO**

- 3.1 Definiciones
- 3.2 Importancia
- 3.3 Aptitudes básicas de los líderes
- 3.4 Teorías acerca del liderazgo

#### **4. ENTRENAMIENTO**

- 4.1 Concepto y tipos de educación
- 4.2 Entrenamiento
- 4.3 Objetivos
- 4.4 Ciclo del entrenamiento

# 1. Antecedentes

---

## 1.1 Generalidades

La comunidad internacional enfrenta un reto considerable: reducir la pobreza y encontrar soluciones alternativas para mejorar las condiciones de vida de personas que habitan ciudades, pueblos y aldeas en deterioro. En Centroamérica viven más de 35 millones de personas; 3 de cada 5 viven en pobreza, y de éstas, dos están en la miseria o pobreza extrema (no pueden cubrir su alimentación)<sup>1</sup>.

### 1.1.1 El crecimiento de la pobreza en el Area Metropolitana de San Salvador (AMSS) .

El Salvador no es la excepción, acompañando el proceso de creciente urbanización y los cambios económicos, políticos y sociales ocurridos durante las últimas décadas, se encuentra el incremento de la pobreza urbana, particularmente en el AMSS. En 1977 el 40% de la población se encontraba en condición de pobreza extrema, incrementándose al 66.5% en 1990<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Federación Centroamericana de Organizaciones Comunes. Hacia la Contraloría Ciudadana desde las Comunidades. Proyecto: Fortalecimiento de las organizaciones comunales de la FCOC-CA y su papel en la transformación, consolidación de la democracia y la gobernabilidad de Centroamérica. Septiembre de 1999.

<sup>2</sup> Briones, Carlos. La Pobreza Urbana. UCA Editores, San Salvador, 1992.

El número de tugurios y colonias ilegales en el Area Metropolitana de San Salvador (AMSS) ha pasado de 253 en 1970 a 450 en 1992 según cifras oficiales. Asimismo, el 44.7% de los tugurios del AMSS Y 58.6% de viviendas dentro de estos se ubican en quebradas y ríos o en derechos de vía. En San Salvador, principal punto de concentración de tugurios, el 51% de los mismos se encuentran también en ríos y quebradas. A esto se suma el agravamiento de cierto tipo de enfermedades infecciosas ocasionado por el depósito y ausencia de tratamiento de los desechos sólidos en muchas de estas comunidades, los cuales generalmente van a parar a los ríos y quebradas cercanas<sup>3</sup>.

### **1.1.2 Asentamientos en derechos de vía**

Las comunidades que habitan en terrenos de Ferrocarriles Nacionales de El Salvador (FENADESAL) a orillas de la línea férrea, surgen a raíz del terremoto de 1965, obligando a las personas que habitaban en mesones a desplazarse a la vía férrea como única opción, ya que éstos quedaron destruidos, total o parcialmente. Posteriormente, las comunidades y la población se fueron incrementando por la emigración del campo a la ciudad a

---

<sup>3</sup> Baires, S. y Lungo, M. San Salvador: Crecimiento urbano, riesgos ambientales y desastres. FUNDE, Alternativa para el Desarrollo No. 29, San Salvador, mayo 1995.

causa del conflicto armado que vivió el país durante las décadas de los setenta y ochenta<sup>4</sup>.

Actualmente, en el Area Metropolitana de San Salvador existen 27 comunidades ubicadas a orillas de la línea férrea, con una población de 14,802 habitantes. De éstos, el municipio de Soyapango cuenta con la mayor población, 56.2% (**ver anexo 1, pág. 132**), la zona sur de San Salvador con el 13.5%, San Martín e Ilopango con el 22.1% y el 8.0%, respectivamente<sup>5</sup>.

### **1.1.3 Problemática del sector línea férrea<sup>6</sup>**

Los principales problemas que enfrentan las comunidades que habitan en derechos de vía son los siguientes:

#### **a) Falta de un lugar apropiado donde habitar.**

La estructura de los terrenos de FENADESAL (línea férrea) ubica a las comunidades que habitan en derechos de vía en zonas de alto riesgo.

---

<sup>4</sup> Entrevista a don Armando Portillo, Secretario General de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 y miembro del Consejo Coordinador de Comunidades Marginales, CCM, realizada el día 1 de mayo de 2000 en su casa de habitación.

<sup>5</sup> Plan de Ejecución y Formación Estructura Territorial Línea Férrea, San Salvador, septiembre de 1999.

<sup>6</sup> Plataforma Ciudadana del Sector Comunal. Asociación Coordinadora para el Desarrollo Comunal. Foro Ciudadano de presentación de la Plataforma Comunal, abril de 2000, local FENASTRAS.

**b) Falta de ingresos fijos.**

Los habitantes de las comunidades no cuentan con la educación académica para insertarse en el mercado laboral.

**c) Inseguridad jurídica de la tierra.**

Constantemente los habitantes de las comunidades están con el temor de ser desalojados de la vía férrea a su suerte. Más de 40 mil personas son candidatas a ser desalojadas, en casi 10 mil casas que se han construido en el tramo ferroviario San Salvador-Cutuco<sup>7</sup>.

**d) Falta de programas habitacionales.**

El Gobierno Central, por medio de las instituciones asignadas, FONAVIPO, entre otras, no cuenta con programas habitacionales para los habitantes de la línea férrea.

**e) Deficiente organización comunal.**

Actualmente, la participación de las comunidades se realiza a través de las Asociaciones o Directivas Comunales débilmente estructuradas.

---

<sup>7</sup> Cuarenta mil personas al borde del desalojo por rehabilitación vía férrea Cutuco-San Salvador. La Prensa Gráfica, Blanca Abarca, Nacionales, 8 de mayo de 2000, pp. 20, 22.

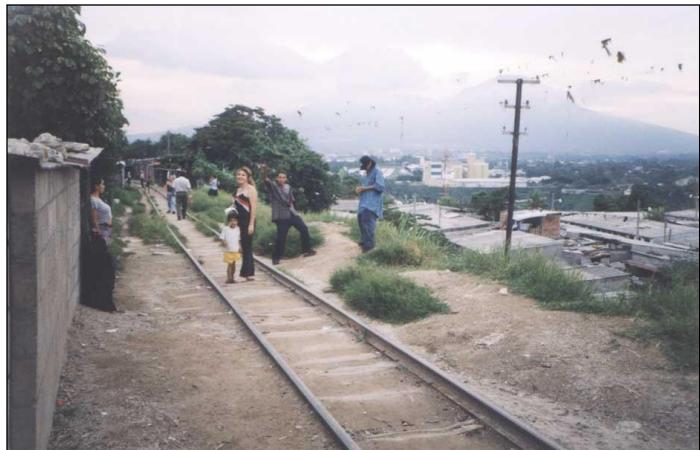
## 1.2 Comunidad Labor 1

### 1.2.1 Ubicación geográfica

La Comunidad Labor 1 es una de las 16 comunidades de Soyapango que están ubicadas en terrenos de FENADESAL a orillas de la línea férrea. Exactamente, esta comunidad se encuentra ubicada a la altura de la entrada a Ciudad Credisa, calle al Teleférico San Jacinto, entre las colonias Monte María 1, Altos de Monte María y 22 de Abril, en la zona sur de Soyapango. Su extensión territorial es de 500 metros de largo por 30 metros de ancho.

---

La Comunidad Labor 1 está ubicada a pocos minutos de San Salvador, significando una ventaja para sus habitantes a la hora de trasladarse a sus lugares de trabajo.



Actualmente, en la Comunidad habitan 182 familias, con un total de 756 personas, de las cuales el 53% son del sexo femenino y el 47% del sexo masculino<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Deras, Edith Roxana y Rodríguez Rodríguez, Juan Carlos. Primer Censo de Población y Vivienda Comunidad Labor 1. Abril 1999.

### **1.2.2 Breve evolución histórica**

La Comunidad Labor 1, al igual que las demás comunidades que habitan a orillas de la línea férrea en el AMSS, surgió a finales de la década de los sesenta, a raíz del terremoto de 1965, obligando a las personas que habitaban en mesones a desplazarse a la vía férrea como única opción, ya que éstos quedaron destruidos, total o parcialmente.

La Comunidad se fue poblando durante los años setenta a consecuencia del conflicto armado que se aproximaba. En esos años, los habitantes comenzaron a organizarse para mejorar sus condiciones de vida. Según cuenta don Armando Portillo<sup>9</sup>, uno de los primeros pobladores, en 1978 se logró introducir la energía eléctrica gracias a la ayuda del Plan de Padrinos.

En 1986, siempre con la ayuda de Plan de Padrinos, la Comunidad terminó de construir la Casa Comunal, siendo dañada por el terremoto de ese mismo año. En 1989, con la ayuda de los Países Bajos, se logró introducir el agua potable en toda la Comunidad. No obstante, la instalación de aguas negras y servidas no ha sido posible, sin embargo, la Junta Directiva en funciones está haciendo las gestiones necesarias para lograrlo.

---

<sup>9</sup> Entrevista a don Armando Portillo, Secretario General de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 y miembro del Consejo Coordinador de Comunidades Marginales, CCM, realizada el día 1 de mayo de 2000 en su casa de habitación.



### 1.2.3 Organización de la Comunidad Labor 1

La Comunidad Labor 1 no es la excepción, al igual que las demás comunidades que habitan a orillas de la línea férrea, presenta la misma problemática antes detallada. Sin embargo, uno de sus puntos más vulnerables es la deficiente organización que presenta, aunado a la ausencia de capacidad para identificar y solucionar problemas.



---

La falta de espacios físicos para la recreación es uno de los problemas que atraviesan los habitantes de la Comunidad Labor 1, al igual que las demás comunidades que habitan en derechos de vía.

Actualmente, la Comunidad se organiza por medio de la Junta Directiva, la cual no cuenta con personería jurídica. Esta Directiva está formada por Secretarías, como se detalla a continuación:

- a) Secretaría General
- b) Secretaría de Actas
- c) Secretaría de Finanzas
- d) Secretaría de asuntos Legales
- e) Secretaría de Comunicaciones
- f) Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes
- g) Secretaría de Bienestar Social
- h) Secretaría de Proyectos.

Cada Secretaría está representada por un miembro propietario y un miembro suplente, quien sustituye al titular cuando éste no puede asistir a las reuniones de Junta Directiva o Asamblea General. La administración está a cargo de la secretaría de Finanzas.

#### **1.2.4 Proceso de elección**

Para elegir a la actual Junta Directiva, la anterior, que solamente contaba con cuatro miembros, quienes venían ejerciendo como junta Directiva desde 1993, convocó a los habitantes a una Asamblea General para dar a conocer las actividades que se habían realizado durante 1997, siendo éstas únicamente las celebraciones del día de la madre, día del niño y fiesta navideña, todas con apoyo de la Alcaldía Municipal de Soyapango. En esta Asamblea se exhortó a los asistentes, un porcentaje

mínimo en relación con la población de la Comunidad, a que participaran en la Junta Directiva, de lo cual 10 personas se ofrecieron a participar. En reuniones posteriores con las personas que decidieron participar, y la Directiva en funciones, se elige la actual Junta Directiva por medio de Secretarías, antes mencionadas. Para su elección, se proponía a dos personas (las dos personas eran elegidas por los miembros de la Junta Directiva en funciones) para cada Secretaría, llevándose a votación la propuesta, votando todos a favor.

### **1.2.5 Actividades realizadas durante 1999**

- Realización del Primer Censo de Población y Vivienda de la Comunidad y Consulta Popular.
- Formación del Comité Juvenil para la Educación y el Deporte.



---

El Comité Juvenil para la Educación y el Deporte ha sido esencial en las actividades que ha realizado la Junta Directiva durante 1999, demostrando así, el potencial de los jóvenes para el desarrollo local.

- Realización de excursión para recaudar fondos a beneficio del Comité Juvenil (abril 1999).
- Numeración de las viviendas para su mejor localización y para la recepción de correspondencia.
- Realización del primer torneo intramuros de la Comunidad, en las ramas de fútbol (juvenil e infantil) y softball, en coordinación con el Comité Juvenil para la Educación y el Deporte y la Alcaldía Municipal de Soyapango (agosto 1999-diciembre 1999), contando con 150 participantes, entre jóvenes y niños.

---

Una de las actividades más importantes desarrolladas por el Comité Juvenil para la Educación y el Deporte ha sido el Primer Torneo Intramuros (agosto a diciembre 1999)



- Celebración del día de la madre y fiesta navideña.
- Participación con grupo de baile (niños y niñas) en celebraciones de la Alcaldía Municipal de Soyapango y la Asociación Coordinadora para el Desarrollo Comunal (CCM).

- Participación del secretario General en la Conferencia sobre Asentamientos Humanos realizada en Honduras (septiembre 1999).
- Realización de charlas en primeros auxilios y prevención de enfermedades llevadas a cabo por la Clínica Comunal de la Colonia Monte María (Instituto Salvadoreño del Seguro Social).
- Campañas de fumigación y entrega de abate para eliminar criaderos de zancudos.
- Entrega de útiles escolares con fondos propios, entre otras actividades.

No obstante la realización de las anteriores actividades, la participación de la Junta Directiva nuevamente se debilitó, principalmente por la ausencia de capacidad para identificar y solucionar problemas.

La participación se ha reducido a cuatro o cinco miembros y al apoyo de algunos miembros del Comité Juvenil para la Educación y el Deporte. Otra de las causas es la poca participación de los demás habitantes de la Comunidad en la toma de decisiones y a las cargas pesadas de trabajo de algunos directivos.

## 1.3 Desarrollo Comunitario

### 1.3.1 Conceptos claves

La lucha por reducir la pobreza requiere de esfuerzos tanto de los gobiernos locales y centrales, como de los habitantes de los asentamientos. Así entonces, tres conceptos claves deben tomarse en cuenta para reducir la pobreza (UNCHS, 1999)<sup>10</sup>:

**Participación comunitaria:** la aplicación de los derechos y responsabilidades relacionadas con la participación ciudadana.

**Gestión comunitaria:** las destrezas que la gente utiliza para aumentar su capacidad de participar en las mejoras de los asentamientos y gestionarlas.

**Gobierno facilitador:** las normas y prácticas de gestión que emplean las autoridades locales y nacionales para facilitar la acción de la sociedad civil.

### 1.3.2 La participación comunitaria y la gestión comunitaria

---

<sup>10</sup> Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos. Hallazgos, Aprendizajes y Recomendaciones de la Investigación Evaluativa. Instituto de Estudios Sociales. Documentación del trabajo del Programa de Desarrollo Comunitario, junio 1999, Honduras, p. 6.

**La participación por Sí sola no es suficiente: la gente necesita tener la capacidad para participar eficazmente.**

El estudio realizado por el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (CNUAH, 1999)<sup>11</sup> documenta que las comunidades son mucho más eficaces en la reducción de la pobreza cuando suman destrezas de gestión a la participación. Las mujeres y los hombres que residen en los asentamientos de bajos ingresos deben adquirir destrezas para la planificación, el monitoreo y la evaluación, así como habilidades en las técnicas para la movilización de recursos y para la negociación, que les de la capacidad adecuada para poder participar en igualdad de condiciones y con eficacia en sus alianzas con las instituciones de gobierno local y las ONG.

**Las destrezas de gestión comunitaria permiten que la gente participe democráticamente en sus propias organizaciones.**

La investigación del CNUAH<sup>12</sup> muestra que, cuando los miembros de la comunidad participan en las actividades de desarrollo, esto no garantiza automáticamente que se hará un impacto en las condiciones de vida y trabajo de todos los residentes. Los

---

<sup>11</sup> Ibid, p.15.

<sup>12</sup> Ibídem, p.16.

miembros de la comunidad participan de manera igual cuando tengan la capacidad de movilizar a sus vecinos y lograr que participen en el poder de tomar las decisiones. La capacidad y el poder de participar requieren un conjunto de herramientas para la gestión comunitaria. Aparte de las mencionadas destrezas para la planificación, el monitoreo y la evaluación, éstas incluyen, por ejemplo, las herramientas que permitan llegar a decisiones que garanticen los intereses de las mujeres y los hombres que no puedan llegar a las reuniones (por sus pesadas cargas de trabajo, por discriminación, por su posición/clase social, y por tendencias culturales). Además, las destrezas de la gestión comunitaria incluyen los procedimientos que los miembros de la comunidad pueden utilizar para pedir una rendición de cuentas a sus dirigentes y, cuando sea necesario, instituir elecciones para conformar un liderazgo local nuevo.

**Los residentes de los asentamientos que han adquirido la capacidad para planificación, monitoreo y evaluación de las mejoras negocian más eficazmente con los gobiernos locales y las ONG.**

La investigación<sup>13</sup> muestra que, en muchas regiones (especialmente en América Latina), las comunidades y sus organizaciones pueden

---

<sup>13</sup> Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos. Hallazgos, Aprendizajes y Recomendaciones de la Investigación Evaluativa. Instituto de Estudios Sociales. Documentación del trabajo del Programa de Desarrollo Comunitario, junio 1999, Honduras, p. 17.



colaborar más eficazmente y en mejor igualdad de condiciones con los gobiernos locales y las ONG cuando emplean las destrezas adquiridas para la gestión comunitaria. Los principios de la planificación democrática y la movilización de recursos colocan a las organizaciones populares en una posición más fuerte para poder negociar con las instituciones que tienen su base fuera del asentamiento. Tienen más confianza y se sienten menos vulnerables ante la posibilidad de manipulación y explotación.

**Para reducir la pobreza se requiere integrar el desarrollo económico, social y físico a nivel local.**

Los esfuerzos por mejorar los asentamientos humanos deben incluir estrategias para fortalecer la capacidad humana y productiva de los hogares de bajos ingresos<sup>14</sup>. Esto se puede lograr integrando estrategias que incrementan el acceso a los servicios básicos con capacitación en destrezas y generación de empleo. Mejorar las condiciones de trabajo en los asentamientos humanos también requiere el fortalecimiento de las pequeñas empresas mediante acuerdos de cooperación, contratos comunitarios y capacitación en gestión y mercadeo, con un papel facilitador por parte de las autoridades locales y las ONG.

---

<sup>14</sup> Ibid.

## 2. Administración

---

La administración es una de las actividades más importantes<sup>15</sup>. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir metas que no podían alcanzar individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

### 2.1 Definiciones

#### 2.1.1 ¿Qué es administración?

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich<sup>16</sup>, la Administración: "es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

Para Stephen Robbins y Mary Coulter<sup>17</sup>, "Administración se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas".

---

<sup>15</sup> Koontz, Harold y Weihrich Heinz. Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill, onceava edición, México, 1996, p. 6.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 8.

De acuerdo a George R. Terry<sup>18</sup>, la Administración: "es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de los seres humanos y de otros recursos".

Para la investigación se trabajará con la definición de Stephen Robbins y Mary Coulter.

#### **2.1.1.1 Eficiencia y eficacia**

Características en común en las anteriores definiciones son la **eficiencia** y la **eficacia**. La **eficiencia** es una parte central de la administración.<sup>19</sup> Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtiene más producto de un esfuerzo determinado, se habrá incrementado la eficiencia. Igualmente, si se obtiene el mismo resultado con menos esfuerzo, se habrá incrementado la eficiencia. Considerando que los administradores trabajan con insumos que son escasos (dinero, personas, equipo), les interesa usar los recursos de manera eficiente. No obstante, no es suficiente con ser eficiente. La administración también debe llevar a feliz término las actividades que realiza, es

---

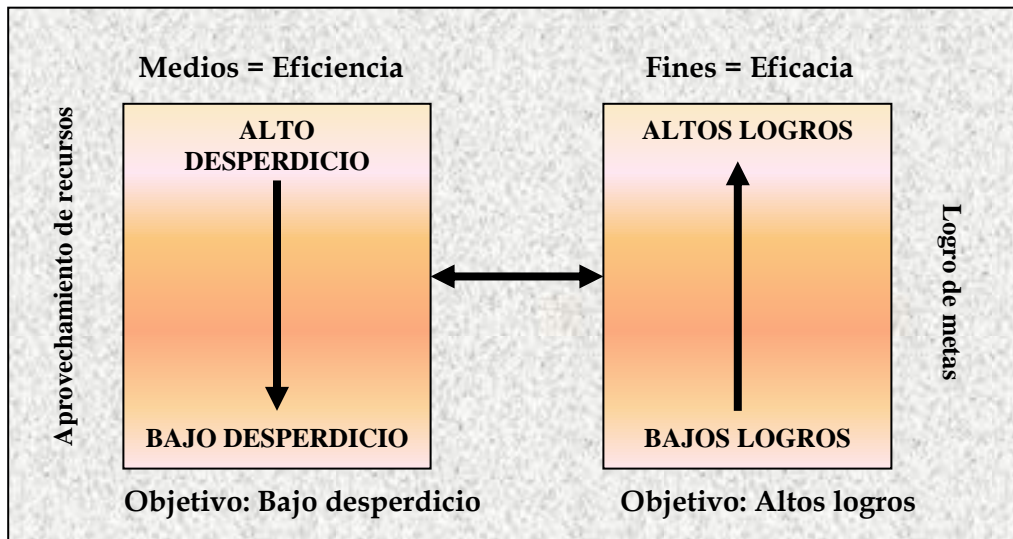
<sup>18</sup> Terry, George R. Principios de Administración. Cia. Editorial Continental, primera edición, México, 1980, p.20.

<sup>19</sup> Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 8.

decir, buscar la **eficacia**. Cuando los administradores alcanzan las metas de sus organizaciones, se dice que son eficaces. Entonces, la eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados.

**Figura 2.1**

**La administración busca eficiencia y eficacia**



**Fuente:** Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 8.

### 2.1.2 ¿Qué es una Organización?

Todos administran organizaciones<sup>20</sup>. Es decir, Las organizaciones son el marco de acción de todos los administradores, y los administradores no existen fuera de ellas.

<sup>20</sup> Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana Editores, onceava edición, México, 1998. p. 7.

Según Gary Dessler<sup>21</sup>, las organizaciones: "Son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas de la organización".

Para Idalberto Chiavenato<sup>22</sup>, "una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización".

De acuerdo a Don Hellriegel y John Slocum<sup>23</sup>, "Una organización es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos".

En conclusión, una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

---

<sup>21</sup> Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 2.

<sup>22</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana, segunda edición, México, 1994, p. 5.

<sup>23</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John W.. Administración. International Thomson Editores, séptima edición, México, 1998. p. 5.

### 2.1.3 ¿Qué es un administrador?

Un administrador o gerente<sup>24</sup> es una persona que asigna recursos humanos y materiales y dirige las operaciones de un departamento u organización entera<sup>25</sup>.

Los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los integrantes de una organización son administradores. La mayoría de empleados en las grandes empresas realizan labores no administrativas<sup>26</sup>. Recepcionistas, programadores de computadoras, operadores de maquinaria, secretarias, trabajadores de mantenimiento, etc., todos empleados de importancia, pero no son administradores. Entonces, ¿qué distingue a los administradores?. Respuesta: lo que ellos hacen, sus funciones administrativas, las que se nombrarán más adelante.

En términos sencillos, los miembros de una organización se dividen en dos categorías<sup>27</sup>: personal operativo y administradores. **El personal operativo** está compuesto por personas que trabajan directamente en un puesto o tarea y

---

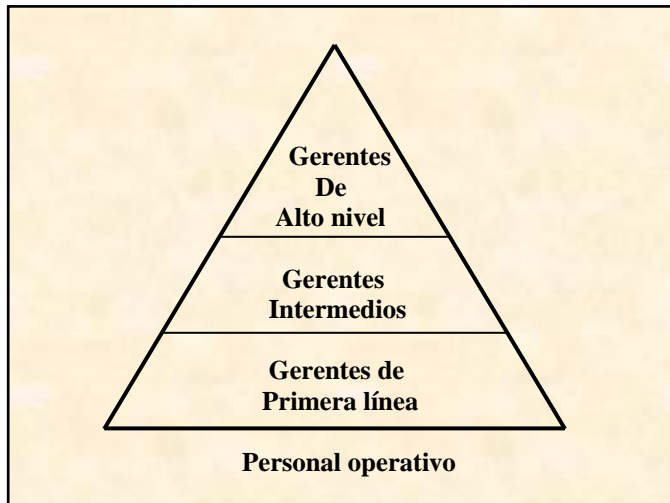
<sup>24</sup> Para efectos de la investigación se consideran sinónimos administrador y gerente. Por tanto, se utilizarán indistintamente en el transcurso de la investigación.

<sup>25</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John W. Administración. International Thomson Editores, séptima edición, México, 1998, p. 5.

<sup>26</sup> Ibid, p. 6.

<sup>27</sup> Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 6.

carecen de responsabilidad para supervisar. En cambio, los administradores dirigen las actividades de otras personas.



**Figura 2.2**

**Niveles  
administrativos  
básicos.**

**Fuente:** Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 6.

## **2.2 Importancia de la administración**

Pocas empresas pueden tener éxito duradero sino utilizan una administración efectiva<sup>28</sup>. En gran parte, el establecimiento y consecución de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la capacidad del gerente.

---

<sup>28</sup> Terry, George R.. Principios de Administración. Cia. Editorial Continental, primera edición, México 1980, p. 22.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos<sup>29</sup>. Por medio de la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen las metas esperadas.

### **2.3 Funciones administrativas**

El administrador de éxito desempeña hábilmente cuatro funciones administrativas básicas<sup>30</sup>: planeación, organización, dirección y control. La mayoría de los administradores ejercen estas funciones mas o menos simultánea para cumplir las metas de la compañía.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich<sup>31</sup>, "la administración se divide en cinco funciones administrativas: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, en torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones". Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas cinco funciones<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John W.. Administración. International Thomson Editores, séptima edición, México, 1998. p. 9.

<sup>31</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana Editores. Onceava edición, México, p. 7.

<sup>32</sup> Ibid.



No obstante, la mayoría de autores reconoce solamente cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Examinaremos brevemente estas cuatro funciones básicas:

**Planeación.** Define las metas organizacionales y propone los medios para alcanzarlas. Los administradores planean por tres razones<sup>33</sup>: 1) para establecer una dirección general, 2) para identificar y comprometer los recursos de la organización para el cumplimiento de sus metas y 3) para decidir que actividades son necesarias para conseguirlo.

**Organización.** Después que los administradores han elaborado planes, deben traducir en realidades esas ideas. La organización es esencial en este esfuerzo, que se define como el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita a los empleados ejecutar los planes de la dirección y cumplir las metas establecidas por ésta.

Mediante una organización eficaz, los administradores pueden coordinar mejor los recursos humanos y materiales. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad de sus administradores para utilizar eficiente y eficazmente esos recursos.

---

<sup>33</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John W.. Administración. International Thomson Editores, séptima edición, México, 1998. p. 9.

La organización implica el establecimiento de departamentos y descripciones de funciones. En este sentido, la integración de personal se deriva directamente de la planeación y la organización.

**Dirección.** Una vez que la dirección ha hecho planes, creado una estructura y contratado al personal indicado, alguien debe dirigir a la organización. La dirección supone comunicarse con los demás y motivarlos para que desempeñen las tareas necesarias para cumplir las metas de la organización.

**Control.** Es el proceso mediante el cual una persona, grupo u organización vigila atentamente el desempeño y cumplimiento de las metas establecidas en la planeación y emprende acciones correctivas.

En este proceso los administradores:

- Establecen normas de desempeño,
- Miden el desempeño logrado sobre la base de esas normas,
- Toman medidas para corregir desviaciones y
- Ajustan las normas en caso necesario.

## 2.4 Estructura y diseño de la Organización

Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, es necesario una estructura efectiva que facilite su cumplimiento.

### 2.4.1 ¿Qué es la estructura de una organización?

El término estructura de una organización describe el marco formal o sistema de comunicación y autoridad de la organización<sup>34</sup>, y contiene tres componentes<sup>35</sup>: complejidad, formalización y centralización.

El término **complejidad** se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Entre más sea la división del trabajo, más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil será coordinar a las personas y sus actividades.

Se conoce como **formalización** al grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Entre más sean las normas y

---

<sup>34</sup> Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 335.

<sup>35</sup> Robbins, Stephen P., Organization Theory: structure, design and applications, 3d ed. (Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall, 1990), chap. 4. C.P. Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 335.

reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura de la misma.

El término **centralización** describe donde está la autoridad para la toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones está muy centralizada en los niveles superiores de la empresa. Los problemas fluyen hasta los altos ejecutivos, quienes deciden que debe hacerse. En otras organizaciones la descentralización se utiliza y la toma de decisiones se delega a los niveles bajos de la empresa.

#### **2.4.2 ¿Qué es diseño de la organización?**

El diseño de organización es el desarrollo o cambio de la estructura de una organización<sup>36</sup>. El proceso incluye decisiones acerca de la cantidad de complejidad, formalidad y centralización a utilizar. Estos tres aspectos de la estructura de la organización pueden combinarse e igualarse para crear diversos diseños de organización.

---

<sup>36</sup> Ibid.

## 3. Liderazgo

---

El liderazgo es una práctica que ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que van desde el perfil de los líderes, hasta la identificación de los elementos que lo generan y mantienen al frente de los grupos sociales. En la sociedad moderna, deseosa de que alguien la conduzca, el líder de hoy está obligado a ser constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción<sup>37</sup>.

### 3.1 Definiciones

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores. En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás. Así entonces, podemos mencionar los siguientes:

---

<sup>37</sup> Jiménez Aguado, Ricardo. Tipos de Liderazgo. [http:// www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm).

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich<sup>38</sup>, "El liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales".

De acuerdo a George Terry<sup>39</sup>, Liderazgo: "es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea".

Para Don Hellriegel y John W. Slocum<sup>40</sup>, "El liderazgo significa influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta".

Ricardo Jiménez Aguado<sup>41</sup>, por su parte, menciona que: "El liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales".

---

<sup>38</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana Editores, onceava edición, México, 1996, p. 532.

<sup>39</sup> Terry, George R.. Principios de Administración. Cía. Editorial Continental, primera edición, México 1980, p. 459.

<sup>40</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John W.. Administración. International Thomson Editores, séptima edición, México 1998, p. 501.

<sup>41</sup> Jiménez Aguado, Ricardo. Tipos de Liderazgo. [http:// www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm).

Puesto que (aun si sólo es idealmente) todos los gerentes deben ser líderes, abordaremos el tema desde una perspectiva gerencial por tanto, la definición de líderes en esta investigación se refiere a aquellos que son capaces de influir en otros y que poseen autoridad gerencial.

### **3.2 Importancia**

El liderazgo es un aspecto importante en la administración de todo tipo de organización, ya que la capacidad para ejercer liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz<sup>42</sup>. Asimismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la relación de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz. En general, los líderes de las organizaciones son los que hacen que ocurran las cosas<sup>43</sup>.

### **3.3 Aptitudes básicas de los líderes<sup>44</sup>**

Las organizaciones de éxito no esperan que los líderes surjan solos. Buscan personas con potencial de liderazgo y las ponen en

---

<sup>42</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana Editores, onceava edición, México, 1998, p. 532.

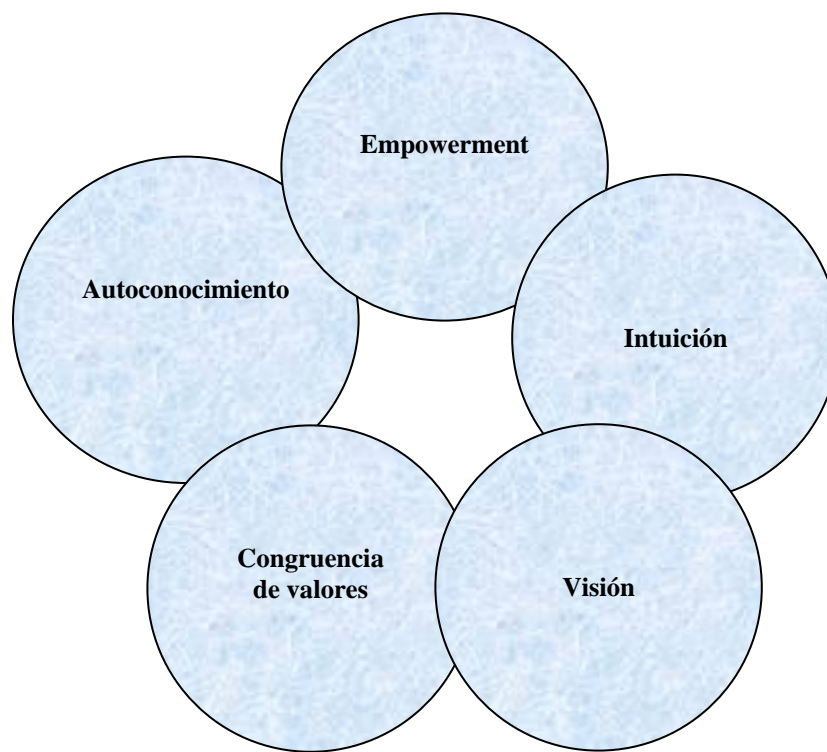
<sup>43</sup> Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 572.

<sup>44</sup> Hellriegel, Don y Slocum, John W.. Administración. International Thomson Editores, séptima edición, México, 1998, p. 502.

contacto con experiencias diseñadas para favorecer el desarrollo de esas aptitudes. Cinco de esas aptitudes básicas son las siguientes:

**Figura 3.1**

**Aptitudes básicas de los líderes**



**a) Empowerment.** Tradicionalmente, los líderes se han resistido a compartir el poder con sus seguidores. Pero esto ya no es así. El empowerment es la capacidad del líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control. De este modo



involucra a los empleados en decidir como cumplir las metas de la organización, lo que produce en éstos una sensación de compromiso y autocontrol.

**b) Intuición.** Es la habilidad para analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.

**c) Autoconocimiento.** Es la capacidad de una persona para identificar sus cualidades y limitaciones.

**d) Visión.** Es la capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones, así como las metas o métodos originales y espectaculares.

**e) Congruencia de valores.** Los empleados portan consigo ciertos valores cuando se integran a una organización y que tales valores no coinciden con las de ésta. La congruencia de valores es el logro del líder que comprende los principios fundamentales de la organización, los valores de los empleados y pueden conciliarlos.

### **3.4 Teorías acerca del liderazgo**

En algunas definiciones de liderazgo se enfatizan más las variables internas del individuo que ejerce el liderazgo; este es el punto de vista de la teoría de las características del líder. En otras, lo relevante es la conducta que lleva al líder a ejercer sus funciones: el enfoque conductual o teoría de los estilos de liderazgo. En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación: el enfoque situacional.

Para facilitar el desarrollo de la investigación solo se tomará en cuenta la teoría del comportamiento.

#### **3.4.1 Teoría de las características del líder.**

La teoría de las características del líder se basa en el supuesto de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo.<sup>45</sup> Estas cualidades pueden ser rasgos de

---

<sup>45</sup> Cartwright, D., Clark, M. Measures of Leadership. New Jersey: Leadership Library of America, Inc. c.p. [www.mflor/materias/temas/gandhi/gandhi.htm](http://www.mflor/materias/temas/gandhi/gandhi.htm). Estudio del liderazgo de Gandhi a través de las características de su personalidad.

personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio.<sup>46</sup>

Entre los investigadores que se abocaron a la tarea de encontrar un patrón regular de características en los líderes, se mencionan: **Bird**<sup>47</sup>, quién analizó las investigaciones realizadas hasta 1940 y encontró que solo un 5% de las características descubiertas en un líder, eran comunes a cuatro o más investigaciones. En 1948, **Stogdill**<sup>48</sup> informaba que la inteligencia, la confiabilidad, la responsabilidad, erudición, participación social y posición socioeconómica parecían diferenciar a los líderes de los no líderes. No obstante, **Gibb**<sup>49</sup> llegó a una conclusión distinta que Stogdill. Afirma que: "muchos estudios de la personalidad de los dirigentes no han revelado ninguna pauta uniforme de características que los distinguan".

---

<sup>46</sup> Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 151.

<sup>47</sup> Bird, C. Social Psychology (New York: Appleton- Century, 1940) c. p. Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 151.

<sup>48</sup> Stogdill, Ralph M. "Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the Literature", Journal of Pshychology, vol.25 (1948), pp. 35-71, c. p. Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 151.

<sup>49</sup> Gibb, C. "Leadership", Handbook of Social Psychology, vol. 2, ed. G. Lindzey (Reading, Mass.: Adiddson-Wesley, 1954), c. p. Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 151.

Más recientemente, **Palmer**<sup>50</sup>, utilizando el perfil y el inventario personal de Gordon para medir las características del conductor, llega a la conclusión de que: "la investigación no arrojó apoyo alguno para la hipótesis de que la efectividad administrativa, tal como la evalúan los gerentes subalternos, es una función de las características de personalidad del individuo...".

Sin embargo, varios estudios realizados en muchas empresas han producido resultados más positivos. Uno de ellos, la investigación de **Edwin Ghiselli**<sup>51</sup>, quién investigó 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas, encontrando un número de características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño realizadas por los superiores. Entre estas características se incluían la inteligencia, la habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y autopercepción del nivel ocupacional.

En resumen, seis rasgos o características universales en que los líderes parecen distinguirse de los no líderes, comprenden:

---

<sup>50</sup> Palmer Walter J. "Management Effectiveness as a Function of Personality Traits of the Manager", *Personnel Psychology*, vol. 27 (1974), pp. 283-95, c. p. Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 151.

<sup>51</sup> Ghiselli, Edwin. "The Validity of Management Traits Related to Occupational Level", *Personnel Psychology*, vol. 16 (1963), pp. 109-113, c. p. Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 152.

1. **Empuje.**
2. **Deseo de dirigir.**
3. **Honestidad e integridad.**
4. **Confianza en sí mismo.**
5. **Inteligencia.**
6. **Conocimiento relativo al trabajo.**

Aun cuando los resultados ofrecen cierto apoyo a la existencia de por lo menos cinco o más características universales del líder, el trabajo de varios investigadores, sugieren que aún esta lista está lejos de ser completa. Hasta hoy los investigadores no han podido descubrir características de liderazgo que puedan relacionarse con el éxito en las organizaciones, pero si hay algunas que se presentan con frecuencia suficiente para sugerir que puedan ser de alguna utilidad para predecir el éxito gerencial.

### **3.4.2 Teoría de los estilos de liderazgo**

Un segundo enfoque es el de las teorías conductuales, que proponen los llamados estilos de liderazgo. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que "es" el líder, la de los estilos de liderazgo lo explica según lo que el líder "hace".

En ese sentido, se han identificado dos orientaciones básicas:  
1.- **hacia la tarea** y 2.- **hacia las personas**, que definen los estilos de liderazgo.

Analizaremos brevemente los estudios más populares realizados en la Universidad de Iowa, la Universidad Estatal de Ohio y la Universidad de Michigan.

#### **3.4.2.1 Estudios de la universidad de Iowa**

Uno de los primeros estudios del comportamiento del liderazgo fue realizado por **Kurt Lewin** y sus colegas en la Universidad de Iowa.<sup>52</sup> En sus estudios, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos de liderazgo: autocrático, democrático y *lassiez-faire*.

El **estilo autocrático** describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. El **estilo democrático** de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la

---

<sup>52</sup> Lewin, Kurt and Lippitt, R., "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", *Sociometry*, vol. 1 1938, pp. 292-300, c. p. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 574.

decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados. Finalmente, el líder de **estilo laissez-faire** generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca.

Lewin y sus colegas se preguntaron cuál de estos tres estilos de liderazgo era el más efectivo, para lo cual entrenaron a diversos adultos que dirigían a grupos de jóvenes de clubes infantiles en cada uno de los estilos. Rápidamente descubrieron que el estilo de laissez-faire era inefectivo en todos los criterios de desempeño al compararlo con el estilo democrático y autocrático. Sin embargo, la cantidad de trabajo realizado fue el mismo en grupos de líderes autocráticos. Pero la calidad del trabajo y la satisfacción del grupo fueron más altos en los grupos democráticos.

Estudios posteriores de los estilos democrático y autocrático del liderazgo mostraron resultados variados. Por ejemplo, el estilo de liderazgo democrático en ocasiones produjo niveles de desempeño más altos que el estilo autocrático. Los niveles de satisfacción normalmente fueron mayores bajo un liderazgo democrático que bajo un autócrata.

Es evidente que no están nada claros los efectos del liderazgo autoritario y del democrático. Existe la tendencia a asociar el democrático con una alta satisfacción, pero la relación causa-efecto permanece desconocida<sup>53</sup>.

#### **3.4.2.2 Estudios de la Universidad Estatal de Ohio**

La más amplia y difundida teoría del comportamiento, fue el resultado de una investigación iniciada en la Universidad Estatal de Ohio en la década de los cuarenta por Ralph M. Stogdill y Albin E. Coons<sup>54</sup>. Buscaban identificar dimensiones independientes del comportamiento de un líder, iniciando con más de 1,000 dimensiones que eventualmente redujeron a sólo 2 categorías. Llamaron a estas dos dimensiones: **estructura inicial y consideración**.

El término **estructura inicial** se refiere al grado en el cual un líder define y estructura su papel y el de los subordinados en la búsqueda del logro de las metas. Comprende un comportamiento que intenta organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder con estructura inicial asigna a los miembros

---

<sup>53</sup> Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 162.

<sup>54</sup> Stogdill, Ralph M. and Coons, Alvin E., eds., Leader Behavior: Its Description and Measurement, Research Monograph no. 88 (Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951) c. p. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 576.



del grupo tareas particulares, espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño y hace énfasis en el cumplimiento de fechas de entrega.

El término **consideración** se define como el grado en el cual una persona tiene relaciones de trabajo que se caracterizan por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados. Un líder que tiene una consideración elevada ayuda a los subordinados por igual. Muestra preocupación por la comodidad de sus subalternos, su bienestar, posición y bienestar.

Extensas investigaciones basadas en estas definiciones encontraron que un líder que tiene elevada estructura inicial y consideración (un líder alto-alto) alcanza un alto desempeño y satisfacción de los subordinados más frecuentemente que aquel que califica bajo, ya sea en consideración o en estructura inicial o en ambos. Sin embargo, el estilo alto-alto no siempre rinde resultados positivos. Otros estudios determinaron que la consideración alta se relacionaba negativamente con los índices de desempeño del líder o el superior.

En conclusión, los estudios de la Universidad Estatal de Ohio sugieren que el estilo alto-alto generalmente produce resultados

positivos, pero existe un número suficiente de excepciones para indicar que los factores situacionales necesitan integrarse a la teoría. Asimismo, Stogdill llegó a la conclusión de que: "el investigador que quiera hablar con seguridad de sus hipótesis, no debe estudiar más de una organización"<sup>55</sup>.

### **3.4.2.3 Estudios de la universidad de Michigan**

Los estudios de liderazgo realizados en el Centro de investigaciones de Encuestas de la Universidad de Michigan<sup>56</sup>, contemporáneos a los que realizaron los de la Universidad Estatal de Ohio, tenían objetivos de investigaciones similares: identificar las características del comportamiento de los líderes relacionadas con la efectividad del desempeño.

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones del comportamiento del liderazgo que llamaron orientados a los empleados y orientados a la producción. Los líderes orientados a los empleados se describieron como los que hacen énfasis en las relaciones interpersonales, toman un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes orientados a la

---

<sup>55</sup> Stogdill, Ralph M. *Managers, Employees, Organizations* (Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1965). c. p. Dessler, Gary. *Organización y Administración. Enfoque situacional*. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 577.

<sup>56</sup> Rensis Likert. *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1961).

producción, en contraste, tienden a hacer énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea del puesto, se preocupan básicamente por el cumplimiento de las tareas del grupo y consideran a los miembros del mismo como medios para ese propósito.

Las conclusiones de los investigadores de Michigan favorecen a los líderes orientados hacia los empleados. Los líderes orientados a los empleados están asociados con la alta productividad del grupo y una mayor satisfacción en el puesto. Los líderes orientados a la producción se asociaron con una baja productividad del grupo y menor satisfacción de los trabajadores.

#### **3.4.2.4 Modelo de la Grid gerencial**

Los conceptos que desarrollaron cada uno de estos tres estudios, proporcionaron la base para el desarrollo de una red para juzgar y evaluar los estilos del liderazgo. **Blake y Mouton**<sup>57</sup> desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron un **grid gerencial** basado en los estilos de "preocupación por las personas" y "preocupación por la producción", que en esencia reflejan las dimensiones de la

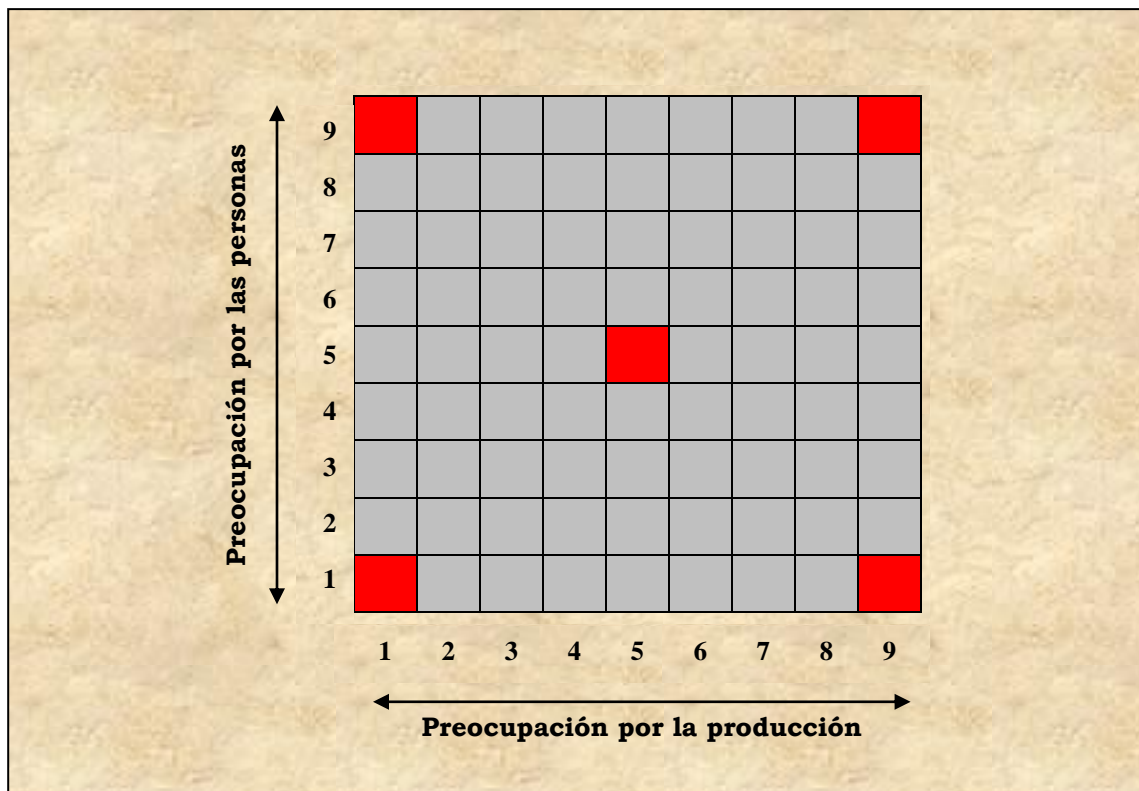
---

<sup>57</sup> Blake, Robert R. and Mouton, Janes S. The Managerial Grid III (Houston: Gulf Publishing, 1984). c. p. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 577.

Universidad Estatal de Ohio de la consideración y estructura inicial, las dimensiones de Michigan de la orientación a los empleados y la orientación a la producción. El grid tiene nueve posiciones posibles a lo largo del eje, creando 81 categorías diferentes en las cuales puede caer el estilo de liderazgo de un director.

**Figura 3.2**

**Grid Gerencial**



**Fuente:** Robert R. Blake, Janes S. Mouton, Louis B. Barnes y Larry E. Greiner, noviembre-diciembre 1964, pág. 136. C.P. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 578.

Aun cuando existen 81 posiciones en el grid, las cinco posiciones clave identificadas por Blake y Mouton son las siguientes:

**1,1. Empobrecido:** El líder ejerce un esfuerzo mínimo para terminar sus tareas.

**9,1. Tarea:** El líder se centra en la eficiencia de la tarea pero muestra poco interés por el desarrollo y el bienestar de sus subordinados.

**1,9. Club campestre:** El líder se centra en dar apoyo y ser considerado con sus subordinados haciendo a un lado su interés por la eficiencia en la tarea.

**5,5. A mitad del camino:** El líder mantiene una eficiencia adecuada en la tarea y un bienestar satisfactorio.

**9,9. Equipo:** El líder facilita la eficiencia en la tarea y un bienestar elevado al coordinar e integrar las relacionadas con el trabajo.

De estos descubrimientos, Blake y Mouton concluyen que los gerentes se desempeñan mejor empleando un estilo 9,9. Lamentablemente, el grid no ofrece respuesta a la pregunta de qué hace a un gerente un líder efectivo, sino sólo un marco para conceptualizar el estilo del liderazgo. De hecho, existe

poca evidencia que apoye la conclusión de que un estilo 9,9 es el más efectivo en todas las situaciones.

#### **3.4.2.5 Continuo del comportamiento del líder**

En lo que respecta a la toma de decisiones, **Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt**<sup>58</sup> desarrollaron un **continuo de comportamientos del líder**, que va desde centrado en el jefe a la izquierda del modelo, hasta el centrado en los subordinados a la derecha del modelo (**ver figura 3.3**). Para decidir que comportamiento del continuo emplear, Tannenbaum y Schmidt propusieron a los gerentes que observaran sus fuerzas internas, las fuerzas internas del subordinado y las fuerzas internas de la situación.

#### **3.4.3 Teorías situacionales acerca del liderazgo**

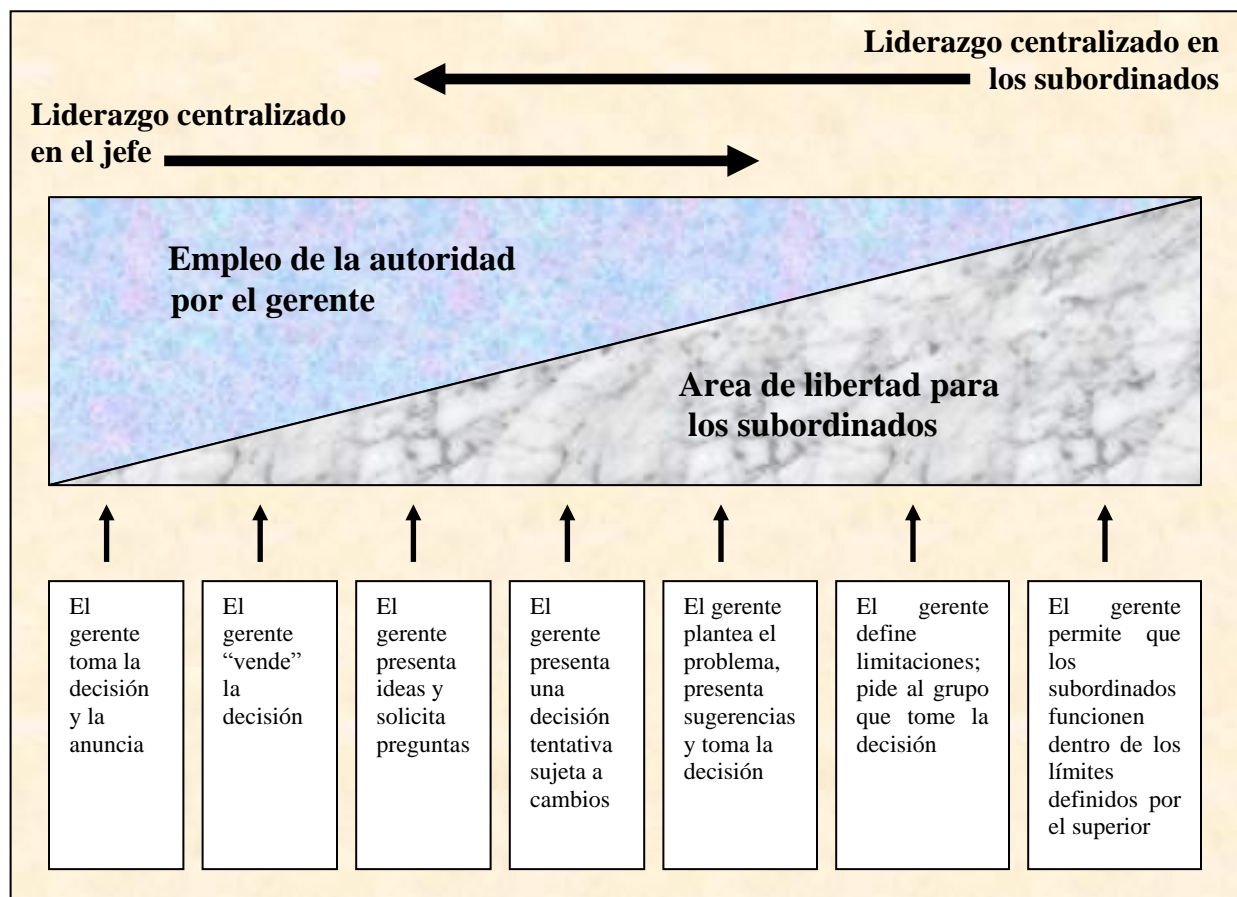
Por último están las teorías situacionales. Este enfoque pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo. Esta teoría tiene un corte más pragmático, ya que busca dilucidar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

---

<sup>58</sup> Tannenbaum, Robert y Schmidt, Warren H., "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, May-June 1973, pp. 162-80, c.p. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 575.

Figura 3.3

## Continuo del comportamiento del líder



**Fuente:** Tannenbaum, Robert y Schmidt, Warren H., "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Business Review, May-June 1973, pp. 162-80, c.p. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 576.

### 3.4.3.1 Modelo de contingencia de Fiedler<sup>59</sup>

El primer modelo amplio de contingencia del liderazgo fue desarrollado por **Frederick Fiedler**. Este propone que el desempeño de grupo efectivo depende de la conjunción apropiada entre el estilo del líder y el grado en el cual la situación permite al líder controlar y ejercer influencia.

El modelo se basa en la premisa que cierto estilo de liderazgo será más efectivo en situaciones diferentes. La clave es definir esos estilos de liderazgo y las diferentes situaciones y luego identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación.

Fiedler propone que un factor clave en el éxito del liderazgo está en el estilo de liderazgo básico del individuo. Incluso sugiere que el estilo de una persona es de dos tipos (muy parecidos a los comportamientos duales aislados por los teóricos del comportamiento) esto es, o el líder está orientado a las tareas o a las relaciones. Para medir el estilo de un líder, Fiedler desarrolló el Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (LPC, por sus siglas en inglés).

---

<sup>59</sup> Frederick E. Fiedler. A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw-Hill, 1967) c. p. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 579.



Como se muestra en la figura 3.4, el LPC tiene 16 pares de adjetivos contrastantes.

**Figura 3.4**

**Escala LPC de Fiedler**

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	No amistoso
Rechazante	1	2	3	4	5	6	7	8	Aceptante
Colaborador	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Falto de entusiasmo	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiasta
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Cercano
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Cálido
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Apoyador	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante
Buscapleitos	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Seguro de sí mismo	8	7	6	5	4	3	2	1	Titubeante
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Pesaroso	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Velado

**Fuente:** De Fred E. Fiedler y Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Scott, Foresman & Co., 1974). C. P. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 580.

Se pide a los participantes que piensen en todos los compañeros de trabajo que han tenido y que describan a la persona con la que menos disfrutaron trabajar al calificarlo en una escala de 1 a 8 por cada una de las 16 series de adjetivos.

Si se describe a la persona con la que sería menos capaz de trabajar en términos favorables, Usted se catalogará como orientado a relaciones. En contraste, si Usted ve al compañero de trabajo menos preferido en términos relativamente desfavorables (una baja calificación LPC), básicamente está interesado en lo productivo, es decir orientado a las tareas.

Después de que el estilo de liderazgo básico de un individuo se ha evaluado por medio del LPC, es necesario evaluar la situación con el fin de compaginar al líder con la situación. Fiedler identifica tres dimensiones de contingencia que definen los factores situaciones claves para determinar la efectividad del líder. Estos son los siguientes:

1. **Relaciones lider-miembro:** El grado de confianza y respeto que los subordinados tienen por su líder, calificado como bueno o malo.

2. **Estructura de la tarea:** El grado en el cual las asignaciones de trabajo se formalizan y someten a procedimientos, calificadas como altas o bajas.
3. **Posición de poder:** El grado de influencia que un líder tiene sobre actividades basadas en el poder como contratar, despedir, disciplinar, promover y otorgar aumentos de sueldo, calificados como fuerte o débil.

Cada situación de liderazgo debe evaluarse en términos de estas tres variables de contingencia. En suma, al mezclar las variables de contingencia, existen ocho situaciones diferentes posibles en las cuales un líder podría encontrarse.

#### **3.4.3.2 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard<sup>60</sup>**

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto, que Hersey y Blanchard sostienen es contingente del nivel de madurez de los subalternos.

---

<sup>60</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. So You Want to Know Your Leadership Style (Training and Development Journal, February 1974) c. p. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 582.

El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad del liderazgo refleja realmente que son ellos quiénes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada o subestimada en la mayoría de las teorías del liderazgo.

El estilo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

- **Decir (alta tarea - baja relación):** El líder define los papales y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- **Vender (alta tarea - alta relación):** El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- **Participar (baja tarea - alta relación):** El líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- **Delegar (baja tarea - baja relación):** El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

**R1:** Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer. No son ni competentes ni confiables.

**R2:** Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer tareas necesarias. Están motivados, pero actualmente carecen de habilidades apropiadas.

**R3:** Las personas son capaces, pero que no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

**R4:** Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Existe una estrecha similitud entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro esquinas de la Grid Gerencial. El estilo de "decir" equivale al líder (9,1), "vender" equivale a (9,9), "participar" es equivalente a (1,9) y "delegar" es lo mismo que el líder (1,1).

### **3.4.3.3 Modelo liderazgo participativo de Vroom y Yetton<sup>61</sup>**

El modelo de liderazgo de Victor Vroom y Philip Yetton relaciona el comportamiento del liderazgo y la participación del liderazgo.

El modelo proporciona una serie secuencial de reglas que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinan los diferentes tipos de situación. El modelo se definió como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la estructura de la tarea (cuya relevancia puede identificarse mediante elecciones de sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativo.

### **3.4.3.4 Modelo ruta-meta de House<sup>62</sup>**

En la actualidad, una de los enfoques más respetables para comprender el liderazgo es la teoría de la ruta meta, desarrollada por Robert House, quién extrae elementos clave de la investigación del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y la teoría motivacional de las expectativas.

---

<sup>61</sup> Victor H. Vroom and Phillip W. Yetton. Leadership and Decision Making (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973) c. P. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996, p. 587.

<sup>62</sup> Robert J. House. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness (Administrative Science Quarterly, Vol. 16 1971) c. p. Dessler, Gary. Organización y Administración. Enfoque situacional. Prentice Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979, p. 168.

El comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplan como una fuente de satisfacción. El comportamiento de un líder es motivante en la medida que: (1) hace que la satisfacción necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y (2) proporciona la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- **Líder director:** Permite que sus subordinados sepan qué se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y proporciona una guía de cómo cumplir las tareas (similar a la estructura inicial de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio).
- **Líder apoyador:** Es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los subordinados (en esencia, es sinónimo de la dimensión de consideración de la Universidad Estatal de Ohio).
- **Líder participativo:** Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- **Líder orientado a logros:** Establece metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

En contraste con el punto de vista de Fiedler del comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles.

## 4. Entrenamiento

---

La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo<sup>63</sup>. Otros lo interpretan más ampliamente, considerando el entrenamiento para un adecuado desempeño en el cargo y extendiendo el concepto a una nivelación intelectual mediante la educación general<sup>64</sup>.

Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1956, cap. 9 c. p. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 414.

<sup>64</sup> William W. Waite, *Personnel Administration*, New York, Ronald Press, 1952, pp. 219-151 c. p. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 414.

<sup>65</sup> Arthur M. Whitehill Jr., *Personnel Relations*, New York, McGraw-Hill, 1955, pp. 121-151, c. p. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 414.



## 4.1 Tipos de educación

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante toda su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados<sup>66</sup>.

Se citan tipos de educación, entre ellas la educación profesional, que es la educación tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas:

**Formación profesional:** es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.

**Perfeccionamiento o desarrollo profesional:** es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

**Entrenamiento:** es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o una función.

## 4.2 Definición

En administración, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y

---

<sup>66</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 414.

desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o simple, implica necesariamente estos tres aspectos<sup>67</sup>.

El contenido del entrenamiento puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamientos:

1. Transmisión de informaciones
2. Desarrollo de habilidades
3. Desarrollo o modificación de actitudes
4. Desarrollos de conceptos

### **4.3 Objetivos del entrenamiento**

Los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados.

---

<sup>67</sup> *Ibíd*, p. 416.

## **4.4 Ciclo del entrenamiento**

El entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. Este proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto<sup>68</sup>. En términos amplios, el entrenamiento implica necesariamente un proceso compuesto por cuatro etapas:

1. Determinación de las necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

Estas cuatro etapas forman un proceso cíclico, cuya secuencia se muestra en la figura 4.1.

### **4.4.1 Determinación de las necesidades de entrenamiento**

La determinación de las necesidades de entrenamiento puede efectuarse en tres niveles de análisis:

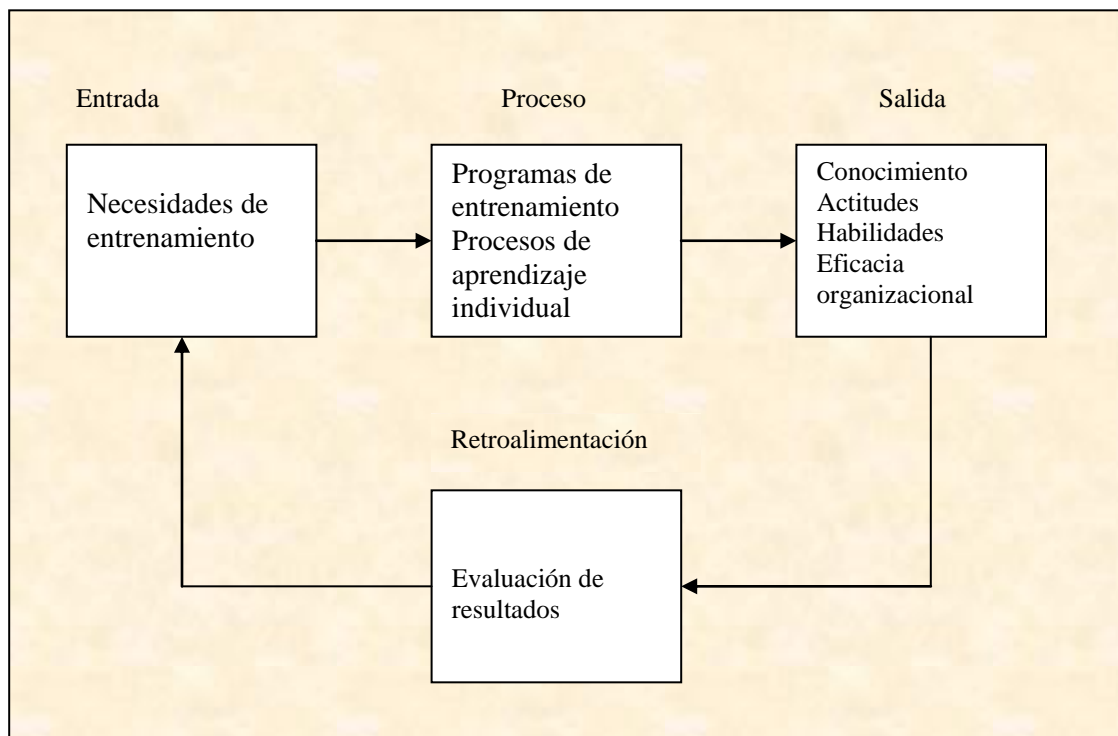
---

<sup>68</sup> Jhon R Hinrichs. Personnel Training, en Marvin D. Dunnette (org.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally College, 1976, p. 834, c. p. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 418.

1. Análisis de la organización total: el sistema organizacional.
2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de entrenamiento.
3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

**Figura 4.1**

**El entrenamiento como sistema**



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 419.

Tabla 4.1

**Niveles de análisis en la determinación de las necesidades de entrenamiento**

Nivel de análisis	Sistema Incluido	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento
Análisis de los recursos humanos	Sistema de entrenamiento	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamiento y características personales exigidos por los cargos (análisis de los cargos)

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 422.

**4.4.1.1 Análisis organizacional:**

El análisis organizacional intenta verificar cuál es el comportamiento de la organización, cómo se efectúa su crecimiento, a qué se debe su crecimiento, cómo están relacionados el ambiente social y el ambiente físico con su crecimiento, cuál es su "clima" y cuál es su "imagen", cómo planea la organización sus productos o servicios, cuál es la importancia del entrenamiento, etc.

**4.4.1.2 Análisis de los recursos humanos:**

Aquí se trata del análisis de la fuerza de trabajo: el funcionamiento empresarial presupone que los empleados poseen las habilidades y actitudes deseados por la organización. Además de esto, es también importante determinar si los empleados debidamente posicionados son capaces de desarrollo mediante entrenamiento, o si se hace necesaria la adquisición de nuevo personal. El análisis de los recursos humanos se hace en los departamentos de entrenamiento.

**4.4.1.3 Análisis de las operaciones y tareas:**

Se trata aquí del nivel de enfoque más limitado en la determinación de necesidades de entrenamiento. El análisis se hace a nivel del cargo, teniendo como base los requisitos exigidos por el cargo a su ocupante. Además de la organización y de las personas, el entrenamiento debe considerar también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve, entre otras cosas, para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, y las características de personalidad exigidas para el desempeño eficaz de los cargos.

#### 4.4.1.4 Medios para determinar necesidades de entrenamiento

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de entrenamiento son<sup>69</sup>:

1. **Evaluación del desempeño.** Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. **Observación.** Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.
3. **Cuestionario.** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.
4. **Solicitud de supervisores y gerentes.** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

---

<sup>69</sup> Antonio Carelli, Seleçao. Treinamento e integraçao do empregado na empresa, MTPS, DNSHT, INPS. Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, PP. 20-21, c. p. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 427.

5. **Entrevistas con supervisores y gerentes.** Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
6. **Reuniones interdepartamentales.** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. **Examen de empleados.** Pruebas de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Para efectos de la investigación se utilizará como medio la entrevista con los miembros de la Junta Directiva de la comunidad Labor 1.

#### **4.4.2 Programación del entrenamiento**

Una vez realizado el diagnóstico del entrenamiento, se procede a la programación, que está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?



4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación especial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzará?
11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
12. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
13. ¿Quién va a ejecutar el entrenamiento?

#### **4.4.2.1 Planeación del entrenamiento**

La programación del entrenamiento exige una planeación que incluya lo siguiente<sup>70</sup>:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez
2. Definición clara del objetivo del entrenamiento
3. División del trabajo
4. Determinación del contenido del entrenamiento, considerando los aspectos de cantidad y calidad de la información
5. Elección de los métodos de entrenamiento, considerando la tecnología disponible

---

<sup>70</sup> Jhon R Hinrichs. Personnel Training, en Marvin D. Dunnette (org.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally College, 1976, p. 848, c. p. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, segunda edición, México, 1991, p. 431.

6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado
8. Local donde se efectuará el entrenamiento
9. Epoca o periodicidad del entrenamiento
10. Calculo de la relación costo beneficio del programa
11. Control y evaluación de los resultados

#### **4.4.2.2 Tecnología educativa del entrenamiento**

El siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento con el fin de alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor esfuerzo, tiempo y dinero. Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

##### **a) Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso**

1. Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido: están diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información.
2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: están diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia

acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales.

3. Técnicas mixtas de entrenamiento: con las cuales no sólo se transmite información, sino que también se intenta cambiar actitudes y comportamientos.

**b) Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo**

1. Entrenamiento de inducción o de integración en la empresa
2. Entrenamiento después del ingreso al trabajo

**c) Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de trabajo**

1. Entrenamiento en el lugar de trabajo
2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo

### **4.4.3 Ejecución del entrenamiento**

La ejecución del entrenamiento presupone siempre el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesitan aprender, o eventualmente mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a sus aprendices.

#### **4.4.4 Evaluación de los resultados del entrenamiento**

Uno de los problemas más serios relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficacia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- a) Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b) Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos básicos, será necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse.

La evaluación puede hacerse en tres niveles:

- a) Evaluación a nivel empresarial
- b) Evaluación a nivel de los recursos humanos
- c) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.

# **CAPITULO I I**

## **METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CONTENIDO:**

#### **1. METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

- 1.1 Enunciado del problema
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Técnicas de investigación
- 1.4 Determinación de la muestra

#### **2. ANALISIS DE LA INVESTIGACION**

- 2.1 Estilo de liderazgo
- 2.2 Diseño organizacional
- 2.3 Diagnóstico de necesidades de  
entrenamiento

#### **3. CONCLUSIONES**

#### **4. RECOMENDACIONES**

# 1. Metodología de Investigación

---

## 1.1. Enunciado del problema

¿En qué medida el fortalecimiento de la capacidad de liderazgo en la Comunidad Labor 1 permitirá un mayor desempeño de su Junta Directiva y una mayor satisfacción en sus habitantes?

## 1.2. Objetivos

### General:

- Fortalecer la capacidad de liderazgo en la Comunidad Labor 1 para lograr un mayor desempeño de su Junta Directiva y una mayor satisfacción en sus habitantes.

### Específicos:

- Realizar un estudio de liderazgo a través de la teoría del comportamiento del líder para determinar el estilo de liderazgo mostrado en la organización de la Comunidad Labor 1.
- Establecer un diseño de organización para facilitar la toma de decisiones y la participación activa de los miembros de la Comunidad Labor 1.
- Proponer los elementos básicos de un programa de entrenamiento para los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1.

### **1.3. Técnicas de investigación**

#### **Tipo de investigación**

La investigación inicia como descriptiva y finaliza de tipo **correlacional**, que tiene como propósito describir las variables en estudio y medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, en un tiempo único.

#### **Diseño de la investigación**

Para alcanzar los objetivos de la investigación el diseño utilizado es no experimental transeccional correlacional, que consiste en describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

#### **Estudio de liderazgo y diseño organizacional**

Para la recolección de la información referente al estilo de liderazgo y al diseño organizacional de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1, se utilizó como instrumento el cuestionario y la entrevista.

#### **Diagnóstico de necesidades de entrenamiento**

Para determinar las necesidades de entrenamiento de la Junta Directiva se utilizó como medio el análisis de cargos, teniendo como base las funciones que debe cumplir cada directivo.

## 1.4. Determinación de la muestra

### Unidad de análisis:

- a) Jefes de familia de la Comunidad Labor 1.
- b) Miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1.

**Población:** a) 182 jefes de familia<sup>71</sup>

b) 6 miembros de la Junta Directiva

**Muestra:** 63 jefes de familia.

Se utilizó para el cálculo de esta muestra el programa estadístico para computadora Static(STAT)<sup>72</sup>, que utiliza la formula para un diseño muestral probabilístico para poblaciones finitas, con las siguientes especificaciones:

**Nivel de confianza:** 95%

**Error muestral:** +/-10%

**Probabilidad de éxito:** 50%

---

<sup>71</sup> Deras, Edith Roxana y Rodríguez Rodríguez, Juan Carlos. Primer Censo de Población y Vivienda Comunidad Labor 1. Abril 1999.

<sup>72</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. **Metodología de la Investigación. Programa para computadora STATS.** McGraw-Hill Interamericana Editores, segunda edición, México, 1998.



Para el caso de los miembros de la Junta Directiva se tomará el 100% en el estudio, por ser una población pequeña.

### **Distribución de la muestra**

Para la distribución de la muestra se utilizó el programa para computadora Static (STATS)<sup>73</sup> .

### **Procesamiento de los datos**

Se utilizó para tal efecto, el Paquete estadístico para Ciencias Sociales SPSS para Windows, desarrollado en la Universidad de Chicago<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> Este programa permite calcular tamaños de muestra, números aleatorios, prueba de independencia, media, varianza, desviación estándar y error estándar.

<sup>74</sup> SPSS en versión para ambiente Windows trabaja de una manera sencilla. Además, es uno de los paquetes más completos y contiene todos los análisis estadísticos más utilizados por los investigadores sociales. El investigador usuario selecciona las opciones más apropiadas para su análisis, definiendo las variables y solicitando los análisis requeridos.

## 2. Análisis de la Investigación

---

Para cumplir los objetivos previstos en la investigación, se procedió al análisis de los datos obtenidos en tres secciones:

- A) Se determinó el estilo de liderazgo mostrado por la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 y el estilo de liderazgo deseado por sus habitantes, midiéndose además, la satisfacción de la Comunidad ante el estilo de liderazgo que muestra su Junta Directiva.
- B) Se determinó la estructura organizacional que desean los habitantes de la Comunidad de su Junta Directiva.
- C) Se realizó el diagnóstico de necesidades de entrenamiento a través del análisis de cargos.

Para determinar el estilo de liderazgo se elaboró un procedimiento utilizando como base la Grid Gerencial. Asimismo, para medir el nivel de satisfacción por un estilo de liderazgo mostrado, se desarrolló la fórmula de la satisfacción resultante, aportando a la investigación nueva teoría a las existentes en las corrientes del liderazgo.

## **2.1. Estilo de liderazgo**

### **2.1.1 Modelo utilizado**

#### **Instrumento**

Para el estudio de liderazgo se adaptó como modelo el instrumento de liderazgo desarrollado en la Universidad de Miami<sup>75</sup>, que permite determinar el grado de orientación que tiene el líder a la producción o a las actividades y el grado de orientación hacia las personas.

Se elaboraron dos cuestionarios. El primero, para determinar el estilo de liderazgo deseado por los habitantes de la Comunidad Labor 1 (**ver anexo 3, pág. 135**). El segundo, para determinar el estilo de liderazgo mostrado por los miembros de la Junta Directiva (**ver anexo 2, pág. 133**).

Ambos cuestionarios constan de dieciocho preguntas. Las preguntas de la uno a la nueve permiten determinar el grado de orientación hacia las actividades, y las preguntas de la diez a la dieciocho, el grado de orientación hacia las personas. Las dieciocho preguntas tienen como respuesta las mismas opciones, a las cuales se les ha asignado un valor o peso.

---

<sup>75</sup> Schriesheim, C.A. Leadership Instrument. Coral Gables, Fla., University of Miami, 1995. c. p. Hellriegel, Don y Slocum, John W. Administración. Internacional Thomson Editores, séptima edición. México, 1998, p. 535.

<b>Opción</b>	<b>Valor</b>
Siempre	= cinco
Seguido	= cuatro
A veces	= tres
Raramente	= dos
Nunca	= uno

### **Puntuación**

En tal sentido, la mayor puntuación en ambos estilos de liderazgo es de cuarenta y cinco (9x5) y la menor de nueve (9x1), estableciéndose el rango entre 9 y 45, ambos inclusive. La puntuación obtenida en el instrumento de liderazgo es transformada equivalentemente a las categorías de la Grid Gerencial. Basándose en el mayor y menor número de puntos que se puede obtener en cada una de las orientaciones del líder, se establece un par ordenado para ubicar el estilo de liderazgo en una de las 81 posiciones posibles.

### **Transformando:**

$$\frac{\text{Puntuación máxima} - \text{Puntuación mínima}}{\text{Posición máxima} - \text{Posición mínima}}$$

**Donde :**

Puntuación máxima = 45

Puntuación mínima = 9

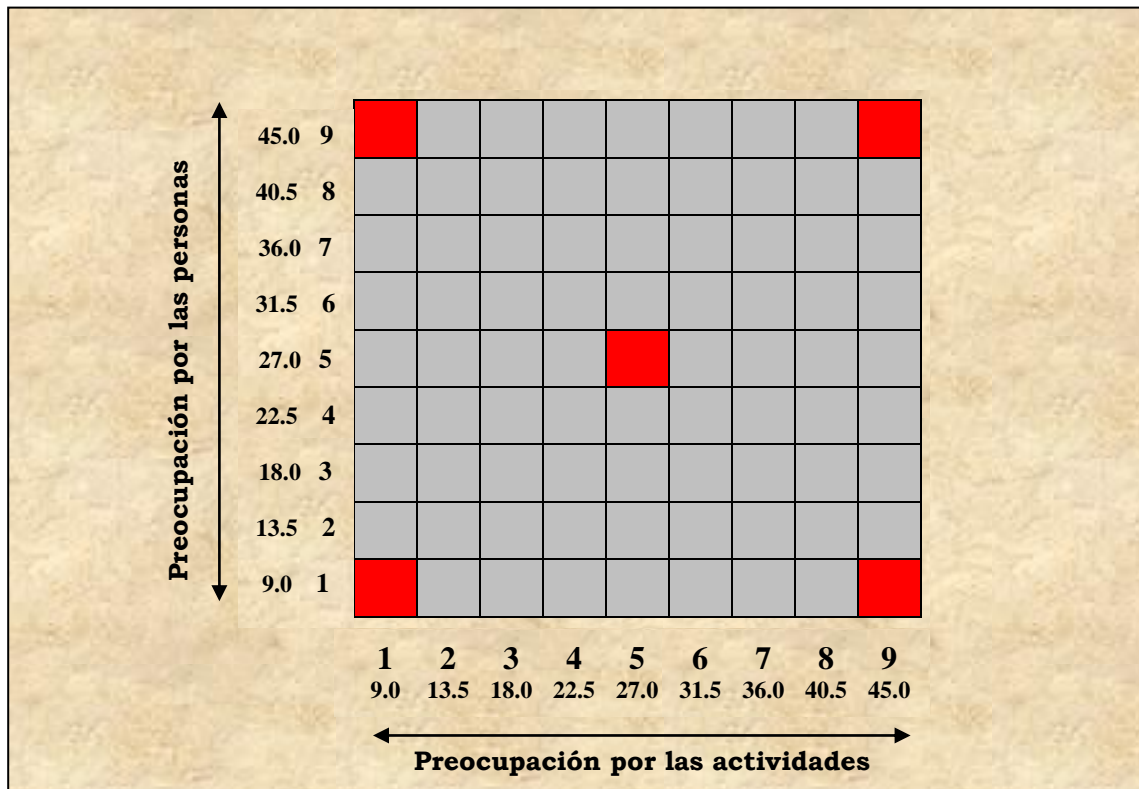
Posición máxima = 9

Posición mínima = 1

**Por tanto:**

$$\frac{45 - 9}{9 - 1} = 4.5$$

**Entonces:**



**Gráfica 2.1:** Equivalencia de la Grid Gerencial al instrumento de liderazgo adaptado para determinar estilo de liderazgo en la Comunidad Labor 1.

Es decir, la puntuación mínima de nueve equivale a la posición uno y la puntuación máxima (cuarenta y cinco) equivale a la posición nueve. Entonces, cada posición es equivalente a 4.5 puntos a partir de la puntuación mínima.

### **Fórmula**

Para transformar la puntuación obtenida en el cuestionario a las posiciones de la Grid Gerencial se utiliza la siguiente formula:

$$\frac{\text{Puntuación obtenida} - 4.5}{4.5}$$

### **Aproximación**

Sí el número de puntos obtenidos en una de las orientaciones, o en ambas, no es entero exacto a una de las posiciones en la Grid Gerencial, se aproxima al entero más próximo. Por ejemplo, si el número de puntos obtenidos en la orientación hacia las actividades es de 34.2, se ubica entre las posiciones seis y siete, pero por aproximación se ubica en la posición siete.

## 2.1.2 Estilo de liderazgo deseado

### 2.1.2.1 Resultados

Según los resultados de la investigación, obtenidos por medio del instrumento de liderazgo (**anexo 3, pág. 135**), la posición donde se ubica el estilo de liderazgo que desean los habitantes de la Comunidad Labor 1 de su Junta Directiva es la ubicación (8, 9) (**ver anexo 4, pág. 138**). Aproximando a una de las cinco posiciones claves de la Grid Gerencial (**ver pág. 42**), la Comunidad desea un estilo de liderazgo en equipo.



**Gráfica 2.2:** Ubicación en la Grid Gerencial del estilo de liderazgo deseado por los habitantes de la Comunidad Labor 1 de su Junta Directiva.

### **2.1.2.2 Análisis**

Esto significa que los habitantes de la Comunidad Labor 1 desean que los miembros de la Junta Directiva muestren un comportamiento orientado a las actividades **seguido** o **siempre**, es decir, en una frecuencia entre el 70% y el 100% de veces.

Asimismo, que muestren un comportamiento orientado a las personas seguido o siempre, en una frecuencia entre el 70% y el 100% de veces.

Aunque coinciden las frecuencias en los tipos de comportamiento, el comportamiento orientado a las personas se desea en mayor proporción que el comportamiento orientado a las actividades.

Un estilo de liderazgo de equipo se realiza por personas reunidas en comités, organizadas con un propósito común, para el caso, el bienestar de la Comunidad, que conduce a relaciones de confianza y respeto. Por tanto, la comunidad desea que su Junta Directiva tenga estos valores dentro de su organización, que represente todos los pensamientos de sus habitantes, incluso los que no pueden reunirse por sus cargas pesadas de trabajo.



### 2.1.3 Estilo de liderazgo mostrado

#### 2.1.3.1 Resultados

Según los resultados de la investigación, obtenidos por medio del instrumento de liderazgo (**anexo 2, pág. 133**), el estilo de liderazgo mostrado por los miembros de la junta Directiva de la Comunidad Labor 1 se ubica en la posición (6,7) (**ver anexo 5, pág. 141**). Es decir, la Junta Directiva muestra un estilo de liderazgo entre equipo y a mitad del camino (**ver pág. 42**), más próximo a este último.



**Gráfica 2.3:** Ubicación en la Grid Gerencial del estilo de liderazgo mostrado por los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1.

### **2.1.3.1 Análisis**

Esto significa que los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 muestran un comportamiento orientado a las actividades a veces o seguido, es decir, en una frecuencia entre el 40% al 90% de veces.

Asimismo, muestran un comportamiento orientado a las personas a veces o seguido, es decir, en una frecuencia entre el 40% al 90% de veces.

Aunque coinciden las frecuencias en los dos estilos de comportamiento, el comportamiento orientado a las personas se muestra en mayor proporción que el comportamiento orientado a las actividades.

Un estilo de liderazgo a mitad del camino se da en una organización adecuada, el desempeño es posible por medio del equilibrio entre la necesidad de llevar a cabo las actividades y mantener el bienestar de los habitantes de la Comunidad a un nivel satisfactorio. Para el caso de la Junta Directiva, ésta se inclina a mantener el bienestar de los demás antes que realizar eficientemente sus actividades. Esto es así porque se trata de una organización social que persigue el bienestar común.

## 2.1.4 Nivel de satisfacción

### 2.1.4.1 Modelo utilizado

Se agrega al modelo de la Grid Gerencial el cálculo de la satisfacción existente entre el estilo de liderazgo mostrado y el estilo de liderazgo deseado, para lo cual se desarrolló la fórmula de la satisfacción resultante por medio del siguiente procedimiento.

#### Procedimiento para determinar fórmula

Se considera que cuando existe una distancia máxima entre los estilos de liderazgo, la satisfacción es mínima y cuando coinciden ambos estilos, la satisfacción es máxima. En tal sentido, se utiliza la fórmula de la distancia entre dos puntos.

#### Distancia máxima existente

Para calcular la distancia máxima existente en la Grid Gerencial se consideran los puntos (1,1) y (9,9):

$$d = \sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}$$

$$d = \sqrt{(9-1)^2 + (9-1)^2}$$

$$d = 11.3137$$

### Distancia mínima existente

La distancia es mínima cuando coinciden ambos puntos, por ejemplo (5,5):

$$d = \sqrt{(X_2 - X_1)^2 + (Y_2 - Y_1)^2}$$

$$d = \sqrt{(5-5)^2 + (5-5)^2}$$

$$d = 0.0$$

### Resumiendo:

Distancia entre ambos estilos		Satisfacción
Mínima	0.0	100.00%
Máxima	11.3137	0.00%

Basado en lo anterior, se determina la fórmula para calcular el grado de satisfacción que existe entre el estilo mostrado y el estilo de liderazgo deseado, por medio de la interpolación (**ver anexo 6, pág. 143**).

**Por tanto la formula resultante es:**

$$S_r = \frac{(11.3137-d_r)}{11.3137} \cdot 100\%$$

**Donde:**

$S_r$ : Satisfacción resultante

$d_r$ : Distancia resultante

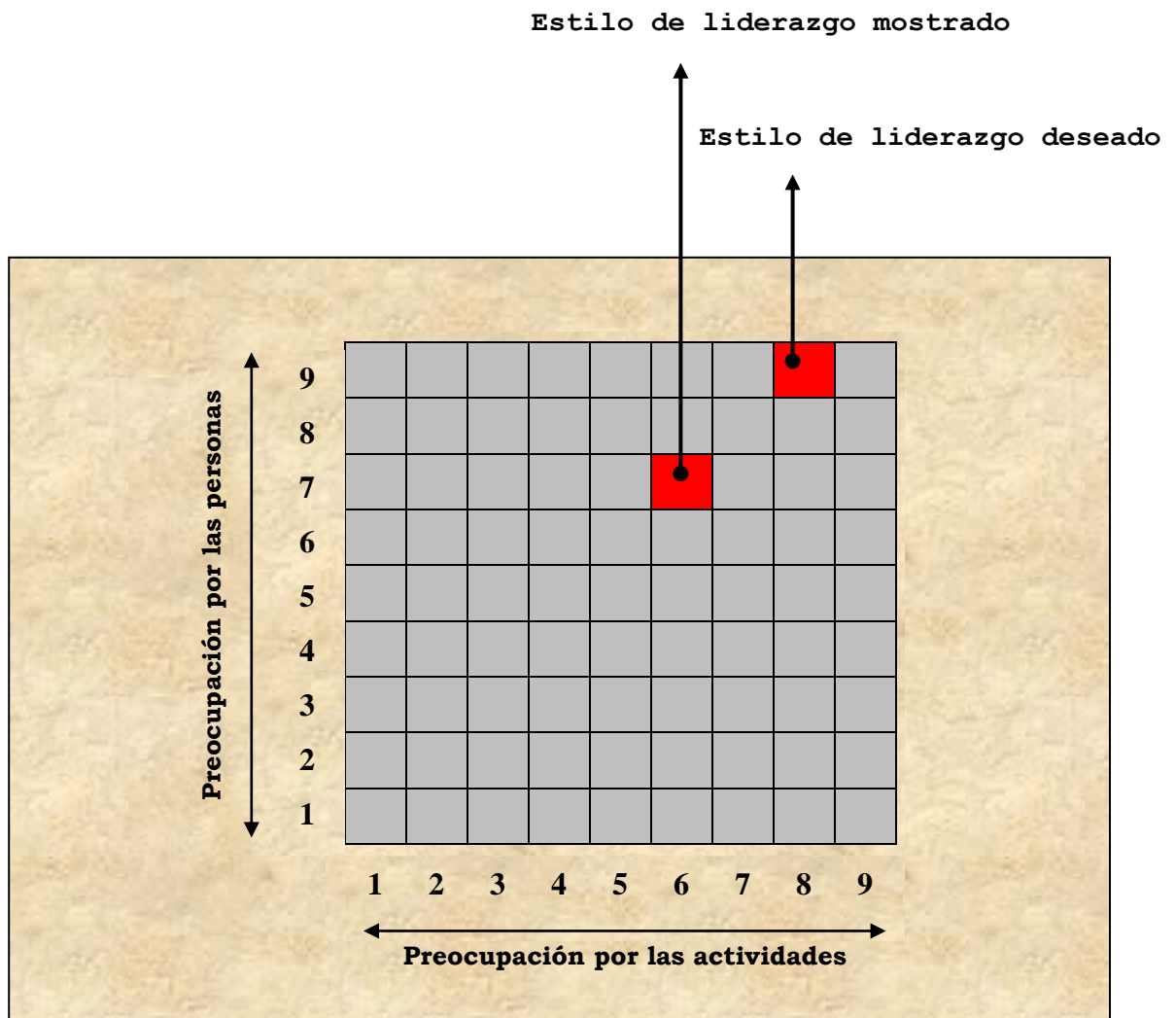
### **Conclusión**

Para calcular el grado de satisfacción por un estilo de liderazgo mostrado, es necesario determinar el estilo de liderazgo deseado. Cuando se tienen ambos estilos, en términos de la Grid Gerencial, se procede a calcular la satisfacción, utilizando los siguientes pasos:

- a) Establecer el estilo de liderazgo mostrado y el estilo de liderazgo deseado,
- b) Determinar la diferencia o distancia entre el estilo de liderazgo deseado y el estilo de liderazgo mostrado,
- c) Sustituir la distancia resultante en la formula de la satisfacción.
- d) El resultado obtenido se muestra en términos porcentuales.

### 2.1.4.2 Satisfacción resultante

Como ya se ha visto, existe una diferencia entre el estilo de liderazgo que muestran los directivos y el que desean los habitantes de la Comunidad, es decir, entre el estilo de liderazgo en equipo (deseado) y el estilo de liderazgo a mitad del camino (mostrado).



**Gráfica 2.4:** Ubicación en la Grid Gerencial del estilo de liderazgo mostrado por los miembros de la Junta Directiva y el estilo de liderazgo deseado por la Comunidad.

Para calcular la satisfacción de los habitantes de la Comunidad Labor 1 por el estilo de liderazgo mostrado por la Junta Directiva se realizan los pasos antes descritos **(ver pág. 84)**.

**a) Establecer el estilo de liderazgo mostrado y el estilo de liderazgo deseado**

Estilo de liderazgo mostrado por la Junta Directiva:

Posición (6,7) en la Grid Gerencial **(anexo 5, pág. 141)**

Estilo de liderazgo deseado por la Comunidad:

Posición (8,9) en la Grid Gerencial **(anexo 4, pág. 138)**

**b) Determinar la distancia entre ambos estilos de liderazgo**

Primera posición: (6,7)

Segunda Posición: (8,9)

**Sustituyendo:**

$$d_r = \sqrt{(8-6)^2 + (9-7)^2}$$

$$d_r = 2.8284$$

c) Sustituyendo la distancia resultante en la fórmula de la satisfacción

$$S_r = \frac{(11.3137 - dr)}{11.3137} \cdot 100\%$$

$$S_r = \frac{(11.3137 - 2.8284)}{11.3137} \cdot 100\%$$

$$S_r = 75\%$$

### **Interpretación**

Significa que los habitantes de la Comunidad Labor 1 se encuentran satisfechos en un 75% con el estilo de liderazgo que muestran los miembros de la Junta Directiva con relación al estilo de liderazgo que desean.

Este nivel de satisfacción se puede justificar gracias a las actividades que ha realizado el Comité para la Educación y el Deporte, entre ellos, el más representativo, el primer torneo intramuros de la Comunidad, además de otras actividades que ha realizado la Junta Directiva.



## **2.2. Diseño organizacional**

El diseño organizacional para la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 está planteado en cuatro puntos:

- 1) Formación de grupos de apoyo o comités para la realización de las actividades.
- 2) Procedimiento de elección de los miembros de la Junta Directiva.
- 3) Estructura de cargos.
- 4) Grado de centralización en la toma de decisiones.

### **2.2.1 Formación de grupos de apoyo**

El 100% de los habitantes de la Comunidad está de acuerdo con la formación de grupos de apoyo o comités para la realización de las actividades de la Junta Directiva, característica del estilo de liderazgo de equipo que éstos desean, y que permite la participación comunitaria **(ver anexo 7, pregunta 19, pág. 164)**.

### **2.2.2 Procedimiento de elección**

El 90.5% de los habitantes de la Comunidad prefieren el sistema de elección por medio del voto, en donde participen todos los miembros de la Comunidad, no así el 9.5% que prefieren las propuestas que se hagan en las asambleas generales, sin tomar en

cuenta las personas que no pueden asistir por diversas razones **(ver anexo 7, pregunta 21, pág. 165)**.

### **2.2.3 Estructura de cargos**

El 100% de los habitantes de la Comunidad prefieren el sistema tradicional de estructura de cargos para la Junta Directiva, es decir cargos de presidente, vicepresidente, síndico, vocal, etc. **(ver anexo 7, pregunta 22, pág. 165)**.

### **2.2.4 Centralización en la toma de decisiones**

El 81% de los habitantes de la Comunidad prefieren que la Junta Directiva consulte para tomar decisiones y que los comités realicen las actividades necesarias para cumplir los objetivos de la organización, y el 19% restante también prefiere que la Junta Directiva consulte para tomar decisiones, pero que ella misma realice las actividades necesarias, sin la ayuda o colaboración de comités **(ver anexo 7, pregunta 20, pág. 164)**.

## **2.3 Diagnóstico de necesidades de entrenamiento.**

Se realizó por medio del análisis de cargos, a través de entrevistas con los miembros de la Junta Directiva, determinando las funciones que debe realizar cada directivo y los objetivos que persiguen como organización.

### **2.3.1 Objetivos de la Junta Directiva**

- a) Motivar y participar en el estudio y análisis de los problemas de la comunidad.
- b) Impulsar la búsqueda de soluciones, la formación y ejecución de proyectos que procuren y contribuyan al desarrollo de los planes y proyectos de la misma.
- c) Fomentar el espíritu de colaboración principalmente de los miembros de la asociación en el desarrollo de los planes y proyectos de la misma.
- d) Velar porque los proyectos aprobados se cumplan los términos establecidos en el plan de trabajo.
- e) Impulsar y participar en programas de formación de directores comités de apoyo y grupos comunales.

### **2.3.2 Análisis de cargos**

#### **Atribuciones del Secretario general**

- a) Representar legalmente a la comunidad
- b) Presentar el informe anual de labores que la Junta Directiva rinda en Asamblea General
- c) Presidir las sesiones de la Junta Directiva y de Asamblea general orientando sus deliberaciones
- d) Coordinar las actividades que realicen las diferentes secretarías y sus respectivos comités de apoyo
- e) Velar por que se cumplan todos los acuerdos tomados en Asamblea General o Junta Directiva
- f) Abrir, mantener y cerrar conjuntamente con el secretario de finanzas, las cuentas bancarias de la Asamblea General, endosar y depositar cheques, letras de cambios, pagarés, así como otros documentos relacionados con las atribuciones económicas de la asociación.

#### **Atribuciones de la Secretaría de Actas**

- a) Llevar el libro de actas de la Asamblea General y Junta Directiva
- b) Guardar los libros, correspondencia y demás documentos a su cuidado.

**Atribuciones de la Secretaría de Finanzas**

- a) Actuar conjuntamente con el presidente, abrir, mantener cuentas bancarias
- b) Llevar y mantener actualizado el inventario de los bienes muebles e inmuebles
- c) Preparar y presentar anualmente a la Junta Directiva el informe financiero
- d) Recolectar las cuotas de los miembros, así como llevar los registros de control de ingresos y egresos de la Asociación.

**Atribuciones de la Secretaría de Asuntos Legales**

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Comunidad conjunta o separadamente con el Secretario General.

**Atribuciones de la Secretaría de Comunicación**

- a) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea general
- b) Establecer y mantener relaciones públicas y privadas en nombre de la comunidad
- c) Recibir y despachar correspondencia

### **Atribuciones de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deportes**

- a) Impulsar, programar y proyectar alfabetización, educación vocacional, actividades recreativas, etc.
- b) Promover y organizar torneos o eventos en cualquiera de las ramas deportivas
- c) Motivar para la formación de grupos artísticos

### **Atribuciones de la Secretaría de Bienestar Social**

- a) Trabajar en el establecimiento y mejoras de los servicios de la Comunidad

### **Atribuciones de la Secretaría de proyectos**

- a) Supervisar los diferentes proyectos de desarrollo comunal
- b) Velar porque los recursos de cada proyecto sean aprovechados de la mejor manera

### **Del Comité de Vigilancia**

Deberá constituirse un comité de vigilancia el cual estará integrado por tres miembros propietarios independientes de la Junta Directiva.

### 3. Conclusiones

---

1. El estilo de liderazgo que desean los habitantes de la Comunidad Labor 1 de su Junta Directiva es la ubicación (8,9) que aproximado a una de las cinco posiciones claves de la Grid Gerencial es el estilo en equipo.
2. El estilo de liderazgo mostrado por la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 es la ubicación (6,7), que aproximado a una de las cinco posiciones claves se encuentra entre el estilo de liderazgo a mitad del camino y el estilo de liderazgo en equipo, más próximo a este último.
3. Los habitantes de la Comunidad Labor 1 se encuentran satisfechos en un 75% con el estilo de liderazgo que muestran los miembros de la Junta Directiva en relación con el estilo de liderazgo que desean.
4. El 100% de los habitantes de la Comunidad labor 1 está de acuerdo con la formación de grupos de apoyo o comités para la realización de las actividades de la Junta Directiva.

5. La mayoría de los habitantes de la Comunidad Labor 1 prefieren que la Junta Directiva consulte para tomar decisiones y que los comités realicen las actividades necesarias para cumplir con los objetivos comunales.
6. La mayoría de los habitantes de la Comunidad labor 1 prefieren que los miembros de la Junta Directiva sean elegidos por medio del voto.
7. El 100% de los habitantes de la Comunidad Labor 1 prefiere el sistema tradicional de estructura de cargos, es decir, cargos de Presidente, Vicepresidente, Vocal, Sindico, etc.
8. La Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 tiene como objetivos la búsqueda de soluciones, la formación y ejecución de proyectos que procuren y contribuyan al desarrollo de los planes de la misma, así también, fomentar la participación activa de todos los habitantes.
9. El instrumento de liderazgo, adaptado del modelo desarrollado en la Universidad de Miami, permite determinar el grado de orientación que tiene un líder comunal a las actividades y el grado de orientación a las personas, utilizando el cuestionario del anexo 2. Asimismo, permite determinar el



grado de orientación a las actividades y el grado de orientación a las personas que deseen los habitantes de referida Comunidad de su líder, por medio del cuestionario del anexo 3. Además, los resultados pueden ubicarse en una de las 81 posiciones de la Grid Gerencial. Este instrumento puede ser aplicado a cualquier tipo de organización.

10. A través de la fórmula de la satisfacción, desarrollada por los sustentantes, se puede medir el grado de satisfacción existente entre el estilo de liderazgo mostrado y el estilo de liderazgo deseado en una organización. La fórmula mencionada es:

$$S_r = \frac{(11.3137 - d_r)}{11.3137} \cdot 100\%$$

**Donde:**

$S_r$ : Satisfacción resultante

$d_r$ : distancia resultante

## 4. Recomendaciones

---

1. La Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 debe mostrar un estilo de liderazgo en equipo, basado en el respeto y confianza mutua, que es el estilo de liderazgo deseado por la Comunidad entera.
2. Formar grupos de apoyo o comités para la realización de las actividades de la Junta Directiva y fomentar la participación activa de los habitantes de la Comunidad Labor 1.
3. La Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 debe consultar a los habitantes para tomar decisiones y que los comités realicen las actividades necesarias para cumplir con los objetivos comunales.
4. Utilizar el sistema de elección por medio del voto para la elección de los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1, donde participen todos los habitantes de la comunidad aptos para ejercer con responsabilidad el deber y derecho de elegir a sus representantes.

5. Utilizar el sistema tradicional de cargos para la estructura de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1, es decir, cargos de Presidente, Vicepresidente, Vocal, Sindico, Secretario, etc.
  
6. Crear los siguientes comités:
  - a) Comité de finanzas
  - b) Comité de bienestar social
  - c) Comité de comunicaciones
  - d) Comité de cultura, recreación y deportes
  - e) Comité de proyectos
  - f) Comité de vigilancia
  - g) Comité electoral
  
7. Formar la Junta Directiva Juvenil para fomentar la participación activa de los jóvenes y aprovechar su potencial en la realización de actividades, asimismo, mantenerlos alejados de los riesgos a los que está expuesta la juventud.
  
8. Elaborar un programa de entrenamiento para los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1, para fomentar su participación eficaz.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA PARA FORTALECER LIDERAZGO EN LA COMUNIDAD LABOR 1**

#### **CONTENIDO:**

##### **1. INTRODUCCION**

##### **2. ESTILO DE LIDERAZGO**

2.1 Introducción

2.2 Propuesta

##### **3. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

3.1 Introducción

3.2 Comités o Grupos de Apoyo

3.3 Estructura de Cargos

3.4 Elección de la Junta Directiva

3.5 Estructura Organizativa

##### **4. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

4.1 Introducción

4.2 Objetivo

4.3 Areas de estudio

4.4 Metodología

4.5 Plan de implementación

# 1. Introducción

---

Fortalecer la capacidad de liderazgo en la Comunidad Labor 1, y en cualquier otra organización comunal, no es tarea fácil. Para lograrlo es necesario integrar un conjunto de elementos que permitan formar una organización firme. En tal sentido, la propuesta para cumplir mencionado objetivo intenta integrar esos elementos en tres puntos básicos:

## **a) Estilo de liderazgo**

En este punto se determina el estilo de liderazgo que deben mostrar los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1, que debe surgir como equilibrio entre el estilo de liderazgo mostrado por los Directivos y el estilo de liderazgo deseado por los habitantes.

## **b) Diseño organizacional**

Se desarrolla una estructura que facilite la toma de decisiones y el fomento de la participación eficaz de los miembros de la Comunidad en las actividades encaminadas a su propio desarrollo.

## **c) Programa de entrenamiento**

Lograr la participación eficaz de los miembros de la Comunidad requiere elaborar un programa de entrenamiento que incluya los elementos básicos y pertinentes al tipo de organización.

## 2. Estilo de liderazgo

---

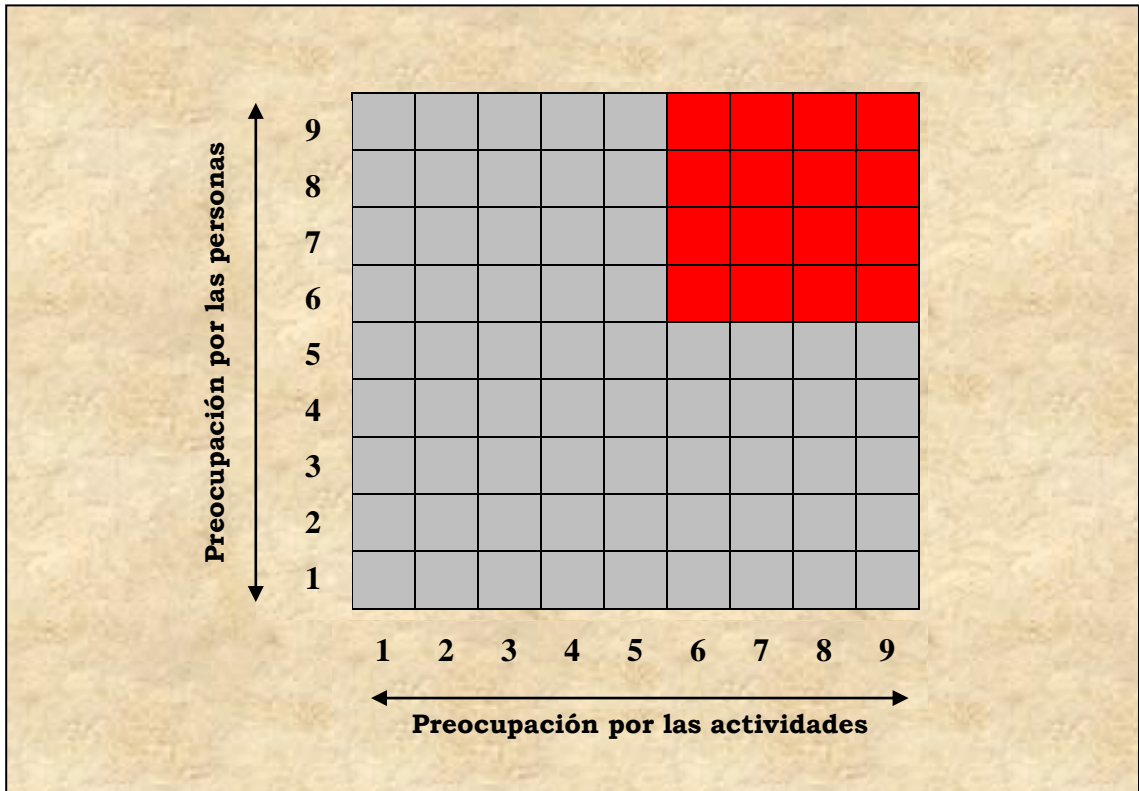
### 2.1 Introducción

De acuerdo a los resultados de la investigación, los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 muestran un estilo de liderazgo próximo al estilo a mitad del camino, ubicación (6,7) en la Grid Gerencial. En cambio, los habitantes de la Comunidad desean un estilo de liderazgo en equipo, ubicación (8,9) en la Grid. No obstante, la distancia entre ambos estilos de liderazgo permite apreciar a la Comunidad con un nivel de satisfacción del 75% para el estilo de liderazgo mostrado por su Junta Directiva.

### 2.2 Propuesta

Basados en estos resultados, es decir, tomando en cuenta el estilo de liderazgo deseado por los habitantes de la Comunidad y el nivel de satisfacción actual, el estilo de liderazgo que debe de mostrar la Junta Directiva es el estilo de liderazgo en equipo. Asimismo, para mantener el nivel de satisfacción actual, las posiciones en que debe ubicarse la Junta Directiva en la Grid Gerencial son las siguientes:

(6,6) (6,7) (6,8) (6,9)  
(7,6) (7,7) (7,8) (7,9)  
(8,6) (8,7) (8,8) (8,9)  
(9,6) (9,7) (9,8) (9,9)



**Gráfica 3.1:** Area de libertad donde debe ubicarse la Junta Directiva para mostrar estilo de liderazgo de equipo y mantener una satisfacción de al menos el 62.5% en los habitantes de la Comunidad Labor 1.

Moviéndose en cualquiera de estas posiciones, la Junta Directiva mantendrá un nivel de satisfacción mayor o igual al 62.5%. En términos prácticos, lo que la Junta Directiva de la Comunidad

Labor 1 debe hacer para alcanzar el estilo de liderazgo en equipo, en cualquiera de las posiciones antes mencionadas, es:

**a) Preocupación por las actividades**

- 1) Cuando un directivo explique una labor a uno de sus compañeros, debe tomarse el tiempo necesario hasta que éste comprenda lo que debe realizar.
- 2) Los miembros de la Junta Directiva con mayor experiencia deben explicar a los nuevos las funciones que les corresponde desempeñar dentro de ésta.
- 3) Establecer las reglas que se debe seguir dentro de la Junta Directiva.
- 4) Cada directivo debe organizar sus actividades de trabajo.
- 5) Cuando un directivo haga un buen trabajo, los demás deben hacérselo saber.
- 6) Debe hacérseles saber a los demás lo que se espera de ellos.
- 7) Confirmar que los demás miembros hayan comprendido las funciones que les corresponde desempeñar.
- 8) Cuando se realice alguna actividad, se debe programar el trabajo que realizarán los demás.
- 9) Supervisar que los demás realicen sus actividades.



**b) Preocupación por las personas**

- 1) Los miembros de la Junta Directiva deben volver agradables las actividades que realizan en beneficio de la Comunidad.
- 2) Los directivos deben procurar en la medida de lo posible, abandonar sus actividades para ayudar a los demás.
- 3) Respetar las opiniones de los demás.
- 4) Mostrarse considerados y respetuosos.
- 5) Mantener un ambiente agradable dentro de la Junta Directiva.
- 6) Tratar a los demás como iguales.
- 7) Interesarse en el bienestar personal de los demás.
- 8) Mostrarse accesibles y amigables.
- 9) Informar anticipadamente a los demás acerca de cambios y explicarles en que les afectará.

No se ha mencionado la frecuencia con que debe hacerse, pero para alcanzar un estilo de liderazgo en equipo y mantener un nivel de satisfacción arriba del 62.5%, los miembros de la Junta Directiva deben procurar **seguido** o **siempre** los aspectos antes mencionados.

Estos aspectos también son aplicables a los comités que integren la organización de la Comunidad.

## 3. Diseño organizacional

---

### 3.1 Introducción

La investigación del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos<sup>76</sup> muestra que, cuando los miembros de la comunidad participan en las actividades de desarrollo, esto no garantiza que hará un impacto en las condiciones de vida y trabajo de todos los residentes. Los miembros de la comunidad participan de manera igual cuando tengan la capacidad de movilizar a sus vecinos y lograr que participen en el poder de tomar las decisiones. La capacidad y el poder de participar requieren un conjunto de herramientas para la gestión comunitaria.

Tomando en cuenta las recomendaciones del CNUAH y los resultados de la investigación, para fomentar la participación eficaz de los miembros de la Comunidad Labor 1 en las actividades que van encaminadas a su propio desarrollo, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

---

<sup>76</sup> Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos. Hallazgos, Aprendizajes y Recomendaciones de la Investigación Evaluativa. Instituto de Estudios Sociales. Documentación del trabajo del Programa de Desarrollo Comunitario, junio 1999, Honduras, p. 6.

### **3.2 Funciones de la Junta Directiva**

- a) Motivar y participar en el estudio y análisis de los problemas de la comunidad
- b) Impulsar la búsqueda de soluciones, la formación y ejecución de proyectos que procuren y contribuyan al desarrollo de los planes y proyectos de la misma
- c) Fomentar el espíritu de colaboración principalmente de los miembros de la asociación en el desarrollo de los planes y proyectos de la misma
- d) Velar porque los proyectos aprobados se cumplan los términos establecidos en el plan de trabajo
- e) Impulsar y participar en programas de formación de directivos, comités de apoyo y grupos comunales
- f) Coordinar las actividades de los comités o grupos de apoyo

### **3.3 Elección de la Junta Directiva**

La Junta Directiva debe elegirse por medio de votaciones, donde participen todo los habitantes de la Comunidad mayores de 18 años, siguiendo los lineamientos que se detallan a continuación:

- Los cargos que se elegirán en votaciones serán los de presidente, vicepresidente, secretario y tesorero.
- Deberán formarse grupos comunales quienes apoyen a los diferentes candidatos en contienda.

- Como mínimo debe haber dos grupos comunales en el proceso de elección, quienes deberán desarrollar la campaña para dar a conocer sus candidatos.
- El cargo de sindico y los tres vocales serán elegidos de los grupos comunales que resulten con menos votos en el proceso de elección.
- La campaña electoral tendrá un período máximo de un mes o el que disponga la Asamblea General.
- La fecha de elección debe ser un día donde la mayoría de habitantes de la Comunidad puedan participar.
- Se recomienda realizar la elección de Junta Directiva cada dos años.

### **3.4 Estructura de cargos de la Junta Directiva**

La Junta Directiva debe estar integrada por ocho miembros, con los siguientes cargos:

Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Sindico, Primer vocal, Segundo vocal y Tercer vocal.

### **3.5 Comités o grupos de apoyo**

Los comités que deben formarse para cumplir los objetivos de la organización y fomentar la participación comunitaria son:

#### **a) Comité de finanzas.**

**Número de integrantes:** 3 personas

**Funciones:**

- ◆ Llevar y mantener actualizado el inventario de bienes muebles e inmuebles.
- ◆ Recolectar las cuotas de los miembros, así como llevar los registros de control de ingresos y egresos.
- ◆ Preparar y presentar anualmente a la Junta directiva informe financiero.

#### **b) Comité de bienestar social.**

**Número de integrante:** 5 personas

**Funciones:**

- ◆ Velar por el bienestar del sector femenino de la Comunidad.
- ◆ Trabajar en el establecimiento y mejoras de los servicios de la Comunidad.
- ◆ Llevar a cabo proyectos de capacitación laboral.
- ◆ Fomentar programas para la salud mental de la población juvenil e infantil.

- ◆ Realizar campañas de limpieza y ornato.
- ◆ Llevar a cabo charlas de educación sexual para la población juvenil.

### **c) Comité de comunicación**

**Número de integrantes:** 3 personas

**Funciones:**

- ◆ Mantener informada a la Comunidad sobre las actividades de la Junta Directiva.
- ◆ Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General Y Junta Directiva.
- ◆ Recibir y despachar correspondencia.

### **d) Comité de cultura, recreación y deporte**

**Número de integrantes:** 5 personas

**Funciones:**

- ◆ Impulsar, programar y proyectar alfabetización, educación vocacional y actividades recreativas.
- ◆ Promover y organizar torneos o eventos en cualquiera de las ramas deportivas.
- ◆ Motivar la formación de grupos artísticos.

**e) Comité de proyectos**

**Número de integrantes:** 5 personas

**Funciones:**

- ◆ Impulsar proyectos para el desarrollo de la Comunidad.
- ◆ Velar por el uso correcto de los recursos de cada proyecto.

**f) Comité de vigilancia**

**Número de integrante:** 3 personas

**Funciones:**

- ◆ Dar cumplimiento a los estatutos de la Asamblea General.
- ◆ Supervisar las actividades de los diferentes comités.
- ◆ Velar por el buen uso de los recursos de la Comunidad.
- ◆ Dar visto bueno al informe anual presentado por la Junta Directiva.

**g) Comité electoral**

**Número de integrantes:** 5 personas

**Funciones:**

- ◆ Organizar y llevar a cabo la elección de la Junta Directiva.
- ◆ Fomentar la participación en el proceso de elección.

### **3.6 Estructura organizativa.**

#### **□ Asamblea General**

La estructura organizativa propuesta para la organización de la Comunidad labor 1 comprende como máxima autoridad a la Asamblea General, integrada por todos los habitantes de la misma. La Asamblea General es la única facultada para aprobar o cambiar los lineamientos de la organización en cuanto a objetivos, proceso de elección y formación de comités.

#### **□ Junta Directiva**

La Junta directiva dependerá de la Asamblea General y velará por el cumplimiento de los objetivos establecidos por ésta. Además, será la responsable de la aprobación de los proyectos llevados a cabo por los comités de apoyo, los cuales deben ser acordes a los objetivos establecidos por la Asamblea general.

La Junta Directiva coordinará las actividades del Comité de Finanzas, por medio del Tesorero; Comité de Bienestar Social; Comité de Cultura, Recreación y Deportes; Comité de Comunicaciones, y Comité de proyectos.



### □ **Presidente**

El presidente de la Junta Directiva coordinará las actividades organizadas por los Comités y será el enlace entre la Junta Directiva y éstos.

### □ **Comités**

El Comité de Finanzas, Comité de Bienestar Social, Comité de Cultura, Recreación y Deportes, Comité de Comunicaciones y el Comité de proyectos serán los encargados de llevar a cabo las actividades en beneficio de la Comunidad. La Junta Directiva será la encargada de aprobar los proyectos impulsados por éstos, quienes serán coordinados por el Presidente. Asimismo, deberá nombrarse un representante en cada comité.

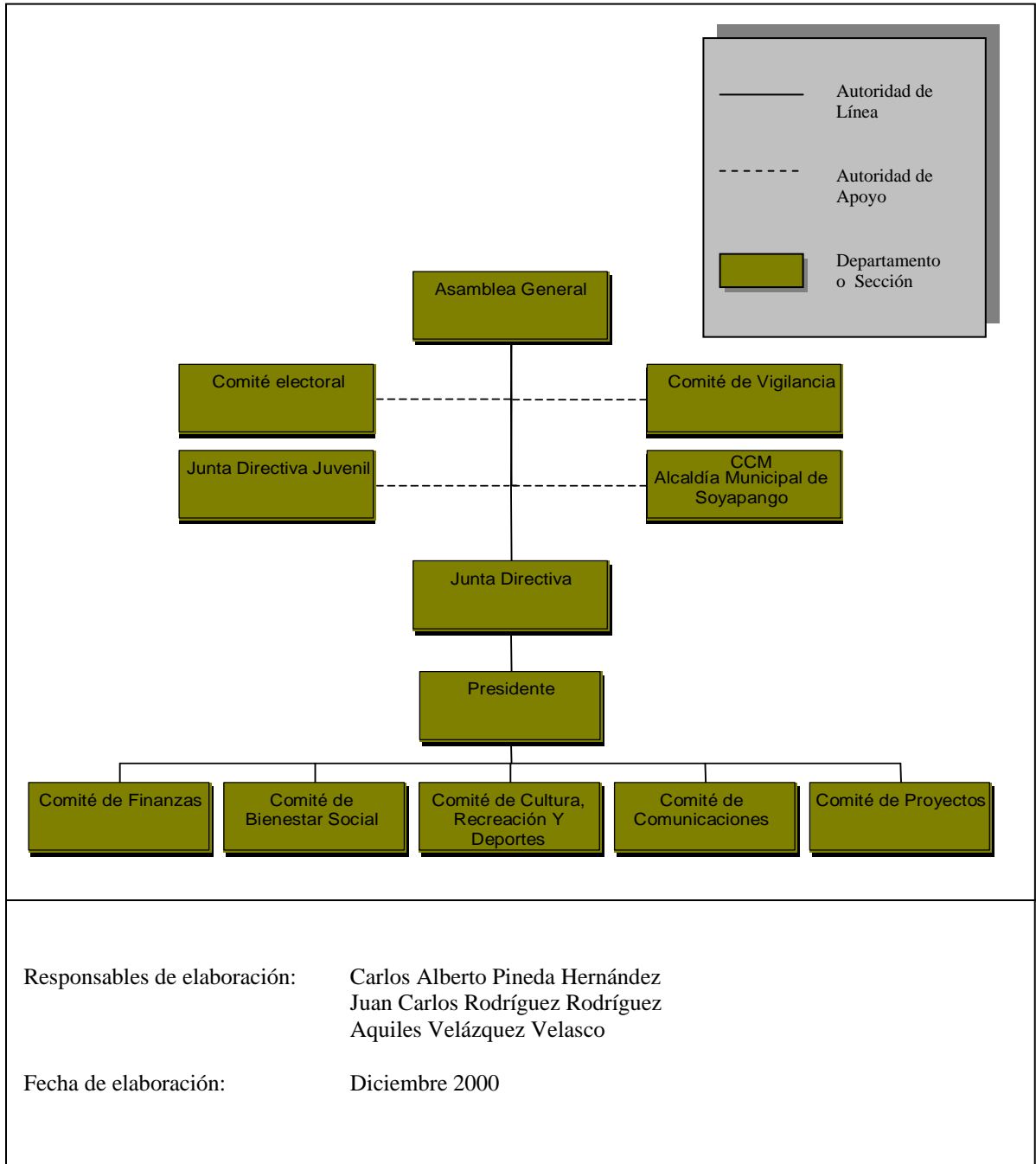
### □ **Comités de apoyo de la Asamblea General**

El Comité de Vigilancia, el Comité Electoral y la Junta Directiva Juvenil serán independientes de la Junta Directiva Central, dependerán de la Asamblea General como unidades de apoyo.

### □ **Asesoría Externa**

Actualmente, se cuenta con el apoyo y asesoría de la Asociación Coordinadora para el Desarrollo Comunal (CCM) y la Alcaldía Municipal de Soyapango.

▪ Organigrama



**Gráfica 3.2:** Estructura organizativa de la Comunidad Labor 1 para descentralizar la toma de decisiones y fomentar la participación comunitaria.

## 4. Programa de entrenamiento

---

### 4.1 Introducción

El estudio del **Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos**<sup>77</sup> documenta que las comunidades son mucho más eficaces en la reducción de la pobreza cuando suman destrezas de gestión a la participación. Los residentes en los asentamientos de bajos ingresos deben adquirir destrezas para la planificación, el monitoreo y la evaluación, así como habilidades en las técnicas para la movilización de recursos y para la negociación, que les den la capacidad adecuada para poder participar en igualdad de condiciones y con eficacia en sus alianzas con las instituciones de gobierno local y las ONG.

### 4.2 Objetivo

Proporcionar los conocimientos básicos a los miembros de la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1 para lograr su participación eficaz en las actividades que desarrollen en beneficio de los habitantes de la Comunidad.

---

<sup>77</sup> Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos. Hallazgos, Aprendizajes y Recomendaciones de la Investigación Evaluativa. Instituto de Estudios Sociales. Documentación del trabajo del Programa de Desarrollo Comunitario, junio 1999, Honduras, p. 6.

## 4.3 Areas de estudio

### A. Desarrollo comunitario

#### a) Contenido:

- Conceptos claves
- Estrategias para reducir la pobreza
- La participación comunitaria y la gestión comunitaria.

**b) Objetivo:** Dar a conocer a la Junta Directiva los conceptos claves para un desarrollo comunitario integral.

#### c) Recursos:

##### Humanos:

2 facilitadores

##### Materiales y Financieros:

▪ Papelería y útiles		¢ 104.00
8 Folletos de 25 páginas	¢ 40.00	
10 lápiz	¢ 10.00	
1 sacapuntas	¢ 5.00	
1 borrador	¢ 3.00	
10 pliegos de papel bond	¢ 30.00	
2 plumones	¢ 16.00	
20 folders	¢ 20.00	
20 fastener	¢ 15.00	
1 resma de papel bond	¢ 30.00	

▪ Refrigerio	¢ 50.00
▪ Viáticos facilitadores	¢ 30.00
▪ Material de limpieza	¢ 20.00
▪ Imprevistos	¢ <u>31.00</u>
<b>Total</b>	<b>¢ 300.00</b>

**d) Duración:** 2 días (4 horas por día)

**e) Periodicidad:** Cada vez que se elija Junta Directiva.

**f) Fuente:** a) Centro de la Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos. Hallazgos, Aprendizajes y Recomendaciones de la Investigación Evaluativa. Instituto de Estudios Sociales.

b) [WWW.Siscom.or.cr/cdp/cdpnet.htm](http://WWW.Siscom.or.cr/cdp/cdpnet.htm). Programa de Desarrollo Comunitario. Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.

## **B. Educación popular y organización popular**

**a) Contenido:**

- Estrategia organizativa y educación popular
- Importancia del proceso educativo en las organizaciones populares
- Como darle carácter educativo a las acciones organizativas
- El papel educativo de los dirigentes

**b) Objetivo:** Dar a conocer las formas de organización popular y su importancia en el proceso educativo comunitario.

**c) Recursos:**

**Humanos:**

2 facilitadores

**Materiales y Financieros:**

▪ Papelería y útiles		¢ 104.00
8 Folletos de 25 páginas	¢ 40.00	
10 lápiz	¢ 10.00	
1 sacapuntas	¢ 5.00	
1 borrador	¢ 3.00	
10 pliegos de papel bond	¢ 30.00	
2 plumones	¢ 16.00	
20 folders	¢ 20.00	
20 fastener	¢ 15.00	
1 resma de papel bond	¢ 30.00	
▪ Refrigerio		¢ 50.00
▪ Viáticos facilitadores		¢ 30.00
▪ Material de limpieza		¢ 20.00
▪ Imprevistos		<u>¢ 31.00</u>
<b>Total</b>		<b>¢ 300.00</b>

**d) Duración:** 4 horas

**e) Periodicidad:** Cada vez que se elija Junta Directiva.

**f) Fuente:** Proyecto de Fortalecimiento Institucional CODA/FCOC/El salvador. Talleres dirigidos a la red III de capacitadoras y capacitadores de las organizaciones comunitarias de El Salvador. Modulo No 1 Educación Popular. Una Metodología para fortalecer a la Comunidad.

### **C. Administración**

**a) Contenido:**

- ¿Qué es administración?
- ¿Qué es una organización?
- ¿Qué es un administrador?
- Importancia de la administración
- Funciones administrativas

**b) Objetivo:** Dar a conocer los elementos básicos de la administración.

**c) Recursos:**

**Humanos:**

2 facilitadores

**Materiales y Financieros:**

▪ Papelería y útiles		¢ 104.00
8 Folletos de 25 páginas	¢ 40.00	
10 lápiz	¢ 10.00	
1 sacapuntas	¢ 5.00	
1 borrador	¢ 3.00	
10 pliegos de papel bond	¢ 30.00	
2 plumones	¢ 16.00	
20 folders	¢ 20.00	
20 fastener	¢ 15.00	
1 resma de papel bond	¢ 30.00	
▪ Refrigerio		¢ 50.00
▪ Viáticos facilitadores		¢ 30.00
▪ Material de limpieza		¢ 20.00
▪ Imprevistos		<u>¢ 31.00</u>
<b>Total</b>		<b>¢ 300.00</b>

**d) Duración:** 2 días (4 horas por día)

**e) Periodicidad:** Cada vez que se elija Junta Directiva.

**f) Fuente:** a) Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary.  
Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, quinta edición, México.

b) Cualquier otro texto de administración.



## D. Liderazgo

### a) Contenido:

- Importancia
- Aptitudes básicas del líder
- Cualidades y atributos del líder
- Estilos de comportamiento de un líder
- Formación de equipos
- Formación de relaciones intergrupos
- Empoderamiento

**b) Objetivo:** Dar a conocer los elementos básicos del liderazgo y su importancia en toda organización.

### c) Recursos:

#### Humanos:

2 facilitadores

#### Materiales y Financieros:

▪ Papelería y útiles	¢ 104.00
8 Folletos de 25 páginas	¢ 40.00
10 lápiz	¢ 10.00
1 sacapuntas	¢ 5.00
1 borrador	¢ 3.00
10 pliegos de papel bond	¢ 30.00
2 plumones	¢ 16.00
20 folders	¢ 20.00

20 fastener	¢ 15.00
1 resma de papel bond	¢ 30.00
▪ Refrigerio	¢ 50.00
▪ Viáticos facilitadores	¢ 30.00
▪ Material de limpieza	¢ 20.00
▪ Imprevistos	¢ <u>31.00</u>
<b>Total</b>	<b>¢ 300.00</b>

**d) Duración:** 2 días (4 horas por día)

**e) Periodicidad:** Cada vez que se elija Junta Directiva.

**f) Fuente:** a) Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary.  
Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, quinta edición, México.

b) [www.geocities.com](http://www.geocities.com). El arte del liderazgo. Programa de Desarrollo Comunitario.

### **E. Elementos importantes para el buen desarrollo de la Reunión y la Asamblea**

**a) Contenido:** (ver anexo 8, pág. 166).

**b) Objetivo:** Preparar a los miembros de la Junta Directiva para el buen desarrollo y aprovechamiento de las reuniones y asambleas que se realicen.

**c) Recursos:****Humanos:**

1 facilitador

**Materiales y Financieros:**

▪ Papelería y útiles		¢ 104.00
8 Folletos de 25 páginas	¢ 40.00	
10 lápiz	¢ 10.00	
1 sacapuntas	¢ 5.00	
1 borrador	¢ 3.00	
10 pliegos de papel bond	¢ 30.00	
2 plumones	¢ 16.00	
20 folders	¢ 20.00	
20 fastener	¢ 15.00	
1 resma de papel bond	¢ 30.00	
▪ Refrigerio		¢ 50.00
▪ Viáticos facilitadores		¢ 30.00
▪ Material de limpieza		¢ 20.00
▪ Imprevistos		¢ <u>31.00</u>
<b>Total</b>		<b>¢ 300.00</b>

**d) Duración:** 4 horas**e) Periodicidad:** Cada vez que se elija Junta Directiva.

## 4.4 Metodología

Para lograr la mayor asimilación de conocimientos con menor esfuerzo, debe utilizarse como técnica para la transmisión de conocimientos **la lectura crítica en grupos.**

**a) ¿Qué es?:** Es un análisis crítico de un texto, artículo o temática, relacionado su contenido con el conocimiento de cada participante.

**b) Objetivo:** Valorar la lectura en grupo que permita intercambiar ideas entre los miembros del grupo.

**c) Desarrollo:** Cada miembro del grupo debe haber comprendido el texto, artículo o temática antes de analizarlo. Luego, todas las personas del grupo deben tener la posibilidad de preguntar y opinar. Para ordenar estas participaciones se debe nombrar un coordinador que asigne la palabra.

**d) Características:** El texto debe ser corto, comprensible y de vocabulario sencillo. Además debe tener relación con los problemas de los participantes. Debe mencionarse el autor del texto.

**e) Dinámicas:** Para aprovechar la participación del grupo al máximo y para crear un ambiente de confianza entre los participantes y mantener el interés y la motivación en momentos de cansancio y de recesos se debe desarrollar dinámicas en los momentos oportunos. Estas no deben ser tensionadoras ni se debe forzar la participación.

Las dinámicas deben ser de animación, y se recomienda la siguiente:

**Manos desobedientes:** Se escogen cuatro posiciones con las manos y los jugadores deben hacer la posición contraria a lo que dice el animador. Por ejemplo, si dice:

“Abierta”: todos deben cerrarla

“Cerrada”: todos deben abrirla

“Abajo”: todos deben poner las palmas hacia arriba

“Arriba”: todos den poner las palmas hacia abajo.

Los que se equivoquen van saliendo, gana el que quede de último.

## **4.5 Plan de implementación**

### **a) Local:**

Casa Comunal de la Comunidad labor 1.

### **b) Fuente de recursos:**

Solicitar colaboración a la Alcaldía Municipal de Soyapango y a la Asociación Coordinadora para el Desarrollo Comunal (CCM), quienes han estado colaborando en las actividades de la actual Junta Directiva.

### **c) Facilitadores:**

Puede solicitarse estudiantes en servicio social a la Unidad de Proyección Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y/o solicitar capacitadores comunales a la Asociación Coordinadora para el Desarrollo Comunal (CCM).

### **d) Estrategia:**

Los facilitadores externos deben preparar a los miembros de la Junta Directiva para que éstos puedan transmitir los conocimientos adquiridos a los integrantes de los comités que integran la estructura organizativa de la Comunidad.

# BIBLIOGRAFIA

---

## ◆ Libros

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** McGraw-Hill Interamericana, segunda edición, México, 1994.

Dessler, Gary. **Organización y Administración. Enfoque situacional.** Prentice-Hall Hispanoamericana, primera edición, México, 1979.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. **Metodología de la Investigación.** McGraw-Hill Interamericana Editores, segunda edición, México, 1998.

Hellriegel, Don y Slocum, John W.. **Administración.** Internacional Thomson Editores, séptima edición, México, 1998.

Iglesias Mejía, Salvador. **Guía para la elaboración de trabajos de investigación monográfico o tesis.** Pino Editores, tercera edición aumentada y corregida, San Salvador, 1995.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **Administración. Una perspectiva global.** McGraw-Hill Interamericana Editores, onceava edición, México, 1998.

Robbins, Stephen. **Administración: Teoría y Práctica.** Prentice-Hall Hispanoamericana. Primera edición, México, 1987.

Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. **Administración.** Prentice-Hall Hispanoamericana, quinta edición, México, 1996.

Terry, George R.. **Principios de Administración.** Cia. Editorial Continental, primera edición, México, 1980.

### ◆ Documentos

Baires S. Y Lungo M. **San Salvador: Crecimiento Urbano, Riesgos Ambientales y Desastres.** FUNDE, Alternativas para el Desarrollo No. 29, San Salvador, Mayo 1995.

Briones, Carlos. **La Pobreza Urbana.** UCA Editores, San Salvador, 1992.

Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos. **Hallazgos, Aprendizajes, y Recomendaciones de la Investigación Evaluativa.** Instituto de Estudios Sociales. Documentación del



Trabajo del Programa de Desarrollo Comunitario, junio 1999, Honduras.

Cuarenta mil personas al borde del desalojo por rehabilitación vía férrea Cutuco-San Salvador. **La Prensa Gráfica**, Blanca Abarca, Nacionales, 8 de mayo de 2000, pp. 20-21.

Deras, Edith Roxana y Rodríguez Rodríguez, Juan Carlos. **Primer Censo de Población y Vivienda Comunidad Labor 1**. Abril 1999.

Federación Centroamericana de Organizaciones Comunales. **Hacia la Contraloría Ciudadana desde las Comunidades**. Proyecto: Fortalecimiento de las organizaciones comunales de la FCOC-CA y su papel en la transformación, consolidación de la democracia y la gobernabilidad de Centroamérica, septiembre de 1999.

MIPLAN. **Encuestas de Hogares**. San salvador, 1992.

**Plan de Ejecución y Formación Estructura Territorial Línea Férrea**. San Salvador, septiembre de 1999.

**Plataforma Ciudadana del Sector Comunal**. Asociación Coordinadora para el Desarrollo Comunal. Foro Ciudadano de Presentación de la Plataforma Comunal, abril del 2000, local FENASTRAS.

### ◆ Documentos de Internet

[www.siscom.or.cr/cdp/cdpnet.htm](http://www.siscom.or.cr/cdp/cdpnet.htm). **Programa de Desarrollo Comunitario.** Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.

[www.siscom.or.cr/cdp/profac/profac.htm](http://www.siscom.or.cr/cdp/profac/profac.htm). **Proyecto de Fortalecimiento de la Autogestión Comunitaria.**

[www.mflor.mx/materias/temas/gandhi/gandhi.htm](http://www.mflor.mx/materias/temas/gandhi/gandhi.htm). **Estudio del liderazgo de Gandhi a través de las características de su personalidad.**

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **Tipos de liderazgo.** Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **Empowerment.** Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **La organización.** Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **Principios de la organización.** Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **División de la organización.**

Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **Cultura organizacional.**

Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **Clima organizacional.**

Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **Cultura y culturas organizacionales.** Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **Mejorando la empresa.**

Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **El saber de la empresa.**

Ricardo Jiménez Aguado.

[www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm](http://www.spin.com.mx/~rjaguado/home.htm). **Formación de equipos.**

Ricardo Jiménez Aguado.

# ANEXOS

# ANEXO 1

<b>Listado de Comunidades del Municipio de Soyapango ubicadas en la línea férrea</b>		
<b>COMUNIDAD</b>	<b>NUMERO DE FAMILIAS</b>	<b>POBLACION</b>
VISTA HERMOSA	18	90
VISTA HERMOSA SECTOR BOSQUES DEL RIO	15	75
SANTA ROSA	8	40
LAS CAÑAS	25	125
3 DE ENERO	196	980
CALIFORNIA 3	87	435
EL PARAISO 2	65	325
LOS 3 ANGELES	169	845
EL PARAISO 1	90	450
BRISAS LINEA	163	815
BUENA VISTA 1	156	780
BUENA VISTA 2	130	650
BUENOS AIRES	140	700
LABOR CREDISA	182	756
LABOR AMATEPEC	175	875
LABOR 2 AMATEPEC	63	315
<b>TOTAL</b>	<b>1.682</b>	<b>8.256</b>

**Fuente:** Plan de Ejecución y Formación Estructura Territorial Línea Férrea. San Salvador, septiembre de 1999.

**Cuestionario para determinar estilo de liderazgo mostrado por la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1**

**ANEXO  
2**

133

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Las siguientes preguntas tienen como objetivo fortalecer la capacidad de liderazgo en su Comunidad. Léalas atentamente. Piense en su comportamiento como miembro de la Junta Directiva.

Con base a lo anterior, marque la respuesta que corresponda más estrechamente a su comportamiento. Marque sólo una opción por pregunta.

1. ¿Me tomo el tiempo necesario para explicar cómo se debe realizar una labor?

Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

2. ¿Explico a los miembros de la Junta Directiva las funciones que les corresponde desempeñar dentro de ésta?

Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

3. ¿Establezco claramente las reglas que los demás deben seguir estrictamente?

Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

4. ¿Organizo mis actividades de trabajo?

Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

5. ¿Les hago saber a los demás qué tan bien hacen su trabajo?

Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

6. ¿Les hago saber a los demás lo que espero de ellos?

Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

7. ¿Confirmo que los miembros del grupo hayan comprendido la función que les corresponde desempeñar?

Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

8. ¿Programo el trabajo que deseo que hagan los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
9. ¿Vigilo que los demás realicen las actividades que les he asignado?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
10. ¿Vuelvo agradables las labores?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
11. ¿Abandono mis actividades por ayudar a los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
12. ¿Respeto las opiniones de los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
13. ¿Me muestro considerado y respetuoso con los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
14. ¿Mantengo un ambiente agradable en el equipo?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
15. ¿Trato a los demás como iguales?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
16. ¿Me intereso en el bienestar personal por los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
17. ¿Me muestro accesible y amigable con los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
18. ¿Informo anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explico en qué les afectarán?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

## Cuestionario para determinar estilo de liderazgo deseado por los habitantes de la Comunidad Labor 1

# ANEXO 3

135

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

### Parte I

Las siguientes preguntas tienen como objetivo fortalecer la capacidad de liderazgo en su Comunidad. Léalas atentamente. Piense en el comportamiento que desea que muestren los miembros de la Junta Directiva.

Con base a lo anterior, marque la respuesta que corresponda más estrechamente al comportamiento que desea de la Junta Directiva. Marque sólo una opción por pregunta.

1. ¿Tome el tiempo necesario para explicar cómo se debe realizar una labor?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
  
2. ¿Explique a los miembros de la Junta Directiva las funciones que les corresponde desempeñar dentro de ésta?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
  
3. ¿Establezca claramente las reglas que los demás deben seguir estrictamente?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
  
4. ¿Organice sus actividades de trabajo?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
  
5. ¿Hacerle saber a los demás qué tan bien hacen su trabajo?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
  
6. ¿Hacerle saber a los demás lo que se espera de ellos?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
  
7. ¿Confirme que los miembros de la Junta Directiva hayan comprendido la función que les corresponde desempeñar?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca



8. ¿Programa el trabajo que desea que hagan los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
9. ¿Vigile que los demás realicen las actividades que les ha asignado?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
10. ¿Vuelva agradables las labores?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
11. ¿Abandone sus actividades para ayudar a los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
12. ¿Respete las opiniones de los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
13. ¿Se muestre considerado y respetuoso con los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
14. ¿Mantenga un ambiente agradable en el equipo?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
15. ¿Trate a los demás como iguales?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
16. ¿Se interese en el bienestar personal de los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
17. ¿Se muestre accesible y amigable con los demás?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca
18. ¿Informe anticipadamente a los demás acerca de cambios y les explique en qué les afectará?  
 Siempre       Seguido       A veces       Raramente       Nunca

## Parte II

Las siguientes preguntas tienen como objetivo determinar el diseño de organización de la Comunidad. Marque la opción que considere más apropiada. Elija solo una opción por pregunta.

19. ¿Está de acuerdo con la formación de grupos de apoyo o comités para la realización de las actividades de la Junta Directiva?

- Sí  
 No

20. ¿Qué forma de organización prefiere para la Junta Directiva?

- Organización donde la Junta Directiva tome las decisiones y ella misma realice las actividades necesarias  
 Organización donde la Junta Directiva tome las decisiones para que los grupos o comités de apoyo realicen las actividades  
 Organización donde la Junta Directiva consulte a la Comunidad para tomar las decisiones y ella misma realice las actividades necesarias  
 Organización donde la Junta Directiva consulta a la Comunidad para tomar las decisiones y que las actividades sean realizadas por los comités o grupos de apoyo.

21. En cuanto a la elección de la Junta Directiva, ¿qué procedimiento propone?

- Elección entre los que asisten a la Asamblea General  
 Propuesta de los miembros de la Comunidad  
 Elección por medio del voto  
 Otro.

Especifique: \_\_\_\_\_

22. ¿Qué tipo de estructura prefiere para la Junta Directiva?

- Tradicional (Presidente, Vicepresidente, Sindico, etc.)  
 Por Secretarías  
 Otros.

Especifique: \_\_\_\_\_

## ANEXO 4

### **Cálculo del estilo de liderazgo promedio que desean los habitantes de la Comunidad Labor 1.**

#### **Explicación:**

Como se ha mencionado el instrumento de liderazgo consta de dieciocho preguntas. Las preguntas de la 1 a la 9 permiten determinar el grado de orientación hacia las actividades y las preguntas de la 10 a la 18 el grado de orientación hacia las personas. Las dieciocho preguntas tienen como respuesta las mismas opciones, a las cuales se les ha asignado un valor o peso.

#### **Calculando promedios:**

Para el caso, la muestra fue de 63 jefes de familia, por tanto se forman igual número de pares ordenados, y representan el estilo de liderazgo que desea cada uno de los entrevistados.

#### **Par ordenado: (X, Y)**

X = orientación a las actividades

Y = orientación a las personas

**Resultados:**

1. (37,42)	2. (38,42)	3. (37,43)	4. (39,44)
5. (38,43)	6. (39,42)	7. (37,42)	8. (37,42)
9. (44,43)	10. (40,45)	11. (36,44)	12. (40,45)
13. (44,43)	14. (41,42)	15. (41,42)	16. (41,42)
17. (41,42)	18. (41,42)	19. (41,42)	20. (41,42)
21. (41,42)	22. (41,42)	23. (41,42)	24. (44,43)
25. (36,44)	26. (36,44)	27. (36,44)	28. (36,44)
29. (36,44)	30. (34,44)	31. (36,44)	32. (40,44)
33. (36,44)	34. (37,42)	35. (36,44)	36. (41,42)
37. (44,43)	38. (44,43)	39. (44,43)	40. (40,45)
41. (40,45)	42. (40,45)	43. (40,45)	44. (40,45)
45. (40,45)	46. (40,45)	47. (36,44)	48. (36,44)
49. (38,37)	50. (35,42)	51. (40,45)	52. (44,43)
53. (41,41)	54. (41,42)	55. (44,43)	56. (44,43)
57. (44,43)	58. (44,43)	59. (44,43)	60. (40,45)
61. (40,45)	62. (35,43)	63. (38,39)	

**Luego se determina el par ordenado promedio:**

$$\frac{\text{Suma de X}}{63} = \frac{2,496}{63} = 39.6$$

$$\frac{\text{Suma de Y}}{63} = \frac{2,716}{63} = 43.1$$

**Resultado: (39.6, 43.1)**

**Calculando puntaje promedio por pregunta:**

$$\frac{39.6}{9} = 4.4 \quad \text{Orientado a las actividades}$$

$$\frac{43.1}{9} = 4.79 \quad \text{Orientado a las personas}$$

Ambos promedios se encuentra entre 4 y 5.

4 equivale a: **seguido**

5 equivale a: **siempre**

**Frecuencia de comportamiento del líder:**

<b>Opción</b>	<b>Valor</b>	<b>Frecuencia</b>
Nunca	1	< 5%
Raramente	2	>= 5%, < 40%
A veces	3	>= 40%, < 70%
▪ Seguido	4	>= 70%, < 90%
▪ Siempre	5	>= 90%, <=100%

**Equivalencia:**

Para transformar a una de las posiciones de la Grid Gerencial se utiliza la siguiente formula:

$$\frac{\text{Puntuación obtenida} - 4.5}{4.5}$$

**Orientación a las actividades:**

$$\frac{39.6 - 4.5}{4.5} = 7.80 \approx \mathbf{8}$$

**Orientación a las personas:**

$$\frac{43.1 - 4.5}{4.5} = 8.58 \approx \mathbf{9}$$

**Posición en la Grid Gerencial: (8,9)**

## ANEXO 5

**Cálculo del estilo de liderazgo promedio que muestra la Junta Directiva de la Comunidad Labor 1.**

**Calculando promedio:**

Para el caso, se estudió la población: seis miembros de la Junta Directiva.

**Par ordenado: (X, Y)**

X = orientación a las actividades

Y = orientación a las personas

**Resultados:**

- |            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 1. (32,35) | 2. (33,37) | 3. (35,36) |
| 4. (35,33) | 5. (33,33) | 6. (32,35) |

**Luego se determina el par ordenado promedio:**

$$\frac{\text{Suma de X}}{6} = \frac{200}{6} = 33.3$$

$$\frac{\text{Suma de Y}}{6} = \frac{209}{6} = 34.8$$

**Resultado: (33.3, 34.8)**

**Calculando puntaje promedio por pregunta:**

$$\frac{33.3}{9} = 3.70 \quad \text{Orientado a las actividades}$$

$$\frac{34.8}{9} = 3.87 \quad \text{Orientado a las personas}$$

Ambos promedios se encuentran entre 3 y 4.

3 equivale a: **a veces**

4 equivale a: **seguido**

**Frecuencia de comportamiento del líder:**

Opción	Valor	Frecuencia
Nunca	1	< 5%
Raramente	2	>= 5%, < 40%
▪ A veces	3	>= 40%, < 70%
▪ Seguido	4	>= 70%, < 90%
Siempre	5	>= 90%, <=100%

**Equivalencia:**

$$\frac{\text{Puntuación obtenida} - 4.5}{4.5}$$

**Orientación a las actividades:**

$$\frac{33.3 - 4.5}{4.5} = 6.4 \approx \mathbf{6}$$

**Orientación a las personas:**

$$\frac{34.8 - 4.5}{4.5} = 6.7 \approx \mathbf{7}$$

**Posición en la Grid Gerencial: (6,7)**

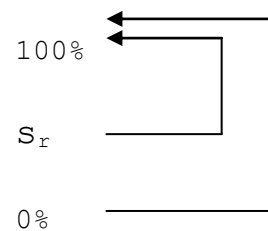
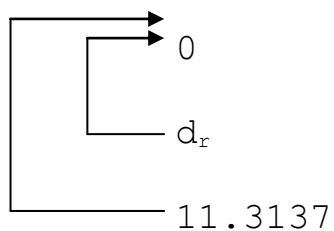
## ANEXO 6

### Determinación de la fórmula de la satisfacción.

Para determinar la fórmula de la satisfacción por el estilo de liderazgo mostrado se parte de los siguientes datos:

Distancia máxima ( $d_{\text{máx}}$ )	=	11.3137
Distancia mínima ( $d_{\text{mín}}$ )	=	0.0
Distancia resultante ( $d_r$ )	=	Se determina entre el estilo de liderazgo deseado y el estilo de liderazgo mostrado.
Satisfacción máxima ( $s_{\text{máx}}$ )	=	100%
Satisfacción mínima ( $s_{\text{mín}}$ )	=	0%
Satisfacción resultante ( $s_r$ )	=	Es el valor que se busca

#### Interpolando





**Despejando**

$$\frac{d_r - 0}{11.3137 - 0} = \frac{s_r - 100\%}{0\% - 100\%}$$

$$\frac{d_r}{11.3137} = \frac{s_r - 100\%}{-100\%}$$

$$- (100\%) d_r = 11.3137 (s_r - 100\%)$$

$$- (100\%) d_r = 11.3137 s_r - 11.3137 (100\%)$$

$$11.3137 s_r = 11.3137 (100\%) - (100\%) d_r$$

$$11.3137 s_r = (100\%) (11.3137 - d_r)$$

$$s_r = \frac{(100\%) (11.3137 - d_r)}{11.3137}$$

$$s_r = \frac{(11.3137 - d_r)}{11.3137} \cdot 100\%$$

**Donde:**

$S_r$  = Satisfacción resultante o buscada

$d_r$  = Distancia entre ambos estilos de liderazgo

## ANEXO 8

### **Lineamientos básicos para llevar a cabo una reunión o asamblea.**

#### **A. La reunión**

- La reunión es una técnica de trabajo que debe ser practicada por la Directiva para revisar el trabajo que se está realizando en la Comunidad.
- A través de la reunión se planifica el trabajo, se discute, se toman acuerdos y se distribuyen más juntamente las tareas.
- De la reunión de la Directiva deben surgir las propuestas iniciales para mejorar el desarrollo de la Comunidad.
- Las reuniones deben ser constantes, periódicas y siempre que sea necesario.

#### **En una reunión de Directiva se debe:**

- Participar activamente en la discusión de una actividad.
- Aportar sus ideas y opinar sí está o no de acuerdo con lo que se discute.
- Tener siempre presente el cargo que se desempeña y las responsabilidades que éste implica.
- Colaborar con las actividades que se realicen.

- Respetar la opinión de los demás, pues para llegar a una conclusión todas deben ser tomadas en cuenta, todas son importantes.
- Levantar la mano para pedir la participación al Presidente o coordinador, cuando se requiere opinar.
- No interrumpir cuando alguien está hablando, hasta que el compañero finalice su intervención.
- Ser puntual en la reunión o alguna visita que se tenga que hacer a una persona o institución.
- Ser constantes en las reuniones.
- Cumplir lo mejor que se pueda las responsabilidades adquiridas.

## **B. La Asamblea**

- Es una reunión amplia donde participan todas las personas de una comunidad para discutir problemas y necesidades, prioridades y urgencias.
- En la Asamblea General se le da seguimiento a las soluciones propuestas.
- Una responsabilidad importante de la asamblea es la elección de la directiva, por mayoría o por todos los miembros de la comunidad.

- La Asamblea General es el órgano máximo de una comunidad que está formada por todos los habitantes de la Comunidad.

## **C. Preparación y dirección de reuniones**

### **Cómo se prepara una reunión.**

1. Determine el objetivo general.
2. Defina el asunto claramente.
  - 2.1 Arregle su material en orden lógico.
3. Considere al grupo.
4. Prepare un esquema detallado de la reunión.
  - 4.1 Decida cuanto tiempo hay para cada aspecto.
  - 4.2 Tenga una pregunta de apertura bien pensada.
5. Tenga todo listo.

### **Cómo se dirige una reunión.**

1. Empiece bien.
  - 1.1 Comience a tiempo.
  - 1.2 Haga que el grupo se sienta cómodo y a gusto.
2. Introduzca.
3. Guíe la discusión.
  - 3.1 Fomente la participación de todos.
  - 3.2 Controle a los que hablan demasiado.
  - 3.3 Atraiga a los tímidos.

- 3.4 Evite argumentar usted mismo.
  - 3.5 Mantenga activa la reunión.
  - 3.6 Mantenga la discusión dentro del tema.
  - 3.7 Haga resúmenes intermedios.
4. Resuma la discusión.
- 4.1 Revise los puntos sobresalientes de discusión.
  - 4.2 Revise las conclusiones a que se ha llegado.
  - 4.3 Termine con algo que motive.

**Recomendaciones generales en el uso de las preguntas.**

- Deben ser breves, claras y elaboradas en forma sencilla.
- Las preguntas dirigidas deben distribuirse al azar. También deben distribuirse equilibradamente entre todos los miembros del grupo.
- En lo posible deben cubrir solamente un punto.
- Las preguntas deberán consultar dentro de lo posible, la habilidad y la experiencia de las personas a quienes son dirigidas.
- Cuando se lanza una pregunta hay que dar tiempo para obtener una buena respuesta.
- Las mejores preguntas son aquellas que hacen pensar y estimular la discusión posterior.

**El tiempo**

- Se debe fijar siempre el tiempo de inicio y finalización de la reunión.
- Hay que evitar las reuniones muy cortas por falta de contenido o demasiado largas por sobrecarga de informes.
- Para respetar los tiempos previstos se debe evitar repetir puntos, participaciones largas o que en las discusiones sólo hablen las mismas personas, restándoles la participación a otras.
- Las reuniones tienen que ser dinámicas y se debe buscar en todo momento la participación de la mayoría o de todos los miembros.

**D. La evaluación**

**Cuando evaluamos al final de la reunión podemos ver:**

- Cómo ha sido la participación de los miembros del grupo.
- Sí hubo buena comunicación entre los miembros del grupo.
- Sí el grupo está ayudando a solucionar los problemas de la Comunidad o sector de trabajo.
- Quiénes se integran a cumplir tareas concretas.
- Quiénes no se integraron a las tareas y por qué.

**La evaluación nos sirva para:**

- Mejorar el funcionamiento de las reuniones.
- Mejorar las relaciones entre los miembros del grupo.
- Buscar que el grupo sea siempre un fiel representante de los intereses de la Comunidad.
- Mejorar la organización comunal.
- Ir respondiendo a la realidad que vive el país.

**E. Elementos importantes para el buen desarrollo de la reunión y la asamblea****La agenda**

- Es una guía que sirve a la directiva para que al empezar cada reunión el grupo conozca los puntos a tratar y el orden en que serán abordados.
- Debe ser elaborada antes de iniciar la reunión por el Secretario y el Presidente, presentarse a los demás miembros de la directiva para su elaboración y aprobación final.

**Modelo de elaboración de una agenda:**

1. Asistencia.
2. Lectura del acta.
3. Revisión de acuerdos.

4. El problema de la falta de alcantarillas en la Comunidad.
5. Medidas a implementar para exigir la instalación de las alcantarillas.
6. Medidas para hacer una justa distribución de las alcantarillas.
7. El papel de la directiva comunal frente al problema de las alcantarillas.
8. Puntos varios: a)  
b)  
c)
9. Acuerdos y compromisos.

### **El acta**

Es un instrumento de registro, un documento donde se escriben los puntos más importantes desarrollados en la reunión o Asamblea y los acuerdos que se toman.

### **El acta sirve para dejar por escrito:**

- La fecha y el lugar de la reunión.
- La asistencia o número de participantes.
- Los temas tratados o los puntos más importantes desarrollados.
- Los acuerdos tomados y las tareas concretas con la fecha de su cumplimiento y con el nombre de los responsables.



## EL ACTA DE REUNIÓN

Nombre de la organización: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_

Hora de salida: \_\_\_\_\_

Participantes: \_\_\_\_\_

Ausentes: \_\_\_\_\_

Agenda desarrollada: 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Acuerdos: 1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Para la próxima reunión:

a) Puntos importantes para ser discutidos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) Actividades pendientes por hacer:

Actividad	Responsable
1. _____	_____
2. _____	_____

\_\_\_\_\_  
Firma del Presidente

\_\_\_\_\_  
Firma del Secretario