

165
29



*Universidad Nacional Autónoma
de México*

Facultad de Psicología

**MODELO DE DESARROLLO DE
HABILIDADES
DE LIDERAZGO EFECTIVO**

T E S I N A

*Que presenta para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA*

María Adriana Vila Taboada

Directora de Tesina: Lic. María del Carmen Gerardo Pérez

México, D. F., Enero de 1989

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EFECTIVO

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
1.- EL DIRECTOR EXCELENTE	3
1.1. EL LIDER EFECTIVO	6
1.2. CONCEPTOS BASICOS: LIDERAZGO, PODER, AUTORIDAD E INFLUENCIA	8
2.- MODELO INTEGRATIVO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO	19
2.1. METODOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	24
2.1.1. METODOS DE GRUPO PARA EDUCACION DE ADULTOS	24
2.1.2. TECNICA DE DESEMPEÑO DE PAPELES	26
2.2. PREMISAS BASICAS Y VALORES SUBYACENTES AL USO EFECTIVO DE LOS METODOS DE GRUPO	27
3.- APRENDIZAJE EXPERIENCIAL	30
3.1. PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL	30
3.2. CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DEL CONSULTOR QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE	32
3.3. LA PERSONA EN PROCESO DE AUTORREALIZACION	32
4.- MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EFECTIVO DE THOMAS GORDON	34
4.1. PROPOSITOS	35
4.2. OBJETIVOS CONDUCTUALES	36
4.3. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	38
4.4. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	43
5.- APLICACION DEL MODELO EN MEXICO	45
5.1. EXPERIENCIA EN MEXICO Y PROSPECTIVA	45
5.2. LIMITACIONES DEL MODELO	47
BIBLIOGRAFIA	48

INTRODUCCION

En nuestro mundo actual y hoy mas que nunca antes, la constante definitiva es el cambio.

La mayoría de las organizaciones complejas en nuestra sociedad (Instituciones gubernamentales, firmas industriales y comerciales, sindicatos hospitalares, universidades) parecen estarse deteriorando. Se estan volviendo rígidas y cambiarlas es difícil. Es casi imposible inducir las a reexaminarse y a renovarse a si mismas .

En el proceso de Modernización que se lleva a cabo en nuestro país, indudablemente hay organizaciones que logran cambiar de una manera efectiva, que adaptan continuamente su burocracia; estrategias, sistemas, productos, servicios y su cultura organizacional para sobrevivir en el complejo mundo de hoy. Logran convertir las amenazas del entorno que golpean a sus competidoras, en oportunidades que las colocan al frente de los mercados. Tienen la enorme capacidad de renovarse a si mismas, conducidas por líderes efectivos .

Los líderes innovadores visualizan el cambio como generador de oportunidades, viven en un esfuerzo diario para enfrentar la entropía de la empresa; deben crear el factor de renovación dentro de su organización para conservar su ventaja competitiva. La mayoría de estos líderes comparten la filosofía de que la organización está para servir a las personas; cuando la organización la obstaculiza, la cambian. Tratan a sus empleados como potenciales fuentes creativas .

Respondiendo a la necesidad que tiene nuestro país de Directores innovadores y de líderes efectivos, este trabajo presenta el " Modelo de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Efectivo de Thomas Gordon " como una herramienta que permite a los líderes liberar el potencial creativo de los miembros de su equipo .

El modelo fué desarrollado por el autor en los Estados Unidos de Norteamérica en 1977 y ha sido adaptado a México durante los cinco años en que se ha impartido en diferentes organizaciones.

La hipótesis general que propone este modelo es que: influir en la conducta productiva de las personas, sin el uso del poder, es un factor clave en la efectividad del líder.

El trabajo se inicia con la definición del Director Excelente, capaz de implantar una planeación estratégica (para localizar, atraer y retener a los clientes) y es capaz de fusionarla con una cultura organizacional propia, basada en valores

singulares compartidos por todos los niveles de la organización (autonomía, servicio, calidad). El líder efectivo crea un buen equipo de trabajo, donde la atmósfera es de cooperación, participación y lealtad. Bajo su liderazgo el grupo ejerce influencia ascendente en los objetivos, para su realización. Se definen los conceptos básicos de liderazgo, poder, autoridad e influencia.

En el Modelo Integrativo de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo, se enfatiza la idea de que el Desarrollo de la Dirección de Empresas, debe ser un esfuerzo constante y sistematizado para mejorar la efectividad directiva. Se presentan los diferentes métodos de enseñanza-aprendizaje que se utilizan en el Modelo para lograr sus objetivos cognitivos, afectivos y prácticos, donde los Métodos de Grupo para la Educación de Adultos ocupan un lugar preponderante. Dentro de la definición de las premisas básicas y los valores subyacentes para su uso efectivo se destaca: el papel del Consultor como facilitador del proceso de aprendizaje; el respeto por el individuo o participante; el reconocimiento de sus necesidades individuales y de grupo y la expresión libre de ideas y sentimientos.

Se presenta el enfoque de Carl Rogers del Aprendizaje Experiencial, que da relevancia a los aspectos significativos para el desarrollo del individuo, basado en una relación de persona a persona, cuyos fundamentos básicos son: la aceptación de la persona como un ser humano valioso, la congruencia y la comprensión empática. Se describen las características de la persona autorrealizada o que funciona totalmente, como un modelo hipotético que desea lograr con la mejor educación: la persona abierta a la experiencia, que vive de una manera existencial, que confía en las capacidades de su organismo total, con conciencia y libertad de expresar sus sentimientos y pensamientos, es un organismo que funciona totalmente y por la conciencia de sí mismo, que fluye libremente en y a través de sus experiencias, es una persona que funciona totalmente.

A continuación se presenta el Modelo de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Efectivo de Thomas Gordon; sus Propósitos y Objetivos Conductuales, el Contenido del Programa y su Estructura en tiempo.

Más adelante se refiere la experiencia que en México se ha tenido de la aplicación del Modelo, su prospectiva y finalmente se presentan las limitaciones de este trabajo. Se concluye que cuando a la gente se le trata como el motor principal en vez de como una pieza intercambiable de la maquinaria empresarial, fluye la motivación, la creatividad, la entrega, la satisfacción personal y como resultado, la elevada productividad con calidad.

1.- EL DIRECTOR EXCELENTE

Hasta hace poco, los directores enfrentaban el reto de desarrollar empresas rentables, bajo los supuestos de disponibilidad ilimitada de recursos con la disponibilidad del tiempo que necesitaran para lograrlo. Actualmente la escasez de recursos, la nueva tecnología y la aceleración del cambio requieren de todas las organizaciones, esfuerzos ilimitados .

En su libro En Busca de la Excelencia, Thomas Peters y Robert Watermar (14) definen los principios esenciales que practican las organizaciones con resultados sobresalientes en los Estados Unidos de Norteamérica, estableciendo un Modelo de Organización al que tienden muchas de las empresas en los años 80's .

El concepto de innovación es central en la tarea del director o equipo directivo sobresaliente. Las empresas innovadoras no únicamente sacan al mercado nuevos productos comerciales viables, sino que son especialmente hábiles para responder continuamente a cualquier clase de cambio en su entorno. Estas empresas modifican su línea de acción, se ajustan, transforman y adaptan al cambio. Como cultura organizacional viven en un proceso constante de innovación, fundamentado en valores claramente definidos que son compartidos por todos los miembros de la organización: búsqueda permanente de la calidad, atención esmerada a los clientes, respeto y fomento de la autonomía de los empleados concediéndoles a los innovadores una amplia libertad de acción .

La consecución de la excelencia es cada día mas difícil. El directivo de hoy enfrenta retos de dimensiones sin precedentes: un entorno económico cada día mas inestable, cambios radicales en el comportamiento de los consumidores, fuertes variaciones en el costo del dinero, intensificación de la competencia dentro y fuera del país, aceleración de las innovaciones tecnológicas y la transformación continua de la estructura de los mercados .

El directivo de la Era del Cambio requiere vivir en un proceso continuo de desarrollo de habilidades y aptitudes que le permitan enfrentar estos retos de una manera efectiva, ya que son los individuos, especialmente los líderes y no las empresas quienes crean la Excelencia .

En su libro El Directivo Excelente, Hickman y Silva (9) señalan que la excelencia únicamente puede lograrse basada en unos fundamentos sólidos de mentalidad estratégica y el cultivo de una cultura organizacional propia .

La finalidad del pensamiento estratégico es localizar, atraer y retener a los clientes, Para lograrlo el director ha de dominar tres aspectos básicos :

LOS CLIENTES: Satisfacer las necesidades de los consumidores. Consumidores distintos tienen necesidades distintas.

LA COMPETENCIA: Lograr una ventaja competitiva. Considerar la diferenciación del producto.

LA EMPRESA: Capitalizar sus puntos fuertes. Aprovechar las oportunidades del entorno.

Paradójicamente, muchos de los procesos de planificación establecidos en las empresas aniquilan el pensamiento estratégico, pues son sistemas demasiado formales que proporcionan una sensación falsa de seguridad. Para revitalizar a la empresa no se necesitan métodos más complejos, sino todo lo contrario.

El éxito de una estrategia es lograr que los directivos piensen y actúen conjuntamente de tal manera que se satisfagan las necesidades de los clientes, se obtengan ventajas competitivas y se capitalicen los puntos fuertes de la empresa.

Para que la estrategia pueda llevarse a cabo con éxito requiere de la existencia de una cultura organizacional compartida por el personal de todos los niveles, que se comprometerá a llevarla a cabo.

El conceptualizar las organizaciones como culturas es muy reciente.

De la Antropología Psicológica George DeVos (5) define cultura como " un cuerpo organizado de normas que concierne los modos en que los individuos de una población deberían comunicarse entre ellos, pensar de sí mismos y de su entorno y comportarse respecto a los demás. Las normas no son acatadas de forma universal o constante, pero todos las conocen y generalmente limitan la amplitud de variación de las pautas de comunicación, creencia, valoración y comportamiento social de esa población".

El término cultura organizacional designa según Stephen P. Robbins (16)" un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otras". Señala siete características que, al mezclarse, constituyen la esencia de la cultura de una organización.

1. Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2.- Estructura. El grado de norma y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3 Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4. Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

5. Desempeño-premio. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basan en criterios relativos al desempeño.

6. Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. Tolerancia del riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Las características anteriores existen en un continuo que va desde lo alto a lo bajo.

En una empresa, la dirección desarrolla a su personal a través de guía y formación y le fija metas y normas de ejecución excelente. Todos los integrantes de una organización, desde el director, hasta el empleado del nivel más bajo - comparten una responsabilidad en cuanto a los productos y servicios que proporciona la empresa. El peculiar estilo de trabajo, distingue a una empresa de otra. Esta cultura se perpetúa cuando cada empleado transmite las tradiciones de la empresa, a las nuevas generaciones.

La creación de una cultura se relaciona con todo lo relativo a seleccionar, motivar, estimular, retener y unir a los buenos empleados. Desgraciadamente muchos de los directores piensan que estas actividades no les incumben directamente.

Para HICKMAN Y SILVA la creación de una cultura organizacional implica tres fases:

META COMUN: Lograr que todos se comprometan con una filosofía y un propósito comunes basados en la coincidencia entre el interés individual y el colectivo.

COMPETENCIA: Desarrollar y recompensar la eficiencia en las áreas importantes fijando uno o dos aspectos o aptitudes principales.

CONTINUIDAD: Dar continuidad a la meta común y a la competencia a través de la política permanente de atraer, formar y conservar a las personas adecuadas.

Para alcanzar la excelencia y hacerla durar se requiere la fusión de estrategias superiores con culturas fuertes. Robbins (16) señala que una cultura fuerte

se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente.

La planeación e implementación efectivas de estrategias superiores involucra habilidades administrativas y de toma de decisiones que el Modelo presentado en este trabajo no incluyen. El Modelo de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo se centra en la gama de comportamientos de interacción de Liderazgo, indispensables para lograr una estrategia grupal y su implementación dentro de una cultura organizacional que comparta y luche por el logro de las metas organizacionales.

1.1. EL LIDER EFECTIVO.

Los importantes cambios que están moldeando la naturaleza del trabajo en las organizaciones complejas de hoy demandan para actuar con efectividad, una mayor comprensión de aspectos como el liderazgo de grupo, el poder y la influencia. Uno de los mayores retos que enfrentan los directivos de hoy es convertir las burocracias rígidas en organizaciones flexibles, innovadoras y adaptativas.

Tienen en sus manos la posibilidad de transformar el mundo del trabajo para proporcionar una mayor satisfacción personal de quienes colaboran en sus organizaciones.

El directivo contemporáneo necesita desarrollar habilidades para prevenir o erradicar los aspectos patológicos en las organizaciones modernas: las luchas internas burocráticas, las políticas rígidas y las luchas de poder destructivas son factores que crean un clima que frena la iniciativa y la innovación a la vez que afecta la moral de todos sus integrantes.

En este trabajo se sostiene que el éxito directivo depende en gran medida de la habilidad de los directores de establecer y mantener relaciones de cooperación tanto dentro, como fuera de su empresa.

Se plantea el Desarrollo Ejecutivo como un proceso permanente de Desarrollo Humano donde el líder efectivo desarrolla suficiente influencia para lograr metas, manejar conflictos de una manera constructiva y productiva, fomentar una conducta creativa de equipo y obtener la cooperación y el apoyo que necesita de sus subordinados, colegas, superiores y de personas de fuera de la organización.

En el mundo complejo laboral de hoy las cosas ya no se logran hacer, únicamente porque alguien lo ordena y alguien más lo realiza.

En las organizaciones sociales complejas los directivos necesitan la ayuda no sólo de sus subordinados, sino también de sus colegas, superiores y de personas de fuera de la organización para lograr sus metas.

Esta situación frecuentemente los enfrenta ante una limitación de poder ya que dependen de otras personas sobre las que no tienen autoridad formal. La excelencia organizacional es imposible de lograr sin excelencia individual. Y excelencia individual, especialmente en trabajos de dirección y profesionales, requiere mucho más que competencia técnica. Requiere de diversas habilidades sociales: habilidad de liderazgo que pueda movilizar gente y lograr importantes objetivos a pesar de un gran número de obstáculos; una habilidad que pueda unir a la gente para propósitos significativos a pesar de la cantidad de fuerzas que la impulsan a apartarse, una habilidad que evite que su organización descienda a la mediocridad, caracterizada por el estancamiento burocrático.

La excelencia directiva y profesional requiere del conocimiento y de las habilidades de como lograr que la dinámica de poder en su organización, trabaje a su favor y no en su contra y éste es uno de los propósitos fundamentales del Modelo de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Efectivo.

John P. Kotter (10) destaca que las organizaciones que dominan el mundo actual tienen 2 características fundamentales:

- A).- Constituyen un conjunto sumamente complejo de relaciones interdependientes.
- B).- Dentro de grupos de personas muy diversas entre sí.

La interdependencia fuerza a la gente, a interactuar unos con otros. La diversidad a menudo hace difícil llegar al acuerdo de quien hace qué. Así, el conflicto emerge y por la interdependencia mencionada la gente no puede simplemente ignorar el conflicto. Debido a las diferencias en metas, prioridades y creencias, resolver el conflicto de una manera mutuamente satisfactoria puede ser difícil y frustrante, situación que lleva con frecuencia a las partes a buscar soluciones ventajosas para sí mismas lo que finalmente desencadena luchas de poder destructivas.

En el modelo de liderazgo que presenta este trabajo, se afirma que la diversidad entre las personas y la interdependencia a que se ven sujetas, no llevan inevitablemente a situaciones destructivas, por el contrario, en ese entorno social, si los conflictos son manejados adecuadamente se pueden producir excelentes decisiones, soluciones creativas y productos y servicios innovadores.

Las organizaciones serán más efectivas en la medida en que sus líderes tengan la habilidad para estimular entre sus subordinados el pensamiento original, soluciones creativas a los problemas y la innovación permanente de sus productos y servicios .

Manejar productivamente estos procesos, requiere del manejo efectivo de habilidades de liderazgo de grupo .

En el contexto organizacional, el término de líder se aplica al concepto administrativo de supervisor .

Likert (2) define al supervisor efectivo como " La persona que crea un buen equipo de trabajo, donde la atmósfera es amistosa y de cooperación; de suma lealtad hacia el grupo. Esto lo logra mediante la participación.

Bajo su liderazgo el grupo ejerce influencia ascendente en los objetivos de organización, en los métodos, etc., acepta como metas de grupo los objetivos por obtener. El grupo de trabajo dispone metas específicas y controla regularmente su progreso hacia las metas "

1.2.- CONCEPTOS BÁSICOS: LIDERAZGO, PODER, AUTORIDAD E INFLUENCIA

Por la importancia que para este trabajo enmarcado en el campo de la Psicología Organizacional, reviste cada uno de estos conceptos, se definen a continuación.

LIDERAZGO :

El interés por el liderazgo, es probable que haya existido siempre, pero se ha convertido en tema central para los investigadores de las ciencias sociales a partir de la Primera Guerra Mundial .

Las investigaciones son numerosas y algunas de ellas son confusas y contradictorias.

Se expondrán tres enfoques básicos que señalan las cualidades de un buen líder dentro del campo de la Psicología Organizacional (16) .

La primera teoría trató de encontrar los rasgos universales de personalidad de los líderes. La segunda trata de explicar el liderazgo a partir de la conducta de las personas. Ambos enfoques se consideran bastantes simplistas. Recientemente se ha recurrido a los modelos de contingencia que intentan conciliar y combinar la diversidad de los resultados de la investigación .

I.- TEORÍA EN FUNCIÓN DE LOS RASGOS: Buscando qué rasgos eran comunes a los líderes se seleccionaron algunos atributos de personalidad para relacionarlos con el nivel de éxitos de los líderes .

La investigación realizada encontró que no existe evidencia suficiente de que el liderazgo consista en la posesión de una combinación de rasgos, es decir los líderes no poseen rasgos de personalidad significativamente diferentes a los de los no líderes.

II.- TEORIAS CONDUCTUALES (16)

Los resultados anteriores llevaron a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes efectivos. Por ejemplo ¿Tienen a ser más democráticos que autocráticos ?

La teoría de rasgos y la conductual tienen aplicaciones diferentes. De haber sido válida la teoría de los rasgos, nos indicaría que los líderes son básicamente innatos: se nace líder o no. A diferencia, si el líder posee comportamientos específicos, es posible desarrollar estas habilidades de liderazgo. Se puede entrenar a las personas para que se conviertan en líderes.

Varios Estudios han analizado los estilos de conducta. El más conocido es el de la Universidad Estatal de Ohio .

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio (8) .

Esta investigación realizada a finales de la década de 1940, trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. La lista inicial con más de 1000 dimensiones, se redujo hasta llegar a dos categorías que contenían la mayor parte de la conducta de liderazgo referida por los subordinados :

- a).- Dimensión de iniciación de estructura: representa el grado en que el líder -
tende a definir y a estructurar su puesto y el de los subordinados en el -
logro de los objetivos.
- b).- Dimensión de consideración: grado en que una persona establece relaciones de
trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto y consideración de las -
ideas del subalterno y apoyo a sus sentimientos. Se interesa por el bienes -
tar y la satisfacción de su grupo .

Varias investigaciones comprobaron que los líderes con alta puntuación en las dos dimensiones lograban un alto desempeño y satisfacción entre su grupo, más frecuen-
temente que los que obtenían baja puntuación en alguna de las dos o en ambas. Es-
tos resultados no eran positivos en los empleados que desempeñaban tareas rutina-
rias, así, se observaron varios casos que señalaban la necesidad de incluir a la
teoría, factores situacionales .

III.- TEORIAS DE CONTINGENCIA

Las investigaciones demostraron que predecir el éxito del liderazgo era más complejo, que el simple hecho de aislar unos cuantos rasgos o conductas específicas. La dificultad de lograr resultados consistentes dió origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. Se encontró relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia: en la condición a, el estilo x será el apropiado; el estilo y lo será para la condición b y el estilo z para la condición c. ¿Cuáles eran las condiciones a, b y c? existe diferencia entre afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y el hecho de lograr aislar esas condiciones situacionales.

Dentro de estos intentos por aislar las variables situacionales más importantes, se expondrán:

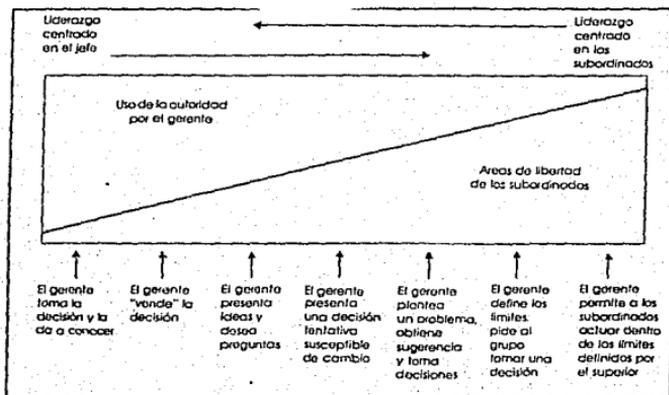
- 1) El continuo autocrático-democrático
- 2) Teoría situacional de Hersey-Blanchard
- 3) Teoría del Camino-Meta

1) Modelo del Continuo autocrático-democrático

Si dichos comportamientos se enfocaran como dos posiciones extremas, este modelo sería una teoría conductual. Representan dos de las muchas posturas posibles a lo largo de un continuo.

FIGURA 1:

Continuo de liderazgo de Tannenbaum



En el primer extremo el líder toma la decisión, ordena a sus subalternos y espera que esta orden se cumpla. En el otro extremo comparte el poder con su grupo, en la toma de decisiones. Cada miembro tiene voz y voto. A través del continuo existen varios estilos de liderazgo. El estilo más apropiado depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo y la situación .

Hammer y Organ (16) reportan los siguientes resultados de su investigación: Encontraron una relación significativa entre la participación (estilo democrático) y la satisfacción. Pero es menos evidente la relación de este estilo con la productividad. Se podría concluir que a la gente le gusta la democracia, pero ésta no garantiza una mayor productividad .

Un enfoque de contingencia reconoce que ni el extremo autocrático ni el democrático son los más adecuados en cualquier situación. Los siguientes modelos consideran de una manera importante, esas características de la situación .

2) Teoría Situacional de Hersey-Blanchard (8)

Uno de los modelos de mayor aplicación es el de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard. Es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores, ya que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder.

Para estos autores el líder situacional cambia su estilo dependiendo de la persona con quien se esté trabajando y de la situación concreta en que se encuentren.

El estilo de liderazgo es la forma en que el líder se comporta cuando está tratando de influenciar el desempeño de alguien más. El estilo de liderazgo es una combinación de conductas directiva y de apoyo .

Conducta Directiva : Implica claramente a la gente qué hacer, como hacerlo, donde hacerlo y cuando hacerlo y entonces supervisar cercanamente su desempeño.

Conducta de apoyo: Implica escuchar a la gente, proporcionarle apoyo y aliento por su esfuerzo y entonces facilitar su involucración en los procesos de solución de problemas y toma de decisiones .

El nivel de desarrollo (madurez) del seguidor designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Sus dos componentes básicos son: madurez para el trabajo (conocimientos y destrezas)

y madurez psicológica (disposición o motivación para asumir responsabilidad o - compromiso) .

Las personas con un nivel diferente de desarrollo, necesitan ser tratadas de una manera distinta :

Nivel de Desarrollo	Estilo de Liderazgo Apropiado
D 1 Baja Competencia Alto Compromiso	E 1 D i r i g i r Estructura, Control y Supervisión
D 2 Alguna Competencia Bajo Compromiso	E 2 G u i a r Dirección y Apoyo
D 3 Alta Competencia Variable Compromiso	E 3 A p o y a r Reconociendo, Escuchando y Facilitando
D 4 Alta Competencia Alto Compromiso	E 4 D e l e g a r Darle la Responsabilidad de las Deci siones Cotidianas

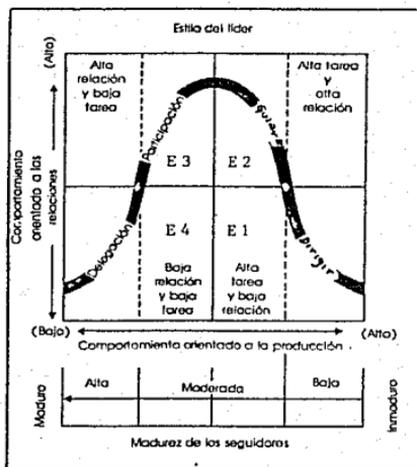


FIGURA 2: Modelo del liderazgo situacional

La curva que recorre los 4 estilos de liderazgo es la curva de desempeño. En la medida en que el nivel de desarrollo se mueve de D1 a D4 la curva muestra como se mueve el estilo de liderazgo de E1 (Dirigir) a E4 (Delegar), primero incrementando el apoyo (E2), entonces decreciendo en dirección (E3), hasta que eventualmente también decrece el apoyo (E4).

3) Teoría del Camino - Meta (16)

Lo que es el liderazgo situacional para los gerentes, lo es esta teoría para el investigador académico .

Este modelo de contingencia se basa en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio referentes a la consideración e iniciación de estructura .

El aspecto esencial de esta teoría es la misión del líder, consistente en la ayuda que brinda a sus seguidores para lograr sus metas al proporcionarles la necesaria dirección y apoyo .

El término camino-meta se refiere a la idea de que un buen líder facilita el camino para que sus subordinados logren sus objetivos de trabajo con los menores - obstáculos posibles.

El comportamiento del líder será aceptable en la medida en que lo consideren una fuente de satisfacción. Este comportamiento será motivacional en la medida en que:

A) Logra que la satisfacción de necesidades de los miembros de su equipo dependa de un buen desempeño.

B) Proporciona dirección, guía, apoyo e incentivos que son indispensables para el desempeño correcto .

Las investigaciones han probado que la iniciación de estructura es más eficaz - cuando los subalternos trabajan en tareas no estructuradas; a diferencia, la consideración produce mayor satisfacción cuando se trata de trabajos estructurados que son claros .

Estos hallazgos son más compatibles con las predicciones de la satisfacción que con las del desempeño . La teoría se enfrenta con la dificultad de identificar - los estilos definitivos del liderazgo o las variables de contingencia que regulan la relación entre estilo y eficacia .

Por ser el liderazgo el tema central de este trabajo se citarán a algunos investigadores del campo de la Psicología Social.

Whittaker (15) define el liderazgo como " una influencia efectiva en controlar - las acciones de otros miembros del grupo; es el líder quien ejerce esa influencia efectiva ".

En su TEORÍA DE LA INTERACCION , este autor destaca el hecho de que el liderazgo es un proceso de interacción entre los líderes y sus seguidores , pues estos - -

últimos son los que finalmente aceptan o rechazan la influencia del líder. Los miembros de un grupo aceptan la influencia y dirección de un líder si consideran que por su medio satisficieran sus necesidades .

LIDERAZGO Y FUNCIONES DE GRUPO .

Likert (2) considera el liderazgo como la ejecución de las acciones que ayuden a que el grupo logre sus objetivos. Estas acciones se denominan funciones de grupo.

El liderazgo consiste en acciones que pueden ser realizadas por uno o varios miembros del grupo, que ayuden a definir las metas del grupo, a hacer que el grupo se mueva hacia el logro de dichas metas, a mejorar la calidad de sus interacciones, a fortalecer su cohesión y a facilitarle recursos .

Las funciones fundamentales del grupo, son de dos tipos: a).- Lograr un tipo específico de meta de grupo y b).- Mantener el grupo o fortalecerlo .

HALLAZGOS SOBRE EL LIDERAZGO QUE PUEDEN GENERALIZARSE :

Napier y Gershenfeld (10) concluyen que aunque no exista un estilo de liderazgo que pueda ser considerado ideal, existen factores aún vigentes que pueden generalizarse para hacer mas comprensible el complejo fenómeno de liderazgo :

1.- Lo que en un tiempo fué el punto crucial de una teoría principal - que el liderazgo resultaba de algún rasgo de personalidad , o que estaba determinado por la situación o que dependía de la cultura o que surgía de la interacción de fuerzas peculiares - hoy se ve tan solo como uno de tantos elementos considerados en la complicada ecuación del liderazgo.

2.- El liderazgo se relaciona estrechamente con la adhesión. En el acto de liderazgo hay de por medio la aceptación de la influencia. El liderazgo puede entenderse en términos de los intentos de influencia que tienen éxito en un grupo ; y, teóricamente, puede ser desempeñado por cualquiera de los miembros.

3.- Las clases de supuestos que una persona tenga sobre la gente en general determinarán la forma en que dirija o supervise. Llegar a darse cuenta de las propias concepciones es , por consiguiente, factor primordial en un estilo de liderazgo personal .

4.- Un líder eficaz es aquél que se conduce cómodamente a lo largo de toda la gama del continuo de liderazgo. Puede adaptar su conducta a los requisitos de todos los miembros, al problema inmediato y a los factores de la situación. Es lo suficientemente flexible para que su conducta contribuya a que el grupo avance hacia la meta .

5.- En general, hay frustración y confusión , cuando un líder declara verbalmente una posición sobre el continuo y en realidad se conduce en otro punto .

6.- Un líder hace numerosas elecciones sobre lo rígidamente que se realizará el control y sobre lo flexible que puede ser de una situación a otra. Diagnosticando sus propias fuerzas, las del grupo y las de la situación puede aumentar su flexibilidad y eficacia " .

EL PODER :

No podemos hablar de liderazgo sin hacer referencia al poder. En todo grupo u organización la adquisición y distribución del poder es un proceso natural. El poder delimita las metas que se buscarán y la distribución de los recursos, factores que repercuten significativamente en el desempeño y en la satisfacción de los miembros del grupo. Robbins (16) propone una definición :

"El poder implica la capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, para que B realice lo que de otra manera , no haría ". Esta definición implica 1) un potencial que no necesariamente se realiza, 2) una relación de dependencia y - - 3) la suposición de que B tiene cierta libertad sobre su comportamiento.

El aspecto central del poder radica en que es una función de la dependencia; cuanto mas grande sea la dependencia de B respecto a A, mayor poder tendrá A sobre B. " La dependencia aumenta cuando el recurso bajo nuestro control es importante, escaso e insustituible "

Para French y Raven (13) " una persona tendrá poder sobre otra, si puede ejecutar un acto que provoque algún cambio en la otra persona ". La consecuencia - mas inmediata de poseer poder es que aumenta la capacidad de la persona para obtener los resultados que desea. Expondremos la clasificación que de poder , hacen estos autores :

1.- PODER REFERENTE: Es la influencia de la que no somos concientes, por estar vinculada al poder. Influencia ejercida por personas con las cuales nos identif

comos en ciertas áreas, coincidimos porque expresan buenas ideas, podrían re-
presentar nuestra posición. Nos influyen quienes detentan un status superior, un
estilo personal que nos gusta, o bien quienes vemos con carisma.

Esta influencia existe mientras esa persona nos es un referente, si nos alejamos
su poder referente puede disminuir.

2.- PODER LEGITIMO : Lo constituye la relación de autoridad, que una posición con-
fiere a la persona, dándole el derecho de tomar decisiones que afectan a otros. -
Ejem. : El Director General, el Gerente, el Capataz, etc. Esta legitimidad puede
provenir del nivel superior de la organización, de la ley o del grupo.

3.- PODER DEL EXPERTO : En ocasiones se encuentra aliado al poder legítimo, pues
con el tiempo una persona que ocupa determinada posición puede volverse experta
en ella.

El poder del experto también puede ser independiente de la posición, ya que se -
basa en el conocimiento, la información o las destrezas propias de la persona.

4.- PODER DE RECOMPENSA : En esta situación la persona con poder da a quien lo -
considera premios o reforzamientos por su conducta. Este tipo de poder es relati-
vo a la posición, ocasionando que los receptores de las recompensas se sientan --
controlados, ya que el precio de la recompensa es la sumisión y la aceptación de
las reglas del líder. Se realiza la tarea previendo la recompensa, sin embargo
cuando la recompensa no es la opción mas favorable, la persona que la administra
carece de poder.

5.- EL PODER COERCITIVO: Cuando con la recompensa no se obtiene la obediencia, -
quienes detentan la autoridad recurren a la coacción, haciendo que el individuo -
trate antes que nada, de escapar al castigo.

Para que el liderazgo sea efectivo, deberá basarse en alguna clase de poder. El
poder referente en donde una persona se identifica con la otra, tiene la influen-
cia mas alta.

Frecuentemente observamos que la influencia del líder se basa en una combinación
de fuentes de poder.

AUTORIDAD E INFLUENCIA

Napier (10) destaca que el término autoridad tiene básicamente dos significados
diferentes :

1.- La autoridad que se deriva del conocimiento, la experiencia, capacitación y -
especialización. Ejem. : Consulté a una autoridad. El ejercicio de esta clase de

autoridad tienen como resultado influenciar a otros a través de impartir enseñanza. La denominaremos autoridad C (por conocimiento) .

2.- La autoridad que se deriva del poder de recompensar o de castigar para obtener obediencia. Ejem. : El jefe tiene autoridad sobre sus subordinados. Esta clase de autoridad comprende el uso de poder, con el resultado deseado de ejercer coerción sobre otros. La denominaremos autoridad P (por poder) .

Al emplear la autoridad P, el líder rara vez logra influenciar a los miembros del grupo, están coercionados, estarían influenciados si el líder usa la autoridad C. El uso del poder, propicia resistencia (activa o pasiva), alejamiento y rebeldía .

3.- Un tercer tipo de autoridad se trata de un segundo tipo de influencia que los líderes generalmente emplean con éxito con los miembros del grupo. La llamaremos autoridad T que corresponde a la definición del trabajo. Para lograr el éxito - de la autoridad T se debe lograr que los receptores de esta influencia entiendan y acepten el derecho del influenciador a dirigir su conducta . Esta autoridad legítima resulta de la negociación de puestos, donde se explicitan las expectativas de los papeles que se han asignado a las personas .

Generalmente la autoridad T no genera resistencia o resentimiento ya que las partes entienden y aceptan que dicha influencia es necesaria para realizar el trabajo requerido. Los Líderes coercitivos (autoridad P) encontrarán resistencia y - resentimiento ante la autoridad T, ya que están enviando mensajes de su superioridad en busca de obediencia o sumisión .

2.- MODELO INTEGRATIVO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EFECTIVO.

El desarrollo de la alta dirección de empresas, no es mas una cuestión que depende de la buena voluntad del consejo de Administración. No se debe considerar un lujo accesible únicamente a las corporaciones rentables, ni una prestación adicional de las organizaciones grandes y poderosas. Actualmente es un requisito del sistema económico, un proceso impuesto en las organizaciones como un resultado de su crecimiento, de la constante innovación tecnológica y de un medio ambiente cambiante y altamente competitivo. El desarrollo sistemático del talento directivo es una de las tareas primordiales de cualquier organización para asegurar su sobrevivencia.

Taylor y Lippitt (18) definen el Desarrollo Directivo como el esfuerzo para mejorar la efectividad directiva a través de un proceso planeado de aprendizaje. Es parte del aprendizaje organizacional, un proceso a través del cual la organización desarrolla la capacidad de comprender su propia conducta y de manera mas específica, las partes interdependientes del proceso de toma de decisiones en medios ambientes múltiples. Por lo tanto el desarrollo directivo es una de las herramientas del Desarrollo Organizacional. Este se concibe como un cambio planeado que involucra a toda la organización, como un sistema complejo, cuyo propósito es incrementar la efectividad de la organización y también su salud.

Los Dres. Darvelio Castaño y Graciela Sánchez Bedolla (3) a su vez lo definen "como una aproximación interdisciplinaria tanto teórica como aplicada de varias Ciencias de la Conducta, de Teorías Administrativas y de la Teoría de la Organización, dirigidas a la planificación de cambios sociales en las organizaciones formales".

Por lo tanto, el desarrollo directivo es un proceso social de influencia de cambio, relacionado con cambio de actitudes, desempeño del trabajo y resultados operacionales. Dirección o Administración efectiva implica la habilidad para lograr los resultados deseados.

Se menciona en el Capítulo I que el Director Excelente logra la fusión de estrategias superiores con culturas fuertes. El modelo de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Efectivo se centra en las habilidades de interacción humana que realiza un líder efectivo.

Así en este Capítulo se definen sus objetivos y los métodos de enseñanza que se utilizan para lograrlos.

El líder efectivo requiere de un apropiado repertorio de conocimientos, actitudes y habilidades.

EL CONOCIMIENTO Consiste en observaciones almacenadas en la memoria de hechos y sus interrelaciones y la habilidad de manipular estos elementos.

Estos conocimientos se encuentran en el intelecto.

ACTITUDES son las predisposiciones a actuar o reaccionar de maneras predecibles. A menudo sus raíces son emocionales.

HABILIDAD es la capacidad de hacer cosas, de usar el conocimiento, de mobilizar los recursos de la personalidad para llevar a cabo ciertas actividades, para regular tareas específicas.

La combinación óptima de conocimiento, actitudes y habilidades varía de acuerdo a la naturaleza de la organización y del nivel de responsabilidad o función. Algunas generalizaciones han emergido acerca de la variada composición de habilidades requeridas, según los ejecutivos ascienden en la jerarquía. Estas habilidades las representamos en la figura 3 (8).

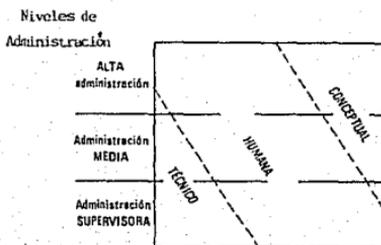


FIG. 3 HABILIDADES ADMINISTRATIVAS NECESARIAS EN DIFERENTES NIVELES DE ORGANIZACIÓN.

La habilidad técnica es la capacidad para usar el conocimiento, los métodos, las técnicas y el equipo necesario para realizar tareas concretas, adquiridas de la educación, la experiencia y el entrenamiento.

La habilidad humana es la capacidad para trabajar con y a través de las personas, a través de procesos efectivos de liderazgo y motivación. Anteriormente esta habilidad se consideraba importante, pero ahora es primordial.

La habilidad conceptual es la capacidad de entender las complejidades de la organización en conjunto para actuar de acuerdo con los objetivos de la organización global.

Conocimiento, actitudes y habilidades están interrelacionadas y se influyen unas a otras. El proceso por el cual se adquiere conocimiento, actitudes o habilidades variará significativamente. El conocimiento se adquiere a través del proceso cognitivo o intelectual. Las actitudes se adquieren a través de un condicionamiento experiencial, a través de un proceso afectivo o emocional. Las habilidades se adquieren a través de la práctica psicomotora.

Por lo tanto, los métodos de aprendizaje se deben escoger para ser compatibles con los procesos de aprendizaje para las diferentes categorías de aprendizaje.

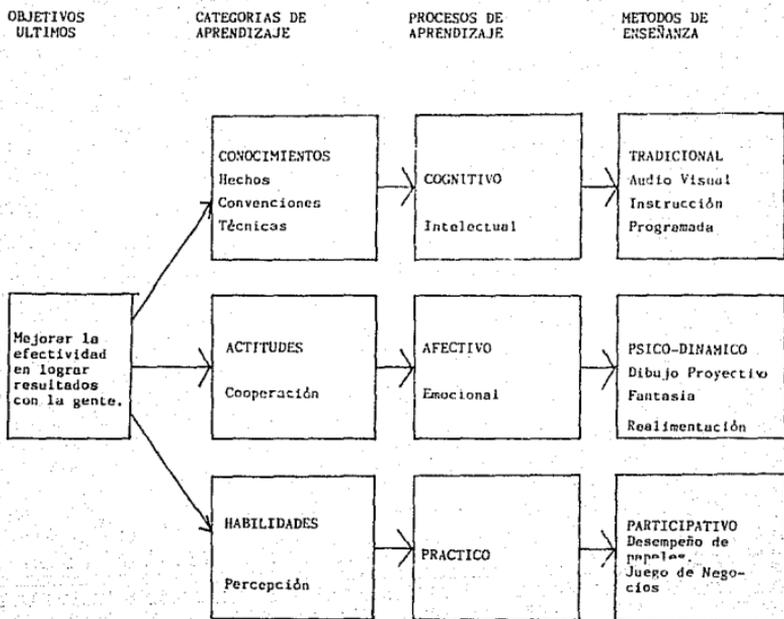
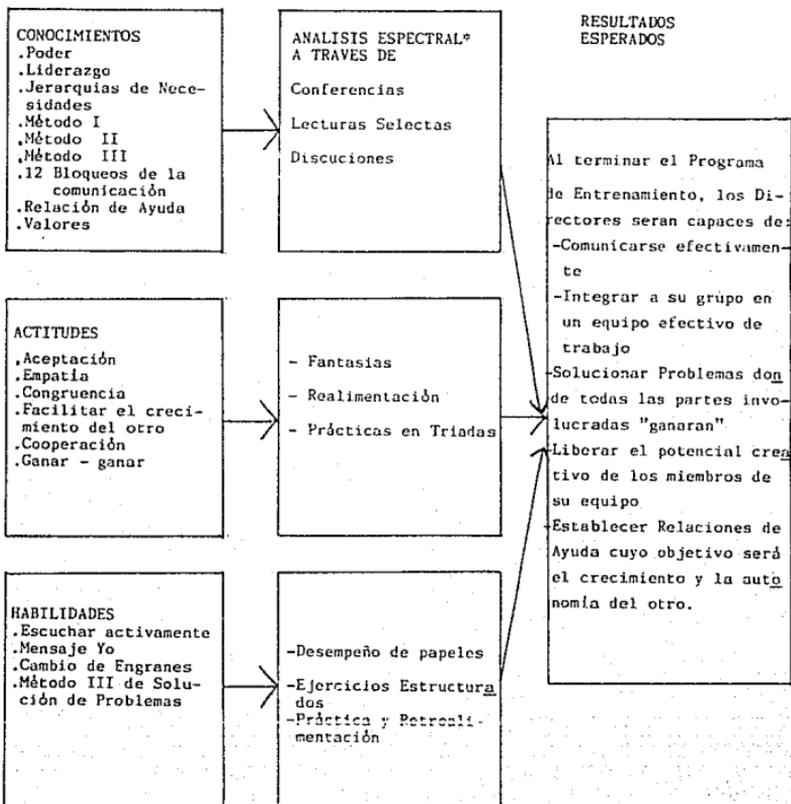


FIG. 2 MODELO INTEGRATIVO DE DESARROLLO DIRECTIVO TAYLOR Y LIPPITT (18)

Esta figura se enfoca en las interrelaciones entre objetivos, categorías de aprendizaje, procesos de aprendizaje y métodos de enseñanza.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

MÉTODOS DE ENSEÑANZA



*Análisis Espectral: El método I de Abuso del Poder y el método III ganar - ganar representan puntos terminales en un espectro de valores y conductas derivadas.

2.1.- METODOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

En su Manual de Capacitación y Desarrollo ROBERT L. CRAIG (4) propone los siguientes métodos, que tienen una aplicación directa en el Modelo de Desarrollo de habilidades que propone el presente trabajo.

Aunque no se practican los métodos puros se señala esta clasificación en base a lo que los participantes hacen y a lo que el consultor hace:

A).- Métodos de Suministro Directo del Maestro. (Direct Teacher Input Systems). Este sistema tiene la menor cantidad posible de involucración. No existe realimentación. La forma mas simple de este sistema es la conferencia que no requiere mas que de la exposición del consultor y la presencia de los asistentes.

B).- Métodos de Descubrimiento del que Aprende.

Este método es mas efectivo, ya que el que aprende empieza a derivar conclusiones y lleva a cabo actividades de aprendizaje no bajo el control del instructor, sino bajo su guía. La idea es que el instructor suministra solamente aquellos hechos que el participante no puede encontrar por sí mismo de ahí el participante deriva sus propios descubrimientos tanto como sea - posible. Esta situación propicia una mejor retención y logra una mayor involucración. El instructor obtiene una buena realimentación en su papel de facilitador del aprendizaje.

A continuación, se señala un ejemplo dentro del Modelo de Liderazgo que presenta este trabajo donde se emplean ambos sistemas combinados: Después de que los participantes han vivenciado y reflexionado individualmente sobre una situación en que fueron víctimas de "abuso del poder" por una figura autoritaria en su infancia se les pide que escriban en su cuaderno de trabajo, la reacción que tuvieron, los sentimientos que experimentaron y las consecuencias de este hecho sobre la relación.

Después de unos momentos de reflexión el consultor facilita la elaboración de las conclusiones del grupo y cierra con una pequeña conferencia sobre consecuencias del abuso del poder. (Ver Ejercicio No. 2.).

2.1.- Métodos de Grupo para Educación de Adultos.

Este término se usa para describir cualquiera de la técnicas, tales como integración de equipos, tormenta de ideas, Desempeño de papeles y juegos gerenciales.

Es más exacto hablar de "procesos de grupo" o del cambio que se lleva a cabo, cuando la dinámica que ocurre dentro de un grupo causa el crecimiento o desarrollo deseado.

¿Que pasa en los Grupos?

Cada vez que se reúnen dos o más personas, un grupo puede formarse.

Cada individuo trae al grupo lo que Athos y Coffey (15) describen como un - SISTEMA PERSONAL de valores, creencias, conocimiento, maneras de pensar y sentimientos.

También debe haber un SISTEMA REQUERIDO para que el grupo sobreviva.

Se refiere a aquellas actividades, interacciones y sentimientos que son esenciales o requeridos de un grupo si éste va a sobrevivir como un grupo.

De la interacción de los sistemas personal y requerido emerge la dinámica del -- grupo, o lo que se denomina SISTEMA EMERGENTE.

DEFINICIONES DE DINAMICA DE GRUPOS, PROCESOS DE GRUPO Y METODOS DE GRUPO.

Dinámica de Grupos: consiste en la interacción de las necesidades del individuo y del grupo.

De este término tan difundido después de la Segunda Guerra Mundial CARTWRIGHT Y ZANDER (2) proporcionan tres acepciones:

- 1).- "Especie de ideología política preocupada por las formas en que debieron organizarse y manejarse los grupos. Destaca la importancia de una guía democrática, la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuo obtienen de cooperar en grupos".
- 2).- "Serie de técnicas (Desempeño de papeles, observación y realimentación de proceso de grupo y decisiones en grupo) que se han usado ampliamente en las últimas cuatro décadas en programas de entrenamiento, planeadas para mejorar la habilidad en las relaciones humanas".
- 3).- "Campo de investigación dedicado a obtener conocimiento sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con los individuos, otros grupos e instituciones más amplias".

Proceso de Grupo: es el proceso de interacción de los roles que las personas desempeñan en el grupo. Se refiere a como las cosas suceden y no a lo que se habla. Los procesos de grupo se están llevando a cabo siempre, no solo cuando el líder decide usar métodos de grupo. Un líder entrenado puede facilitar los procesos de grupo creando el medio ambiente propicio para que ocurra la interacción de necesidades y el proceso del grupo proceda de una manera constructiva hacia la obtención máxima de los objetivos individuales y de grupo.

Métodos de Grupo: son las técnicas usadas por un líder entrenado para facilitar efectivamente los procesos de grupo para lograr los objetivos de entrenamiento y desarrollo.

2.1.2. Técnica de Desempeño de Papeles (Role Playing).

El desempeño de papeles es un método que permite enseñar tanto objetivos de -- "contenido" como de "proceso".

Por contenido nos referimos a la substancia de la presentación del entrenamiento. Ej.: Los 12 Bloques de la comunicación. El proceso se refiere a la manera en que se maneja una situación y la manera en que se responde a ella.

En el modelo que presenta este trabajo, los aspectos del proceso en las situaciones de desempeño de papeles, tienen que ver con actitudes, motivación, lenguaje corporal y expresiones faciales de los participantes. Básicamente el consultor explora la dinámica psicológica y el tono afectivo de las interacciones.

En cada situación de desempeño de papeles, el material de la interacción, el contenido y el proceso se crea simultáneamente. Para nuestros objetivos de aprendizaje, la discusión posterior generalmente tiende a enfocarse en el "proceso".

Malcolm Shaw (4) ha teorizado cuatro clases de aprendizaje que podremos lograr a través del desempeño de papeles.

- 1).- Aprender al hacer práctica de la habilidad deseada Ej.: escuchar activamente.
- 2).- Aprender a través de la imitación; los participantes pueden imitar la -- conducta deseada. Ej.: el consultor modela el uso del Mensaje YO versus el Mensaje TÚ.
- 3).- Aprender a través de observación y realimentación; los participantes puede aprender sobre su propia efectividad y debilidades cuando reciben realimentación de su conducta en el desempeño de papeles (Ver Ejercicio No. 15).
- 4).- Aprender a través del análisis y la conceptualización. La experiencia repetida con problemas en el desempeño de papeles permite a los participantes aprender los principios de relaciones humanas, en nuestro caso, de liderazgo efectivo vs. abuso del poder.

3.4 Premisas Básicas y Valores Subyacentes al uso Efectivo de los Métodos del Grupo.

Robert L. Craig (4) señala que el uso efectivo de los métodos de grupo requiere de la comprensión, aceptación y aplicación de varias premisas y valores:

- 1.- **FATEL DEL LIDER O CONSULTOR:** El líder es el facilitador que para ser efectivo debe ser mas participativo que autoritario.
- 2.- **RESPECTO POR EL INDIVIDUO:** Debe reconocerse el valor personal e intelectual de cada individuo en el grupo y el del grupo como un todo.
- 3.- **RECONOCIMIENTO DE NECESIDADES:** Cada persona en el grupo tiene necesidades individuales. El grupo en sí mismo tiene necesidades. El propósito del uso efectivo de los métodos de grupo es lograr la máxima satisfacción de las necesidades individuales y de grupo dentro de los

parámetros de la situación (una junta, una conferencia, un taller, - etc.).

- 4.- LOS INDIVIDUOS RESPONDEN A SU MEDIO AMBIENTE: Todos los seres humanos son seres sociales y emocionales. Sus relaciones con los otros a su alrededor y con los que estan cerca, influncian su crecimiento y desarrollo, así como su ajuste total.

La presión de los compañeros de grupo, evidente en la interacción de los roles de grupo, puede afectar poderosamente el proceso de aprendizaje.

- 5.- EXPRESION DE IDEAS Y SENTIMIENTOS: El derecho a expresar pensamientos y sentimientos, y el aliento de tal expresión constituyen valores humanos importantes para el proceso de grupo. Diferencias de opinión y actitudes deben ser reconocidas, aceptadas y estimuladas. Los métodos de grupo prosperaran únicamente en un ambiente de tales características.
- 6.- DIFERENCIAS INDIVIDUALES: Deben ser aceptadas y respetadas.
- 7.- DIFERENCIAS CULTURALES: Individuos y grupos son parte de culturas y sub-culturas que influncian o determinan la manera en que actúan y reaccionan.
- 8.- ACTITUDES: Las actitudes de los individuos, las actitudes del grupo y la actitud del líder afectan significativamente los procesos del grupo y al éxito de la aplicación de los métodos de grupo.
- 9.- RESISTENCIA AL CAMBIO: Esta es una tendencia humana natural.

La verbalización del cambio deseado por el individuo o grupo no es de ninguna manera una indicación de que la resistencia al cambio se haya vencido y que el cambio se halla hecho. La práctica de la nueva conducta ayudará a vencer la resistencia al cambio.

- 10.- OBSERVACION DE LAS ETAPAS DEL CAMBIO. Los individuos y los grupos pasan a través de varios cambios de sentimientos durante las sesiones. El líder debe ser observador y sensible hacia donde estan los individuos y donde se encuentra el grupo.
- 11.- RECURSOS INDIVIDUALES: Los individuos en el grupo representan un recurso muy valioso; de hecho, en grupos de adultos, ellos son los recursos mas valiosos en el proceso de aprendizaje.

- 12.- UNICIDAD.- Cada individuo en el grupo es único en el tiempo y lugar y circunstancias que precipitaron la formación del grupo. Cada grupo será diferente de cualquier otro grupo, cada grupo tendrá una dinámica única.
- 13.- LA EVALUACION ES UN CONTINUUM: Ya que la dinámica del grupo(lo que está pasando) es la que crea el proceso del cambio, el líder debe estar evaluando constantemente la dinámica del individuo y del grupo.

3.- APRENDIZAJE EXPERIENCIAL.

El aprendizaje, nos señala Carl Rogers (17) se puede dividir en dos tipos generales, a través de un continuo de significado. Al principio de la escala podríamos colocar el aprendizaje de sílabas sin sentido. Memorizarlas sería muy difícil, ya que carecen de significado. Este aprendizaje involucra al intelecto únicamente y no tiene relevancia para la persona.

En contraste, en el otro extremo tenemos el aprendizaje experiencial, lleno de significado. Ej. el jefe recién nombrado, que usa la fuerza de su posición para exigir que un trabajo se realice en horas extras. Si es sensible al resentimiento que su actitud ocasiona en su antiguo compañero, actual subalterno, comprenderá que para ser efectivo necesitará cambiar de actitud.

El aprendizaje experiencial implica involucración de la persona total, tanto de sus sentimientos como de sus aspectos cognitivos presentes en el evento de aprendizaje. Es auto-iniciado: aunque el estímulo venga de fuera, el sentido de descubrimiento y comprensión viene de dentro. Es convincente, logra un cambio de conducta, de actitud y aun quizá de la personalidad del que aprende. Es evaluado por el que aprende: él sabe si está satisfaciendo su necesidad. Su esencia es el significado: Cuando este aprendizaje se lleva a cabo, el elemento de significado para el que aprende, abarca la experiencia total.

Una realidad del hombre actual, es que vive en un entorno que está cambiando continuamente, situación que nos hace replantear la meta de la educación como la -- facilitación del cambio y el aprendizaje. La persona educada es la persona que ha aprendido como aprender, la persona que ha aprendido como adaptarse y cambiar, que no confía en conocimientos "seguros" sino que se basa en el proceso de buscar conocimiento como una base de seguridad.

3.1 PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL. ROGERS (17)

- 1.- Los seres humanos tienen una potencialidad natural para aprender. Expresan una curiosidad natural sobre el mundo que les rodea. Están ambivalentemente dispuestos a desarrollarse y a aprender. La ambivalencia se basa en que cada aprendizaje significativo involucra una cierta cantidad de dolor, ya sea conectado con el aprendizaje mismo o bien relacionado a la angustia de renunciar a aprendizajes previos.
- 2.- El aprendizaje significativo se realiza cuando el estudiante percibe que el tema de estudio tiene relevancia para sus propios propósitos. Una perso-

na aprende significativamente solo aquellas cosas que percibe involucradas en el mantenimiento o en el enriquecimiento de su propio ser (personalidad total: la persona potencial que está dentro de nosotros desde el principio y busca durante la vida ser reconocida y expresada a través del ego o el yo).

Cuando una persona tiene una meta que desea alcanzar y ve el material disponible a él como relevante para el logro de esa meta, el aprendizaje se llevará a cabo con rapidez.

- 3.- El aprendizaje que involucra un cambio en la organización del ser o de sí mismo (la percepción de uno mismo) es amenazante y tiende a ser resistido. En muchas ocasiones, estos aprendizajes dolorosos están relacionados a -- contradicciones internas.
- 4.- La mayor parte del aprendizaje significativo se adquiere "haciendo"; colocar a la persona en una confrontación experiencial directa con problemas -- prácticos o sociales es una de las maneras más efectivas de promover el -- aprendizaje.
- 5.- Se facilita el aprendizaje cuando la persona participa responsablemente -- en el proceso de aprendizaje. El aprendizaje se maximiza cuando escoge -- su propia dirección, ayuda a encontrar sus propios recursos de aprendizaje, formula sus propios problemas, decide su propio curso de acción y finalmente vive con las consecuencias de cada una de sus decisiones.
- 6.- El aprendizaje auto-iniciado que involucra a la persona total (sus sentimientos y su intelecto) es el más durable y significativo. Este principio, se ha descubierto en la psicoterapia, donde el aprendizaje totalmente involucrado de uno mismo por uno mismo, es el más efectivo.
- 7.- Se facilitan la independencia, creatividad y auto-confianza cuando la auto-crítica y la auto-evaluación son básicas y la evaluación realizada por otros es de importancia secundaria. La creatividad florece en una atmósfera de -- libertad.
- 8.- El aprendizaje socialmente más útil, en el mundo actual es el aprendizaje del proceso de aprender; una apertura continua a la experiencia y la incorporación dentro de uno mismo del proceso de cambio. La educación actual debe formar personas para quienes el cambio es el hecho central de sus vidas y puedan vivir cómodamente con esta realidad. Serán concientes de que será permanentemente necesario incorporar nuevos aprendizajes sobre situaciones

siempre cambiantes.

4.2 CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DEL CONSULTOR QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE.

Este conjunto de cualidades se encuentran en un principio como básicas en la efectividad de la relación psicoterapeuta - cliente y se han extendido, como ingredientes básicos en cualquier relación de ayuda que busque facilitar el crecimiento del otro.

AUTENTICIDAD: La más básica de las actitudes esenciales es la autenticidad o genuinidad. Cuando el facilitador es una persona real, que como tal establece una relación con el que aprende, sin preservar una fachada, es mucho más efectivo. Esto significa que establece un encuentro personal directo con el que aprende en una relación de persona a persona.

ACEPTACION, RECONOCIMIENTO, CONFIANZA: La aceptación o el reconocimiento que el facilitador exprese al que aprende es una expresión operacional de su confianza básica en la capacidad del organismo humano para desarrollar su propio potencial, escogiendo su propia dirección de aprendizaje.

COMPRESION EMPATICA: Este es el elemento adicional que contribuye a la creación de un clima de confianza para estimular el aprendizaje experiencial auto-iniciado. Cuando el consultor tiene la habilidad de comprender las reacciones internas de los participantes en un grupo de entrenamiento, tiene una conciencia de la manera en que el proceso de aprendizaje es captado por el cliente, se lo realimenta y así el aprendizaje significativo se incrementa.

Esta actitud se expresa como la capacidad de ponerse en los zapatos de la otra persona, viendo el mundo a través de sus ojos.

4.3 LA PERSONA EN PROCESO DE AUTORREALIZACION; Aquí tratamos de responder a las siguientes preguntas ¿Cuál es el punto final hipotético del crecimiento psicológico? ¿Cuáles son las características de la persona óptima, de quien ha recibido la mejor educación, o ha tenido la mejor psicoterapia?

Las características de la persona autorrealizada han surgido de la experiencia de Carl Rogers (13) en la terapia centrada en el cliente, como resultado del proceso terapéutico exitoso:

- 1.- Apertura a la experiencia, como polaridad opuesta a la defensividad. La respuesta defensiva es aquella dada por el organismo a experiencias que son -

percibidas o anticipadas como incongruentes con la estructura del ser, dando una simbolización distorsionada a la conciencia, para reducir dicha incongruencia. La persona se defiende contra cualquier amenaza de alteración del concepto de sí misma.

Para la persona abierta a la experiencia, cada estímulo, ya sea originado dentro de sí misma o proveniente del medio ambiente, será percibido por su sistema nervioso y estará disponible a su conciencia. Ya sea que el estímulo sea el impacto de una configuración de forma, o sonido, o color, o bien, un recuerdo del pasado, o una sensación visceral de placer o de miedo, la persona lo vivirá sin barreras ni inhibiciones.

- 2.- Forma de vida existencial. Para la persona que vive abierta a la experiencia, cada momento será nuevo. La configuración compleja de los estímulos internos y externos presentes en ese momento, nunca han existido antes de esa manera. El ser y la personalidad emergen de la experiencia, en un proceso fluido y continuo sin rigidez. Los únicos elementos estables son las capacidades fisiológicas y las limitaciones del organismo.
- 3.- El organismo como un medio confiable de llegar a la conducta más satisfactoria en cada situación existencial. Al partir del hecho de que esta persona está abierta a su experiencia tendrá acceso a toda la información disponible en una situación, en la cual basará su conducta, sin dejar de tomar en cuenta que los aspectos dinámicos de cada situación son muy complejos,-- sin embargo permitirá a su organismo total considerar para cada estímulo y necesidad su relativa intensidad e importancia.

En este proceso de encontrar el balance en la satisfacción de sus necesidades, el organismo no será infalible: dará la mejor respuesta posible para la información disponible, pero algunas veces le faltará información. sin embargo, al estar abierto a la experiencia cualquier error puede ser corregido rápidamente.

Se ha presentado el modelo teórico de la persona que emerge de una psicoterapia efectiva, o de la mejor educación; de la persona que funciona libremente en toda la plenitud de sus potencialidades orgánicas, que es realista, que vive en un proceso de automejoramiento, como parte productiva de una sociedad. Esta persona no existe, es una meta teórica que representa el punto final del crecimiento personal. Lo que se observa es a la persona imperfecta moviéndose hacia esta meta.

4.- MODELO DE DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO DE THOMAS GORDON (1980)

Hace aproximadamente 50 años, los investigadores sociales buscan definir la manera en que las personas se convierten en líderes, la forma en que conservan su posición, cómo su conducta afecta al trabajo del grupo y qué es lo que hace que un líder sea eficaz.

Actualmente se han realizado miles de estudios que nos permiten conocer qué es lo que hace a un líder efectivo.

Thomas Gordon creó un modelo de comunicación efectiva en la relación padres e hijos: P.E.T. Padres Eficaz y Técnicamente Preparados, que ha alcanzado una amplia difusión en los Estados Unidos y en nuestro país.

Como consultor de empresas tuvo la oportunidad de adaptar este modelo de comunicación, a la relación jefe-subalterno, donde incluye las aportaciones de las Ciencias Sociales sobre el Liderazgo. En su libro L.E.T. Líderes Eficaz y -- Técnicamente Preparados (15) presenta el Modelo que propone para el desarrollo de habilidades de Liderazgo Efectivo.

La idea central de este modelo es que cuando los líderes usan el poder, es cuando pierden la aptitud de influenciar a los miembros de su grupo, Gordon subraya que " influir en la conducta productiva de las personas, sin el uso del poder, es un factor clave en la Efectividad del líder". Resulta paradójico hablar de un Modelo de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo donde se invita a no hacer uso del poder.

El entrenamiento para el desarrollo de las habilidades sobre problemas prácticos C, D y E (Próxima página) fueron desarrollados por Thomas Gordon en colaboración con diversos líderes quienes lo contrataron como consultor externo. Las habilidades de comunicación A y B las tomó de su propio entrenamiento como psicólogo clínico en Orientación, Counseling o Terapia Centrada en la Persona (Ver Capítulo 3 : Aprendizaje Experiencial).

El modelo debe ser manejado por Consultores con formación y enfoque no tradicional, sino contemporáneo como lo define la Lic. Carmen Gerardo (6): "Promotor de cambios dirigidos al mejoramiento de todos los aspectos que integran una organización, con un enfoque predominantemente social y humanista, auxiliándose de las Ciencias de la Conducta, de la Teoría de la Organización, de la Adminis

trucción Moderna y de la Teoría General de Sistemas".

Si nos mantenemos al tanto de lo que sucede en las organizaciones e instituciones de los países desarrollados y en un buen número de ellas en nuestro país, - seremos conscientes de que ocurre una revolución, donde las personas son realmente la parte más importante de la organización. Esto implica que su nivel de satisfacción personal, es tan importante ahora, como siempre ha sido su nivel de productividad.

4.1 PROPOSITOS DEL MODELO:

- 1.- Traer los hallazgos sobre el liderazgo Efectivo al dominio público y ponerlos al alcance de las innumerables personas que ocupan posiciones de liderazgo en las organizaciones mexicanas tanto formales como informales, privadas y públicas.
- 2.- Proporcionar a los líderes un método para desarrollar sus habilidades para implantar el modelo en sus organizaciones. No se espera solamente una comprensión del modelo a nivel conceptual o cognitivo, sino que se busca lograr cambios afectivos (actitudes y valores) y prácticos o conductuales.

HABILIDADES QUE DESARROLLA:

- A).- COMO ESCUCHAR para que los miembros del grupo hablen de sus problemas.
 - B).- COMO HABLAR para exponer las necesidades propias.
 - C).- COMO MANEJAR conflictos interpersonales.
 - D).- COMO IDENTIFICAR PROBLEMAS y trabajar eficientemente hacia buenas soluciones productivas que constituyan y fortalezcan el GRUPO PARTICIPATIVO.
 - E).- COMO CONSTRUIR UN EQUIPO EFECTIVO.
- 3.- Confrontar al líder que desea aumentar su efectividad, con el problema crucial del poder y la autoridad, conceptos tan relevantes al tratar el tema del liderazgo que han sido definidos en el primer capítulo.

4.2 OBJETIVOS CONDUCTUALES.

Al terminar cada una de las fases de entrenamiento los participantes serán capaces de:

FASE I : PODER Y LIDERAZGO

1) Definir y explicar los términos y conceptos

de:

- Poder y Liderazgo
- Líder Autocrático vs. Democrático
- Conducta Directiva y Conducta de Apoyo
- Método I: Ganar - Perder
- Método II: Perder - Ganar
- Método III: Ganar - Ganar
- Los 12 Bloqueos de la Comunicación
- Relación de Ayuda
- Escuchar Activamente

2) Entender:

- Cuales son sus relaciones mas significativas y detectar las conflictivas
- Cuales son los comportamientos verbales o no verbales que aceptamos o rechazamos
- La diferencia existente entre no escuchar, escuchar pasivamente y escuchar activamente.
- La diferencia entre solucionar los problemas y facilitar su solución

3) Vivenciar o Experimentar .

- Los efectos negativos que el Método I puede tener para el perdedor
- La importancia que tiene escuchar los sentimientos.

FASE II: MANEJO DE LA CONFRONTACION

- 1) Definir y explicar los términos y conceptos de:
 - Mensajes Yo vs. Mensajes Tú
 - El cambio de Engranajes
 - Método III de Solución de Problemas: Sus 6 pasos
 - Valores de Influencia

- 2) Entender:
 - Los mensajes típicos que envías cuando sientes que no puedes aceptar el comportamiento de otros.
 - Que los conflictos de necesidades personales pueden manejarse satisfactoriamente para ambas partes

- 3) Vivenciar o Experimentar:
 - Lo destructivo que pueden ser los Mensajes Tú y la forma en que bloquean la comunicación
 - La solución a fondo de los problemas con el Método III participativo
 - A través de tu experiencia personal las características de las personas que han sido efectivas o poco efectivas para formar tu sistema de valores

FASE III: PRACTICA DE HABILIDADES

- 1) Llevar a cabo las siguientes habilidades:
 - Escuchar activamente.
 - Cambio de Engranajes
 - Método III de Solución de Problemas

4.3 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.

El Modelo de Desarrollo de Habilidad de Liderazgo Efectivo se ha manejado durante cinco años en diversas organizaciones mexicanas en los niveles de dirección, gerenciales y de mandos intermedios. El programa debe iniciarse en el nivel de dirección ya que ahí reside el poder para lograr cambios en el estilo de liderazgo y por lo tanto en la cultura organizacional.

Durante este tiempo se ensayaron diferentes secuencias del contenido. Presentamos a continuación la forma en que se imparte actualmente por haberla considerado la mas efectiva para el logro de los objetivos cognitivos, de cambio de actitudes y de desarrollo de habilidades expuestos en el punto anterior.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

PROGRAMA

39

FASE I

DIA I:

- Bienvenida al Grupo
- Presentacion de Consultores
- Agenda y Normas de la Reunión
- Propósitos y Objetivos del Programa

EXPOSICION	EJERCICIOS
- PODER Y LIDERAZGO	1.- RED DE RELACIONES PROPOSITO: Tomar conciencia de tus relaciones mas significativas y detectar las conflictivas.
-METODO I: GANAR-PERDER -METODO II PERDER-GANAR -METODO III: GANAR-GANAR -PRESENTACION DE HABILIDADES: -EL RECTANGULO DEL COMPORTAMIENTO	2.- IDENTIFICANDO LOS EFECTOS DEL ABUSO DE PODER PROPOSITO: Vivenciar los efectos negativos que el Método I puede tener en el "perdedor"
	3.- LA LINEA CAMBIANTE DE ACEPTACION PROPOSITO: Incrementar tu conciencia sobre las circunstancias que te influyen para aceptar o rechazar un comportamiento determinado. -IDENTIFICANDO QUIEN TIENE EL PROBLEMA PROPOSITO: Adquirir la habilidad para localizar el comportamiento verbal o no verbal de otra persona en el rectangulo, lo que nos dará la clave para saber como responder
	4.-RESPUESTAS DE AYUDA TIPICA

DIA 2:	EXPOSICION	EJERCICIOS
<ul style="list-style-type: none"> - EL LIDER ANTE LOS PROBLEMAS: SOLUCIONADOR VS. FACILITADOR DE LA SOLUCION DE PROBLEMAS - LOS 12 BLOQUEOS DE LA COMUNICACION 		<p>5.- CLARIFICAR RESPUESTAS DE AYUDA TIPICA PROPOSITO: Tomar conciencia de los bloqueos que cometes con más frecuencia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - RELACION DE AYUDA - MODELO DE ESCUCHA ACTIVA 		<p>6.- DESEMPEÑO DE PAPELES</p> <p>1o. El consultor bloquea repetidamente a un voluntario que expone un problema</p> <p>2o. El consultor escucha activamente a la misma persona</p> <p>PROPOSITO: Demostrar experiencialmente la diferencia entre bloquear y escuchar activamente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - COMO ESCUCHAR ACTIVAMENTE 		<p>7.- COMO SABER CUANDO OTRO TIENE UN PROBLEMA PROPOSITO: Reconocer las señales verbales o no verbales de quien tiene un problema</p>
<ul style="list-style-type: none"> - LOS SENTIMIENTOS SON AMISTOSOS 		<p>8.- ESCUCHANDO SENTIMIENTOS PROPOSITO: Desarrollar la habilidad para sentir y descubrir los componentes emocionales en la comunicación</p>
		<p>9.- FORMAS DE ESCUCHAR PROPOSITO: Vivenciar los diferentes modos de escuchar</p> <p>En parejas, sin atención: ESCUCHA PASIVA PERIQUEAR ESCUCHA ACTIVA</p>
		<p>10.- ESCUCHA ACTIVA EN TRIADAS PROPOSITO: Practicar la nueva habilidad, recibiendo realimentación del observador y del emisor del problema</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - LLEGAR AL PROBLEMA REAL VS. SOLUCIONES INMEDIATAS 	

FASE II

DIA 3:

EXPOSICION	EJERCICIOS
- EL MENSAJE YO	<p>11.- FORMAS TÍPICAS DE CONFRONTACIÓN PROPOSITO: Identificar los mensajes típicos que envías cuando sientes que no puedes aceptar el comportamiento de otros.</p> <p>12.- RECONOCIENDO MENSAJES YO PROPOSITO: Identificar las respuestas que describen el comportamiento no aceptable del otro, sin juzgar ni calificar.</p> <p>13.- FORMANDO EL MENSAJE YO PROPOSITO: Desarrollar habilidades para componer en tres partes los mensajes YO efectivos.</p>
- CAMBIO DE ENGRANES	<p>14.- MENSAJES YO CONFRONTATIVOS PROPOSITO: Prepararte para tener una confrontación efectiva en tus relaciones actuales.</p> <p>15.- DESEMPEÑO DE PAPELES Consultor - Voluntario PROPOSITO: Modelar el cambio de engranes: escucha activa y mensajes YO CAMBIOS DE ENGRANES EN TRIADAS PROPOSITO: Practicar la confrontación en el conflicto de necesidades y recibir retroalimentación del observador.</p>

EXPOSICION	EJERCICIOS
<p>- METODO III DE SOLUCION DE PROBLEMAS</p>	<p>16.- SEPARANDO LAS NECESIDADES DE LAS SOLUCIONES PROPOSITO: Distinguir entre una necesidad y una solución como un primer paso crítico en la solución de problemas.</p> <p>17.- METODO III DE SOLUCION DE PROBLEMAS EN GRUPO PROPOSITO: Enseñar a los líderes a conducir el método III para llevar a cabo con efectividad cada uno de los 6 pasos</p>
<p>- VALORES</p>	<p>18.- IDENTIFICANDO VALORES DE INFLUENCIA PROPOSITO: Contrastar con tu experiencia personal las características de los individuos que han sido efectivos o poco efectivos para formar tu sistema de valores</p>
<p>- CIERRE - ¿QUE CLASE DE ORGANIZACION QUEREMOS?</p>	
<p>- CREDO PARA MIS RELACIONES</p>	<p>19.- TELEGRAMAS CON MENSAJES YO POSITIVOS PROPOSITO: Favorecer el intercambio de mensajes de reconocimiento entre los miembros del grupo Creación de un clima afiliativo</p>

4.4. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

El programa total tiene una duración de 44 horas divididas en 4 días de 8 horas cada uno y tres sesiones de seguimiento de 4 horas cada una.

El programa consta de tres fases:

FASE I: Día 1: 8 horas

Día 2: 8 horas

Sugerimos un espacio de dos a tres semanas, para practicar lo aprendido y para realizar lecturas selectas antes de la:

FASE II: Día 3: 8 horas

Día 4: 8 horas

Hasta aquí se ha cubierto el programa total. Como el resultado esperado es la aplicación de las nuevas habilidades adquiridas, que requieren de mucha práctica y reforzamiento del aprendizaje, se maneja una tercera fase de seguimiento, donde se revisan en cada una de las tres sesiones, los avances logrados por los participantes, los obstáculos que han encontrado y los éxitos que han obtenido. Se practican todas las habilidades comprendidas en el modelo.

Sugerimos que la primera sesión se efectúe de 2 a 3 meses después de haberse concluido la fase II y las dos siguientes un mes después, consecutivamente.

FASE III: Sesión 1: 4 horas

Sesión 2: 4 horas

Sesión 3: 4 horas

Apegando el modelo a la programación sugerida, se puede llevar a cabo en su totalidad para un nivel de la organización, en un plazo de 5 a 6 meses.

En las organizaciones donde el Modelo se imparte en varios niveles, es indispensable iniciar por el primer nivel y gradualmente continuar hacia abajo.

Semana 1	<p>FASE I</p> <p>DIA 1: PODER Y LIDERAZGO Identificando los efectos del poder. El Rectángulo del <u>com</u> portamiento</p> <p>DIA 2: ESCUCHA ACTIVA El Líder ante los problemas: solucionador VS. facilitador Relación de Ayuda Manejo de sentimientos</p>
4	<p>FASE II</p> <p>DIA 3: MANEJO DE LA CONFRONTACION Mensaje Yo Cambio de Engranajes</p> <p>DIA 4 METODOS III DE SOLUCION DE PROBLEMAS El método de los 6 pasos Valores</p>
<p>12</p> <p>16</p> <p><u>20</u></p> <p>5 meses</p>	<p>FASE III</p> <p>SEGUIMIENTO: Práctica de todas las habilidades</p> <p>Sesión 1 : 4 Horas</p> <p>Sesión 2 : 4 Horas</p> <p>Sesión 3 : 4 Horas</p>

5. APLICACION DEL MODELO EN MEXICO

El Modelo de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Efectivo de Thomas Gordon ha sido implementado durante los últimos cinco años en 19 organizaciones.

El Modelo fué traducido y se redefinieron sus Objetivos. Todos los ejercicios se adaptaron al contexto de nuestro país y a las situaciones prácticas a que se enfrentan los diferentes niveles jerárquicos de la organización; Dirección, Gerencias, Jefaturas de Departamento y Supervisión.

Se realizaron cambios en la secuencia del Programa al experimentar y comprobar su mayor impacto vivencial y el mejor logro de los objetivos señalados, hasta llegar al Modelo aquí descrito.

5.1. EXPERIENCIA EN MEXICO Y PROSPECTIVA

La experiencia de mayor alcance se realizó en un Grupo Corporativo que manejaba 10 plantas embotelladoras en diferentes partes del país.

La implementación siguió el Programa diseñado empezando con el grupo constituido por los cinco Directores Corporativos y los diez Gerentes Generales de las plantas. Posteriormente se trabajó con grupos compuestos por dos equipos de trabajo de dos plantas, integrados por el Gerente General y sus Gerentes de Área. Finalmente en cada planta se implementó con su grupo de Jefes de Departamento y Supervisores.

Este proceso global llevó alrededor de dos años.

Se pudo observar un Cambio de Cultura donde prevaleció el estilo de liderazgo participativo del nuevo Director General que inició este Programa. Había plantas con Gerentes Generales que llevaban muchos años ejercitando un estilo autocrático.

Se constató un mejoramiento significativo del Clima Organizacional:

- Se logró el fortalecimiento de las relaciones de cooperación dentro de los Equipos de Trabajo
- Se midió el Índice de Satisfacción (Instrumento elaborado por el Ing. Enrique Müller IPADE 1983) antes y después de la aplicación del Modelo observándose un mejoramiento significativo en el mismo. Los resultados se presentaron a los Gerentes de Área como una retroinformación objetiva de su equipo de trabajo. El Índice de Satisfacción llegó a incluirse como un Objetivo a ser evaluado

en los Resultados Trimestrales obtenidos por cada Gerente General y Gerente de área.

- Se evaluó el mejoramiento de las relaciones de fuerza y comunicación entre el Sindicato, los Trabajadores y la Dirección según el Modelo de Análisis para las Relaciones Laborales del Ing. Enrique Müller (12)

A los resultados señalados se añade el interés que hemos visto cada vez en los participantes que ven la aplicación de este Modelo no solo para el mejoramiento de sus relaciones con subalternos, sino con su pareja, hijos, familiares y amigos.

Por todo ello se concluye que este Modelo que aporta herramientas útiles para el crecimiento personal y de las organizaciones, tiene un campo muy amplio de aplicación en nuestro país.

Cuando la mayoría de los líderes adquieran las habilidades que les permitan liberar el potencial productivo de las personas y aprovechar toda la fuerza de un grupo, nos veremos sorprendidos por la magnitud de los resultados que podrán obtenerse.

Con el deseo de contribuir al logro de este ideal, hemos difundido y manejado este Modelo en diversas organizaciones sosteniendo la siguiente tesis: El llegar a una posición de liderazgo, no lo convierte a usted en líder, ya que no se ganará automáticamente el respeto y la aceptación de los integrantes del grupo. Para ganarse el liderazgo y tener una influencia positiva sobre sus integrantes, el líder debe manejar algunas habilidades concretas.

5.2. LIMITACIONES DEL TRABAJO:

1.- Por ser el espacio reducido de una Tesina no se presentaron:

A) El Modelo Integral de Intervención en una organización,
que comprende:

- 1.1. Fase de Diagnóstico de la Situación Actual
- 2.2. Fase de Implementación de Cambios
- 3.3. Fase de Evaluación de Resultados

Se limitó a la presentación de un modelo concreto de intervención.

B) Los resultados obtenidos del Índice de Satisfacción que reportan los cambios logrados en el Clima Organizacional.

- 2.- La resistencia de algunos consultores de trabajar con Modelos Norteamericanos.
- 3.- Resistencia al cambio de líderes autocráticos que se consideran exitosos por los logros que han obtenido a lo largo de su carrera profesional.
- 4.- Imposible de implementar en una organización si el Director General no se abre al estilo participativo.
- 5.- Resistencia inicial de algunos participantes de trabajar en Liderazgo, conducidos por dos Consultoras mujeres.
- 6.- Para lograr cambios de cultura (de autocrática a participativa); se requiere que el Modelo se implemente en los diferentes niveles de la organización, que requieren tiempo y asignación de recursos considerables.
- 7.- El concepto de liderazgo está considerado dentro del contexto de la Psicología Organizacional, como jefe de un grupo productivo, en la posición de Director o gerente y no en el contexto de la Psicología Social.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Blanchard Ken; Zigarmi Pat; Zigarmi Drea. EL LIDER EJECUTIVO AL MINUTO.
Edit. Grijalbo. México 1986.
- 2.- Cartwright Dorwin; Zander Alvin. DINAMICA DE GRUPOS. INVESTIGACION Y TEORIA.
Edit. Trillas. México, 1972.
- 3.- Castaño A. Darvelio; Sánchez B. Graciela. DATOS RELEVANTES DE EXPERIENCIAS
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO. XII Congreso Nacional de
Relaciones Industriales. Puebla, Pue., 1979.
- 4.- Craig L. Robert. TRAINING & DEVELOPMENT HANDBOOK. McGraw-Hill Book Company.
U.S.A., 1976.
- 5.- DeVos George. ANTROPOLOGIA PSICOLOGICA. Edit. Anagrama. Barcelona 1981.
- 6.- Gerardo P. Carmen; Mateos G. Leticia. CONSULTORIA EXTERNA EN PSICOLOGIA DEL
TRABAJO. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología U.N.A.M.
México, 1980.
- 7.- Gordon Thomas. LIDERES EFICAZ Y TECNICAMENTE PREPARADOS. Edit. Diana.
México, 1980.
- 8.- Hersey Paul; Blanchard Ken. ESTILO EFICAZ DE DIRIGIR. LIDERAZGO SITUACIONAL.
IDH Ediciones. México, 1981.
- 9.- Hickman Craig; Silva Michael. EL DIRECTIVO EXCELENTE. Edit. Grijalbo.
México, 1987.
- 10.- Kotter Louis. Waterman Robert. RENOVACION HACIA LA EXCELENCIA. Lasser Press
Mexicana, S.A. México, 1988.
- 11.- Le Bon Gustavo. PSICOLOGIA DE LAS MULTITUDES. Edit. Divulgación. México,
1962.

- 12.- Müller Enrique. DIRECCION DE RELACIONES LABORALES. Edit. Trillas. México, 1983.
- 13.- Napier W. Rodney; Gershenfeld K. Matti. GRUPOS: TEORIA Y EXPERIENCIA. Edit. Trillas. México, 1977.
- 14.- Peters Tom; Waterman Robert. EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. Ediciones Folio. Barcelona, 1984.
- 15.- Pirrón Curiel M.L. EFECTOS DE TRES TIPOS DE LIDERAZGO FORMAL EN LA CONDUCTA DE GRUPOS ENFOCADOS A LA EJECUCION DE LA TAREA. Tesis Licenciatura Facultad de Psicología U.N.A.M. México, 1985.
- 16.- Robbins Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. CONCEPTOS, CONTROVERSIAS Y APLICACIONES. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1987.
- 17.- Rogers Carl. FREEDOM TO LEARN. Charles E. Merrill Publishing Co. U.S.A. 1968.
- 18.- Taylor B. & Lippitt G. MANAGEMENT DEVELOPMENT AND TRAINING HANDBOOK. McGraw Hill Book Company. England, 1975