



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



**"EL LIDERAZGO DE EXCELENCIA, SU PAPEL
E IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION "**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

MARIO GOMEZ SALCEDO

ASESOR: LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U.N.A.M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"El liderazgo de excelencia, su papel e importancia para la organización"

que presenta el pasante: Mario Gómez Salcedo
con número de cuenta: 8328733-2 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración ; en colaboración con :

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 16 de Marzo de 1995

PRESIDENTE	<u>L.A. Arturo Sánchez Mondragón</u>
VOCAL	<u>L.A. Carlos Matías Armas</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Efrén Monroy Guerrero</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>

**A TI, UNICO DIOS VERDADERO, OFREZCO
ESTA TESIS. GRACIAS SEÑOR POR
HABERME INSPIRADO A REALIZAR ESTE
TRABAJO Y POR TODO LO QUE ME HAS
DADO.**

**"AL HOMBRE LOS PLANES DEL CORAZON; PERO DE
YAHVEH LA RESPUESTA.
AL HOMBRE LE PARECEN PUROS TODOS SUS
CAMINOS, PERO YAHVEH PONDERA LOS ESPIRITUS.
ENCOMIENDA TUS OBRAS A YAHVEH Y TUS
PROYECTOS SE LLEVARAN A CABO."**

Prov 16,1-3

**A mis padres, por todo el apoyo y esfuerzo
que me proporcionaron para lograr terminar
una carrera, y por el cariño y comprensión
que siempre me han mostrado.**

**A mi esposa, por su confianza y amor, y
por la felicidad que me ha dado.**

**Al grupo:
HEVENU SHALOM ALEJEM,
por toda las enseñanzas y experiencias que
me han ayudado a terminar esta tesis.**

**A mis familiares, en especial a mi abuela
y a mis suegros, por el apoyo, confianza y
cariño que me han dado.**

**A mis amigos, en especial a Mario
G. Gómez R., Eduardo Dávalos,
Carlos Rivera, Francisco Márquez,
Ale y David, por su ayuda, motivación
fidelidad y cooperación**

**A mi asesor de tesis, Lic. Arturo Sánchez
Monragón, por guiarme y mediante su
experiencia aportarme elementos para
concluir esta tesis.**

**En especial quiero agradecer a los
Funcionarios de Banco de México por las
facilidades y el apoyo para lograr terminar
una carrera y la presente tesis.**

INDICE

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION	8
 CAP. 1 ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO	
1.1 Situación Universal	10
1.2 Estilos	12
1.3 Concepto	38
1.4 Aplicación	46
 CAP. 2 LA NECESIDAD DE LIDERAZGO	
2.1 Necesidad	48
2.2 Lo que forma y hace a un líder	53
2.3 Cualidades de un líder	57
 CAP. 3 EL SECRETO DE EL LIDER: LA MOTIVACION	
3.1 Concepto	60

3.2	Círculo de la motivación	79
3.3	Formar y Educar	92
3.4	Hacer equipo	95
 CAP. 4 DIRIGIR PARA TRANSFORMAR		
4.1	La autoridad y su concepto	99
4.2	Influencia	102
4.3	El poder y su concepto	107
4.4	El arte de mandar	117
 CAP. 5 CAMBIO, RETO PARA LOS LIDERES		
5.1	La asertividad y la autoestima en el liderazgo	123
5.2	Las Conductas típicas ante el cambio	129
5.3	Análisis del conflicto	137
5.4	El cambio y sus niveles	146
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
		161
 REFERENCIA BIBLIOGRAFICA		
		175

INTRODUCCIÓN.

La crisis actual de nuestro país consiste en la ausencia de líderes que logren llevar a sus seguidores a los objetivos deseados, que logren satisfacer las necesidades de las personas que les han sido encomendadas; la incapacidad de gobernar se manifiesta hoy más que nunca. Sabemos que los que han escrito la historia son solo unos cuantos; para bien o para mal, quienes han creado valores, iniciado filosofías y cambiado formas de pensar, son los líderes.

Solamente generando auténticos líderes podríamos tener una nación mejor. La realidad no admite objeciones, si no dirige con excelencia se fracasa.

Desafortunadamente, hemos oído hablar tanto del tema del liderazgo que se ha confundido y desgastado enormemente el término. A lo largo de los capítulos se proporcionarán los elementos necesarios para descubrir en el liderazgo de excelencia una auténtica fuerza para intentar un cambio real en las diferentes organizaciones que forman nuestro país.

Al analizar los diferentes estilos de liderazgo y lo que significa este término, se entenderá la necesidad de que existan auténticos líderes. Las cualidades que los forman son indispensables para aspirar a la excelencia.

En la motivación se encontrará un verdadero secreto en el arte de dirigir, pues se comprenderá como funciona, y al profundizar lo que es la autoridad y el poder, se podrá verificar que la principal finalidad de todo liderazgo es el cambio, un vital reto para los que dirigen.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO

1.1 SITUACIÓN UNIVERSAL

Desde los primeros pasos de la vida observamos el liderazgo: los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres. En las escuelas los maestros dirigen a sus alumnos y se da una relación de liderazgo. La relación se da después en el trabajo, en la iglesia, en el deporte. El análisis de la realidad social no admite réplica: el liderazgo es una condición humana universal que involucra a todos, como dirigentes o dirigidos, en toda su existencia.

Hay temas que, siendo de importancia permanente, tienen relevancia en un momento dado de la historia, debido a circunstancias especiales. Tal es el caso del liderazgo. Las razones son múltiples, entre otras, son las siguientes:

1. CRISIS DE AUTORIDAD: En todo el mundo se vive una grave crisis de autoridad. La autoridad se ha mal entendido; las ideas

democratizantes llevan a ver al que tiene la autoridad como un igual, a criticarlo, y sobre todo a desafiarlo. No se cuenta como antes con el respeto religioso al "superior" o al de más edad. Ahora la obediencia se debe ganar a través de la habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente, esto debe ser por mérito personal o se correría el riesgo de fracasar, volverse un inútil o quizá un mediocre.

2. INCAPACIDAD PARA DIRIGIR: En muchos sectores se manifiesta la incapacidad de gobernar o dirigir, existe un liderazgo que deja mucho que desear. Es indiscutible que muchos líderes han fracasado en sus intentos de superar situaciones. En México los políticos actuales prometieron erradicar la corrupción, lo que no han logrado; se escucharon promesas para superar la crisis económica, incrementar el empleo, crear un ambiente de confianza, lograr una auténtica democracia, garantizar elecciones limpias, todas ellas sonoros fracasos. Nuestros líderes no han podido satisfacer las necesidades de sus seguidores, posiblemente las únicas que han sido satisfechas son las de ellos mismos; han controlado más que organizado; han estancado y reprimido; en pocas palabras, no han dirigido bien.

1.2. ESTILOS

Para conocer los distintos estilos del liderazgo, es necesario analizar los enfoques y las teorías que han tenido mayor impacto e importancia.

I. MAX WEBER identificó tres estilos de liderazgo: carismático, tradicional y racional-burocrático.

Carismático : En los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal de determinados individuos.

Ya desde la edad de piedra, cuando se presentaban situaciones que implicaban el trabajo de varios individuos, se necesitaba alguien que coordinara las actividades. Puede suponerse que este alguien era el más activo, audaz, inteligente y fuerte; los antiguos caciques se caracterizaban por su fuerza, agilidad y valentía.

La Biblia dice que el primer rey de los israelitas, Saúl, era un hombre gigante: "puesto en medio del pueblo, les llevaba a todos la cabeza"; y el

profeta Samuel ponderaba su prestancia: "¿veis al que ha elegido Dios? No hay como él en todo el pueblo" (1 Samuel 10, 23-24); era generalizada la costumbre de untar aceites y bálsamos a los reyes antiguos. El rey era para los israelitas "el ungido".

Entre los araucanos de América del Sur el caudillo y rey era el triunfador en una singular competencia celebrada en forma periódica: todos los aspirantes al alto cargo debían, por tradición, cargar sobre sus espaldas un pesado tronco, y caminar con él por el campo mucho tiempo. El último en rendirse y soltar el tronco era el elegido.

Tradicional : Era frecuente y natural que el líder (carismático) quisiera heredar el cargo y el poder a sus hijos. Tal situación creaba la necesidad de apoyar y justificar a quien no tenía fuerza ni carisma personal. Así nació el liderazgo tradicional sacralizado: el que todos conocemos encarnado en los reyes, príncipes , faraones, sultanes y emperadores.

Estos gobernantes apelaron siempre al derecho divino: gobernaban a sus pueblos por encargo y autoridad de los dioses. Detrás de cada corte

hubo siempre cuerpos de legitimadores (teólogos) hábiles en elaborar la doctrina requerida para apuntalar el poder del príncipe en turno. El derecho Divino de los reyes campeó sin rival en todo el mundo durante muchos años.

Dentro de esta concepción la puerta estaba abierta a cualquier absolutismo, y la expresión clásica se tiene en la sentencia del Rey Sol: "El estado soy yo".¹

Dios-Gobernante-Pueblo. El poder tradicional se representaba en tres instituciones, que participaban, cada una a su modo, del prestigio sagrado del rey: la nobleza, el clero y el ejército; las mismas tres en todas las cortes del mundo, y no porque la hayan copiado unos pueblos de otros, sino porque el sistema mismo las reclamaba y creaba. De su mutuo apoyo nacía la fuerza y estabilidad del sistema.

La revolución francesa (1789-1799) asestó un golpe mortal a los gobiernos tradicionales sacralizados.

¹ No está por demás puntualizar que el absolutismo no fue sinónimo de arbitrariedad. Muchos monarcas vivieron a fondo la convicción de sus responsabilidades y se guiaron por el principio de alta dignidad: "nobleza obliga". De Luis XIV, El espléndido Rey Sol, se sabe que "su vida estaba tan reglamentada que en cada minuto sabía toda Europa qué hacía el rey de Francia". El mismo decifraba en su propia experiencia "la dura y rigurosa condición de los reyes quienes deben rendir, por así decirlo, cuenta pública de todos sus actos". Luis XIV. *Memorias sobre el arte de gobernar*. Buenos aires. Espasa-calpe. Prólogo y página 27.

Racional Burocrático : A partir de la revolución francesa en el siglo XIX, se afirmó un nuevo concepto: el gobierno racional-burocrático, representado en los sistemas democráticos. Se habla de novedad como práctica política, no como doctrina, anhelo o proyecto, pues ya desde el siglo XVI el jurista Francisco de Vitoria (m. en 1546) y el teólogo-jurista Francisco Suárez (m. en 1617) exponían en sus cátedras universitarias la democracia, que invierte el sentido del flujo del poder: Dios-Pueblo-Gobernante.

En el nuevo sistema el cargo cuenta más que la persona que lo ocupa. La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de éstos, y la obediencia se tributa a la ley, no al arbitrio del gobernante.

Después de la revolución francesa siguió habiendo reinos y reyes en muchos estados, tal vez por inercia, pero su poder quedó limitado en forma drástica, poco a poco fueron cediendo el paso a una nueva figura: los presidentes de república, simples mandatarios auxiliados por ministros; no herederos sino elegidos, no soberanos sino sujetos a múltiples leyes, y no

vitalicios, sino por cuatro o seis años y destinados a regresar a la plataforma de ciudadanos comunes y corrientes.

En la actualidad el principal abuso del poder es la distorsión semántica que ha hecho olvidar que mandatario significa mandadero y ministro servidor o criado

A lo aportado por Max Weber podemos agregar los siguientes tipos de líderes:

Lider Circunstancial. Es indiscutible que lo único que identifica a este tipo de líderes es el poder que tienen o tuvieron en su tiempo, ya sea en el orden material o espiritual. Así como en la física la esencia es la energía, en materia de liderazgo la esencia es el poder, y éste se puede adquirir por méritos propios o circunstanciales. En el primer caso, el líder logra conquistar la confianza de sus seguidores, y obtiene la credibilidad necesaria para lograr que los demás hagan lo que desea, más por un acto de fe que por la coerción o la recompensa; pero también es una realidad que muchas personas tienen la jerarquía de líder por un acto de autoridad

(segundo caso), y quieran o no los seguidores tendrán que obedecer, pues de lo contrario las consecuencias pueden ser desastrosas (castigo), que es el caso de tantos funcionarios públicos y privados.

Cada vez que se recibe un nombramiento de líder, no importa a qué nivel, se obtiene automáticamente poder y éste a su vez produce seguidores.

Liderazgo cognoscitivo. Theodore Schultz, premio Nobel de economía, afirma que invertir en líderes en una empresa equivale a invertir en toda la organización. Esto pone de manifiesto la importancia que reviste la formación cognoscitiva del líder, ya que de él depende el futuro de la empresa, y también el de la nación. Los partidos políticos de los países más avanzados ponen especial interés en la formación de sus líderes, y en algunos casos los movimientos han aportado a los principales dirigentes de su sociedad.

Se ha demostrado internacionalmente que cualquier persona puede ser entrenada para ser líder, y al respecto nos aportan sus experiencias los

países comunistas, las guerrillas, los partidos políticos, los países capitalistas, etcétera. Adquiriendo el entrenamiento, las técnicas y herramientas que le permitan influir eficazmente en los demás, cualquier persona puede ser líder, siempre y cuando esté dispuesta a pagar el precio del aprendizaje.

Por lo pronto, podemos concluir lo siguiente: hay tres tipos de líderes: naturales, circunstanciales y cognoscitivos, y según sus caracteres personales, su grado de egoísmo, altruismo y compromiso social los líderes pueden ser autocráticos, paternalistas, burocratizados, despreocupados y genuinamente democráticos; el líder no es necesariamente bueno; el líder es líder no importa su doctrina o propósito, y lo mismo se puede dedicar a hacer el bien que a destruir.

II. LIPPIT y WHITE, bajo la orientación de Kurt Lewin, demostraron la influencia del liderazgo sobre el comportamiento en grupo en una investigación pionera desarrollada en 1939 en la Universidad de Iowa. Fueron seleccionados mediante presentación voluntaria cuatro grupos de

niños de diez años de edad que trabajaron en actividades como pinturas murales, estructuras y construcción de aeromodelos. De seis en seis semanas, la dirección de cada grupo era desarrollada por líderes diferentes. Esos líderes usaban tres patrones de comportamiento en relación con los niños: el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal (*laissez faire*) y el liderazgo democrático. Los autores describieron esos tipos de liderazgo, a saber:

A) Liderazgo autocrático (o autoritario): Todo procedimiento es determinado por el líder. No hay libertad de actuación. Los procedimientos y técnicas se establecen a medida que se desarrolla el trabajo, manteniendo inciertas y desconocidas las futuras actividades y objetivos por alcanzar. Los miembros de cada grupo son escogidos por el líder. El líder se mantiene alejado y distante del grupo, aunque sin hostilidad. El líder elogia y critica a los subordinados de manera estrictamente personal.

B) Liderazgo liberal (*laissez-faire*): Los procedimientos quedan a merced de las decisiones individuales o del grupo, sin intervención alguna del líder. Hay completa libertad de actuación. Hay ausencia del líder en

cuanto al desarrollo de los procedimientos y tareas. El material de trabajo es proporcionado por el líder sin tomar parte en las discusiones sobre el trabajo. El líder sólo informa o da aclaraciones a quien lo solicita y no comenta nada respecto de las actividades del grupo. No elogia ni critica, salvo cuando es cuestionado.

C) Liderazgo democrático: Todo procedimiento es decidido a través de las discusiones del grupo, bajo la orientación y asistencia del líder. Los objetivos de los procedimientos y tareas son aclarados de antemano. El líder presenta alternativas de elección y de acción. El grupo escoge aquella que le parece adecuada. El grupo elige los compañeros de trabajo. También la división de trabajo y de tareas es prerrogativa del grupo. Las críticas y elogios hechos por el líder son de carácter objetivo e impersonal, basados estrictamente en los hechos y no en las personas.

III. FREDERICK TAYLOR: Al líder le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no la de los individuos. Su principal

compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización.

Los trabajadores son simples instrumentos, son ellos los que deben adaptarse a la empresa. Con base de estudios de los "tiempos y movimientos" requeridos por cada puesto de trabajo. Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia. Su teoría se conoce como la "Escuela de la Administración Científica".

IV. ELTON MAYO: Sus estudios sobre el personal de la Western Electric de Hawthorne (1927-1938) demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos: necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa. La función del dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos y crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal. El trabajador no es una máquina. Esta postura, que fue una reacción opuesta a los intentos

"cosificadores" de Taylor, se conoce como la "Escuela de Relaciones Humanas".

V. DOUGLAS MCGREGOR: Para él, las conductas de los directivos pueden clasificarse con base en una de dos "filosofías" llamadas: "teoría X" y "teoría Y".

Según la primera, al trabajador no le gusta trabajar; se le debe ordenar. El patrón contrata a los empleados para que ejecuten, no para que piensen. El motivador principal es la retribución económica; hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal.

Según la "teoría Y", al trabajador sí le gusta trabajar y tomar responsabilidades; hay que darle libertad de movimiento, hay que dejarle pensar y decidir; el trabajo mismo es un motivador magnífico.

Al lado de estas teorías no podía faltar una "teoría Z", la cual en efecto fue inventada en forma posterior y es un intento de "empaquetar y etiquetar" la administración japonesa.

VI. RENSIS LIKERT: Elevó a cuatro las teorías, dentro de un sistema análogo al de MacGregor. Las llamó "sistema 1", "sistema 2", etc.. El sistema 1 es autoritario y altamente estructurado; el 4 es democrático y flexible; los número 2 y 3 son concebidos como sistemas intermedios y de transición hacia el número 4. (Gráfica 1)²

	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Actitud básica del dirigente	Desconfianza en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
Motivadores de los empleados	El temor, las amenazas; el dinero	Las recompensas en general, más que los castigos	Las recompensas y castigos, pero también la participación que implica el propio puesto	La participación, el interés por el trabajo mismo
Interacción de directivos y empleados	Muy escasa	Escasas, clima de cautela por ambas partes	Moderada; intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta

Gráfica 1

² Rodríguez Estrada, Mauro. *Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas)*. México, El Manual Moderno S.A. de C.V., 1988, pág. 39.

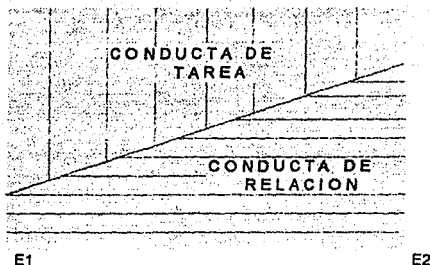
VII. ROBERT TANNENBAUM Y WARREN SCHMIDT: Distinguen con dos conceptos la actuación del líder: la conducta de tarea y la de relación.

Las planeaciones, intereses y preocupaciones de un líder, además de dirigirse a una tarea común, tienen por objeto a las personas del o de los equipos de trabajo, ya que no son máquinas, sino seres humanos con necesidades siempre cambiantes.

La proporción en que estos dos aspectos se combinan es variable, y se presta a ser ilustrada en forma gráfica en un paralelogramo en el que los dos extremos corresponden al capataz de esclavos (E1) y al líder (E2).

Es el diálogo y, principalmente, la posibilidad del súbdito de formular la pregunta: "¿por qué?", lo que inicia el movimiento de E1 hacia E2. (Ver Gráfica 2)³.

³ *Ibidem*, pág. 39.



Gráfica 2

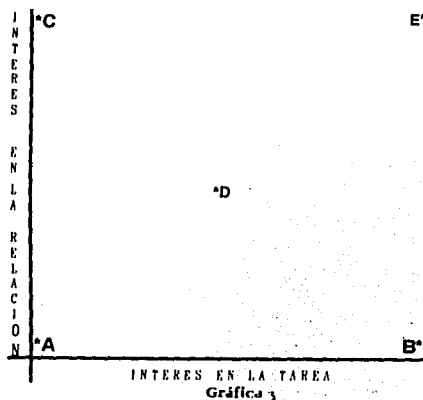
VIII. ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON: Observaron que, si bien la conducta de liderazgo consta de los dos factores señalados por Tannenbaum y Schmidt, no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra.

Parece obvio que si la dirección implica el logro de objetivos (metas) por medio de personas, un líder debe interesarse por el trabajo (tareas) y por las relaciones humanas.

Dicho de otro modo, los dos factores no constituyen dos variables dependientes, sino independientes. De acuerdo con esto su representación

gráfica no es el paralelogramo de la proporcionalidad inversa, sino las coordenadas cartesianas.

La vertical registra el interés por las personas desde la perspectiva de las relaciones humanas y el proceso humano; la horizontal, el interés por la tarea, es decir, por la eficiencia y la productividad. Otra terminología usual es "conducta orientada al empleado" y "conducta orientada a la producción". Para ilustración de la teoría se presentan aquí cinco líderes típicos (Ver Gráfica 3)⁴.



⁴ *Ibidem*, págs. 40 y 41.

Líder A (deficiente en la tarea y en las relaciones): No es líder más que de nombre. Se ha marginado por incapacidad ; casi ha abandonado su papel.

Líder B (eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones): Es el capataz, explotador, que cosifica al personal, no viendo más que los objetivos de la empresa.

Líder C (Eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea): es el camarada sociable -algunos le llaman "líder country club"- tan interesado en que el personal se encuentre bien, que descuida la seriedad y eficiencia; subordina la tarea al "buen ambiente".

Líder D : Es el mediocre, que cumple con lo más indispensable para no crear crisis, se desempeña "sin pena ni gloria".

Líder E (Eficiente en la tarea y en las relaciones): Es el que imprime a sus equipos un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo tiempo, disciplina y trabajo.

IX. PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD: Cuando concluyó la Segunda Guerra Mundial (1945) un grupo de estudiosos de la Universidad Estatal de Ohio (E.U.) propuso adentrarse en esta cuestión: ¿Qué es lo que hace que un líder sea efectivo? No deseaban corazonadas, ni estudios de escritorio, sino investigaciones de campo. Tomaron como punto de partida las coordenadas de Blake y Mouton y dividieron el área total en dos zonas, y luego otra vez en dos, resultando por último cuatro zonas de estilos de liderazgo.

Los investigadores estudiaron instituciones de diversos países para establecer en cuál de las cuatro zonas se ubican los mejores y peores líderes. ¿Cuál fue el resultado final? En forma sorprendente, resultó que los líderes eficientes se encontraban en los cuatro cuadrantes: unos en 1, otros en el 2, otros en el 3 y otros en el 4 (Ver Gráfica 4)⁵.

ALTA TAREA	BAJA TAREA
-----------------------	-----------------------

⁵ *ibidem*, pág. 43

ALTA RELACIÓN
BAJA RELACIÓN

BAJA TAREA ALTA RELACIÓN	ALTA TAREA ALTA RELACIÓN
BAJA TAREA, BAJA RELACIÓN	ALTA TAREA, BAJA RELACIÓN

Gráfica 4

Entonces el liderazgo no podía explicarse en función de dos variables, sino de tres o más.

La tercera variable saltaba casi a la vista: eran las capacidades y actitudes de los seguidores (individuos o grupos). Hersey y Blanchard las denominaron: madurez. Para cierta madurez era adecuado el estilo del cuadrante 1, para otro grado el 2, y así sucesivamente.

Los seguidores son muy importantes en cualquier situación de liderazgo porque con sus reacciones determinan, en realidad, el poder que el líder tiene sobre ellos.

Estos datos dieron origen al Liderazgo Situacional. Su teoría hace justicia a todos los aspectos de la realidad, de acuerdo con investigaciones y observaciones.

Clasifica todas las formas de liderazgo en cuatro estilos (Para ilustración de estos cuatro estilos ver Gráfica 5)⁶. Se origina en dos variables que son muy obvias: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar al seguidor en una situación dada, estos estilos corresponden a grados crecientes de "madurez" de los seguidores:

BT/AR PARTICIPAR E 3	AT/AR PERSUADIR E 2
BT/BR DELEGAR E 4	AT/BR ORDENAR E 1

Gráfica 5

⁶ *Ibidem*, pág. 46

Estilo 1. Ordenar: El líder define el qué, cuándo, cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral. Da instrucciones específicas, supervisa de cerca el desarrollo del trabajo.

Estilo 2. Persuadir: El líder permite la comunicación bilateral, permite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero no que tome las decisiones. Explica al seguidor la decisión tomada, aclarándole las ventajas de cumplir con lo que se le pide.

Estilo 3. Participar: La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones. Comparte sus ideas con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión y planeación acordada en conjunto.

Estilo 4. Delegar: El líder confía a los seguidores decisiones importantes. Deja al seguidor -visto como colaborador- las decisiones de cómo actuar para lograr los objetivos.

Los cuatro estilos corresponden a grados crecientes de madurez de los seguidores. La madurez se toma como la disposición para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de ellas. En la práctica concreta consiste en la conjunción de los dos elementos: motivación (querer) + capacidad (poder) para una tarea determinada. La madurez se da en grados. (ver Gráfica 6)⁷. Para determinar el nivel de madurez de los seguidores (individuos o grupo) con respecto a una tarea, basta preguntarse: ¿Está el, o están ellos dispuestos a realizar esta tarea y/o a asumir esta responsabilidad? ¿Tiene o tienen la capacidad, es decir, los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos? Al responder estas preguntas se sabe el grado de madurez de los seguidores y se procede a alguna de las siguientes conductas:

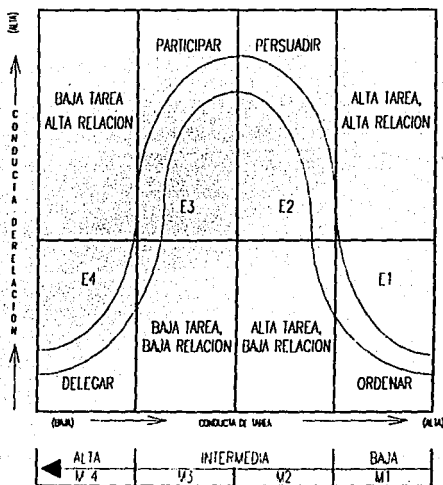
1. Ordenar: Cuando el seguidor no quiere ni puede realizar la tarea, es decir, no está capacitado ni motivado para tal efecto.

2. Persuadir: Cuando el seguidor empieza a poder pero no quiere; o a querer pero no puede. Existe ya cierta disposición hacia la tarea, aunque muy deficiente.

⁷ *Ibidem*, pág. 48

3. Participar: Cuando el seguidor en cierta medida, aún no satisfactoria, quiere y puede realizar la tarea que le corresponde o que se le asigna.

4. Delegar: Cuando el seguidor quiere y puede, está bien capacitado y motivado.



Gráfica 6

A medida que pasa el tiempo, el movimiento normal en una situación de liderazgo debe ser de M1 a M4 y en consecuencia de E1 a E4. Es un movimiento gradual, no hay brincos. Conforme el seguidor se manifiesta más maduro, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a la baja tarea y baja relación que es delegar. La vía ordinaria para este proceso es el uso dosificado y atinado de "reforzadores", que pueden ser simplemente "caricias psicológicas" o "reconocimientos" de parte del líder.

Conducta de tarea o dirección: Es el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer: qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto.

Conducta de relación o apoyo: Es el grado en que el líder promueve la comunicación bilateral, escuchando, comprendiendo, respetando, dialogando y proporcionando "caricias psicológicas" al seguidor.

Puede ser que un grupo o individuo que estaba en M4 pasa a M3 o de M3 a M1 por alguna crisis familiar, cambios de puesto, asuntos personales, etc. Para esta contingencia el líder puede hacer lo siguiente:

- Intervenir de inmediato antes de que la situación empeore.
- Tratar al seguidor donde se encuentra, no donde estaba o debería estar.
- Hacerle sentir el interés por su persona y problema.
- Informarle sobre sus deficiencias con precisión, evitando generalidades y apreciaciones vagas.

Hay también otras variables que afectan la relación de liderazgo:

- ① El temperamento y carácter del líder.
- ② El del seguidor.
- ③ El del líder del líder.
- ④ Los caracteres de los compañeros.
- ⑤ Las circunstancias del tiempo.
- ⑥ Las circunstancias del lugar.
- ⑦ Las circunstancias de la tarea.

La eficiencia de un líder depende de la situación integral de estos elementos.

En el liderazgo situacional se habla de conductas, en tanto que en el modelo de Blake y Mouton se tomaban en cuenta las actitudes del líder, de esta manera, no hay contradicción entre uno y otro sistema. Para complementar este tema se presenta la siguiente tabla (Gráfica 7)⁸:

SITUACIÓN	ALTERNATIVAS
1. Los subordinados no están respondiendo últimamente a la preocupación amistosa y obvia por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.	A) Insistir en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas. B) Tener disposición para tratar con ellos el asunto, pero no presionarlos para participar en las discusiones. C) Hablar con los subordinados y establecer los objetivos.
2. El rendimiento del grupo está aumentando. Se ha estado haciendo lo posible para asegurar que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera.	A) Mantener una interacción amistosa; continuar asegurando que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan. B) Hacer que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa. C) Dar importancia a las tareas y fechas límite.
3. Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.	A) Trabajar con el grupo, y tratar de solucionar los problemas en conjunto. B) Dejar que el grupo resuelva solo los problemas. C) Actuar firmemente para corregir y dirigir la situación. D) Animar al grupo para que trabaje en el problema y apoyar sus esfuerzos.

⁸ Hersey P. y Blanchard K, *Estilo eficaz de dirigir*, i.d.h., México, 1981.

4. Se está considerando un cambio en la institución. Los subordinados tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio	A) Permitir que el grupo se involucre en el cambio; no ser autoritario. B) Anunciar los cambios y hacer que se cumplan bajo una supervisión estrecha. C) Permitir que el grupo formule su propia dirección. D) Incorporar las recomendaciones del grupo dirigiendo el cambio.
5. El rendimiento del grupo ha disminuido. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades han ayudado en el pasado.	A) Permitir que el grupo formule su propia dirección. B) Incorporar a la solución las recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos. C) Redefinir los papeles y responsabilidades y supervisar en forma estricta. D) Permitir que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades, pero no ser autoritario.
6. Se pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Se quiere mantener la productividad, pero se desea suavizar el ambiente.	A) Hacer que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos. B) Vigilar muy de cerca las tareas y fechas límite. C) Hacer que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigilando que se alcancen los objetivos.
7. Se está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.	A) Definir el cambio y supervisarlo en forma estricta. B) Participar con el grupo para determinar el cambio, pero dejar que los miembros lo organicen. C) Mostrar deseos de hacer los cambios en las formas recomendadas, pero mantener el control. D) Evitar una confrontación y dejar las cosas como están.
8. El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas se siente inseguridad en la dirección del grupo.	A) Dejar al grupo solo. B) Discutir la situación e iniciar los cambios necesarios. C) Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada. D) Mostrar respaldo al grupo en la discusión de la situación; no ser autoritario.
9. El superior nombra al jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Las reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para todas sus tareas.	A) Dejar que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas. B) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciorarse que se alcancen los objetivos. C) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente. D) Permitir que el grupo intervenga en la fijación de metas, de común acuerdo con el jefe

10. Habitualmente los subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.	A) Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tomar el control. B) Redefinir los niveles de calidad y supervisar cuidadosamente. C) Evitar la confrontación y no intervenir. D) Incorporar a la solución las recomendaciones del grupo; cerciorarse que se alcancen los niveles de calidad.
11. Se ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha manejado adecuadamente las tareas. Las interrelaciones son buenas.	A) Tomar medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida. B) Hacer que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones. C) Discutir con el grupo el rendimiento previo y luego examinar la necesidad de nuevas actividades. D) Dejar solo al grupo.
12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado en armonía durante el último año.	A) Comunicar la solución a los subordinados y examinar con ellos la necesidad de nuevas prácticas. B) Permitir que los miembros del grupo solucionen sus problemas. C) Actuar rápida y firmemente para corregir y dirigir. D) Participar en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados.

Gráfica 7

1.3 CONCEPTO

Las diversidad de enfoques y teorías mencionados anteriormente, aportan elementos para definir al liderazgo:

1. **La teoría del "gran hombre"**, según la cual el líder ha nacido como tal, y no se ha hecho después. Esta teoría sirve de base a la monarquía, en la que se nace rey.

2. **La teoría de los rasgos**, afirma que el líder posee unos rasgos característicos que lo diferencian de los demás. Tales rasgos pueden ser fisiológicos (talla, estatura, fuerza, timbre de voz, etc.), intelectuales (inteligencia, vivacidad de espíritu) o sociológicos (estabilidad emocional, empatía, capacidad de percepción, etc.)

3. **El enfoque situacional**, en el cual a cada situación específica corresponde un líder. El líder es el individuo capaz de conducir al grupo hacia un objetivo común y de obtener el consentimiento de los demás.

4. **El enfoque funcional**, según el cual el líder es el que desempeña adecuadamente una función necesaria para la supervivencia de la organización. Se trata de un funcionamiento dado para un fin específico.

5. **El enfoque empírico** considera que el líder es la persona elegida por los miembros de un grupo. Se trata de una elección sociométrica, en la que el líder se revela como personaje central del grupo.

6. **El enfoque institucional o sociológico** se basa en el *status* ocupado por el líder en relación con las demás posiciones en el seno del grupo. El líder es quien tiene la posibilidad de que una orden suya, con un contenido específico, sea ejecutada por un grupo dado de personas.

7. **El enfoque cognoscitivo**, según el cual el líder es designado por sus cualidades de experto y por la fama de su conocimiento y de su experiencia en un dominio que interesa al grupo. El líder está investido de un prestigio carismático y encarna el yo colectivo.

8. **El enfoque naturista** afirma que el líder posee una fuerte personalidad, se expresa fácilmente con mucha convicción. La influencia que ejerce sobre el grupo proviene de su facilidad para comprometerse e implicarse. El liderazgo es considerado en términos de conductas de autoridad o bajo el ángulo del proceso de influencia.

Tomando como base estas doctrinas y enfoques, podemos decir que el liderazgo de excelencia es: ***"la capacidad de influir sobre la conducta de otras personas comprometiéndolas con la acción y formándolas como agentes para el cambio"***.

Un líder es aquel que esta al frente y es la cabeza, que piensa y hace la acción pero siempre en beneficio del cuerpo entero; es el que sabe, quiere y realiza, y también hace saber, querer y realizar. Es líder el que sabiendo lo que quiere, sabe proporcionar el esfuerzo para llegar al fin pretendido.

En contra de todas las teorías igualitarias, muchos hombres sienten la necesidad de apoyarse en otro que los supera. Cuando no hay quien los comprenda y anime, se ven vacilantes e inseguros. La presencia del líder, digno de tal nombre, es para cada uno apoyo, fuerza y seguridad. Sin un líder que ordene y coordine, que piense y transmita su pensamiento a sus subordinados, como la cabeza transmite a los miembros el influjo nervioso, un grupo humano se agota en esfuerzos contrarios, que terminan siempre en

fracaso, Para realizar una grande obra hay que reunir los esfuerzos que dispersos serían inútiles.

Un equipo mediocre puede animarse y excederse con un líder excelente. Un equipo excelente puede enervarse y disociarse al seguir a un líder mediocre cuya conducta descorazona apagando la voluntad y el entusiasmo; cualquier equipo sin líder es algo absurdo, aunque se componga de personas eficaces.

Cuanto más fuertes son las personas de un equipo, tanto mas necesario es un líder para encauzar sus energías, orientarlas hacia objetivos determinados adoptados por todos e impulsarlos a sincronizar la acción; de otro modo se correría el riesgo de desparramar las fuerzas, dispersar los esfuerzos, invadir el terreno de otro y, sobre todo, el no preocuparse del compañero. El efecto de esto es comprometer la armonía y el equilibrio del equipo.

Nadie es líder más que en la medida en que sea capaz de hacer que un grupo participe del ideal de que él vive y de conducirlo a la realización

superando todos los obstáculos; decidir no es nada, lo importante es que las decisiones sean correctas y ejecutadas. No basta solo mandar, sino escoger a los que han de realizar, educarlos, animarlos, sostenerlos, revisarlos.

El sentido y la grandeza del nombre del líder se comprende cuando el que dirige, sabe hacerse obedecer y amar. No se olvide que para mandar a los hombres se ha de saber mandar. No es sólo hacer una obra, sino sobre todo, hacer los hombres, buscarlos, unirlos, amarlos y ser de ellos amado. Mandar no es fácil, con una cara hermética y una voz potente no se consigue nada. Dirigir no consiste en dar pruebas de vigor, de elocuencia, de audacia o de habilidad; no consiste en reunir sentimentales e interesadas adhesiones. Dirigir, consiste esencialmente en saber hacer trabajar a los hombres en comunidad, en conocer y utilizar lo mejor de las habilidades de cada uno, en señalar el puesto más eficaz para cada persona, en infundir en todos el espíritu de solidaridad y de igualdad en el trabajo de que son responsables.

"El líder no se conoce por la electricidad de la mirada, ni por la prominencia del maxilar, ni por los labios finos ni por la resolución de la voz.

Auténticos líderes son dulces en la mirada, de tono modesto, de aspecto sin presunción; los hay también feos y débiles. Los más grandes líderes detestan la ostentación, no se definen por señales externas, sino por una misión propia. Son sobre todo, quienes toman sobre sus hombros la carga de otros".⁹

El conocer al hombre en general, a sus hombres en particular, y a sus subordinados directos bien a fondo; el conocer su forma de ser; el acordarse durante el trabajo que se trata de seres humanos, no de ruedas o máquinas; el dar oportunidad a su iniciativa; el conseguir el afecto, la confianza, el entusiasmo, la acción, en vez de la inacción indiferente y mecánica; el hacer que reine disciplina de consentimiento, más bien que de imposición violenta; el mantener la subordinación de los intereses particulares al interés general; el reducir o contener incesantemente las tendencias en fecunda coordinación; es la función esencial del líder, para esto es necesario e irremplazable.

⁹ G. Curtois, *El arte de dirigir*, Promesa S.A. y Sociedad de Educación Atenas, S.A., México, 1981, pág. 11

Para ser líder se necesita tener el amor del prójimo y la cultura que permite conocer al hombre. Además se precisa pertenecer a ese especial grupo que tiene por fundamento servir. Pero con servicio desinteresado, perseverante, resuelto, que reclama convicciones, entusiasmo, carácter.

"Se reconoce al verdadero líder por esta señal: su sola presencia es para los hombres que él dirige un estímulo para excederse a sí mismos en servicio del bien común".¹⁰

Podemos concluir entonces que el líder gana y retiene su papel de líder únicamente si ante sus seguidores tiene la potencialidad de cubrir las siguientes situaciones:

- ➡ Satisfacer necesidades.
- ➡ Resolver problemas.
- ➡ Transformar dando significado existencial.

¹⁰ *Ibidem*, pág. 12.

1.4 APLICACIÓN

La gran mayoría de los líderes de excelencia mantienen un equilibrio entre sus diferentes papeles en la vida. Le dan prioridad a las relaciones con su pareja, a actividades religiosas, al deporte, a la salud. El ser líder no implica trabajar todo el día, en la forma de aplicar el tiempo se puede distinguir a los auténticos líderes.

Es común observar cómo muchos hombres de negocios sacrifican su vida personal para bien de sus empresas, creyendo erróneamente que es el único camino hacia el éxito. Se observan en ese medio esposas e hijos abandonados. Un estudio reciente de la mujer ejecutiva en los Estados Unidos; nos indica que 52% no se había casado; 70% no tenía hijos y 63% había sacrificado a su familia por obtener el éxito personal. Tal parece que el sinónimo de sobresalir, es pelearse con la pareja, asistir únicamente a eventos sociales relacionados con el trabajo y meditar todo el día en como poder acabar con la competencia. No se entiende al líder que tiene éxito para manejar una gran organización pero es incapaz de dirigir a su hijo.

Un líder ejerce su influencia con éxito en todos los aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos afectarán en los otros. Lograr una realización plena en la vida integral del ser humano es el camino para lograr la excelencia como líder.(Ver Gráfica 8)¹¹



Gráfica 8

¹¹ Miguel Angel Cornejo, *Liderazgo de excelencia*, Grad S.A. de C.V., México, 1990, pág. 24

CAPITULO 2. LA NECESIDAD DE LIDERAZGO

2.1 NECESIDAD

Con frecuencia, al hablar del liderazgo se escuchan ideas y creencias como las que se mencionan a continuación:

A) El liderazgo no se aprende, es algo que se trae desde el nacimiento. Antiguamente, cuando las fuertes barreras de las clases sociales hacían casi imposible que alguien se convirtiera en dirigente, para muchas personas resultaba claro que el liderazgo se heredaba, ya que era común que este surgiera de las familias aristócratas. Cuando se derrumbó la aristocracia, se hizo obvio que los líderes pueden surgir de todos los estratos sociales, y ésta experiencia nos enseñó que dirigir es algo más complejo que haber nacido con los genes adecuados.

En diferentes partes del mundo los estudiosos del tema han realizado minuciosos análisis para identificar los rasgos universales del líder, y han demostrado que no existe una tipología única, ya que los hay

flemáticos, nerviosos, altos, bajos, de todos colores, sonrientes y malencarados, con lo que prácticamente se acabó con la teoría de que el liderazgo era producto de atributos genéticos.

Se observa que las principales capacidades y habilidades de un líder se pueden aprender, demostrando que la educación es mucho más importante que el don natural, siempre y cuando el involucrado apruebe el proceso cognoscitivo que esto implica, el costo del cambio de hábitos y el proceso de incorporar nuevas conductas a su personalidad.

B) Casi no existen líderes verdaderos. Los grandes líderes son tan raros como los grandes actores, sobre todo en nuestros tiempos que existe gran ausencia de este tipo de seres. Sorprende la existencia de individuos que en su trabajo no destacan, pero en cambio son gentes destacadas dirigiendo, en sus horas libres, organizaciones religiosas, de alcohólicos anónimos, ecologistas, artísticas o deportivas. Lo anterior indica que la acción de ser líder es parecida a la del padre o madre de familia; es decir, que la posibilidad de liderazgo está implícita en la naturaleza humana de todos los individuos.

C) Todo los líderes deben ser carismáticos. Es indiscutible que algunos seres humanos poseen un "don de gentes" especial, que los hace conquistar fácilmente la aceptación y la simpatía de los demás, pero esto no significa que sea una cualidad que posean todos los líderes, porque algunos, en lugar de atraer, inspiran miedo o terror.

Es natural que entre más alta sea la investidura del líder, su sencillez se convertirá más en carisma: así, imaginemos a un primer mandatario saludando de mano a sus subordinados o agradando con pequeñas cortesías a los demás, lo cual se traduciría en un incremento de su carisma. Mientras más alta es la posición en que se encuentra un líder mediocre, éste se comporta más pedante y despreciativo, olvidando que gracias a que tiene seguidores puede mantenerse en el puesto en que está.

En conclusión, el carisma se puede adquirir poniendo especial cuidado en las actitudes de cortesía hacia los seguidores; y a la inversa se perderá en la medida en que el líder menosprecie y humille a los demás.

D) Los líderes sólo se dan en los altos puestos. Se ha pensado tradicionalmente que solamente es líder aquel que está en la cumbre. Es indiscutible que quien ostenta la máxima jerarquía en cualquier tipo de organización es el dirigente máximo, pero este siempre delega su liderazgo en otros subordinados, quienes a su vez, dependiendo del tamaño de la organización, se verán obligados a delegar, ya que dirigir significa fundamentalmente hacer a través de los demás. Lo anterior se traduce en que cualquiera que tenga subordinados adquiere la condición de líder.

Michel Quoist sostiene la tesis de que los músculos de la cara se van configurando de acuerdo con los estados de conciencia de los seres humanos; así, por ejemplo, el rostro de una persona que constantemente está angustiada será angustiado, lo mismo que el de un avaro, un hipócrita, un libidinoso, etcétera. Se ha podido observar cómo algunas parejas después de mucho tiempo de casados llegan a parecerse físicamente aun cuando sus características originales eran diametralmente opuestas. Algo similar sucede con el subordinado, después de algunos años de convivencia con su líder, muchas de sus actitudes, lenguaje y comportamiento se vuelven parecidas a las del hombre que lo guía en determinada actividad.

En conclusión, los líderes en la organización son todos aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir a otros, no importa su nivel jerárquico, y su influencia será definitiva en el comportamiento de ellos.

E) El que dirige es manipulador. Las personas saben en forma casi inmediata cuando alguien trata de manipularlas o controlarlas; por supuesto, nuestros mecanismos de defensa rechazan automáticamente este tipo de conductas. Muchas veces se aceptan mientras no se tenga la posibilidad de alcanzar los objetivos por otro medio siguiendo al líder manipulador hasta que se encuentre una mejor alternativa, almacenando, mientras tanto, un gran rencor y frustración, que en la primera oportunidad se cobra con altos intereses en perjuicio de dicho líder.

La necesidad de líderes se ha convertido en un aspecto de importancia para una amplia variedad de organizaciones. En tiempos de cambio e incertidumbre, se necesita tener a la cabeza líderes de excelencia, esto en gran parte se logrará conociendo lo que hace y forma a los que dirigen.

2.2 LO QUE FORMA Y HACE A UN LÍDER

Lo que da al líder el derecho de dirigir no es directamente su capacidad; es la autoridad auténtica que ha recibido. No cumplirá eficazmente su misión de líder en bien de la colectividad si no desarrolla las cualidades que le hagan digno de tal título. "Una nación, para vivir, necesita que los individuos escojan una doctrina, se conserven fieles a ella, se fijen una regla, una consigna. El líder ha escogido y se ha impuesto una doctrina: **SERVIR.**"¹²

Frecuentemente observamos que quien llega al poder hace muchas promesas y muchos planes que pueden o no convencer pero, rara vez, se escucha "vengo a servir". Mandatario significa, antes que otra cosa, servidor. Toda autoridad es otorgada para un fin, y el fin de la autoridad debe ser el beneficio de los demás, no el beneficio personal. Se entiende entonces que se es líder, no cuando se proclama la propia voluntad, sino el bien colectivo, y cuando se es guiado no por el interés privado, sino por el interés general.

¹² Curotto, O. *op. cit.*, pág. 19.

El verdadero líder no busca dominar por dominar, no se aprovecha de los hombres, sino que les ayuda en una causa que los supera. La obsesión de la obra que ha de terminar es el principal elemento del alma del líder. Podemos entender como sinónimo de mandar, servir; servir a los que uno manda, que sin líder estarían en peligro de ser rebaño sin pastor; servir a la causa que nos sobrepasa y merece adhesión, obediencia y, si es preciso, el sacrificio propio.

La autoridad es un servicio, pero un servicio magnífico. Consiste en no acariciar caprichos individuales, sino en ejecutar lo que la naturaleza y la conciencia exigen. Sirviendo manifiestamente al bien común, el líder, a su modo, da ejemplo de obediencia.

El ejercicio del poder es la prueba en que los fallos de las cualidades constitutivas de los líderes se manifiestan pronto frívolos y provocan, en los que deben de conducir, la terrible tentación de tratarlos de usurpadores.

El líder verdadero se da a conocer en el momento en que cerca de él se experimenta una impresión casi física de fuerza y seguridad, y cuando sus subordinados se sienten impulsados a seguirle a cualquier lugar. "Con él nos hubiera hecho ir hasta el fin del mundo", decían los veteranos de Napoleón.

La confianza en un líder es una consecuencia directa de la admiración y de la seguridad que inspira; pero la admiración y seguridad, para ser duraderas, han de ser merecidas por las cualidades intelectuales y morales que forman a los verdaderos líderes.

Concluimos entonces que el verdadero líder es admirado, amado y seguido. Se le admira: se confía en él, se reconoce su competencia, sus cualidades, su valor, se sabe que con él ni se extravía uno ni jamás se queda sin salida. Se le ama: hay confianza en su sencillez, en su espíritu de servicio y se sabe que para él cada uno de sus encomendados vale por una realidad, mejor dicho, vale por su persona y por eso puede él contar con cada uno. Se le sigue: su palabra, su presencia, su mirada, hasta su

recuerdo, son otros tantos estímulos. Se está dispuesto a sacrificarse con él, en servicio de la causa que él representa.

El ejercicio del mando es otra cosa más allá que el llevar una insignia, que el derecho al saludo de parte de algunas categorías de funcionarios y, de manera muy enfática, que el derecho a castigar. Supone actividad extrema, un permanente don de sí mismo, el cuidado en el realizar, el gusto de las responsabilidades, un sincero y profundo amor a los hombres, una perfecta dignidad de vida.¹³

Es importante que el líder esté siempre y en todas partes presente. La presencia tiene una eficacia que con nada puede reemplazarse: el gesto, la mirada, la voz, el porte y los modales es lo esencial de un líder y esto es por lo que actúa. Porque en el líder lo que importa es el hombre, y sus cualidades de hombre se manifiestan, primero y principalmente, en las cosas que parecen insignificantes. De una suma de cosas pequeñas nace la autoridad del líder. Debe tomar las cuestiones una por una, y a los hombres uno por uno, para que su acción, en efecto de la persona, se desarrolle siempre y en todas partes por la posibilidad de sorprenderlos en todo

¹³ *Ibidem*, págs. 26 y 27.

momento, llegando de improviso sin causarles ansiedad, pero forzándoles a estar siempre a punto, de modo que se forme en ellos una conciencia, y una conciencia siempre alerta. Ahí está el secreto de los líderes.

2.3 CUALIDADES DE UN LÍDER

El liderazgo, según se ha analizado, es una forma de relación interpersonal, difícil y trascendental. No puede reducirse a una mera técnica, involucra la personalidad del líder. Es posible señalar los principales rasgos que favorecen la conducta de liderazgo. En igualdad de circunstancias será mejor líder el individuo que tenga las siguientes cualidades:

Buen comunicador y buen receptor. Debe ser consciente de lo complejo de la comunicación y de que casi todos los problemas se originan antes de que ésta se establezca porque las personas perciben la realidad de diferentes formas. Se piensa que ser buen comunicador consiste en ser sólo buen emisor y se olvida que es ser también buen receptor. El líder facilita la comunicación y entendimiento entre personas con puntos de vista diferentes.

Orientado a la realidad y a la acción. Es bueno tener una idea, pero se tiene que encarnar en la realidad y sobre todo se tiene que poner en práctica. El líder que no pone los pies sobre la tierra y la cabeza sobre sus hombros tiene un alto riesgo de fracasar.

Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.

Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.

Buen colaborador, habituado a pensar en términos de "nosotros".

Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.

Animoso y valiente, dispuesto a tomar decisiones y a afrontar riesgos; reconocer las culpas y afrontar las consecuencias.

Comprensivo y respetuoso.

Responsable, capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.

Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que un gran estímulo para un colaborador es que se espere de él más de lo que él mismo espera de sí.

Autocrítico: capaz de observarse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.

Creativo, orientado a la innovación.

Honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.

CAPITULO 3. EL SECRETO DEL LÍDER: LA MOTIVACIÓN

3.1 CONCEPTO

Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando determinados fines, obedecemos a motivaciones de diversos géneros. Nuestros instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, son otros tantos resortes y motivos de nuestras conductas. La motivación es un tema humano universal, interesa a todos ya que nuestra vida es motivación. Al abordar este tema se descubrirá de que manera es un gran secreto para un líder que aspire a la excelencia.

La falta de motivación provoca ineficiencia en amplios sectores de las organizaciones. La diferencia entre una persona motivada y una no motivada se descubre en su forma de actuar y en la utilidad que representa para una organización

Motivación viene de "motivo", y motivo viene del verbo latino *movere*, *motum*, de donde también proceden móvil, motor, etc. La palabra designa

una fuerza motriz psicológica. Se puede definir motivación como: **"todo lo que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o que dé origen a un comportamiento específico"**. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

En ciertas ocasiones se usa la palabra motivar para designar los intentos de una persona "A", por hacer que otra persona "B" quiera o haga determinada cosa. Esto es sólo intento de motivación. Es cierto que se pueden cargar las baterías de alguien una y otra vez, pero no habrá verdadera motivación sino hasta cuando dicha persona tenga su propio generador. Podemos decir entonces que la motivación es un fenómeno complejo y polifacético, pero al considerar sus diferentes formas se comprenderá mejor este término.

En general podemos decir que hay motivaciones de deficiencia y motivaciones de desarrollo.

Motivaciones de deficiencia: Se basan en las necesidades básicas, primarias o deficitarias, que son las que sólo pueden ser satisfechas por los demás, es decir, desde fuera de la persona; realidad que se sucede desde la niñez hasta la adolescencia en una forma decreciente. Implica una considerable dependencia del exterior. Una persona adulta que se encuentre en esta situación de dependencia, no puede decirse que se autogobierne o que dirija su propio destino; sus satisfactores provienen de las fuentes que cubren sus necesidades, deseos y caprichos.

El hombre motivado por la deficiencia teme más al medio, ya que siempre existe la posibilidad de que éste pueda fallarle o defraudarle; es muy sensible a la aprobación, a la crítica, al afecto y a la buena voluntad de los demás. Este tipo de dependencia ansiosa crea hostilidad.

Motivaciones de desarrollo: el individuo que se autorrealiza es menos dependiente, menos espectador, más autónomo y autodirigido. Lejos de necesitar a los demás para que le den, los necesita para darles; está

dispuesto a dar y tiene especial preferencia por la intimidad y la reflexión. Las determinantes que gobiernan a estas personas son primordialmente internas, antes que sociales o ambientales. Dichas determinantes son las leyes de su propia naturaleza interior; sus potencialidades y capacidades; sus talentos, recursos latentes e impulsos creativos; la necesidad de autoconocerse, integrarse y unificarse cada vez más; todo esto para ser cada vez más consciente de lo que en realidad es y desea.

La motivación del desarrollo es en sí misma un proceso gratificante y excitante y puede ser a corto o a largo plazo.

La motivación es producto del aprendizaje y a la vez causa del mismo; el éxito, en cualquiera de sus formas, es uno de los factores fundamentales de la motivación. Un perfil somero del estudio de la motivación nos ayudara a comprender ciertos aspectos de la realidad humana que debe conocer todo líder que aspire a la excelencia.

ABRAHAM MASLOW el notable psicólogo Humanista fallecido en 1970, explicó las relaciones entre las motivaciones y los niveles y tipos de

necesidades humanas, estas forman un sistema bien organizado. Este sistema lo graficó en una pirámide que está dividida en dos sectores: necesidades básicas o deficitarias y necesidades de crecimiento, tiene cinco niveles (ver Gráfica 1)¹⁴.

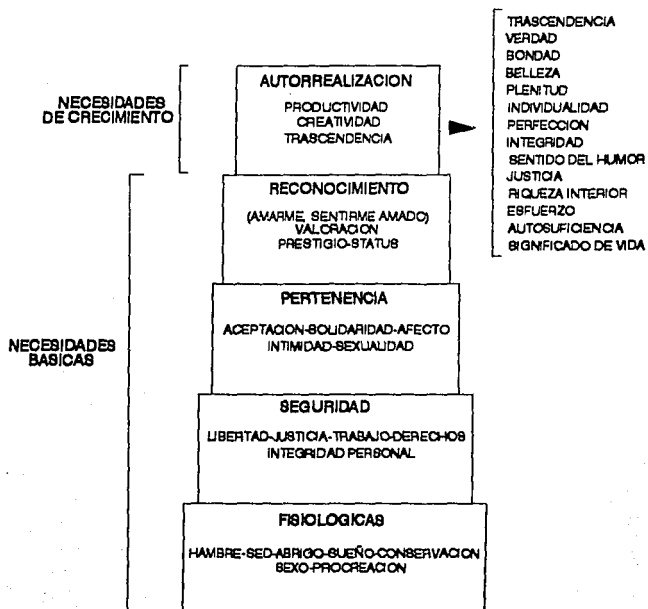
Una necesidad satisfecha no es motivadora del comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas, influyen sobre el comportamiento, dirigiéndolo hacia objetivos individuales. El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el sexo, etc.; en este momento el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación.

A medida que el hombre satisface o controla las necesidades fisiológicas y de seguridad, van surgiendo las necesidades sociales cuando estas se satisfacen, el hombre busca satisfacer las necesidades de estima y

¹⁴ Rodríguez Estrada, Mauro. *Autoestima: clave del éxito personal*. México, El Manual moderno S.A. de C.V., 1988, pág. 17.

sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-realización.

PIRAMIDE DE MASLOW

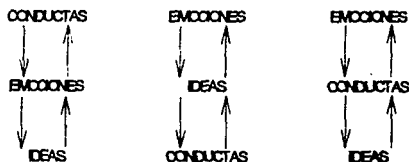


Gráfica 1

EL PSICOANALISIS. Explica la dinámica de la vida psíquica a través de fuerzas innatas, dinamismos instintivos llamados "eros", "libido" (pulsión hacia el placer), "thánatos" o muerte (instinto de destrucción), y otros secundarios. Estas fuerzas permanecen en gran medida inconscientes, enmascaradas y a veces sublimadas, de tal modo que los verdaderos móviles de muchas actividades vienen de muy abajo: son tendencias libidinosas forzadas a disfrazarse y subir. Freud modificó el concepto tradicional que hacía depender siempre las emociones de las ideas, y las conductas de las emociones:



Dio validez a nuevos modelos mucho más complejos:



Es decir, que no solo actuamos de acuerdo a lo que pensamos, sino que también pensamos de acuerdo a como actuamos. Nuestros pensamientos son muchas veces los hijos de nuestras actuaciones.

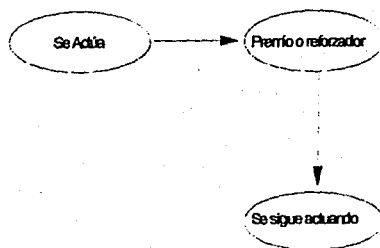
EL CONDUCTISMO. Esta escuela substituye las explicaciones causales por la descripción descrita en el siguiente esquema:

ESTIMULO → RESPUESTA

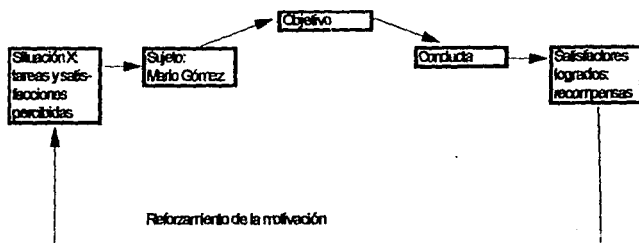
Como en el orden físico: se tira una pelota al suelo y rebota; se mueve una palanca y tal barra se va para arriba o para abajo, se aprieta un botón de una máquina de escribir y se desencadena un proceso preestablecido.

Podemos resumir que el conductismo acentúa el "bio" y deja a un lado el "psico" y el "social"; o, peor aún, reduce lo orgánico a lo mecánico.

Para ilustrar estas teorías (ver Gráficas 2 y 3)¹⁵.



Gráfica 2



Gráfica 3

¹⁵ Rodríguez Estrada, Mauro. *Motivación al trabajo*. México, El Manual moderno S.A. de C.V., 1988, pág. 29.

LA PSICOLOGÍA HUMANISTA. La psique es un campo de fuerzas: las motivaciones son resultantes de complejas y oscuras composiciones de fuerzas psíquicas.

Los pioneros de esta escuela¹⁶ abogan por lo que ellos llaman un enfoque de gestalt, es decir, de totalidad integrada, de consideración global, de conjunto y de proceso.

Estudiar un motivo aisladamente y sin su contexto, es como observar exclusivamente un centímetro cuadrado de una famosa pintura y a través de ese dato pretender opinar sobre la obra.

Existen también algunos estudios en el terreno laboral. Hace ya varios años despertaron el interés los experimentos de **Elton Mayo** en la Western Electric Company de Hawthorne, en los que apareció que los lazos de amistad con los compañeros de trabajo, los sentimientos de contar con la confianza de los que dirigen y la convicción de ser importantes para la empresa, aumentaban sensiblemente el rendimiento de los empleados y

¹⁶ Se incluye aquí a Carl Rogers, Abraham Maslow, Viktor Frankl.

quedó demostrado que la motivación para el trabajo y la productividad va estrechamente ligada con las relaciones humanas dentro de las empresas.

TEORÍA DE MCGREGOR. La mayoría de los líderes se han ido formando una especie de filosofía de la naturaleza humana, es decir, una panorámica de las actitudes del hombre ante el trabajo. McGregor presenta dos cuadros de relación laboral, con muchos elementos motivacionales. El autor los llama "teoría X" y "teoría Y".

Teoría X. Para la mayoría de los trabajadores el trabajo es desagradable y por tanto tratan de evitarlo.

-Las motivaciones de los trabajadores andan por niveles muy bajos, el uno y el dos de la escala de Maslow.

-La mayoría de las personas no se motivan para los objetivos de la organización; hay que coaccionarlos o seducirlos.

-El hombre común y corriente prefiere ser dirigido y evitar la responsabilidad.

Teoría Y. Para la mayoría de la gente el trabajo es agradable y deseable, es tan natural como el juego lo es para los niños.

-Las motivaciones se dan normalmente en los niveles altos, es decir el cuatro y el cinco de la escala de Maslow, estima y autorrealización.

-Los trabajadores están dispuestos, en tanto no haya condiciones negativas, a identificarse con los objetivos de la organización y a ser productivos y creativos.

-El comprometerse a cumplir los objetivos del puesto laboral responde a la necesidad de logro y puede ser fuente de grandes satisfacciones.

El valor de la teoría de McGregor estriba simplemente en que refleja las observaciones del autor sobre lo que suelen ser las expectativas de los

dirigentes a todos los niveles, desde supervisor hasta director general y en que ilustran la verdad del llamado "efecto Pigmalión", es decir, las expectativas del líder hacen que los subordinados se conformen a ellas.

TEORÍA DE HEZBERG. Establece que no son los mismos motivadores los que hacen rendir favorablemente o desfavorablemente en el trabajo. Para lo primero es determinante el trabajo, para lo segundo el contexto del trabajo, en otras palabras, la satisfacción del trabajo puede ser el trabajo mismo y la insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral. Lo opuesto a insatisfacción laboral no es satisfacción, como superficialmente esperaría cualquiera, sino ausencia de insatisfacción. Si se detesta el trabajo porque se realiza en una oficina sucia, incómoda y ruidosa, el cambio a una oficina elegante y cómoda no garantiza el gusto por el mismo.

Con la distinción de las dos clases de factores motivacionales: los higiénicos y los de superación, Hezberg ayudó a muchos líderes empresariales a manejarse con eficacia en el terreno que pisan. Hasta cierto punto, las conclusiones de Hezberg coinciden con la teoría de Maslow en

que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto; no obstante presentan también importantes diferencias, mientras que Maslow afirma que cualquier necesidad puede ser motivadora de comportamiento si es relativamente insatisfecha, Herzberg indica que apenas las necesidades más elevadas actúan como motivadoras, y que un trabajador puede no tener satisfechas las necesidades motivadoras y las higiénicas.

TEORÍA DE McCLELLAND. Identifica tres causas de la dinámica del comportamiento humano:

- Necesidad de realización.
- Necesidad de afiliación.
- Necesidad de poder.

Estas tres causas definidas por McClelland se relacionan con la necesidad de solucionar problemas. Cada individuo se enfrenta con sus problemas y algunos comportamientos se muestran reiteradamente

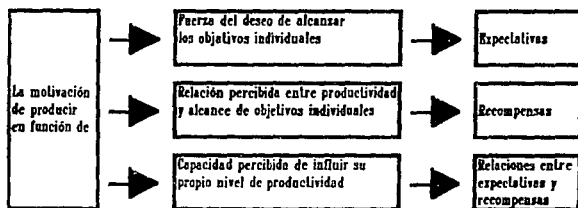
adecuados, o sea que propician soluciones para los problemas a los cuales se enfrenta el individuo. La **necesidad de realización** consiste en tener buen éxito competitivo, medido en relación con un patrón personal de excelencia; la **de afiliación** es la necesidad de relaciones calurosas, cordiales y compadecidas con otros individuos; finalmente la **de poder** es la necesidad de controlar o influir sobre otras personas.

Estas tres necesidades tienen diferente aplicación en cada individuo, cuando alguna predomina, no significa que las otras sean inexistentes. La necesidad de realización es la más importante para el autor, la define como una disposición relativa para el éxito (aunque se aprende en la infancia también se puede aprender en la edad adulta). De esta manera, se supone que el individuo con elevada motivación de realización desempeñará mejor aquellas tareas que juzgue de dificultad intermedia y con probabilidades de éxito o fracaso más o menos iguales.

EL MODELO CONTINGENCIAL DE VROOM. Las teorías de McGregor, Maslow y Herzberg se basan en una estructura uniforme y

jerárquica de necesidades o en dos clases de motivadores estables y en la creencia de que existe una manera mejor de motivar a las personas, ya sea por medio de la teoría "Y", del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas, o a través de la aplicación del enriquecimiento del cargo. La motivación individual depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa al desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos (Ver Gráfica 4)¹⁷.

Las tres dimensiones básicas de la motivación según Vroom.



Gráfica 4.

Victor H. Vroom cree que el nivel de productividad de cada individuo depende de tres fuerzas básicas:

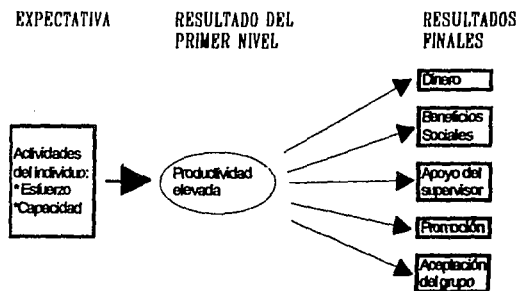
¹⁷ Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. México, McGraw-Hill, 1986, pág. 69

- 1) Objetivos individuales.
- 2) Relación productividad-objetivos individuales.
- 3) Capacidad de influir en el propio nivel de productividad.

Según Vroom estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo. Se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos, el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de resultados provenientes de su comportamiento particular. Estos resultados se representan como una cadena entre medios y fines. cada individuo tiene preferencias (denominadas valencias) por algún resultado final. La valencia positiva representa el querer alcanzar el resultado, la negativa el querer huir de él. Los resultados del primer nivel presentan una valencia en función de su relación percibida con los resultados finales deseados. La relación entre el resultado de primer nivel y el resultado final se denomina "instrumentalidad" (Ver Gráfica 5)¹⁸.

¹⁸ *Ibidem*, pág. 71

Vroom afirma que el deseo del individuo (valencia) para una productividad elevada es determinada por la suma de instrumentalidades y valencias de todos los resultados finales, de esta manera la motivación de un individuo y su esfuerzo motivado lo llevan a que sus acciones alteren su nivel de desempeño. La teoría de Vroom se denomina **MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACIÓN** porque resalta las diferencias entre personas y cargos, se dice que el nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operacionalizarlas.

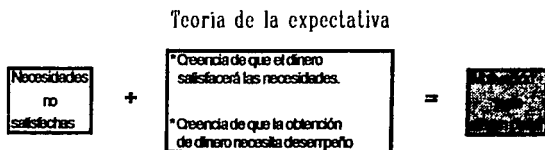


Gráfica 5

EDWARD E: LAWLER III. Basa su teoría denominada de "expectativa" en el papel del dinero como motivador del desempeño, el compañerismo y la dedicación. Concluye lo siguiente:

- Las personas desean dinero porque les permite solamente la satisfacción de necesidades básicas y de condiciones para satisfacer las de crecimiento.
- Las personas confían y creen que su desempeño les permite obtener dinero.

Siempre y cuando las personas crean que existe una relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un excelente motivador (ver Gráfica 6)¹⁹.



Gráfica 6.

¹⁹ *Ibidem*, pág. 73

3.2 EL CIRCULO DE LA MOTIVACIÓN

Al tener una idea clara de lo que es la motivación, podemos decir que una de las causas por las que una empresa no funciona es la falta de motivación en los dirigentes y los dirigidos. Para aspirar a provocar la motivación el líder se tiene que conocer a sí mismo y conocer a los demás.

"Conócete a ti mismo y conocerás la verdad". La piedra angular para poder motivar y ejercer el liderazgo logrando los objetivos, es conocerse a uno mismo. Esto se logra a través de una reflexión profunda que gira en torno de lo que el individuo contesta a la siguiente pregunta: ¿Quién soy?

Joe Luft y Harry Ingham diseñaron un modelo para facilitar el conocimiento de nosotros mismos al cual llamaron la *ventana de johari* (nombre formado por las iniciales de ambos), en el cual representan las diferentes zonas o áreas por las que un individuo se puede conocer. La configuración gráfica de este modelo consiste en un rectángulo dividido en cuatro partes y que pretende retratar la interacción de dos fuentes de información: la de la propia persona y la de los otros, así como los procesos

del comportamiento requeridos para la utilización de estas fuentes de información (Gráfica 7)²⁰. Las dos fuentes de información están divididas en dos categorías de conocimiento:

- Un contenido de información que pertenece al individuo y que es conocido por él y otro contenido de información que, aunque desconocido por el individuo, también le pertenece e influye activamente en su relación con los otros.

- Un contenido de información que pertenece a los otros y que es conocido por ellos y un contenido de información destacado y, sin embargo desconocido por los otros.

		DESCONOCIDO POR LOS OTROS		CONOCIDO POR LOS OTROS	
		EXPOSICION			
CONOCIDO POR LA PROPIA PERSONA	RETROACCION	2	EL "YO" OCULTO O EVITADO	1	EL "YO" ABIERTO O LIBRE
		4	EL "YO" DESCO- NOCIDO	3	EL "YO" CIEGO
DESCONOCIDO POR LA PROPIA PERSONA					

Gráfica 7

²⁰ *Ibidem*, pág. 81

Ventana 1: El "yo" abierto. Si a una persona le preguntamos quién es, nos dará la información que él ha constatado a través de las opiniones de los demás. Al decimos cómo es, seguramente nos dará solamente la opinión que a el más le agrada. (Solamente se ve lo que se quiere ver) Esta ventana representa la opinión de nosotros mismos, aunque esencialmente no es muy real. Representa las facetas de la personalidad que la propia persona conoce y que está dispuesta a participar a los otros. Es el área abierta de la personalidad, de la que tanto la persona como los otros tienen percepciones mutuamente participadas; es decir, que los otros la ven exactamente como ella se ve a sí misma.

Ventana 2: El "yo" oculto. Todos, en el interior, llevamos experiencias que en un determinado momento sacamos convirtiéndonos en una especie de contadores. Llevamos un registro pormenorizado de todas las cuentas por cobrar con los demás y que finalmente serán cobradas con los intereses respectivos; además, llevamos cuentas por pagar que representan nuestros sentimientos de culpa. Representa los aspectos de la personalidad que el individuo conoce, pero que consciente y

deliberadamente intenta esconder a los otros. Es el área secreta que la persona intenta ocultar para protegerse.

Ventana 3: El "yo" ciego. Existe información muy valiosa en poder de los demás; desafortunadamente esta información no fluye hacia el interesado, porque éste la bloquea constantemente, y solamente surge en momentos críticos, en el que al otro se le hace necesario darla a conocer, pero con un alto contenido emocional, y muchas veces conlleva consecuencias dramáticas. Representa el área ciega de la personalidad del sujeto, que inconscientemente se esconde de sí mismo, pero que hace parte del comportamiento que comunica a los otros. Son los aspectos de la persona que ella misma no percibe pero que si perciben los individuos que la rodean.

Ventana 4: El "yo" desconocido. Es el área impredecible del ser humano. Con frecuencia encontramos en esta ventana casos de irracionalidad alimentados por la ventana 2 y que son las cuentas por cobrar que impulsan a conductas inimaginables. Representa las facetas de la personalidad del individuo que ni él ni los otros conocen o perciben.

EL YO INTEGRAL

Es increíble lo que hay dentro del ser humano, pero desgraciadamente no se comprende. El esquema del **"Yo Integral"** permite analizar y conocer más a fondo al individuo —"Lo que no se conoce, no se puede amar"—. Este esquema (ver Gráfica 8)²¹ describe al hombre como un ser biopsicosocial, es decir, la reunión de todas sus partes —lo que es y se tiene— que, cargadas de energía, salen o se manifiestan en los actos que se relacionan con la cognición²² del individuo. Al entender los propios componentes, las manifestaciones y reacciones, necesidades y habilidades, podremos desarrollarlas y manejarlas.

El esquema del **"Yo Integral"** se divide en: el **"Yo Físico"**, el **"Yo Psíquico"** y el **"Yo Social"**.

El "Yo Físico". Es el organismo que necesita de atención y cuidado para poder desarrollar sus capacidades y convertirlas en habilidades.

²¹ Rodríguez Estrada, Mauro. *Autoestima clave del éxito personal*. México, El Manual moderno S.A. de C.V., 1983, pág. 14.

²² Se entiende por cognición lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que las rodea. El sistema cognoscitivo de cada persona comprende sus valores personales, y es influido por su ambiente físico y social, por su estructura filosófica, por sus procesos, por sus necesidades y por sus experiencias anteriores.

ESQUEMA DEL YO INTEGRAL (BIOPSIICOSOCIAL)

	ENERGIA	MANIFESTACIONES	NECESIDADES	CAPACIDADES
YO FISICO	Organos Sistemas Células Moléculas Átomos	Los 5 sentidos Funciones y sensaciones corporales y biológicas	Alimento Techo Abrigo Conservación Procreación-sexo	Armonía Flexibilidad Fuerza Poder de recuperación Actividad Contacto con la realidad
YO PSIQUICO	EMOTIVIDAD	Amor Odio Alegria Tristeza Miedo	Protección Aceptación Amor Motivación Adaptación Comunicación Identificación Pertenencia Libertad Seguridad	Relaciones afectivas consigo mismo y con la realidad
	MENTE	Cerebral	Estímulo Información Educación Desarrollo de talentos Autocontrol	Aprender Analizar Sintetizar Crear Conceptualizar Memorizar Olvidar Recordar Desear Fantasear Imaginar Razonar
	ESPIRITU	Esencia Sentido de identidad Conciencia	Fe Creencias Significado de vida Creatividad Vocación	Comprensión Alegria Paz Paciencia Bondad Fidelidad Mansedumbre Justicia Fortaleza Confianza Compasión
YO SOCIAL		Relación con otros y con el medio Humano	Atención Aceptación Comprensión Comunicación Compasión Asociación	Compartir Amar Ayudar Considerar Respetar Informar Agrupar Trabajar

Gráfica 8

El "Yo Psíquico". Es la parte interna, se divide en tres: la emotividad, la mente y el espíritu. La parte emotiva es la que lleva al hombre a conocerse; es a través de estados de ánimo, sentimientos y emociones, como se da cuenta de que existe. A medida que la vida transcurre, el cerebro va grabando como en una cinta virgen, experiencias positivas y negativas; siendo esto inconsciente, se reacciona ante determinada circunstancia, dejándose llevar por emociones o sentimientos. Estas grabaciones negativas son como telarañas que impiden que salga el verdadero yo; como un cristal que tiene manchas y que no es todo lo transparente que debería ser.

La mente tiene todos los talentos; es necesario desarrollarlos y, más aun, estar consciente de ellos para manejarlos positivamente. Debe recordarse esto a las personas que con frecuencia dicen: "así soy yo"; "me enoja cuando las cosas no salen como yo quiero". Esas personas están funcionando solo en la parte emotiva (grabaciones), no usan sus talentos de la mente y menos utilizan las capacidades del espíritu; viven reaccionando automáticamente a sus grabaciones, sin ver que cada situación que se presenta en la vida tiene diversas soluciones y esto las lleva a sentirse mal,

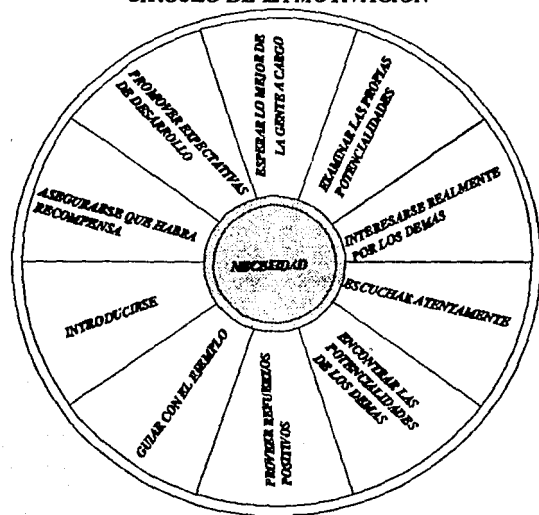
frustradas. La frustración de las necesidades y valores hacen al individuo vulnerable y falta de energía, lo cual le impide el desarrollo normal de su persona.

El espíritu es el elemento que busca el significado de la vida, es el "yo profundo", el núcleo de la identidad, la parte más interna y dinámica. Se manifiesta a través de lo que se quiere lograr y cómo quiere lograrse. Es el poder de la persona, su centro perfecto con un potencial ilimitado. Cuando una persona se percata del inmenso potencial de este "yo profundo", sus sentimientos negativos se transforman en positivos, y entonces se da un cambio de conducta.

El "Yo Social". Se expresa a través de los papeles que vive el individuo como hermano, amigo, padre, madre, vecino, alumno, maestro, empleado, jefe, etc. Al relacionarse el hombre trasciende a través del yo social, pero no de lo que él cree, sino de lo que es realidad.

Conocer al ser humano es básico para intentar cualquier tipo de motivación; en general, podemos decir que todo líder, para lograr motivar, debe ejercer y comprender las siguientes etapas (Ver Gráfica 9)²³:

"CIRCULO DE LA MOTIVACION"



Gráfica 9

²³ Miguel Angel Comejo, *Liderazgo de excelencia*, Grad S.A. de C.V., México, 1990, pág. 172

1. EXAMINAR LAS PROPIAS POTENCIALIDADES. Para poder desarrollar a los demás y conducirlos hacia un autentico compromiso, lo primero que se hace indispensable es creer en uno mismo. Resulta asombroso la conciencia que se tiene del valor de las cosas sin que se llegue a comprender el valor de sí mismo. El amarse a uno mismo implica apreciar el propio valor por encima de todas las cosas, porque en la medida que se ame a sí mismo, se podrá amar a los otros. El líder deberá identificar éstas fuerzas con sus seguidores y deberá ayudarles a encontrarse a sí mismos.

2. INTERESARSE REALMENTE POR LOS DEMÁS. Con frecuencia los seres humanos tenemos prejuicios con relación a los demás, emitimos una sentencia. El prejuicio consiste en anticipar una condena antes de conocer a la gente. El líder de excelencia sabe la importancia de aprender de cada uno de sus seguidores y sabe que en la medida en que conozca a cada uno de sus seguidores, podrá estimular el desarrollo pleno de cada una de sus potencialidades.

3. ESCUCHAR ATENTAMENTE. Frecuentemente hay mucho tiempo para hablar, pero muy poco para escuchar. Un líder de excelencia posee esa rara cualidad de escuchar plenamente a los demás, pues al escuchar consigue que los demás lo escuchen atentamente cuando él habla y parece mágica la atención que logra captar.

4. ENCONTRAR LAS POTENCIALIDADES DE LOS DEMÁS. El verdadero líder sabe hacer del subordinado lo que debe ser. Es un potencializador de sus seguidores, no los trata como son, sino como deberían de ser. No educa metiendo datos en el cerebro de cada seguidor, sino obteniendo la mayor potencialidad de cada uno de ellos.

5. PROVEER DE REFUERZOS POSITIVOS. Para lograr desarrollar a un subordinado, hay que fijarle metas alcanzables y reforzarlo constantemente a través del reconocimiento en los avances que va logrando para alcanzar los objetivos señalados.

6. INTRODUCIRSE. Es muy importante que el líder permanezca cerca de sus seguidores, dándoles marcos de libertad para que logren

expresar plenamente sus capacidades, comprendiendo plenamente el medio en que se desarrollan. Cuando un líder se mantiene alejado del entorno y aparece ocasionalmente para informarse de lo que está sucediendo, difícilmente entenderá las realidades y conflictos en que se desenvuelven los seguidores.

7. GUIAR CON EJEMPLO. Guiar con el ejemplo es uno de los mayores retos para un líder. Nunca se debe exigir lo que no se puede realizar. La congruencia en el decir, el hacer y el pensar, es la piedra angular para inspirar confianza en los seguidores.

8. ASEGURARSE DE QUE HABRA RECOMPENSA. El líder de excelencia reconoce que el éxito es el resultado del esfuerzo de todo el equipo. Es un promotor de la calidad humana pues sabe recompensar a través de premios, reconocimientos o estímulos económicos.

9. PROMOVER ESPECTATIVAS DE DESARROLLO. Siempre hay que impulsar a la gente a ser mejor, despertando ese espíritu que existe en el interior de todo ser humano, aboliendo las estructuras mentales de la

mediocridad y de la resignación. El líder hace despertar en sus seguidores el sueño de la superación permanente y constante.

10. ESPERAR LO MEJOR DE LA GENTE A CARGO. El líder de excelencia espera el mejor esfuerzo de cada uno de sus subordinados. Cuando alguien falla, tiene una gran capacidad de perdón. Amar es humano, perdonar lo es aún más.

Las motivaciones nacen de las necesidades. Podemos decir que las necesidades empujan y los objetivos jalan. Estamos en la base biológica de la conducta. Se mencionó que *motivo* y *emoción* vienen de la misma raíz latina *movere*. Hay fenómenos fisiológicos que mueven: la adrenalina que acompaña a las emociones fuertes estimula al sistema reticular²⁴ y crea nuevas conductas. Como ejemplo de esto podemos mencionar cuando en la calle vemos un perro que nos crea temor y dudamos si retroceder o dar un rodeo.

²⁴ Sistema reticular: Parte del sistema nervioso central, desde la médula espinal hasta la parte superior del tronco cerebral; prolongación de la sustancia gris en forma de haces entrecruzados. Ejercen múltiples influencias sobre la actividad del cerebro y de los centros subcorticales. Influye sobre la regulación de la respiración, la tonicidad de los vasos sanguíneos y el ritmo vigilia-sueño. Suministra los impulsos necesarios para el mantenimiento del estado consciente.

En el caso del ser humano las conductas que están más motivadas por una necesidad biológica son: gatear, llorar, tocar objetos, jugar etc.

El sistema motivacional de los niños no es igual al de los jóvenes, ni este se parece al de los ancianos. Existe una clara evolución de los factores internos (expresan la aspiración básica del ser vivo a crecer, a desarrollarse hasta cierta plenitud) y a factores externos (son sobre todo las influencias educativas que se cristalizan en los diversos aprendizajes y que van estructurando el sistema motivacional-biológico). Se trata de las cadenas de refuerzos positivos consistentes en las repercusiones favorables de nuestros actos y que nos inclinan a repetirlos una y otra vez.

3.3 FORMAR Y EDUCAR

El verdadero líder es un educador, porque se esfuerza en sacar del ser humano todas las virtudes ocultas de que es capaz, a fin de guiarle a que se ame a sí mismo para realizar cuanto su misión espera de él. El líder verdadero es un despertador de cualidades, es un experto en motivación,

gusta de que el más humilde de sus trabajadores sea un hombre libre, creador atrevido. Esparce iniciativa, lucidez, decisión de espíritu, franqueza.

El líder educador ve por encima de los defectos y vicios que forman la corteza del individuo, busca las cualidades que radican en la profundidad de cada ser. No hay cosa más grande que anime a un hombre a perfeccionarse que la persuasión de ser comprendido y animado por su líder. La educación dada por el líder debe conducir a desarrollar en el subordinado lo siguiente:

1. Amor al esfuerzo.
2. Sentido de la responsabilidad.
3. Gusto por el trabajo en común.

1. AMOR AL ESFUERZO. El que renuncia al esfuerzo renuncia a la vida, al progreso, a la fecundidad; el hombre no es esforzado naturalmente, y para infundirle la costumbre de vencerse y de encontrar en su vencimiento la suficiente alegría que compense el esfuerzo empleado, es preciso haber determinado en él una actitud positiva en presencia de las dificultades que le

aguardan ya que las dificultades están hechas para ser vencidas, no son barreras que detienen sino trampolines que facilitan subir. El líder que no inspira amor al instruir, provoca frialdad en el seguidor.

La educación del esfuerzo debe conducir a desarrollar el gusto por el trabajo bien hecho y el orden sin el cual todo lo demás resulta despilfarro; resulta necesaria porque el hombre por instinto de conservación, está propenso a evitar el peligro y a buscarse comodidades. El ser humano es complejo, es un campo de lucha de tendencias profundas. El papel del líder, sobre todo cuando quiera cumplir su deber de educador, es el de llamar a todas las tendencias generosas que están ocultas en cada hombre y neutralizar con ellas los instintos de pereza y miedo al sacrificio, que no son sino formas del instinto de conservación.

2. SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD. Despertar el sentido de la responsabilidad en los subordinados es para el líder uno de los mejores medios de hacerlos más hombres. El subordinado se interesa más en un trabajo cuanto más capaz se siente para hacerlo.

Hay dos tendencias en la necesidad de independencia; una es negativa, consiste en no querer someterse a la disciplina; la otra positiva, consiste en querer elegir el mejor medio para llegar a la meta que se ha propuesto. El arte del líder consiste en llevar a los dirigidos a que hallen por sí mismos el mejor medio para lograr el fin común.

3. GUSTO POR EL TRABAJO EN COMÚN. La idea de responsabilidad crece a medida que se desarrolla al mismo tiempo el sentimiento de solidaridad, en virtud del cual las obras siempre acompañan, y nada de lo que se hace es indiferente para el bien general del conjunto. El secreto del líder está en despertar ese sentido de solidaridad en todos los subordinados.

3.4 HACER EQUIPO

Un verdadero líder siempre forma equipo con su gente, trata de que haya siempre asociación, más no concurrencia, que es lo que ha dominado actualmente. El espíritu de concurrencia opone los intereses y suscita

egoísmos, pone el interés general y el bien común en segundo grado. El líder sabe que la motivación individual es importante, pero la motivación de un equipo lo es más. En general un líder hace que en su equipo se reúnan los siguientes requisitos:

- 1) Amor a la organización.
- 2) Conciencia de participación activa en las decisiones y en la calidad de la ejecución.
- 3) Liderazgo respetuoso, democrático y eficiente; es decir, el que conjuga apropiadamente la atención hacia la tarea con la atención hacia las personas.
- 4) Adecuada integración humana.

Investigaciones de Floyd y otros concluyen que el trabajo en grupo se realiza con más éxito y quienes así lo ejecutan viven más exitados emocionalmente. La situación de "juntos" refuerza en forma notoria la motivación para cumplir una actividad.

En igualdad de circunstancias cuando más cooperativos son los grupos, tanto más fuerte es la motivación. Shigueru Kobayashi²⁵ observa al cabo de sus largas experiencias de consultor: "el trabajo en equipo tiene algún poder místico que hace desarrollarse a las personas".

El arte de conducir hombres es difícil, depende de dones naturales desigualmente repartidos y de que algunas leyes psicológicas, que son la base de la relación entre líder y subordinado, sean poco conocidas.

El servicio del líder consiste en estudiar y comprender a los que ha de formar. Toda educación es un contacto con la gente, el líder no podría tener tal contacto con los dirigidos si no hubiera unión entre las dos partes. El ideal para el líder es colocar a cada uno en su puesto. Un hombre que se encuentra con una función difícil parece tonto e inservible; un hombre en una función adecuada da la impresión de ser inteligente. Es falso decir que un hombre vale tanto como otro, hay que conocer bien a la gente para ponerla en el sitio que conviene. Un individuo calificado como malo por un líder puede ser estimado como excelente por otro.

²⁵ Kobayashi, *Administración creativa*, Ed. Técnica, México, 1972, pág. 59.

Hacer equipo requiere la cohesión de los miembros, la comunicación y la armonía del trabajo; hacer equipo es motivar, es un reto para el líder pues de la idea de equipo o de trabajos aislados depende el alcance de objetivos y el éxito de toda organización.

CAPITULO 4. DIRIGIR PARA TRANSFORMAR

4.1 LA AUTORIDAD Y SU CONCEPTO

Comprender y practicar lo que es la autoridad para un líder significa realizar una de las funciones para las cuales le ha sido otorgada la oportunidad de dirigir: realizar la labor de lograr objetivos en la organización, al transformar mediante su influencia a los seres que colaboraran con él.

La autoridad, para los clásicos, se considera como un poder formal, o sea, una propiedad de una persona o institución, que significa el derecho de dar órdenes. Fayol decía que "la autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia".²⁶.

Barnard define a la autoridad como "el carácter de una comunicación (orden) dentro de una organización formal, en virtud de la cual , ella (la comunicación) se acepta por el colaborador o miembro de la organización, como reguladora de su actuación".²⁷.

²⁶ Chiavasta, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. México, McGraw-Hill, 1981, pág. 91..

²⁷ *Ibidem*, pág. 219

"La autoridad puede definirse así: Es el derecho de mandar lo más conveniente para el bien general social".²⁸

Hoy para muchos la autoridad significa principalmente el derecho de dar órdenes, la oportunidad de tener poder sobre los "inferiores". Sin embargo, es algo más que eso. La autoridad es un servicio, pero un servicio magnífico. Consiste en no acariciar caprichos individuales, sino en ejecutar lo que la naturaleza y la conciencia exigen. Autoridad viene de autor, que a su vez se deriva de la palabra latina *augere*, que significa crecer. Podemos definir a la autoridad como **un servicio que consiste en mandar a otros para buscar su crecimiento y el bien común, con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales.**

El buen líder ejerce la autoridad que le fue encomendada con cautela y discreción. Busca solamente la suficiente autoridad para cumplir en forma eficaz sus deberes y aportarle a la organización lo que ésta requiere de él. No concibe la autoridad como un poder sobre su gente, sino más bien como un poder para tomar decisiones orientadas hacia las metas organizacionales.

²⁸ G. Curtois, op.cit., pág. 19.

Según Max Weber²⁹ podemos decir que hay tres tipos de autoridad:

1. Autoridad tradicional.
2. Autoridad carismática.
3. Autoridad racional, legal o burocrática.

1. *Autoridad tradicional.* Se ejerce cuando los subordinados aceptan como justificadas las órdenes de los superiores basados en que las cosas siempre se han hecho así. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan, el despotismo real, son ejemplos de autoridad tradicional. Esta autoridad es racional, transmitida por herencia y extremadamente conservadora.

2. *Autoridad carismática.* Se ejerce cuando los subordinados aceptan como justificadas las ordenes del superior, por causa de la influencia del liderazgo con el cual se identifican. El carisma es una cualidad extraordinaria e indefinible de una persona. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de sus seguidores. El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, poseedor de

²⁹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw-Hill, México, 1981, págs. 219-221

habilidades mágicas o revelaciones de heroísmo o poder mental de locución y no debido a su posición o jerarquía.

3. *Autoridad legal, racional o burocrática.* Se ejerce cuando los subordinados aceptan como justificadas las órdenes de los superiores, porque están de acuerdo con un conjunto de acuerdos o normas que consideran legítimos y de los cuales deriva el mandato. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrada. Se basa en la promulgación. La idea básica se funda en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El conjunto gobernante es elegido y ejerce el mandato de autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes.

4.2 INFLUENCIA

El líder, lo quiera o no, es el blanco de los subordinados, todos los ojos tienen puesta la atención en él. Su ejemplo tiene más peso en la medida en que es apreciado. Los ejemplos siempre arrastran, son decisivos,

concretan en un acto o en una actitud lo que hasta entonces solo era una idea abstracta del entendimiento.

Los hombres nunca se conducen por los preceptos de la razón pura; necesitan ver su ideal encarnado en un hombre, que los obliga a su seguimiento por la seducción del ejemplo. El líder que da ejemplo puede pedir cualquier cosa a sus hombres porque siempre acaba por merecer y conquistar su confianza. El concepto de autoridad puede crecer o decrecer en la medida que se da o no ejemplo.

El líder que se abandona a la ley del esfuerzo mínimo autoriza tácitamente a sus hombres para que hagan lo mismo. El hombre no admite disciplina si no es recíproca. Muchas veces se oye decir que es bastante dar buen ejemplo en el servicio y que fuera de esto, se puede hacer cualquier cosa, pero también hay que vencer los problemas de la vida en general; la influencia no puede ahondar mucho si el ejemplo no es total.

Todos los seres humanos catalogamos las conductas de los demás en conductas aceptables y no aceptables, las conductas que se citan a

continuación, son aquellas que un líder debe erradicar para poder influenciar positivamente a sus seguidores:

- Criticar. Con frecuencia encontramos personas que critican, pues consideran que el ser humano a partir de señalarle sus errores va a cambiar, muchas veces se llega hasta humillar. Esta actitud quizá provoque un cambio, pero no un cambio por convicción, sino un cambio para evitar de nuevo la humillación, pero solo se deja en el interior resentimiento y oportunidad de venganza. Parece ser que para muchos líderes la única consigna es encontrar siempre algún defecto del cual burlarse.

- Quejarse. La queja permanente y el papel de víctima son actitudes que para una persona que ostente el nombre de líder le quedan ridículos, pues cansan a la gente y la alejan.

- Reprimir emociones. El no permitir la expresión de sentimientos hace que la gente se vuelva hipócrita, creando un clima hostil y frío.

- Mentir. Es un gran enemigo que descalifica al líder ante sus seguidores, una mentira siempre creará más.

- Ridiculizar. Evitar sobrenombres y apodos provocará el respeto a hacia si mismo y hacia a los demás.

- Hablar únicamente de cosas que atañen al interés individual.

Para influenciar positivamente a sus seguidores, el líder debe de preocuparse porque su autoridad este basada en el desarrollo de hábitos de excelencia, algunos de ellos son los siguientes:

1. Ser asertivo. El líder debe sustituir actitudes críticas destructivas por hábitos de asertividad, es decir, expresar en forma sencilla lo que siente y quiere, teniendo cuidado de no humillar a la gente.

2. Desarrollar a los seguidores al triunfo. Es fundamental que un líder reaccione positivamente ante los proyectos que se le plantean e impulsar a los seguidores a tener fe y a lograr el éxito.

3. Ser positivo. Un líder positivo siempre aportará bienestar a su gente, ver la vida con la mejor cara es indispensable para contagiar a los demás. Si se quiere ser un triunfador y tener a personas triunfadoras en la vida, se necesita ser positivo, mirar las cosas por el lado bueno y esforzarse por adquirir ese don que hace entusiasmar a los seguidores por el logro de los ideales.

4. Ser honesto. La honestidad es solamente de aquellos que tienen dignidad. Un líder debe conquistar a sus seguidores con la credibilidad y el **AUTORRESPETO**, acompañado siempre de la veracidad que crea la confianza y la seguridad.

5. Potencializar. Encontrar las cualidades de los seguidores y hacer que crezcan, de esta manera se podrían reducir los defectos.

6. Suscitar el interés de los seguidores. Para que un líder pueda hablar de algo que interese a todos, primero debe escuchar. Esto es una tarea difícil, ya que se requiere entender el mundo de significados del emisor, poniendo atención y tratando de comprender lo que con esas

palabras se quiere decir. Es importante aceptar a las personas como son y no como nos gustaría que fueran.

7. Vender ideas. Un líder que vende sus ideas provoca interés en hacer las tareas; un líder sencillo logra que los seguidores compren sus ideas. Es el gran secreto pues muchas veces se cree que es suficiente la investidura para imponer.

8. Ser idealista. En lo profundo del ser de cada persona existen ideales, el secreto es encontrarlos. Un líder idealista edifica un liderazgo transformador. Encontrar un sentido a la vida, un sueño por realizar, marca el principio de un liderazgo de excelencia.

4.3 EL PODER Y SU CONCEPTO

Es frecuente que cuando a alguien lo nombran líder, piense y diga: "lo logre", "he alcanzado la cumbre". Pero no basta el nombramiento La adquisición de un título de liderazgo, supervisor, jefe de departamento,

presidente o sencillamente jefe de oficina, produce frecuentemente decepciones, problemas y cambios: celos de algunos, resentimientos, amigos que evitan la relación, servilismo de otros, etc. El que se convierte en líder de un grupo inevitablemente producirá cambios importantes en sus relaciones con los demás miembros.

El líder debe estar preparado para encontrar una gran variedad de respuestas desfavorables: suspicacias, desconfianza, hostilidad, subordinación, resistencia pasiva, inseguridad y ganas de que se fracase. Las personas llegan naturalmente a estos modelos innatos de respuestas negativas ya que se aprendieron en la niñez.

El líder hereda el sentimiento innato del niño de cada uno de los miembros de su grupo; cada persona tiene el antecedente de haber sido niño e identifica este estado con múltiples relaciones con adultos (abuelos, padres, profesores, etc.), estos tenían el poder y la autoridad y la mayoría los usaba con frecuencia cuando se pasaba a la adolescencia. Como el niño ensaya diversos comportamientos con figuras autoritarias, los mecanismos algunas veces resultan efectivos, pero otras no. Los que funcionan se usan

constantemente y se convierten en respuestas habituales a todos los adultos que tratan de dominar y controlar a los niños.

Los mecanismos de defensa mencionados, no se descartan cuando los niños entran en la adolescencia o cuando pasan a ser adultos. Se conservan como parte integral de la personalidad, y se recurre a ellos (o son disparados inconscientemente) cuando se entabla una relación con alguien que tiene poder de autoridad. Podemos decir entonces que todos los adultos conservan un niño interno del pasado que influye frecuentemente en su manera de reaccionar hacia los líderes.

Las personas cuando se enfrentan con una persona autoritaria, emplean los mecanismos de defensa que se crearon por el uso habitual durante el transcurso de su vida, algunos de ellos son los siguientes:

- ⇒ Resistencia, desafío, rebeldía, negativismo.
- ⇒ Resentimiento, ira, hostilidad.
- ⇒ Agresión, represalia, ridiculizar la imagen de la autoridad.
- ⇒ Mentira, ocultación de sentimientos.

- ⇒ Culpar a otro, chismear, engañar.
- ⇒ Dominar, ensañarse o intimidar a los que tienen menos poder.
- ⇒ Necesidad de ganar, no querer perder, perfeccionismo.
- ⇒ Formación de alianzas, organizarse contra la imagen de la autoridad.
- ⇒ Llorar, etc.

Al principio los miembros del grupo ven a la mayoría de los líderes como los probables controladores y dominadores, responden en dicha forma a sus actos. Ser nombrado o nombrarse líder no quiere decir que se sea realmente, por ello no se gana el respeto y la aceptación de los miembros de un grupo; para ganarse el liderazgo y tener una influencia positiva, el líder debe saber usar el poder y la autoridad que le fue dada.

Para **Max Weber** el poder significa "la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun en contra de cualquier resistencia o cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad".³⁰

³⁰ *Ibidem*, pág. 219

De acuerdo al origen de la palabra poder (del latín *posse*: ser capaz, ser fuerte) y de los elementos que aporta Max Weber se puede decir que el poder ***"es la fuerza de mando otorgada u obtenida, que tiene una persona y que ejerce, por medio de la capacidad de influenciar a otros, para el logro de objetivos individuales o colectivos"***.

La autoridad se obtiene por decreto: el poder hay que ganarlo ejerciendo la autoridad. A la autoridad no se puede abdicar; el poder se pierde al no ejercerlo.

Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición y el personal.

El poder de posición se da cuando el líder ha llegado desde arriba, alguien que tiene un poder social superior se lo ha conferido.

El poder personal se da cuando la persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores; este poder es fruto del reconocimiento que

determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

Otra forma de clasificar el poder es la siguiente (Gráfica 1)³¹.

PODER	- COERCITIVO
OTORGADO:	- DE RECOMPENSA
	- DE REFERENCIA
PODER	- DE ESPECIALIZACION
OBTENIDO:	- TRANSFORMADOR

Gráfica 1

PODER COERCITIVO: Es el poder ejercido más antiguo de la historia, ya que los grandes imperios lograron su auge y esplendor a través de éste sistema, aunque algunos aún lo mantienen vigente, con beneficios palpables y con deterioros dramáticos para los pobladores de los países sometidos a ese régimen.

En las empresas aún se sigue utilizando este poder, muchas veces se aplica más en el plano psicológico que físico y muchos lo consideran

³¹ Miguel Angel Cornejo, op.cit., pág. 82.

como excelente método de motivación, esto es erróneo, ya que los que se encuentran constantemente amenazados con el despido se van desgastando y acaban por no obedecer la autoridad.

En otros casos también se aplica la violencia con mucha frecuencia, pero sus resultados son funestos pues la persona que obedece para no ser golpeada tarde o temprano acabará desquitando sus sentimientos con el agresor.

El poder coercitivo tiene un final cierto: atacar o huir, y mientras esto no suceda, su compensación es el sabotaje por parte del agredido.

PODER DE RECOMPENSA: Este poder entra en acción cuando el poder coercitivo entra en crisis, se basa en hacer las cosas por interés.

Si partimos del principio de que todos los seres humanos somos seres necesitados, y a través del descubrimiento de satisfactores se van despertando en nosotros mayores necesidades; por lo tanto, el poder de recompensa ha tenido un gran impacto en el mundo de la motivación,

aunque tiene el problema de ser efímero porque lograda la recompensa, desciende considerablemente, a menos de que se presente inmediatamente una nueva recompensa, igual o más atractiva que la anterior.

El aspecto positivo de la aplicación de este tipo de poder consiste en que es necesario recompensar al ser humano por sus logros; cuando la recompensa es económica, el subordinado podrá satisfacer adecuadamente sus necesidades y se evitará el cambio de trabajo provocando la estabilidad. El problema consiste en que cuando es el único sistema de motivación se corre el riesgo de convertir a los seguidores en auténticos mercenarios.

Este poder se pierde cuando el interés del seguidor encuentra otro líder con mayor poder de recompensa.

PODER DE REFERENCIA: Es el clásico poder del sistema político de muchos países: el influyentismo. Es el charolazo de prepotencia del que tiene la autoridad; el privilegio de estar emparentado con el poderoso; al que se le da preferencia aunque no tenga la mejor propuesta. Hay quien lo ejerce

en forma prioritaria, siempre con amenazas a los subordinados al imponer sus órdenes, con la confianza de tener buenas relaciones con los de arriba.

Es cierto que las buenas relaciones son importantes, pero no se pueden tomar como base para influir positivamente en los demás.

Este poder se agota cuando el seguidor encuentra un líder mejor relacionado o cuando se han logrado las buenas relaciones por sí mismo.

PODER DE ESPECIALIZACIÓN: Es adquirido por méritos propios del líder, a través de los conocimientos que ha adquirido se le da la autoridad de operar en alguna especialidad.

Este poder es el resultado de la práctica para adquirir la capacidad de resolver cierto tipo de problemas; el seguidor estará con el líder mientras le interese el tema y no encuentre a alguien mejor especializado.

PODER TRANSFORMADOR: Es el poder de mayor dificultad de obtener, ya que se requiere de la fe de los seguidores; al líder lo siguen por

la credibilidad que obtuvo; adquirió el poder legítimo. Es la máxima aspiración de un líder de excelencia; se logra cuando se personifica el papel de líder, cuando la congruencia es la mejor enseñanza, cuando el testimonio es la mejor demostración de lo que se quiere realizar en los seguidores, cuando la ideología enamora y cautiva, y sobre todo cuando la comunicación es empática y llena de significados.

La respuesta a éste tipo de poder es la fidelidad; la única razón por la que es mermado es porque el seguidor deja de creer en su líder; quien seguramente ha traicionado su ideología y su propia incongruencia se convierte en su más acérrimo enemigo.

Todos los diferentes tipos de poder pueden usarse siempre y cuando sean adecuados y positivos ya que todos representan herramientas muy importantes para el desempeño de un buen estilo de liderazgo, si embargo, el más conveniente es el poder transformador y el que menos debe utilizarse, el coercitivo.

4.4 EL ARTE DE MANDAR

Lo que más aprecian los hombres en el líder es el mandato. Mandar no es doblegar las voluntades y mucho menos quebrantarlas, sino buscarlas para conducir las a adherirse a los actos necesarios para la realización del trabajo encomendado. El verdadero líder al mandar no busca dar ordenes, sino que se esfuerza en hacer que nazca en los subordinados el deseo de colaboración voluntaria.

Para mandar es esencial comprender bien a los subordinados y hacerse comprender bien de los mismos. Entenderse bien es la clave del trabajo.

El arte de mandar es el arte de guiar a los hombres de manera que se obtenga de ellos el mayor rendimiento para la causa que se sirve, con el mínimo de problemas y el máximo de colaboración. El subordinado nunca debe ser considerado como una simple máquina para cumplir órdenes, sino como un ser humano dotado de inteligencia y libertad, llamado por el líder a

colaborar de cerca o de lejos con él, basados en un ideal que los impulsa y al que juntos sirven, cada uno en su puesto.

Mandar no es imponer la voluntad a esclavos pasivos; para el líder de verdad, apoyado en un equipo bien seleccionado, mandar es aconsejar y guiar. Y entendida así la autoridad, lejos de oponerse a la comunicación de ideas entre el líder y seguidor, la suscita y desarrolla. Para los verdaderos líderes que viven encima de lo cotidiano, el aislamiento moral no es de temer, porque saben ganarse la confianza y porque de esta confianza nacen con más frecuencia los sacrificios que los abusos.

La palabra orden tiene dos sentidos:

1) Es la indicación precisa dada a un subordinado de lo que tiene que hacer.

2) Es en un sentido más amplio, el armonioso arreglo de los elementos de un todo para que responda a una concepción de conjunto.

Si el derecho de mandar es un título para la autoridad, el talento de hacerse obedecer es el que da la talla al líder. El mando no se reparte, el líder es único responsable, toda orden que da compromete responsabilidad.

Un líder digno de mandar debe tener el carácter necesario para asumir la responsabilidad; si la teme, es incapaz; si la rehuye, es indigno. En la elección que haga no ha de esperar la infalibilidad; la realidad es demasiado compleja y la inteligencia débil. Por su función y situación, la decisión que haya tomado será la mejor, la solución suficiente para trabajar, solución que todos conjuntamente trabajarán por hacerla verdadera, asumiéndola y mejorándola en el curso de la acción.

Las cosas duras y peligrosas, no detienen al hombre que tiene valor y dignidad, cumple con seguridad e inteligencia todo lo necesario siempre que el líder sepa mandar. Es preciso hacerse comprender, y para esto dar las órdenes netas, claras, leales, que no se redacten para esquivar responsabilidades eventuales y para dejar caer sobre los inferiores el peso de los fracasos y la vergüenza de los reveses; el líder no implora obediencia,

manda con calma, tiene el derecho y el deber de explicar una orden, pero sin llegar a discutirla. Un líder no se deja manejar por los subordinados.

Una orden que por su forma o aplicación parezca arbitraria, tiránica o restrictiva de la libertad personal, arriesga bloquear la confianza y provocar el resentimiento. Cuando se apoya en algún comentario bueno se logra una reacción psicológica diferente. Es algo comprobable que los subordinados realizan la idea del líder eficazmente cuando más la comprenden, y trabajan con más ganas cuando hacen suya esa idea. Una decisión cuyas razones se han comprendido y aprobado, será aplicada con conciencia y eficacia; una decisión aceptada a regañadientes será sabotada voluntaria o involuntariamente. Las órdenes deben ser claras, pues nada enerva más la autoridad que las órdenes equivocadas.

Algunos niegan a las personas el derecho a "querer comprender" y no le dejan otro recurso que el de la obediencia pasiva. Cuando se olvida que las personas son criaturas humanas y se les considera como máquinas, se mata la confianza y las ganas. La depresión moral consiguiente a la ignorancia, engendra el desorden. El espíritu humano es activo y no se

puede nutrir del vacío; si no se le proporciona algún alimento, la imaginación acaba por deformar la realidad. Vale más confesar un fracaso que dejar la incertidumbre. El líder debe ser exigente siempre y cuando tengan fundamento sus exigencias.

La vacilación de un líder permite suponer que al dar una orden se ha fracasado, pues las dificultades de su ejecución son muchas, desde entonces el dirigido no piensa en obedecer, sabe que en cualquier momento viene otra orden. Un mandado dado netamente consigue la adhesión casi automática, consigue el comienzo de la ejecución. cualquiera que sea el método empleado, es mejor proceder por afirmación que por negación. La fórmula -cumpla con su trabajo-, funciona mejor que -no esté sin hacer nada-. Algunos que dirigen, pensando en imponerse, buscan intimidar y lo único que se logra es la desconfianza de los seguidores.

Dar una orden es como el 25% del objetivo, el 75% consiste en la ejecución de la misma. No es bueno repetir las órdenes, esto haría notar en el líder que duda de su eficacia; si se teme que una orden haya sido mal

entendida, comprendida o interpretada, lo mejor es hacerla repetir por uno de los subordinados, entonces se podrá rectificar o precisar.

Los dirigidos esperan que su líder sea consecuente. Ser consecuente es no pedir más de lo que se puede y se está resuelto a conseguir. Esto es una gran verdad aún para la educación de los niños. En las familias donde la madre se pasa diciendo a sus hijos: ¡no hagas esto!, ¡si sigues te voy a dar!. Al no castigar cuando el niño sigue en lo mismo, hay indisciplina y disgusto porque la madre no es consecuente. Lo que es verdad para los niños, lo es mucho más para los adultos.

CAPITULO 5 CAMBIO, RETO PARA LOS LÍDERES

5.1 LA ASERTIVIDAD Y LA AUTOESTIMA EN EL LIDERAZGO.

Actualmente la gran preocupación de la mayoría de las organizaciones son sus líderes, se destinan bastantes recursos para el desarrollo y formación de los que dirigen, la confianza y la esperanza está en ellos ya que son los artífices del mejoramiento y de la filosofía organizacional. El verdadero fin que se busca es el cambio, es decir, el proceso de adaptación a las nuevas necesidades y al inestable ambiente. Se sabe que la base para un verdadero éxito, es la formación de un equipo que modifique conductas para alcanzar determinados objetivos, entre ellos, el bienestar organizacional e individual y la satisfacción de necesidades.. Es entonces un verdadero reto para el líder, el transformar la propia conducta para después tratar de transformar la de los demás.

El verdadero objetivo de la motivación, es transformar o modificar conductas, actitudes y acciones. Para aspirar a la excelencia organizacional, el líder tiene que ser excelente, eso se logra siendo un auténtico motivador y

tratando de que el ejercicio de la autoridad y del poder transformen e impulsen al cambio (que es un verdadero reto), ya que la esencia del ser es un verdadero monstruo que si no se vence y se domina, se corre el riesgo de que en lugar de cambio surja la destrucción.

Para lograr este objetivo tomaremos en cuenta algunas técnicas de conducta³², así se comprenderá más el proceso y la complejidad de la persona.

La palabra asertividad tiene su origen en el vocablo aseverar, que según el diccionario de la Real Academia Española significa: "Declarar o afirmar positivamente, con seguridad, con sencillez y fuerza lo que se siente, se piensa y se quiere", por lo que la conducta asertiva consiste básicamente en la expresión adecuada de cualquier emoción que no sea la ansiedad hacia otras personas, convirtiéndose así en el arte de relacionarse con los demás para lograr alcanzar la intimidad. El líder que aspire a la excelencia encuentra en esta técnica la fórmula para ser

³² Como las terapias de la conducta usadas por la organización Alcohólicos Anónimos, en donde el principio fundamental de las diversas técnicas (entre ellas la logoterapia y las técnicas de asertividad) es el deseo de cambio por parte de la persona.

agresivo sin ofender, ya que siempre reconocerá la capacidad del otro y podrá expresar abiertamente lo que siente.

Podemos decir que una persona no asertiva vive dentro de sus limitaciones; la mayoría de la gente vive dentro de un marco que ella misma se ha construido, se sabe incapaz de romper sus propias barreras. La persona mediocre conoce sus limitaciones y no se esfuerza por vencerlas.

La aserción lleva al crecimiento del respeto porque permite afirmar constantemente la personalidad, logrando la autoestima.

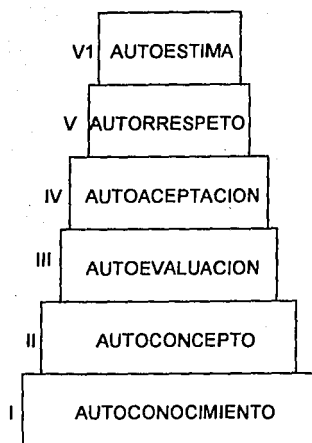
La autoestima es el respeto hacia sí mismo. Cada individuo es la medida de su amor a sí mismo; su autoestima es el marco de referencia hacia el cual se proyecta. En la actualidad algunos científicos del desarrollo humano³³, afirman que la autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, en la productividad y creatividad.

³³ Peretz Filkins, Rogers, Maslow, Bettelheim entre algunos.

El hombre tiene la capacidad para elegir la actitud personal ante cualquier reto o circunstancia y así decidir su propio camino. Lo que el hombre llegue a ser lo tiene que ser por sí mismo. Se ha llamado a la autoestima la clave del éxito personal, porque ese "sí mismo", a veces está oculto y sumergido en la inconsciencia o en la ignorancia y si alguien logra descubrirlo con seguridad alcanzará el éxito.

Para poder conocer y desarrollar la autoestima, es conveniente seguir ciertos pasos, que se representan en la escalera de la autoestima (ver Gráfica 1)³⁴.

³⁴ Mauro Rodríguez Estrada, *Autoestima: clave del éxito personal*, México, El Manual Moderno S.A. de C.V., 1988, pág. 6.



Gráfica 1

I. AUTOCONOCIMIENTO. Es conocer las partes que componen el yo, cuáles son sus manifestaciones, necesidades y habilidades; los papeles que vive el individuo a través de los cuales conoce el por qué de su actuación y de lo que siente. Al conocer todos sus elementos que se entrelazan para apoyarse uno al otro, el individuo logrará tener una personalidad fuerte y unificada; si una de estas partes funciona de manera deficiente, las otras se verán afectadas y su personalidad será débil y dividida, con sentimientos de ineficiencia y devaluación.

II. AUTOCONCEPTO. Es una serie de creencias acerca de sí mismo, que se manifiestan en la conducta. Si alguien se cree tonto, actuará como tonto; si se cree inteligente o apto, actuará como tal.

III. AUTOEVALUACION. Refleja la capacidad interna de evaluar las cosas, si se consideran como buenas entonces serán satisfactorias, interesantes, enriquecedoras, le harán sentir bien, crecer y aprender; y si se consideran como malas, no le serán satisfactorias, carecerán de interés, le harán daño y no le permitirán crecer.

IV. AUTOACEPTACION. Es admitir y reconocer todas las partes de sí mismo como un hecho, como la forma de ser y sentir, ya que sólo a través de la aceptación se puede transformar lo que es susceptible de ello.

V AUTORRESPETO. Es atender y satisfacer las propias necesidades y valores. Expresar y manejar en forma conveniente sentimientos y emociones, sin hacerse daño ni culparse. Buscar y valorar todo aquello que lo haga a uno sentirse satisfecho de sí mismo.

VI. AUTOESTIMA. Es la síntesis de todos los pasos anteriores. Si una persona se conoce y está consciente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades; si se acepta y respeta, tendrá autoestima. Por el contrario, si una persona no se conoce, tiene un concepto pobre de sí misma, no se acepta ni se respeta, entonces no tendrá autoestima.

5.2 LAS CONDUCTAS TÍPICAS ANTE EL CAMBIO

A) LA AUTOETIMA ALTA Y LA AUTOESTIMA BAJA. Una persona con autoestima alta, vive, comparte e invita a la integridad, honestidad, responsabilidad, comprensión y amor; siente que es importante, tiene confianza en su propia competencia, tiene fe en sus propias decisiones y en que ella misma significa su mejor recurso. Al apreciar debidamente su propio valer está dispuesta a aquilatar y respetar el valer de los demás; por ello solicita su ayuda, irradia confianza y esperanza y se acepta totalmente a sí misma.

La autoestima alta no significa un estado de éxito total y constante; es también reconocer las propias limitaciones y debilidades, es sentir orgullo sano por la habilidades y capacidades, tener confianza en la naturaleza interna para tomar decisiones. Es verdad que todo ser humano tiene momentos difíciles, cuando el cansancio le abruma, los problemas se acumulan, el mundo y la vida le parecen insoportables; pero su autoestima alta toma en esos momentos la depresión y la crisis como un reto que pronto superará para salir adelante con éxito y más fortaleza que antes, ya que lo ve como una oportunidad para conocerse aún más y promover cambios.

Por desgracia existen muchas personas que pasan la mayor parte de su vida con una autoestima baja, porque piensan que no valen nada o muy poco. estas personas esperan ser engañadas, pisoteadas, menospreciadas por los demás, y como se anticipan a lo peor, lo atraen y por lo general les llega. Como defensa se ocultan bajo un muro de desconfianza y se hunden en la soledad y el aislamiento. Aisladas de los demás se vuelven apáticas, indiferentes hacia sí mismas y hacia las personas que las rodean. Les resulta difícil ver, oír y pensar con claridad, por consiguiente tienen mayor inclinación a pisotear y despreciar a los otros. El temor es un compañero

natural de esta desconfianza y aislamiento, limita, ciega y evita que el hombre se arriesgue en la búsqueda de nuevas soluciones para los problemas, dando lugar a un comportamiento aún más destructivo.

Cuando la persona de autoestima baja sufre derrotas, se siente desesperada y se pregunta: ¿Cómo puede alguien tan inútil enfrentar dificultades así?, no es de sorprender que en ocasiones recurra a drogas, al suicidio o al asesinato.

Los sentimientos de inseguridad e inferioridad que sufren las personas con autoestima baja, las lleva a sentir envidia y celos de lo que otros poseen, lo que difícilmente aceptan, manifestándose con actitudes de tristeza, depresión, renuncia y aparente abnegación, o bien con actitudes de ansiedad, miedo, agresividad y rencor, sembrando así el sufrimiento, separando a los individuos, dividiendo parejas, familias, grupos sociales y aún naciones.

Los siguientes puntos sobre una autoestima alta y baja (Gráfica 2)³⁵, servirán como base al líder que aspire a la excelencia, para encontrar su autoestima y la de sus seguidores.

AUTOESTIMA ALTA	AUTOESTIMA BAJA
Usa su intuición y percepción.	Usa sus prejuicios.
Es libre, nadie lo amenaza, ni amenaza a los demás.	Se siente acorralado, amenazado, se defiende constantemente y amenaza a los demás.
Dirige su vida hacia donde cree conveniente, desarrollando habilidades que hagan posible esto.	Dirige su vida hacia donde otros quieren que vaya, sintiéndose frustrado, enojado y agresivo.
Es consciente de su constante cambio, adapta y acepta nuevos valores y rectifica caminos.	Inconsciente del cambio, es rígido en sus valores y se empeña en permanecer estático.
Aprende y se actualiza para satisfacer las necesidades del presente.	Se estanca, no acepta la evolución, no ve necesidades, no aprende.
Acepta su sexo y todo lo relacionado con él.	No acepta su sexo, ni lo relacionado con él.
Se relaciona con el sexo opuesto en forma sencilla y duradera.	Tiene problemas para relacionarse con el sexo opuesto. si lo hace es en forma posesiva, destructiva, superficial y efímera.
Ejecuta su trabajo con satisfacción, lo hace bien y aprende a mejorar.	Ejecuta su trabajo con insatisfacción, no lo hace bien ni aprende a mejorar.
Se quiere a sí mismo y quiere a los demás.	No se quiere a sí mismo ni a los demás.
Se aprecia y respeta a los demás.	Se desprecia y humilla a los demás.
Tiene confianza en sí mismo y en los demás.	Desconfía de sí mismo y de los demás.
Se percibe como único y percibe a los demás como únicos y diferentes.	Se percibe como copia de los demás y no acepta que los otros sean diferentes.
Conoce, respeta y expresa sus sentimientos y permite que lo hagan los demás.	No conoce sus sentimientos, los reprime o deforma; no acepta la expresión de los sentimientos de los demás.

³⁵ Ibidem, págs. 27 y 28.

Toma sus propias decisiones y goza con el éxito.	No toma decisiones, acepta las de los demás, culpándolos si algo sale mal.
Acepta que comete errores y aprende de ellos.	No acepta que comete errores, o se culpa y no aprende de ellos.
Conoce sus derechos, obligaciones y necesidades, los defiende y desarrolla.	No conoce sus derechos, obligaciones ni necesidades, por lo tanto, no los defiende ni desarrolla.
Asume sus responsabilidades y ello lo hace crecer y sentirse pleno.	Difunde sus responsabilidades, no enfrenta su crecimiento y vive una vida mediocre.
Tiene la capacidad de autoevaluarse y no tiende a emitir juicios de otros.	No se autoevalúa, necesita de la aprobación o desaprobación de otros; se la pasa emitiendo juicios de otros.
Controla y maneja sus instintos, tiene fe en que los demás lo hagan.	Se deja llevar por sus instintos, su control está en manos de los demás.
Maneja su agresividad sin hostilidad y sin lastimar a los demás.	Maneja su agresividad destructivamente, lastimándose y lastimando a los demás.

Gráfica 2.

B) SENTIMIENTO DE INFERIORIDAD. Es el resultado de muchas experiencias que han sido frustrantes por parte del individuo a través de su vida, básicamente en su infancia. Es una percepción subjetiva de sí mismo que lleva a las siguientes conductas:

- Es hipersensible a la crítica.
- Sobrealardea.
- Se manifiesta crítico.
- Tiende a culpar.
- Teme la competencia

- Se siente perseguido.
- Se oculta.
- Se autorrecrimina.

C) AUTOCONCEPTO-AUTOIMAGEN. El autoconcepto es el conjunto de creencias que una persona tiene acerca de lo que es ella misma. Cada persona se forma a lo largo de su vida, una serie de ideas o imágenes que la llevan a creer que así es. Hay personas que creen firmemente en su capacidad para ganar dinero o para vencer en la vida, pero también por desgracia, existen personas que se han formado un autoconcepto negativo, de manera que están convencidas de su incapacidad para triunfar o para aprender y progresar. El autoconcepto limita en forma poderosa pues lo que se cree, se es y esto influye en el cambio de conducta de una persona, a tal grado que no se tiene capacidad o hay negación rotunda al mismo aún cuando se sabe el mal que se hace a sí mismo y a los demás.

Por lo regular cuando hay negación al cambio se emplean justificaciones, algunas son las siguientes:

- DIOS: El origen de esta justificación es porque existió una formación pseudo-religiosa y mágica en la infancia, concibiendo a Dios como mago que maneja nuestra vida como quiere dejándolo como único responsable de las inclinaciones de la vida. Como ésta responsabilidad la descargan en un designio misterioso, el resultado es la incapacidad de gobernar la libertad.

- LOS PADRES: Se les hace responsables de todas las desgracias y de todos los males. La consecuencia es el mal comportamiento que se tiene con ellos (si ya murieron se les sigue culpando) y a cualquier figura autoritaria.

- LA ESTRUCTURA FÍSICA Y MORAL: Hay quien no acepta el cuerpo que tiene, reprochándose constantemente su forma; así se justifica el mal carácter y el maltrato a los demás. De igual manera cuando los errores y fracasos no se perdonan, se marcan y producen amargura que es la justificación a la conducta inadecuada.

D) IMAGEN IDEALIZADA Y NEUROSIS. La baja autoestima hace distorsionar la autoimagen produciendo neurosis que consiste en reprimir ciertos aspectos de la personalidad y traer lo opuesto a flote, y por otro lado, poner distancia entre el ser real propio y el del otro. Es no dejarse conocer íntimamente y no conocer en esta forma al otro.

El neurótico crea una imagen irreal de sí mismo; trata por todos los medios de hacer creer a la gente lo que él quisiera ser; hace alarde de cualidades que no tiene o tiene sólo en potencia, y es vulnerable porque no tiene la firme convicción de que son reales.

La imagen idealizada es un fenómeno inconsciente, el neurótico no se da cuenta de que sus demandas perfeccionistas no tienen fundamentos verdaderos. La imagen que está formando hace que exista una división interna: lo que es la persona y no quiere que vean, y lo que no es pero quiere que vean los demás. De ahí la lucha que lo sumerge en la neurosis. Está tan preocupado en mantener su falsa imagen que vive en tensión, o bien cae en depresiones y conductas agresivas, ya que sólo está pendiente de cumplir un papel que haga que los demás lo valoren. Su verdadero "yo"

está tan devaluado que teme mostrarlo, dejando su autoconcepto en manos de los demás.

Por lo regular estas conductas típicas ante el cambio producen como resultado conflictos, a veces difíciles de resolver por parte del líder.

5.3 ANÁLISIS DEL CONFLICTO

La palabra latina *conflictus* es un compuesto del verbo *fligere*, *flictum*, de donde se derivan *affigere*, *affictum* e *infigere*, *inflictum*, afligir, infligir. Significa chocar. El conflicto de acuerdo a su origen es un choque.

Los diccionarios modernos lo definen como: "Lo más recio de un combate", "Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea" (Real Academia); "choque, combate", "lucha, antagonismo". (Larousse). En psicología se define como: "estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios".

Los conflictos se encuentran en el orden físico, en el orden biológico, en el psicológico, en el personal y en el social.

El conflicto en una organización se da en todos los ámbitos y por lo regular lo originan las siguientes causas:

A) La percepción subjetiva, es decir, las diferentes formas de captar el objeto o situación.

B) La falta de información completa; esto se da porque por lo regular se tienen referencias de una parte y no de la totalidad del objeto.

C) Las barreras en la comunicación, el código usado impone, por lo regular, dificultades en descifrar el mensaje.

D) Los satisfactores no están en proporción a las necesidades de las personas.

E) Los caracteres diferentes.

F) La frustración originada por las presiones.

G) El querer igualar a los demás con uno mismo.

H) Los separatismos y divisiones.

Generalmente la actitud principal ante el conflicto es la agresividad, se basa en el siguiente esquema:



A la agresividad la origina fundamentalmente la frustración (es su hija mayor); sin ahondar, podemos decir, que la agresividad significa: marchar hacia un punto determinado con cierta energía; entonces, el manejarla adecuadamente o no significa armonía, felicidad, progreso, o bien problemas y desorden.

Un líder debe tener cuidado de no ocasionar conflictos y de que la agresividad se maneje adecuadamente, en la siguiente tabla (Gráfica 3)³⁶ observamos algunas conductas peligrosas:

³⁶ Mauro Rodríguez Estrada, *Manejo de conflictos*, México, El Manual Moderno S.A. de C.V., 1989, págs. 33 a la 38.

CONDUCTA	REACCIÓN.
1. Ordenar, dirigir, mandar, imponer. "Tú debes...". "Tú tienes que..."	Tales conductas pueden originar susto, miedo, o bien, resistencia, rebeldía y reto. A nadie le gusta que le ordenen o manden, por esto se produce también resentimiento. Estas conductas pueden romper cualquier comunicación posterior de parte del otro, o provocar una comunicación defensiva o negativa. A menudo los individuos se sienten rechazados si sus necesidades personales han sido ignoradas; y se sienten humillados si tales conductas se dan delante de los demás.
2. Amonestar, amenazar. "Si no haces... entonces..." Son conductas de ordenar, dirigir... excepto que en éstas se añade la amenaza de usar el poder.	Invitan a dar una prueba, o a lanzar un desafío. Pueden lograr que el otro obedezca, pero será solamente por temor. Como en el caso anterior puede resultar resentimiento, coraje, resistencia y rebeldía.
3. Moralizar, sermonear, crear obligación. "Tú debes..., tú deberías..., esa es tu obligación..., esa es tu responsabilidad..." En estas conductas se insiste en la obligación y en cierta autoridad externa. Su intención es que el otro se sienta culpable o atado y obligado.	Las personas sienten la presión de tales mensajes y frecuentemente se resisten y se desentenden. tales mensajes les comunican una falta de confianza: "Tú no eres suficientemente inteligente", o bien, "No eres responsable". Quieren imponer una autoridad externa. La gente a menudo responde con "¿quién dice que yo debo de...?", o "¿por qué yo debo de...?"
4. Aconsejar, dar soluciones. "Lo que yo haría en tu caso..." "¿Por qué tú no...?" "Yo te aseguro que..." "Sería mejor para ti que..."	No es verdad que la gente siempre quiera un consejo. El consejo, la advertencia, implican "superioridad" y pueden provocar que el otro se sienta inadecuado e inferior. Se suele responder a la advertencia y al consejo con resistencia y rebeldía: "Yo no quiero que me digan lo que tengo que hacer". Aun los niños a menudo se resisten por las sugerencias de los adultos: "Déjame que lo piense yo solo". Por otra parte, el no seguir el consejo de los adultos puede provocar en los niños que se sientan culpables. Si el consejo de otros no parece sensato, el interesado tendrá que argüir en contra y dedicar tiempo a esto, en lugar de pensar en encontrar sus propias soluciones. El consejo puede hacer al otro un ser dependiente, no promueve su propio pensamiento creativo. El interesado puede responder simplemente con el sentimiento de que el otro no lo entiende: "¿Cómo puedes sugerir eso, tú no sabes lo asustado que estoy". También puede responder: "Cuando yo quiera un consejo tuyo, yo te lo pediré". Si el consejo es irónico, el otro tiene que asumir la responsabilidad o evadirla: "El me lo aconsejó; ésta no era mi idea o mi intención".
5. Persuadir con lógica, argüir, dar cátedra. "¿No te das cuenta...?", "mira que estás en un error", "los hechos son que...", "sí, pero debes entender que..."	Tales conductas provocan estar a la defensiva y a menudo causan una contra-argumentación. También puede provocar que el otro se sienta inferior debido a que implican la superioridad del que arguye. La persuasión frecuentemente hace que el otro defienda su propia posición con mayor fuerza y que puede sentir: "Tú siempre piensas que tienes la razón". El hecho de tener la lógica no siempre trae consigo una mayor obediencia o un asentimiento de los demás. El sentimiento que a menudo provoca es "El hace que me sienta tonto".
6. Juzgar, criticar, censurar. "Tú eres malo", "como eres tan flojo...", "estás actuando como loco".	Más que cualquier otro tipo de mensaje, éste hace que la otra persona se sienta incómoda, inferior, incompetente, mala, tonta. También puede hacerla sentir culpable. A menudo responde muy defensivamente; a nadie le gusta estar equivocado. Este tipo de evaluación rompe la comunicación: "Si voy a ser juzgado, no le voy a decir lo que siento". En el caso de niños, por el tamaño psicológico y la edad de los adultos, los hijos aceptan tales juicios como si fueran un dogma: "Yo soy muy malo". La evaluación de los adultos produce y configura el autoconcepto y la autoimagen para su vida posterior: "Yo no soy bonito". Otra respuesta de los niños a estas conductas de los adultos es que ellos empiezan a evaluar a los padres.

7. Alabar, aprobar, evaluar positivamente "Tú eres muy bueno", "tú has hecho muy bien el trabajo", "este es un dibujo muy bueno", "yo te aprecio", "así es como debes actuar".	El evaluar y alabar no siempre tienen los efectos que se desean. Si se evalúa siempre positivamente, el otro deduce que también se le puede evaluar negativamente. Por tanto la ausencia de juicio positivo en una situación particular puede interpretarse como un juicio negativo: "Tú no has dicho nada de mi trabajo hoy; seguro que no te gusta". También una evaluación positiva que no corresponda con la propia evaluación del otro puede ser amenazante para él, o percibida como falsa. A menudo el otro siente las alabanzas como manipulaciones: "Me estás diciendo eso para que yo trabaje más". La alabanza a menudo detiene la comunicación de parte del otro: "Ustedes no entienden cómo me siento". Además, la alabanza clasifica a quienes la conceden como "seres superiores", el derecho de evaluar al otro implica que ellos saben lo que es bueno o malo.
8. Ridiculizar, avergonzar "Eres un niño todavía", "idiotita", "lo que mande el señor".	Tales mensajes tienen un efecto devastador: destruyen la imagen que tiene el otro de sí mismo. Pueden hacer que la persona se sienta sin dignidad, mala, abandonada y rechazada. Una respuesta frecuente a tales mensajes es dar la espalda, física o moralmente a quien los emite: "Y tú eres un regañón", "mira quién lo dice", "al fin me voy a ir de aquí".
9. Interpretar, analizar, diagnosticar "Lo que tú necesitas es...", "en lo que estás equivocado es...", "estás tratando de llamar la atención", "tú realmente quieres decir que...", "yo sé lo que tú necesitas...", "tu problema es..."	Decirle a otro qué es lo que realmente está sintiendo, cuáles son sus verdaderos motivos o por qué está actuando en tal forma, puede ser muy amenazante: "El siempre piensa que sabe lo que me pasa". Hacer el papel de psicoanalista con los demás es peligroso y frustrante para ellos. Si el análisis es erróneo, el otro se resiste; si es correcto, se sentirá expuesto públicamente, desnudo, atrapado. El mensaje: "YO sé lo que tú necesitas", implica que se es superior, se sabe más que el otro. La gente se vuelve resentida y colérica cuando otro interpreta sus motivos y sus pensamientos. Las interpretaciones frenan la comunicación, ya que desaniman al otro a expresar más de sí mismo.
10. Consolar, amparar, alentar "Vamos, eso no es tan malo...", "no te preocupes, te sentirás mejor", "tu problema se va a resolver por sí solo".	Paradójicamente también estos mensajes pueden tener efectos negativos. Reforzar a otro puede hacerle sentir que no se le comprende: "Sí, para ti es fácil decir eso; pero tú no sabes cómo tengo miedo". Los mensajes de amparo y sostén pueden también decirle al otro: "No te quiero débil o inadecuado. Yo no puedo aceptar tales sentimientos". Si las cosas no cambian favorablemente para la persona, entonces se puede sentir resentida hacia los alientos del otro por engañarlo. Decirle a una muchacha que no es muy atractiva para los muchachos, que realmente es muy guapa, puede provocar fuertes sentimientos de hostilidad; incluso puede hacerle perder la confianza en el otro: "Tú estás diciendo eso sólo para que me sienta mejor; pero no eres sincero".
11. Preguntar, interrogar, sondear "¿Por qué...?", "¿quién...?", "¿dónde...?", "¿cómo...?"	La respuesta de las personas al sondeo, es a menudo sentirse defensivas o "en el banquillo de los acusados". Muchas preguntas son amenazantes porque el sujeto no sabe por qué lo están interrogando. Siente que el interrogador es un entrometido, "un meliche". El preguntar puede comunicar una falta de confianza, sospecha o duda acerca de la habilidad del otro: "Tú no necesitas preguntarme si yo sé la forma, yo ya lo he hecho antes". Algunas preguntas del tipo de sondeo hacen que la persona sienta que se le onila para sacar una conclusión en su contra. Cuando alguien hace preguntas, puede implicar que está acumulando información para poder resolver el problema por sí mismo: "Si yo les digo a mis jefes lo que preguntan, entonces tendrán que escuchar sus respuestas". Las preguntas restringen drásticamente la cantidad de información que podrían dar los demás si solamente se les animara a que hablaran en forma espontánea.
12. Distraer, desviar, hacer bromas "No habíamos de eso en la mesa", "eso me recuerda...", "¿por qué no incendias la oficina?", "te levantas hoy por el lado izquierdo".	Tales mensajes pueden comunicar al otro que no se está interesado en él, que no se respetan sus sentimientos. En general la gente es muy seria cuando necesita hablar de algo personal. Cuando se les responde bromeando, se pueden sentir heridos o rechazados. Distraer a los demás de sus sentimientos puede aparecer oportuno por el momento, pero los sentimientos no se van. A menudo aparecen más tarde. Los problemas diferidos rara vez son problemas resueltos. Las personas quieren ser escuchadas y comprendidas con respeto. Si se les hace a un lado, aprenden muy pronto a llevar a otro lado sus problemas importantes y a guardarse sus sentimientos.

Podemos concluir que las respuestas del número 1 al 5, son mensajes que se solucionan por la otra persona; de la 6 a la 11, son mensajes que hacen menos a la otra persona; la respuesta 12 es mensaje de evasión. Todas estas respuestas, bloquean la comunicación y dañan la relación. Los mensajes que contienen son de:

- No aceptación.
- Imposición (querer cambiar al otro).
- Control (mantenerlo quieto).
- Quitar la responsabilidad (Tú no puedes).
- Rechazo o culpa.

Una realidad dinámica como es el conflicto, no abarca solo un rincón de la personalidad, se mueve, se expande, crece, trasciende e invade otras áreas de la vida. En el siguiente cuadro (Gráfica 4) se enumeran los principales reflejos psicológicos y sociales del conflicto, en términos generales, hay conflicto funcional positivo y disfuncional negativo.



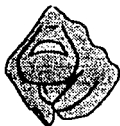
EFFECTOS Y REPERCUSIONES DEL CONFLICTO.

- El conflicto al almacenar energía, es una fuente potencial de violencia.
- Como origina frustración provoca hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca o se percibe como fuente del mismo.
- Es motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que desencadenan reacciones psicosomáticas como dolores de cabeza y trastornos digestivos.
- Es impulso a la actividad. La divergencia de opiniones estimula a todos a expresarse, a defender sus posiciones y a realizarlas. También origina lo contrario, muchas veces el individuo llega a sentirse impotente, baja el rendimiento y la persona queda inhibida y bloqueada.
- Produce el cambio social.
- Ayuda a crear y consolidar en el ser humano el principio de la realidad.
- Aclara las ideas, sentimientos caracteres y los objetivos de los miembros de un grupo.
- Cuando el conflicto no es intragrupal sino intergrupal, une al grupo y ayuda a definir sus fronteras. El conflicto interno también provoca la formación de subgrupos y bloques antagónicos.
- Los conflictos tienden a proliferar, a formar cadenas o masas.



Gráfica 4

Para un líder es importante aprender el difícil arte de manejar los conflictos, en los siguientes esquemas (Gráficas 5 y 6) se presentan ejemplos del manejo inadecuado y del manejo adecuado de los conflictos.



MANEJOS INADECUADOS DEL CONFLICTO.

- REBELARSE Y PRETENDER ELIMINARLO POR COMPLETO, OLVIDANDO QUE EL CONFLICTO ES INEVITABLE DE LA VIDA.
- DARLE SALIDAS EXTREMISTAS, O LA REPRESION O LA EXPLOSION.



- CONVERTIR LOS CONFLICTOS DE COSAS EN CONFLICTOS DE PERSONAS.
- LOS MECANISMOS DE DEFENSA MAS COMUNES: NEGACION, RACIONALIZACION, DESPLAZAMIENTO Y FORMACION REACTIVA NO RESUELVEN LOS CONFLICTOS, SINO QUE LOS CUBREN O LOS DISFRAZAN.
- LAS ACTITUDES INSPIRADAS EN EL DOGMATISMO Y EN LA RIGIDEZ, CIERRAN LAS MENTES Y ANULAN TODA POSIBILIDAD DE DIALOGO.
- LA POCA CAPACIDAD DE NEGOCIAR, QUE SE TRADUCE EN POSTURAS EXTREMAS DE "TODO O NADA", EN VEZ DE BUSCAR PUNTOS INTERMEDIOS NO TAN ALEJADOS NI DE UNA NI DE OTRA.
- LA COSTUMBRE DE "ETIQUETAR AL OTRO".
- EL MONOLOGO DISFRAZADO DE DIALOGO, CUANDO LA PERSONA SE ESCUCHA MAS A SI MISMA QUE AL INTERLOCUTOR.
- LA RESOLUCION DE CONFLICTOS SIN PREVIA IDENTIFICACION Y CON INFORMACION INCOMPLETA O INEXACTA.
- LA CONFUSION DE LA DISCUSION CON LA POLEMICA: DISCUTIR ES SACUDIR PARA ACLARAR, POLEMIZAR ES LUCHAR PARA VER QUIEN GANA.
- LA TENDENCIA A DRAMATIZAR LAS SITUACIONES CONFLICTIVAS Y VERLAS CON LENTE DE AUMENTO, VER TRAGEDIAS DONDE NO LAS HAY.
- DEJAR QUE SE DESBOQUE LA EMOTIVIDAD PERDIENDO OBJETIVIDAD.
- SER EGOTISTA OLVIDANDO EL PUNTO DE VISTA DE LOS DEMAS.

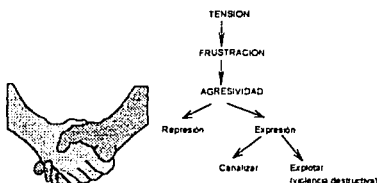


Gráfica 5

MANEJOS ADECUADOS.

LAS ACTITUDES

- ACEPTAR LA CONDICION HUMANA QUE HACE DE LA VIDA UNA CADENA DE CONFLICTOS; APRECIARLOS COMO FORJADORES DEL CARACTER, ESTIMULOS PARA EL DESARROLLO, PROMOTORES DEL CAMBIO Y PROGRESO.
- ENFRENTAR EL CONFLICTO MAS QUE EVITARLO.
- CULTIVAR LAS GANAS DE VIVIR, DE TRABAJAR, DE RELACIONARSE Y DE VENCER LAS DIFICULTADES.
- NO ATRIBUIR LOS CONFLICTOS A LA MALA VOLUNTAD DE LA GENTE, ACEPTAR A LAS PERSONAS CON SUS IDEAS.
- APRENDER A DIALOGAR CULTIVANDO LA EMPATIA: ENTENDER AL OTRO ANTES DE DEFENDERSE DE EL.
- FOMENTAR EN SI MISMO Y EN EL EQUIPO LA ACTITUD MENTAL DE TRIUNFO.
- ENCAUZAR LA AGRESIVIDAD EVITANDO LOS DOS EXTREMOS: REPRIMIR Y EXPLOTAR. BUSCAR DESAHOGOS EXPRESANDO LOS PROPIOS SENTIMIENTOS OPORTUNAMENTE CANALIZADOS.



LAS TECNICAS

- APLICAR EL ANALISIS DE PROBLEMAS. -DIAGNOSTICAR EL PROBLEMA TRAS FORMULARSE UNA SERIE DE PREGUNTAS PARA DEFINIR COMO ESTA UNO VIVIENDO LA SITUACION; -RECONOCER LA FORMA EN QUE LAS PROPIAS ACTITUDES CONTRIBUYEN A CREAR O CONTINUAR EL PROBLEMA Y ACLARAR LOS PROPIOS VALORES AL RESPECTO; -ENCONTRAR Y UBICAR TODAS LAS ALTERNATIVAS DE ACCION CON VERDADERO DESEO DE MEJORAR LAS COSAS; -DECIDIR LA ALTERNATIVA MAS ADECUADA Y UNA ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTARLA.
- DESARROLLAR EN SI MISMO Y EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO LAS HABILIDADES DE NEGOCIACION: INICIAR SIN ATACAR, ESCUCHAR CON EMPATIA PARA LLEGAR A UN DIAGNOSTICO QUE INTEGRE LAS APORTACIONES DE TODOS, CREAR EN LOS INTERLOCUTORES ACTITUDES DE COOPERACION, ENFATIZAR LOS VALORES COMUNES Y CEDER EN POCO PARA ENCONTRAR UN PUNTO INTERMEDIO.
- LLEVAR LOS ASUNTOS A VOTACION CUANDO ESTE CLARO QUE NO SE PUEDE LLEGAR A UN ACUERDO UNANIME.
- RECURRIR EN CASOS ESPECIALES, A LA MEDIACION Y ARBITRAJE DE PERSONAS RESPETADAS POR LAS PARTES EN CONFLICTO. EN OTROS CASOS, SABER EJERCER RESISTENCIA PASIVA, POR EJEMPLO, EN HUELGAS, BOICOTS, ETC.
- PRACTICAR TECNICAS DE RELAJACION PARA SERENARSE Y MANTENER EL CONTROL DE LAS PROPIAS EMOCIONES.

Gráfica 6

Para manejar los conflictos adecuadamente, se requiere asertividad, prudencia, respeto, altruismo, condescendencia, autocritica, disciplina y capacidad de renuncia. Una de las mejores definiciones que se han dado de la madurez humana es tan simple como esto: tolerancia a la frustración.

5.4 EL PROCESO DEL CAMBIO

Erikson habla de ocho etapas por las que el hombre pasa en el proceso de su vida (ver Gráfica 7)³⁷. En el paso de una a otra se vive una crisis, acompañada de depresión y ansiedad ya que esto significa dejar algo seguro, conocido, por algo incierto y desconocido.

Edades	ETAPAS DEL DESARROLLO								Virtudes básicas	Resultados
50 en adelante	Madurez (fecundidad)							Integridad vs. desgracia, desesperación	Renunciamento y aceptación	— Síntesis de la vida, integración de todas las etapas. Amor, fe y esperanza. Armonía, cohesión y espiritualidad.
24 a 50	Adultez (Productividad)							Generatividad vs. estancamiento	Producción y cuidado	— Proyección productiva social. Significado. Consolidación de identidad personal.
18 a 24	Adultez joven (parte ml. parte b. junón (fecundidad))							Intimidad vs. aislamiento	Afiliación y amor	— Mutualidad. Capacidad para la intimidad, amor, integración del sexo al amor, de la realidad y fantasía. Autoestima.
12 a 18	Pubertad, adolescencia (parte ml. egoísmo)							Identidad vs. confusión de papales	Devoción y fidelidad	— Identidad ocupacional, pertenencia social, utilidad. Sentimientos de valor, de amor hacia sí y los demás.
6 a 12	Juvenia (avidez por conocer, poder y lograr)							Industria vs. inferioridad	Trabajo y capacidad	— Trabajo significativo. Aprendizaje. Responsabilidad. Cooperación. Auto-regulación.
4 a 6	Locomotor genital (a ml)							Initiative vs. culpa	Dirección y propósito	— Seguridad. Curiosidad sexual. Identificación. Conciencia.
2 a 4	Muscular anal (doy y retengo)							Autonomía vs. vergüenza, duda	Autonomía y apertura	— Retener-actar. Flexibilidad. Dar y recibir.
1 a 2	Sensorio oral (morder)							Confianza vs. desconfianza	Impulso y esperanza	— Seguridad. Fe. Aceptación. Adaptación.

Gráfica 7

37 Mauro Rodríguez Estrada, *Autoestima: clave del éxito personal*, México, El Manual Moderno S.A. de C.V., 1988, págs. 38 y 39.

La autoestima queda conformada en la etapa de "confianza básica" contra "desconfianza". Esta etapa para el desarrollo de la persona es esencial, pues según sea ésta, así llevará la confianza, la fe, la aceptación de sí misma y hacia los demás. El niño percibe que es importante y valioso para las personas que le son significativas. El conseguir logros le dará la satisfacción necesaria para arriesgarse a dar el siguiente paso. Entonces la crisis depresión y ansiedad serán constructivas y no destructivas.

Los niños no solo tienen la necesidad de recibir de sus padres las necesidades primarias, aparte de que le brinden amor, es indispensable que lo sienta, lo perciba, se dé cuenta, tenga confianza, sepa que está seguro, atendido amado.

En la segunda etapa comienza a darse cuenta de que puede dar, empieza a tener autocontrol y fuerza de voluntad. Se atreve y no.

De los 4 a los 6 años, ya dirige su voluntad a un propósito; se le llama a esta etapa de juego. Hace y deshace, construye y destruye,

compone y descompone; esto le va dando seguridad. Su curiosidad sexual y fantasías no deben ser coartadas, sino encauzadas. De esta etapa se desprende la siguiente: "industria contra inferioridad". Aquí su autoestima lo hace ser responsable, cooperar en grupos, y se despierta su interés en aprender.

De los 12 a los 16 años, empezando con la pubertad, se llega a la adolescencia. Es la crisis en donde las etapas anteriores se cuestionan; se llama de "identidad". La persona se vuelve egoísta, solitaria, de carácter cambiante; lo mismo está feliz que enojada, no sabe que le pasa ni qué quiere. En esta etapa puede recuperar, aclarar y fortalecer su autoestima.

En la sexta etapa, "intimidad contra aislamiento", comienza a compartir, aprecia la intimidad, la amistad profunda e integra el sexo al amor. La persona ya es madura y busca trascender. Si no se consolidaron las etapas anteriores se provocará aislamiento y estados de neurosis.

En la etapa de "generatividad contra estancamiento", las personas son productivas, creativas, consolidan y cuidan su familia, amigos y trabajo.

Hay una total proyección del ser humano a relacionarse y ser productivo. En el caso contrario las personas se encuentran estancadas, no aman, no son creativas ni productivas. viven en el egoísmo, no se han encontrado a sí mismas (etapas anteriores no superadas). Su autoestima es baja con todas sus consecuencias..

La última etapa, "integridad contra desesperación", es la integración de todas las etapas. La fe, seguridad, armonía, espiritualidad y el orden dan todos sus frutos. Al estar satisfecho y feliz de una vida plena, la trascendencia y los valores supremos de amor, bondad, paciencia se manifiestan en sabiduría, entonces el individuo vive más consciente y pleno.

La autoevaluación implica la capacidad interna para evaluar las cosas, considerando si algo es bueno, enriquecedor, interesante, si hace crecer y aprender. La autoevaluación requiere estar consciente de sí mismo, pues es la clave para cambiar y crecer. El "darse cuenta", es prestar más atención a las propias vivencias para comprenderlas y entender la vida

EL YO PROFUNDO.

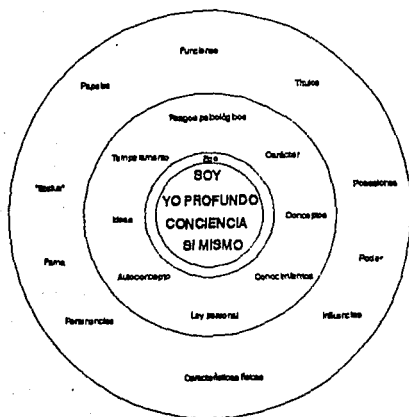
El **Yo profundo** es el sí mismo, la esencia o centro de la persona, su núcleo de identidad. Es aquí donde la autoestima debiera residir y no en valores intermedios y periféricos que la harán débil y vulnerable. El yo profundo es permanente e independiente de los papeles que se viven, del "status", títulos o pertenencias, funciones que se desempeñan, ideas, principios y valores, de rasgos psicológicos o condicionamientos inconscientes, del temperamento y carácter. Ellos son sólo medios para que se manifieste el yo profundo, mismo que permanece igual a lo largo del tiempo.

En el yo profundo están todas las capacidades del espíritu, toda la energía psíquica, los valores universales, lo que el ser humano es y para lo que fue creado en potencia (Ver gráfica 8)³⁸

En la etapa de autorrealización (5a. de la Pirámide de Maslow) las necesidades de crecimiento buscan el desarrollo de su potencial. Mientras la persona no se identifica con su yo profundo, sus pensamientos y actitudes

³⁸ Ibidem, pág. 44.

arrancan del ego y el amor a sí mismo se convierte en egoísmo. el ego puede estar tan inflado que llegue a ubicarse en los valores periféricos, con frecuencia vemos personas que creen que valen por su posición, "status" o poder que tienen, sin embargo, cuando los pierden se desmoronan, autodestruyen o destruyen a otros.



Gráfica 8

El ego está pendiente de la aceptación, rechazo, aplausos o críticas de los demás, de "demostrar que valgo". El yo profundo es el verdadero valor, almacena felicidad, es el ser y no el tener, da el poder de elegir, de buscar el crecimiento. esto es lo que da plenitud, por lo que los valores intermedios y periféricos se vuelven instrumentos y oportunidades para desarrollar todas las capacidades del ser.

Algunas personas dicen que quisieran cambiar la forma insana de pensar de ellas mismas, pero que por desgracia la niñez infortunada que tuvieron las hace ser como son. Estas personas están tan ocupadas en construir nuevas defensas e inventar nuevas excusas, gozando su propia desgracia, que no guardan energía para conocer y experimentar nuevas y constructivas formas de vivir; también confunden el aquí y ahora con un no planear el futuro; no creen en ideales, metas o esperanzas. El desarrollo y la actualización tienen su satisfacción en el presente, dirigidos hacia el futuro, quien no percibe esto reduce, atrayendo el vacío y la insatisfacción.

Las experiencias pasadas tienen influencia en el comportamiento de ahora; aunque no se puede cambiar lo que pasó ayer, sí puede cambiarse lo

que se siente de ello ahora. La barrera principal para un verdadero cambio es vivir en el pasado, lleno de culpas, resentimientos, etc.. Un líder tendrá que meditar en los siguientes aspectos para intentar un cambio propio y provocar el cambio en los dirigidos:

I.- AUTOACEPTACION. Para intentar un verdadero cambio hay que aceptar las propias habilidades y capacidades, y reconocer las fallas y debilidades sin sentirse devaluado confiando en el organismo interno para tomar decisiones sin importar la reprobación y la crítica.

Para fomentar una reconstrucción de la autoestima se debe utilizar todo el potencial, intentando metas, haciendo convenios consigo mismo, remodelando actitudes y acciones, actualizando la escala de valores y manejando la agresividad.

II.- ASERTIVIDAD. Como ya se había mencionado la asertividad es el manejo positivo de la agresividad, entendiéndose ésta como fuerza, valor,

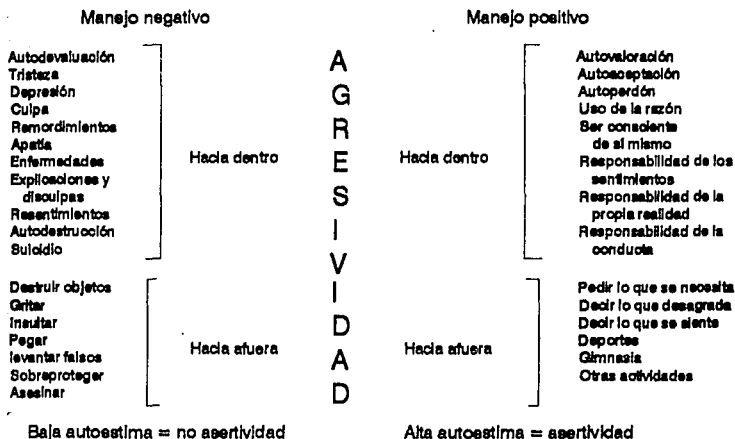
empuje, intención, que impulsa a obtener lo que se desea, necesita, anhela o sueña, sin agredirse o lastimarse a sí mismo o a los demás.

El manejo de la asertividad en la persona es mediante una estima alta, el autoperdón y el uso de la razón. Ser asertivo es ser consciente de sí mismo, de la realidad. El asertivo pide lo que necesita, dice lo que le gusta, expresa lo que siente. Las personas asertivas canalizan su agresividad negativa u hostil a través de los deportes, ejercicios físicos o de relajación, o por actividades que permiten la salida de la energía acumulada. La asertividad sin una buena percepción y comunicación puede llevar al desastre.

La agresión hostil es el manejo negativo de la asertividad. La no aserividad se maneja por medio de una autoestima pobre y baja, con autodevaluación, tristeza y depresión, con sentimientos de culpa y remordimientos que llevan a explicaciones y disculpas, provocando enfermedades y autodestrucción. Las personas no asertivas canalizan su agresión destruyendo objetos, golpeando física, moral y económicamente a

otras personas, levantando falsos y sobreprotegiendo a los demás. (Para comprender más este punto ver Gráfica 9)³⁹.

RECONSTRUCCION DE LA AUTOESTIMA



Gráfica 9

³⁹ Ibidem, pág. 53.

III. VALORES. Un valor es lo que se considera importante, estimable, valioso y necesario, que hace a uno sentirse bien y eleva el espíritu. Es todo aquello que con las experiencias se va amando, cuidando y trabajando.

Para que un valor lo sea realmente, es necesario creerlo, decirlo y actuarlo de manera constante y repetida.

Existen valores fijos, absolutos o universales, como el amor, la justicia, bondad, libertad, belleza, etc., y otros cambiantes, según la edad, intereses, necesidades, circunstancias, época, estado civil, etc.

La incongruencia entre lo que se cree, dice y vive, produce tensiones, angustias y conflictos con uno mismo y con los demás. Los valores siempre cambian en cuanto a su importancia y primacía. Se necesita aprender a distinguir y hacer la propia escala de valores, es decir, qué es lo más importante o tiene más valor; cuál en determinado momento o circunstancia tiene la primacía, aunque se haya puesto abajo en la escala de valores.

Una persona que posee un sistema de valores esta dispuesto al cambio, y aceptará comportamientos que no sean afines a sus propias creencias y valores.

IV. RESPETO. Como se dijo en la escalera de la autoestima, el respeto propio es entender las necesidades y valores para satisfacerlos; expresar y manejar en forma conveniente los sentimientos y emociones, sin hacerse daño ni culparse: buscar y valorar todo aquello que lo lleve a sentirse feliz. Sólo en la medida que haya respeto por si mismo se comprenderán las necesidades y valores de los demás y la actitud de juzgar, culpar o hacer daño desaparecerá.

En todos existen actitudes buenas y no muy buenas, debilidades y fortalezas, ningún ser humano es perfecto; si entramos en las comparaciones siempre se encuentran personas mejores y peores, por tal motivo, las comparaciones nunca son positivas. Se puede mejorar e ir transformando lo que se quiere, pero el ser, así como es, merece todo el

respeto. No se es mejor o peor, tan sólo se es diferente. Debe valorizarse el aquí y el ahora.

V. CREATIVIDAD. Esta capacidad de transformación es el máximo privilegio del ser humano, es el poder del yo profundo, el núcleo de la identidad personal, la esencia con la cual fuimos creados, a imagen y semejanza del Creador.

Es muy conveniente encauzar mediante la creatividad las frustraciones, la agresión y destrucción que se viven en la actualidad. La creatividad impulsa a la renovación, emoción de la multiplicidad y riqueza de alternativas, darse cuenta de la cantidad de experiencias que se viven, superación y liberación de uno mismo, aceptación de los retos como oportunidades, adaptación a nuevas situaciones y expansión de la personalidad, que es la expresión del yo más profundo. La dignidad como persona está en su ser persona, ser ella, ese espíritu o yo profundo que se manifiesta a través de lo que hace y tiene.

La creatividad es principio de bienestar y progreso, una capacidad humana perfectible y educable, con gran diversidad de áreas y diferentes niveles.

Los inhibidores de la creatividad están en la condición humana, en todas las telarañas que tiene el ego: temores, miedos, rutinas, obsesiones, incomprensiones y sobre todo la ignorancia del mundo exterior y del "quién soy"; ignorar todos los potenciales con que se fue creado.

Se necesita humildad para reconocer las debilidades y, aún más, los propios dones y habilidades. Algunos elementos que podrían facilitar la creatividad son: la imaginación, percepción, intuición, tenacidad, independencia, entrega, ambición y sobre todo amor a la vida.

VI. TRASCENDENCIA. El primer plano para trascender es compartir en forma profunda el ser y el amor, ir más allá de sí mismo, conectarse al yo profundo del otro o de los demás.

Desarrollar la creatividad y la imaginación lleva a la persona a una plena expresión de ella misma en el aquí y el ahora, sea cual fuere su actividad, y a vivir en mayor salud, felicidad y autoexpresión. El comprometerse con una causa, movimiento, idea, misión, etc., algo que perdure a través de los años. El acto de trascender da un nuevo significado a la vida y éste, a su vez, impulsa a lograr niveles más altos de proyección positiva. "El hombre no es sólo cuerpo material, sino que está constituido por algo que trasciende a los sentidos, a las dimensiones físicas del espacio y del tiempo. El pecado más grande es la ignorancia de la conciencia, de esa conciencia de horizonte limitado que tiene en él y frente a él. Esta inconsciencia es la fuente de todos los males que el hombre sufre".⁴⁰.

⁴⁰ Dr Raúl Gutiérrez Sáenz.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el capítulo 1 ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO, se analizaron los estilos de liderazgo, todos aportan elementos muy importantes, sin embargo, la teoría de PAUL HERSEY Y KENNETH BLANCHARD que da origen al liderazgo situacional, es indispensable pues nos demuestra que en cuatro estilos existen líderes buenos y malos, al tomar elementos de otras teorías como la de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt y Robert Blake y Jane Mouton investigaron lo siguiente: Después de estudiar a diversas instituciones resultó que los líderes eficientes se encontraban en cuatro cuadrantes, los cuales correspondían a grados crecientes de "madurez"⁴¹ de los seguidores y en base a estas respuestas el líder puede optar por las siguientes alternativas:

1. Ordenar: Cuando el seguidor no quiere ni puede realizar la tarea; es decir, no está capacitado ni motivado para tal efecto.

⁴¹ La madurez se toma como la disposición para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de ellas. En la práctica concreta consiste en la conjunción de los dos elementos: motivación (querer) + capacidad (poder) para una tarea determinada. La madurez se da en grados. Para determinar el nivel de madurez de los seguidores (individuos o grupo) con respecto a una tarea, basta preguntarse: ¿Está él, o están ellos dispuestos a realizar esta tarea y/o a asumir esta responsabilidad? ¿Tiene o tienen la capacidad, es decir, los conocimientos, habilidades y experiencias requeridos?

2. Persuadir: Cuando el seguidor empieza a poder pero no quiere; o a querer pero no puede. Existe ya cierta disposición hacia la tarea, aunque muy deficiente.

3. Participar: Cuando el seguidor en cierta medida, aún no satisfactoria, quiere y puede realizar la tarea que le corresponde o que se le asigna.

4. Delegar: Cuando el seguidor quiere y puede, está bien capacitado y motivado.

Partiendo del estudio de los estilos se intentó elaborar una definición de lo que significa liderazgo de excelencia es: **"la capacidad de influenciar e impactar la conducta de otras personas comprometiéndolas a la acción y formándolas como agentes para el cambio"**.

Lo anterior quiere decir que para ser líder se necesita tener el amor del prójimo y la cultura que permite conocer al hombre. Además se precisa

pertenecer a ese especial grupo que tiene por fundamento servir. Pero con servicio desinteresado, perseverante, resuelto, que reclama convicciones, entusiasmo, carácter.

Podemos concluir entonces que el líder gana y retiene su papel de líder únicamente si ante sus seguidores tiene la potencialidad de cubrir las siguientes situaciones:

- Satisface necesidades.
- Resuelve problemas.
- Transforma dando significado existencial

En realidad, el liderazgo es una necesidad, y si se quiere aspirar a dirigir con excelencia se tiene que reflexionar sobre la formación de un líder y las cualidades que debe alcanzar para lograr el objetivo, de esto nos habla el capítulo 2 **LA NECESIDAD DE LIDERAZGO.**

Para comprender la necesidad de liderazgo se mencionaron algunas ideas:- El liderazgo no se aprende, es algo que desde el nacimiento se trae;- casi no existen líderes verdaderos;- todos los líderes deben ser carismáticos;- los líderes solo se dan en los altos puestos;- el que dirige es manipulador. El análisis de lo anterior nos lleva a concluir lo siguiente:

1. No se nace líder (quizá se nazca con algunos dones), el liderazgo es una formación constante y con un entrenamiento bastantes podrían llegar a ser líderes.

2. La acción de ser líder es parecida a la de ser padre o madre de familia, es decir, que está implícita en la naturaleza humana la posibilidad de liderazgo en todos los seres.

3. El carisma se puede adquirir poniendo especial cuidado en las actitudes de cortesía hacia los seguidores; y a la inversa se perderá en la medida en que el líder menosprecie y humille a los demás.

4. Los líderes en la organización son todos aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir a otros, no importa su nivel jerárquico, y su influencia será definitiva en el comportamiento de éstos.

5. El verdadero líder es el que es admirado, amado y seguido. Se le admira: se confía en él, se reconoce su competencia, sus cualidades, su valor, se sabe que con él ni se extravía uno ni jamás se queda sin salida. Se le ama: hay confianza en su sencillez, en su espíritu de servicio y se sabe que para él cada uno de sus encomendados vale por una realidad, mejor dicho, vale por una persona y por eso puede él contar con cada uno. Se le sigue: su palabra, su presencia, su mirada, hasta su recuerdo, son otros tantos estímulos. Se está dispuesto a sacrificarse con él, en servicio de la causa que él representa.

6. Es importante que el líder este siempre y en todas partes presente. La presencia tiene una eficacia que con nada puede reemplazarse: el gesto, la mirada, la voz, el porte y los modales es lo esencial de un líder y esto es por lo que actúa. Porque en el líder lo que importa es el hombre, y sus cualidades de hombre se manifiestan, primero y

principalmente, en las cosas que parecen insignificantes. De una suma de cosas pequeñas nace la autoridad del líder. debe tomar las cuestiones una por una, y a los hombres uno por uno, para que su acción, en efecto de la persona, se desarrolle siempre y en todas partes por la posibilidad de sorprenderlos en todo momento, llegando de improviso sin causarles ansiedad, pero forzándoles a estar siempre a punto, de modo que se forme en ellos una conciencia, y una conciencia siempre alerta. Ahí está el secreto de los líderes.

7. Un líder que aspire a la excelencia debe reunir las siguientes cualidades:

Buen comunicador y buen receptor.

Orientado a la realidad y a la acción.

Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos.

Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.

Buen colaborador, habituado a pensar en términos de "nosotros".

Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.

Animoso y valiente, dispuesto a tomar decisiones a afrontar riesgos, reconocer las culpas y afrontar las consecuencias.

Comprensivo y respetuoso.

Responsable.

Motivador de individuos y grupos.

Autocrítico, capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.

Creativo, orientado a la innovación.

Honesto y sincero.

Uno de los grandes secretos para que un líder alcance sus objetivos y pueda dirigir con éxito es el arte de motivar, por eso el capítulo 3 se llama **EL SECRETO DEL LÍDER: LA MOTIVACIÓN.**

Motivación viene de "motivo", y motivo viene del verbo latino *movere*, *motum*, de donde también proceden móvil, motor, etc. La palabra designa una fuerza motriz psicológica. Se define como: "todo lo que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o que de origen a un

comportamiento específico". Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.

Partiendo del concepto de motivación sabemos que es indispensable que el líder se conozca y conozca a sus seguidores; si se quiere impulsar y levantar se tiene que motivar, es decir, se tiene que provocar el querer en el individuo (pues la motivación es interior).

El líder tiene que comprender que es un formador y un educador por excelencia, es uno de sus principales papeles.

El verdadero líder es un educador, porque se esfuerza en sacar del ser humano todas las virtudes ocultas de que es capaz, a fin de guiarle a que se ame a sí mismo para realizar cuanto su misión espera de él. El líder verdadero es un despertador de cualidades es un experto en motivación,

gusta de que el más humilde de sus trabajadores sea un hombre libre, creador atrevido. Esparce iniciativa, lucidez, decisión de espíritu, franqueza.

El líder educador ve por encima de los defectos y vicios que forman la corteza del individuo, busca las cualidades que radican en la profundidad de cada ser. No hay cosa más grande que anime a un hombre a perfeccionarse que la persuasión de ser comprendido y animado por su líder. La educación dada por el líder debe conducir a desarrollar en el subordinado lo siguiente:

1. Amor al esfuerzo.
2. Sentido de la responsabilidad.
3. Gusto por el trabajo en común.

Un verdadero líder siempre forma equipo con su gente, trata de que haya siempre asociación, más no concurrencia, que es lo que ha dominado actualmente. El espíritu de concurrencia opone los intereses y suscita egoísmos, pone el interés general y el bien común en segundo grado.

El líder sabe que la motivación individual es importante, pero la motivación de un equipo lo es más. En general un líder hace que en su equipo se reúnan los siguientes requisitos:

- 1) Amor a la organización.
- 2) Conciencia de participación activa en las decisiones y en la calidad de la ejecución.
- 3) Liderazgo respetuoso, democrático y eficiente; es decir, el que conjuga apropiadamente la atención hacia la tarea con la atención hacia las personas.
- 4) Adecuada integración humana.

Motivar es transformar, **DIRIGIR PARA TRANSFORMAR** (capítulo 4), es la columna vertebral de cualquier líder, por eso es conveniente que se asimile y practique el concepto de autoridad y poder, asimismo, la influencia que tiene un líder en sus seguidores se debe en gran parte al uso de estos

dos factores; el buen manejo de la autoridad y el poder hacen que el mandar sea un arte auténtico.

Lo que más aprecian los hombres en el líder es el mandato. Mandar no es doblegar las voluntades y mucho menos quebrantarlas, sino buscarlas para conducirlos a adherirse a los actos necesarios para la realización del trabajo encomendado. El verdadero líder al mandar no busca únicamente dar ordenes, sino que se esfuerza en hacer que nazca en los subordinados el deseo de colaboración voluntaria.

El arte de mandar es el arte de guiar a los hombres de manera que se obtenga de ellos el mayor rendimiento para la causa que se sirve, con el mínimo de problemas y el máximo de colaboración. El subordinado nunca debe ser considerado como una simple máquina para cumplir órdenes, sino como un ser humano dotado de inteligencia y libertad, llamado por el líder a colaborar de cerca o de lejos con él, basados en un ideal que los impulsa y al que juntos sirven, cada uno en su puesto.

Mandar no es imponer la voluntad a esclavos pasivos; para el líder de verdad, apoyado en un equipo bien seleccionado, mandar es aconsejar y guiar. Y entendida así la autoridad, lejos de oponerse a la comunicación de ideas entre el líder y seguidor, la suscita y desarrolla. Para los verdaderos líderes que viven encima de lo cotidiano, el aislamiento moral no es de temer, porque saben ganarse la confianza y porque de esta confianza nacen con más frecuencia los sacrificios que los abusos.

El capítulo 5 llamado **CAMBIO, RETO PARA LOS LÍDERES**, nos muestra las facetas de la persona y sus conductas. Al estudiarlas se comprende que la finalidad de dirigir ser agente e instrumento de cambio, por eso es un reto.

Al hablar de la asertividad y la autoestima se pretende incorporarlas en un proceso verdadero de cambio, la base en que se fundamenta este proceso es el interior de cada ser, es ahí donde se crean los grandes líderes.

Podríamos resumir lo que es un líder: el alma de un grupo, el ejemplo, el guía, el primero, no en los honores, sino en las cargas; no por los galones, sino por los cuidados; el más prudente, aquel a quien se voltea a ver cuando surgen los problemas; el que tiene que olvidarse y sacrificarse; el que guía pudiendo ser el buen pastor o el asesino.

La vida social implica relaciones de autoridad y de obediencia, el hombre al ser creado entra en las relaciones de inferior a superior, así lo ha querido su creador. Someterse a la autoridad es respetar el ciclo de la vida. Es preciso que quien mande pueda sacar la fuerza de imponerse a los otros con la convicción de que coopera al cumplimiento del plan divino.

El líder tiene que hacerse querer, el afecto es el que resuelve de hecho todas las dificultades. Hacer que los subordinados se apropien la idea y el plan de la organización, infundir voluntad en todos los ejecutantes.

La primera cualidad que se exige a un líder es que sea una PERSONA, con todo lo que significa esta palabra. Un verdadero líder es

capaz de sentir el destino, no sólo el de la tarea por la que trabaja, sino el de cada una de las personas que le están confiadas.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

1. Comejo, Miguel Angel. *Liderazgo de excelencia*. México, Editorial Grad, S.A. de C.V., 1990.
2. Curtois, G. *El arte de dirigir*. México, Coedicion mexicana de Editorial Promesa S.A. y Sociedad de Educacion Atenas, S.A., 1981.
3. Cristóforos, *El dirigente moderno: Manual del cristóforo*. México, Editorial Novarro, 1974.
4. Rodriguez Estrada, Mauro. *Liderazgo (Desarrollo De Habilidades Directivas)*. México, Editorial El manual moderno S.A. de C.V., 1988
5. Freemantla, David. *El Superjefe, Como dirigir con éxito*. México, Editorial Norma Desarrollo Gerencial, 1983
6. Adair, John. *Lideres No Jefes*. México, Fondo Editorial Legis, 1986.

7. Redem, Thomas J. y Waterman, Robert M. Jr. *En Busca de la Excelencia*, México, Lasser Press Mexicana, 1993

8. Hersey P. y Blanchard K., *Estilo eficaz de dirigir*, México, i.d.h., 1981

9. Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de Administración*. México, McGraw-Hill, 1981.

10. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw-Hill, 1986.

11. Arias Galicia F. *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas, 1980.

12. Rodríguez Estrada, Mauro. *Manejo de conflictos*. México, Editorial el Manual Moderno S.A. de C.V., 1989

13. Galbrath J.K. *Anatomía del poder*, México, Edición, 1986

14. Evans. *Motivación*. México, CECSA, 1982.
15. Rodriguez Estrada, Mauro. *Motivacion al trabajo*. México, Editorial el Manual Moderno S.A. De C.V., 1988.
16. Rodriguez Estrada, Mauro. *Autoestima: Clave del éxito personal*. México, Editorial el Manual Moderno S.A. de C.V, 1988.
17. Dionne Reig,. *Reto al Cambio*. México, McGraw Hill, 1993
18. Kobayashi S. *Administración creativa*. México, Teórica, 1972.
19. Laferga C.J. y Gómez del campo J. *Desarrollo del Potencial Humano*, México, Trillas, Vol. I y II, 1982, Vol. III, 1986.
20. Assagiolli R. *Psicosíntesis, armonía de la vida*. México, Diana, 1980.
21. Luis IV. *Memorias sobre el arte de gobernar*. Buenos Aires, Espasa-calpe, Prólogo y pág. 27.