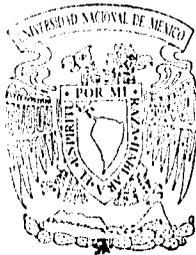


21
2ij



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DESARROLLO DE LIDERAZGO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a

Evaresto **MAURICIO DAVILA ESTRADA**



ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A. MANUEL RESA MONROY

MEXICO, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

CONTENIDO

CONTENIDO	1
HIPÓTESIS Y OBJETIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
ANÁLISIS TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO	5
Antecedentes del análisis transaccional	6
El modelo del Padre, Adulto y Niño	7
Formación del Padre, el Adulto y el Niño	7
Simbiosis natural y patológica	8
Estructuras patológicas	9
Contaminación entre estados del Yo	11
Estructura funcional	13
Dialogo interno	14
Tipos de transacciones	16
Caricias	22
Posiciones existenciales	23
Glosario de Términos	29
FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO	34
Definición de liderazgo	35
La teoría de rasgos de la personalidad	38
Teorías conductuales	43
Los cuatro sistemas de liderazgo de Rensis Lickert	47
Teorías de contingencia	54
Modelo del continuo Autocrático Democrático	54
El modelo de Fiedler	55
Teoría situacional de Hersey Blanchard	58
Teoría del camino meta	61
Modelo del Líder participación	62
Anexo "La experiencia de Hawthorne"	65
LIDERAZGO Y PODER	77
Definición de poder	77
Las bases y las fuentes del poder	77
Anexo "El Poder en el Reino Animal"	84
COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO	96
Modelo de comunicación	97
Comunicación, Análisis Transaccional y Liderazgo	99
Redes de comunicación	103
El papel de la visión en la comunicación	104
MOTIVACIÓN	106
¿Que es la motivación?	107
Teoría de la jerarquía de necesidades	108
Teoría "X" y Teoría "Y"	110
Teoría de higiene motivación	111
Teoría ERG	112
Teoría de tres necesidades	113



CONTENIDO

CONTENIDO	1
HIPÓTESIS Y OBJETIVO	3
INTRODUCCIÓN	4
ANÁLISIS TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO	5
Antecedentes del análisis transaccional	6
El modelo del Padre, Adulto y Niño	7
Formación del Padre, el Adulto y el Niño	7
Simbiosis natural y patológica	8
Estructuras patológicas	9
Contaminación entre estados del Yo	11
Estructura funcional	13
Dialogo interno	14
Tipos de transacciones	16
Caricias	22
Posiciones existenciales	23
Glosario de Términos	29
FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO	34
Definición de liderazgo	35
La teoría de rasgos de la personalidad	38
Teorías conductuales	43
Los cuatro sistemas de liderazgo de Rensis Lickert	47
Teorías de contingencia	54
Modelo del continuo Autocrático Democrático	54
El modelo de Fiedler	55
Teoría situacional de Hersey Blanchard	58
Teoría del camino meta	61
Modelo del Líder participación	62
Anexo "La experiencia de Hawthorne"	65
LIDERAZGO Y PODER	77
Definición de poder	77
Las bases y las fuentes del poder	77
Anexo "El Poder en el Reino Animal"	84
COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO	96
Modelo de comunicación	97
Comunicación, Análisis Transaccional y Liderazgo	99
Redes de comunicación	103
El papel de la visión en la comunicación	104
MOTIVACIÓN	106
¿Que es la motivación?	107
Teoría de la jerarquía de necesidades	108
Teoría "X" y Teoría "Y"	110
Teoría de higiene motivación	111
Teoría ERG	112
Teoría de tres necesidades	113

DESARROLLO DE LIDERAZGO

Teoría de la evaluación cognoscitiva	115
Teoría del establecimiento de metas	116
Teoría del reforzamiento	117
Teoría de expectativas	120
Integración de las diversas teorías de motivación	123
La motivación según la teoría del Análisis Transaccional	125
VALORES	127
Fuentes de los sistemas de valores	132
Tipos de valores	132
MANUAL DEL INSTRUCTOR	135
MANUAL DEL PARTICIPANTE	153
CONCLUSIONES	166
BIBLIOGRAFÍA	167

DESARROLLO DE LIDERAZGO

TESIS PARA LICENCIATURA

HIPÓTESIS:

- Es posible desarrollar las características de liderazgo en una persona mediante el entrenamiento adecuado.

OBJETIVO:

- Interpretar las teorías del liderazgo más importantes en el marco de la teoría del análisis transaccional y proponer un curso para desarrollar la característica de liderazgo en los participantes.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un fenómeno que se encuentra latente en cada ser humano, en una ocasión u otra toda persona se encuentra en la situación de ejercer el liderazgo, algunos lo ejercen a su pesar, como cuando un hijo copia la forma de hablar de su padre, los subalternos copian la actitud ante el trabajo de su supervisor, o los alumnos la forma de expresarse, de vestir o de trazar las letras de sus maestros, el ser humano aprende principalmente por imitación y continuamente está a la búsqueda de nuevos modelos de comportamiento, o de personas que concuerden con los modelos formados en su mente. En una organización esta necesidad se satisface y trabaja favorablemente para la misma cuando quienes ocupan posiciones de liderazgo tienen también autoridad personal, carisma, don de mando, o las cualidades que se requieren no sólo para lograr los objetivos de la organización a través del trabajo de las personas a su cargo, sino para que esas personas quieran lograr los objetivos propuestos e incluso los sobrepasen, pero ¿que ocurre cuando quien ocupa una posición de autoridad formal no tiene esta capacidad? ¿Cuándo prefiere hacer el trabajo él mismo porque no logra que sus subalternos lo hagan en la forma que se requiere?, o peor aún, ¿cuando entra en conflicto con sus subordinados?, Entonces se hace evidente que más allá de su capacidad técnica, o de sus conocimientos es necesario contar con ciertas cualidades personales que le permitan obtener la colaboración de las personas a su cargo, el objetivo de este trabajo es precisamente el de determinar cuales son esas cualidades y la forma de desarrollarlas. Para lograr esto último es necesario contar con una herramienta que nos permita comprender nuestro comportamiento y el de los demás, y que nos de los elementos necesarios para el cambio personal, ya que no es lo mismo obtener información respecto al comportamiento que favorece el trabajo en equipo que cambiar nuestro propio comportamiento, reforzado a través de años de repetir los mismos esquemas de conducta, para adaptarnos a las nuevas exigencias del medio. Para cubrir este punto se ha elegido el análisis transaccional, que es una teoría de la psicología moderna que nos permite entender de una forma clara y sencilla el comportamiento humano y que además proporciona una serie de herramientas muy útiles para facilitar el cambio hacia nuevas formas de comportamiento, es por ello que este trabajo se inicia con un capítulo dedicado al Análisis Transaccional para, posteriormente, interpretar cada teoría del liderazgo en el marco de esta teoría del comportamiento.



INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un fenómeno que se encuentra latente en cada ser humano, en una ocasión u otra toda persona se encuentra en la situación de ejercer el liderazgo, algunos lo ejercen a su pesar, como cuando un hijo copia la forma de hablar de su padre, los subalternos copian la actitud ante el trabajo de su supervisor, o los alumnos la forma de expresarse, de vestir o de trazar las letras de sus maestros, el ser humano aprende principalmente por imitación y continuamente está a la búsqueda de nuevos modelos de comportamiento, o de personas que concuerden con los modelos formados en su mente. En una organización esta necesidad se satisface y trabaja favorablemente para la misma cuando quienes ocupan posiciones de liderazgo tienen también autoridad personal, carisma, don de mando, o las cualidades que se requieren no sólo para lograr los objetivos de la organización a través del trabajo de las personas a su cargo, sino para que esas personas quieran lograr los objetivos propuestos e incluso los sobrepasen, pero ¿que ocurre cuando quien ocupa una posición de autoridad formal no tiene esta capacidad? ¿Cuándo prefiere hacer el trabajo él mismo porque no logra que sus subalternos lo hagan en la forma que se requiere?, o peor aún, ¿cuando entra en conflicto con sus subordinados?, Entonces se hace evidente que más allá de su capacidad técnica, o de sus conocimientos es necesario contar con ciertas cualidades personales que le permitan obtener la colaboración de las personas a su cargo, el objetivo de este trabajo es precisamente el de determinar cuales son esas cualidades y la forma de desarrollarlas. Para lograr esto último es necesario contar con una herramienta que nos permita comprender nuestro comportamiento y el de los demás, y que nos de los elementos necesarios para el cambio personal, ya que no es lo mismo obtener información respecto al comportamiento que favorece el trabajo en equipo que cambiar nuestro propio comportamiento, reforzado a través de años de repetir los mismos esquemas de conducta, para adaptarnos a las nuevas exigencias del medio. Para cubrir este punto se ha elegido el análisis transaccional, que es una teoría de la psicología moderna que nos permite entender de una forma clara y sencilla el comportamiento humano y que además proporciona una serie de herramientas muy útiles para facilitar el cambio hacia nuevas formas de comportamiento, es por ello que este trabajo se inicia con un capítulo dedicado al Análisis Transaccional para, posteriormente, interpretar cada teoría del liderazgo en el marco de esta teoría del comportamiento.



ANÁLISIS TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO

La eficiencia consiste en hacer las cosas bien, pero la efectividad en hacer lo correcto.

Peter Drucker.



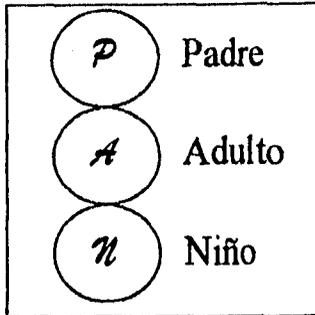
ANTECEDENTES DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Las investigaciones realizadas sobre el tema del liderazgo hasta el momento aportan información suficiente acerca de la línea de conducta que debe observar un líder de acuerdo a las circunstancias, así como otras herramientas que pueden ayudarlo a desempeñar mejor su papel, pero ¿es suficiente con esto para que pueda aplicarlas?, si, por ejemplo, una persona recibe un cargo con mayores responsabilidades en una línea de producción y su única experiencia hasta el momento fue la de operar eficientemente una máquina (orientación a la tarea), y ahora se requiere que supervise el trabajo de otras personas que tienen también la habilidad necesaria en la operación de la máquina, se requiere del nuevo supervisor un cambio de enfoque, de una orientación hacia la tarea a una orientación hacia las personas, ¿puede hacerlo por el simple hecho de saber que tiene que hacerlo?, algunas personas han desarrollado un estilo de comportamiento arraigado por creencias que les fueron inculcadas desde la niñez, por lo que, para cambiar, requieren de una herramienta que les permita conocer su comportamiento actual, dándose cuenta de las desviaciones que presenta respecto a lo que ellos consideran como deseable o necesario, además de permitirles conocer el origen del comportamiento inadecuado. Una teoría que se ha constituido en una herramienta excepcional para alcanzar este objetivo es el análisis transaccional, a continuación se explica en que consiste esta teoría del comportamiento y cuáles son sus principios, para después aplicarla al desarrollo del liderazgo.

El autor del análisis transaccional el Doctor Eric Lennart Bernstein, nació en Montreal Canadá en 1910, terminó sus estudios médicos en la Universidad de McGill, en Montreal, en 1935 y unos cuatro años después emigró a los Estados Unidos cuya nacionalidad adopta y cambia su apellido por "Berne" probablemente debido a experiencias de antisemitismo. Ya anteriormente había cursado una residencia psiquiátrica en la Universidad de Yale, especialidad que luego continuó. También se desempeñó como médico militar. Entre 1957 y 1958 escribió los tres artículos fundamentales del Análisis Transaccional "Intuición: la imagen del Yo (Ego)", "Estados del yo en psicoterapia" y "Análisis Transaccional: un método nuevo y efectivo de terapia de grupo". Posteriormente publica algunas obras sobre el tema pero sin gran éxito, en 1964 publica el libro "Games People Play" (Los juegos en que participamos). Para poder publicarlo debió apelar a un fondo común con 30 colegas, cada uno de los cuales financió treinta ejemplares, ya que la casa editora no quiso arriesgarse en este caso. Justamente el que resultó un extraordinario best seller, fue traducido a numerosos idiomas, se hizo una canción con el mismo título y desde hace ya varios años se presenta en la Ciudad de México una obra de teatro con el mismo nombre. En este libro se pone la psicología al alcance del hombre común, rompiendo también con el mito de la problemática individual, al describir los conflictos como "juegos psicológicos" de dos o más individuos. Otras claves de este éxito son su penetrante ingenio y humor, bajo los cuales subyace el trasfondo del origen del comportamiento humano.



EL MODELO DEL PADRE, ADULTO Y NIÑO



El Dr. Berne plantea en su teoría que la personalidad del ser humano se compone de tres elementos a los que llamó Padre, Adulto y Niño y presenta su modelo gráficamente con tres círculos: El círculo inferior representa al niño, el de enmedio al Adulto y el superior al padre, cada uno de estos representa o contiene un conjunto de actitudes y comportamientos propios, cuando las personas están actuando en uno de estos estados del yo su forma de expresarse y de actuar puede ser completamente diferente a los de los estados emocionales restantes.

- *El Niño.* El estado del yo Niño representa el concepto sentido de la vida, la fuente de las emociones y el que experimenta lo que perciben nuestros sentidos, se dice que una persona se encuentra en su estado niño cuando está comiendo, riendo, durmiendo, bailando, jugando etc. Este estado del yo maneja la información de manera intuitiva. Se expresa mediante la frase "yo quiero", ó "yo siento".
- *El Adulto.* El estado del yo Adulto representa el concepto razonado de la vida, es el razonamiento en sí, se dice que una persona se encuentra en este estado del yo cuando está razonando, resolviendo mentalmente un problema, estudiando, observando, analizando, pidiendo o dando información etc. Este estado del yo maneja información de manera lógica, es como una computadora. Se expresa mediante la frase "yo pienso que..." ó "yo observo que...".
- *El Padre.* El estado del yo Padre representa el concepto aprendido de la vida, son las reglas de conducta que nos han sido inculcadas desde la niñez, también los métodos o técnicas aprendidas de memoria, los rituales y todo aquello que tenga que ver con la tradición. Este estado del yo maneja la información comparándola con la experiencia del pasado, es el lugar en el que se forman los juicios de "bueno" y "malo". También contiene los métodos, pasos o procedimientos establecidos para realizar cualquier tarea, es decir "el como se deben realizar las cosas". Se le reconoce porque se expresa con frases como "debes de...", "nuestra obligación es..." etc.

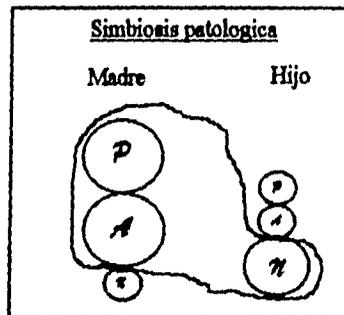
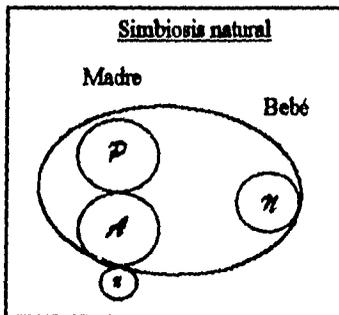
FORMACIÓN DEL PADRE, EL ADULTO Y EL NIÑO

Cuando nace un nuevo ser humano, el único estado del yo que se encuentra activo desde ese momento y hasta aproximadamente los seis meses de edad es el Niño, es decir que el bebe sólo siente, aún no es capaz de razonamientos lógicos (Adulto) ni a incorporado reglas acerca de lo que se debe o no se debe hacer (Padre). Entre los seis y ocho meses de edad el bebe comienza a explorar el mundo, su propio cuerpo y los objetos que encuentra a su alcance, a partir de ese momento comienza el desarrollo del estado del yo Adulto, alrededor de los dos años de edad aparece el Padre, los estados del yo se desarrollan hasta que alrededor de los ocho años la estructura de la personalidad está prácticamente completa,

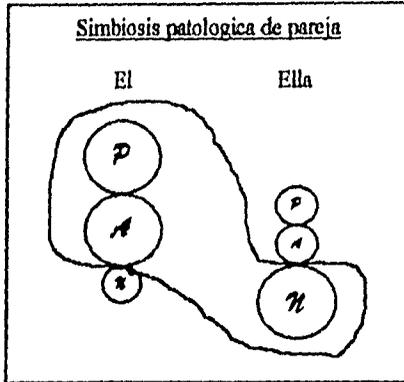
por supuesto que después de esa edad siempre es posible incorporar nuevos esquemas de comportamiento, pero a esa edad el ser humano es capaz de darse cuenta con claridad que es lo que perciben sus sentidos y cuales son sus emociones, puede también procesar lógica y eficientemente la información proveniente de su medio ambiente y a incorporado ya una serie completa de reglas de conducta y de procedimientos para hacer de manera "correcta" una gran variedad de actividades.

SIMBIOSIS NATURAL Y PATOLÓGICA

Por simbiosis se entiende la dependencia que un organismo vivo tiene respecto a otro para poder sobrevivir, Eric Berne plantea que, dado que desde el nacimiento hasta determinada edad el bebe depende completamente de su madre para sobrevivir, existe un tipo de simbiosis natural, cuando esta dependencia se prolonga más allá de lo necesario la simbiosis pasa a ser patológica. Imaginemos a una madre que se dispone a tomar su cena y que en ese preciso momento escucha el llanto de su pequeño que tiene hambre, en el lenguaje del Análisis Transaccional diríamos que la madre pospone el atender a su propio Niño interno, que tiene hambre, para atender a su bebe, es decir que de alguna forma minimiza ese niño interno y comienza a vivirlo a través del Niño de su bebé, creando una simbiosis natural en la que el Niño del bebé depende de el Padre y el Adulto de la madre para sobrevivir y en el que dichos estados del yo de la madre necesitan a su vez al Niño del bebé para poder disfrutar. Cuando esta situación continúa mas allá de lo normal, es decir cuando la madre es sobreprotectora y no deja que el Adulto y el Padre de su hijo se desarrollen normalmente se da entonces una dependencia que puede durar toda la vida, en esta relación la madre sigue decidiendo que es lo que debe hacer su hijo y cual es la forma conveniente de hacerlo.



No obstante que la simbiosis patológica en la mayoría de los casos se desarrolla a partir de la simbiosis natural puede ocurrir una simbiosis diferente. Imaginemos una madre que de pequeña vivió sobreprotegida, al crecer encontró una pareja que la protegiera, alguien que pensara por ella y que le dijera lo que debe y no debe hacer, establecería una simbiosis con su pareja para establecer el mismo tipo de relación que de pequeña tubo con su padre, ella presentará un Padre y un Adulto poco desarrollados y, a su vez su pareja tendrá un Niño poco desarrollado, el disfrutará de las ocurrencias de ella, se disfrutará de sus acciones infantiles pero continuamente estará diciéndole lo como debe actuar o cual es la manera adecuada de comportarse, la estructura de su relación será como se muestra en el cuadro.



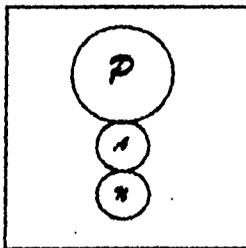
Cuando a su vez ella tiene su bebé no podrá brindarle la protección de su propio Padre y Adulto, por lo que continuamente le enviará mensajes que podrían traducirse como "apúrate a crecer para que me protejas, el niño se verá obligado a desarrollar prematuramente su propio Adulto y Padre para tener una estructura de la personalidad parecida a la de su progenitor y brindar ayuda a su madre, al crecer buscará una pareja que tenga la estructura de la personalidad complementaria, es decir, lo más parecida a la estructura de su madre. En el ámbito

laboral una persona que tiende a desarrollar relaciones simbióticas mostrará poca eficiencia, ya sea porque es incapaz de tomar decisiones evaluando correctamente los hechos o por que no puede disciplinarse a sí mismo, o porque la tener mucho Padre necesita controlar a los demás.

ESTRUCTURAS PATOLÓGICAS

Una estructura de la personalidad en la que un estado del yo se ha desarrollado más que los restantes presenta características especiales, por lo general es un comportamiento desequilibrado que busca complementarse mediante los estados del yo de las personas que le rodean, por lo que seleccionará cuidadosamente a las personas con quienes se relaciona, pero sin darse cuenta de las razones que le obligan a ello.

Un individuo cuya estructura de la personalidad presenta un Padre excesivamente desarrollado en relación a el Adulto y el Niño, buscará continuamente controlar a los demás, diciéndoles cómo deben hacer las cosas, podrá lanzar largos "sermones" sobre moralidad, y



se mostrará temeroso de cualquier cambio o innovación ya que la interpretará como una amenaza a las formas de pensar y hacer tradicionales a las que siente gran apego, sentirá un gran respeto hacia la autoridad y lo exigirá de los demás, comparará cualquier nueva circunstancia con lo ocurrido en el pasado pues al tener poco Adulto no puede evaluar objetivamente la realidad sin llevar a cabo esta comparación. Cuidará que incluso pequeños detalles se lleven a cabo de acuerdo a las reglas, detalles como la forma de sentarse, de vestir, de hablar etc. En su vida personal buscará rodearse de

personas con poco Padre pero con Adulto y Niño desarrollados, sobre todo este último pues al minimizar su propio Niño necesita disfrutar a través del de los demás.

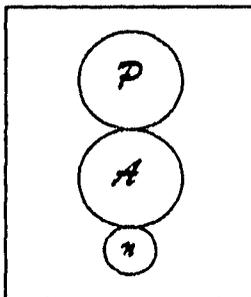
Personas con esta estructura de la personalidad pueden encontrarse ocupando puestos de autoridad en organizaciones donde el respeto a los superiores es muy importante, por ejemplo en el gobierno, la iglesia o el ejército, en los dos últimos incluso las ideas propias de los individuos estorban el buen funcionamiento de la organización, ya que pensar



DESARROLLO DE LIDERAZGO

corresponde a los mandos superiores y se espera de las demás miembros de la organización una obediencia que permita sobrevivir a la misma.

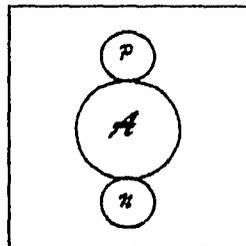
Una estructura de la personalidad donde además del Padre se ha desarrollado también el Adulto minimizando sólo al Niño presentará otras características, ya que la persona puede estar en contacto con la realidad actual, lo que en el lenguaje del Análisis Transaccional se le llama estar "Aquí y ahora", es decir que las decisiones pueden tomarse en función de una evaluación lógica de la situación y no sólo en función de las reglas



establecidas o de lo que se ha hecho en el pasado, no obstante el apego a las reglas y a los cánones de comportamiento es considerable, y aún cuando las soluciones son lógicas estas por lo general son poco creativas, ya que la creatividad es una característica del Niño que en este caso está poco desarrollado, de modo que aunque el pensamiento suele ser preciso y bien fundamentado, acorde a la realidad, el apego a las viejas formas, a la seguridad y a las políticas establecidas y probadas de la organización obliga a seguir una línea fácilmente previsible. La diferencia más significativa respecto a la estructura mostrada anteriormente es que el desarrollo del Adulto permite un fundamento lógico a las acciones así como

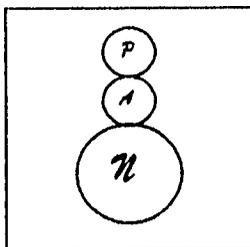
cierta libertad respecto a las normas, la resistencia al cambio se sigue dando por lo que este siempre será lento. Las personas con esta estructura de la personalidad se encuentran en puestos de autoridad de organizaciones que ya han triunfado, donde impera la seguridad sobre el futuro de la organización y donde sus conocimientos sobre las operaciones de la empresa, las políticas y procedimientos garantizan la supervivencia de la organización, por lo general serán grandes empresas del sector privado organizadas en forma piramidal. A la vez verá a sus subordinados como niños que necesitan su dirección y apoyo, establecerá una vigilancia constante sobre el trabajo de los demás pues creerá que sólo él sabe cuál es la forma correcta de hacer las cosas. Este tipo de personas controlan y trabajan pero no se divierten, no le hallan gusto a las cosas ni muestran emociones.

Cuando es el Adulto el que predomina en una estructura de la personalidad en la que se ha minimizado al Padre y al Niño, se responde de una forma excesivamente fría y racional, los valores morales y el interés por el bienestar ajeno casi se encuentran ausentes, tampoco se demuestran emociones ya que tanto estas como las formas de divertirse que no presentan un reto al uso del intelecto parecen ridículas y fuera de lugar, las personas con una estructura de la personalidad así por lo general se encuentran en departamentos de investigación, como científicos, maestros, ingenieros, matemáticos y también algunos delincuentes de alto nivel.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

Cuando es el niño el que se ha desarrollado en exceso, y el Padre y el -Adulto se encuentran minimizados la persona se comporta de manera muy parecida a como lo haría un niño pequeño, ante cualquier eventualidad bromea, se retrae, pelea, es incapaz de disciplinarse a sí mismo o de seguir una línea de conducta congruente, es creativo, de hecho excesivamente creativo pero le es difícil llevar a la realidad lo que piensa o planea pues no logra distinguir entre lo que realmente puede funcionar y lo que simplemente no puede dejar el mundo de la fantasía, su pensamiento lógico no puede ir más allá de lo básico, las explicaciones mágicas de la realidad le convencen más que lo racional pues esto último le resulta incomprensible, por lo general no tiene instrucción formal pues no ha tenido ni la capacidad ni la disciplina para avanzar en este sentido, puede encontrarse trabajando en las organizaciones en los niveles más bajos si es que su Padre es suficientemente fuerte para hacerle responder a ciertos valores y memorizar algunos procedimientos. Para este tipo de personas lo más importante es hacer lo que les gusta, aunque esto cambie a cada momento.

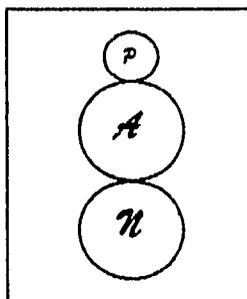


Por último, las personas que presentan una estructura de la personalidad donde el Niño y el Adulto se han desarrollado y el Padre ha sido minimizado muestran poco interés por las reglas de convivencia, la moral o el como se "deben" hacer las cosas, hacen lo que les gusta y a la vez pueden ser creativos y lógicos, es decir que pueden encontrar formas realmente nuevas de hacer las cosas aunque esto no siempre sea lo que más conviene a la sociedad, pueden ser artistas, pues su Niño les permite tener la creatividad y expresar todo tipo de emociones a la vez que el Adulto encuentra la forma de hacerlo de forma conveniente, pueden ser unos "don Juanes" pues su Niño puede ser muy agradable a la vez que la casi ausencia de Padre les permite actuar más allá de cualquier código moral, también en este tipo de personalidad se encuentran delinquentes muy hábiles que pueden incluso tener dificultad para entender porque se les acusa pues no distinguen lo correcto de lo incorrecto.

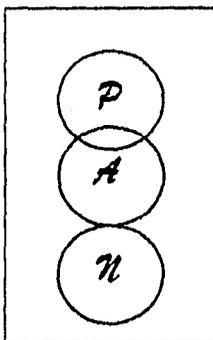
En realidad los estados del Yo excluidos en cada una de las estructuras patológicas mostradas están disponibles, es decir que la persona puede desarrollarlos si así decide hacerlo, pero por lo general no han sido utilizados debido a una educación distorsionada.

CONTAMINACIÓN ENTRE ESTADOS DEL YO

Además de la descalificación o exclusión de uno o más estados del yo puede darse otro problema en la estructura de la personalidad y este es el de la contaminación de un estado del yo por otro, impidiendo su correcto funcionamiento, si, por ejemplo, el Adulto es contaminado por el Padre entonces el razonamiento no es tal, es más un prejuicio que suena lógico que una deducción con una base lógica, un ejemplo de este tipo de contaminación son las siguientes frases:



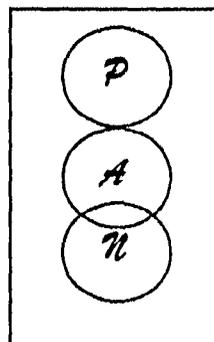
DESARROLLO DE LIDERAZGO



“No se puede confiar en nadie, es mejor no tener socios”
“Si alguien se cura rápidamente de un síntoma tendrá consecuencias peores, hay que buscar las causas profundas, inconscientes, el tiempo que sea necesario”
“Los hombres son más efectivos que las mujeres para manejar números”
“Es necesario vigilar estrechamente a los subordinados, de lo contrario nunca terminan el trabajo dentro del plazo establecido”
Este tipo de contaminación se da por la intrusión de información procedente del Padre en el Adulto, el Adulto cree que esta información es real, a pesar de no ser racional no la verifica, y cuando es confrontado por otro Adulto en cuanto a su falta de base realista, la defiende con argumentos pseudocientíficos.

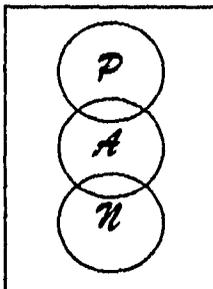
El Adulto puede ser contaminado también por el niño, entonces los pseudoargumentos toman un carácter infantil, con explicaciones que provienen de una visión del mundo como algo mágico e inexplicable, un ejemplo de esto es la siguiente frase: “Sólo puedo aprobar los exámenes si me pongo siempre el mismo suéter”, y la pseudodemostración de esto sería la siguiente: El día que me puse un suéter diferente en un examen me reprobaron.

Otro ejemplo del mismo tipo de contaminación es quien dice “nací con mala suerte”. En el trabajo una persona cuya estructura de la personalidad observe este tipo de contaminación encontrará toda clase de justificaciones mágicas para demostrar porque no salen bien las cosas, o buscará interpretar toda clase de designios para prever cómo resultarán las cosas.



Otro tipo de contaminación se da cuando el Adulto sufre la intrusión de información del Padre y del Niño al mismo tiempo, una persona en esta circunstancia expondrá pseudoargumentos que mostrarán tanto prejuicios del Padre como supersticiones o ilusiones del Niño.

Para funcionar correctamente los tres estados del yo deben estar igualmente desarrollados y ser autónomos, es decir que manteniendo la comunicación entre ellos puedan coexistir sin contaminarse uno a otro



Para diferenciar el Adulto contaminado por el Padre o por el Niño del Adulto autónomo se pueden tener en cuenta las siguientes observaciones.

- Cuando el Padre defiende sus ideas se basa en la autoridad o en la imposición. El Adulto contaminado por el Padre pretende justificar sus ideas prejuiciosas con argumentos pseudo racionales, además el Adulto habla tranquilamente, reposadamente. El Padre muestra diversas emociones: indignación, actitudes pomposas, amedrentantes o melosas.

- El niño defiende sus ideas con los modismos de un niño pequeño. El Adulto contaminado por el Niño se muestra similar a la descripción anterior, y nuevamente pretende racionalizar sus supersticiones y otras desviaciones de la realidad.

Cabe mencionar que una persona puede mostrar un Adulto perfectamente independiente en algunas áreas o roles de conducta, por ejemplo en el rol laboral, y mostrar un Adulto contaminado en el rol pareja.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Después de muchas observaciones y a fin de llevar a cabo un análisis más preciso de la personalidad Eric Berne ideó otra división de la estructura de la personalidad a la que llamó estructura funcional, n esta estructura el Padre de la estructura mostrada hasta ahora se divide a su vez en Padre Crítico (PC) y Padre Nutritivo (PN).



El Padre Crítico tiene a su vez un aspecto positivo y un aspecto negativo.

En lo positivo: Conductas de firmeza, orden, control, fijación de límites adecuados.

En lo negativo: Prejuicios, insultos, desvalorización, autoritarismo.

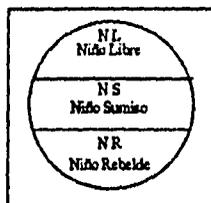
Padre Nutritivo o protector.

En lo positivo: Apoyo al crecimiento ajeno, protección, comprensión, permiso para vivir, disfrutar y crecer, educación, orientación.

En lo negativo: Sobreprotección.

El Adulto no se subdivide funcionalmente, ya que no son asignables signos distintos de conducta a supuestas divisiones.

El estado del Yo Niño se subdivide en Niño Libre (NL), Niño Adaptado sumiso (NAS) y Niño Adaptado Rebelde (NAR).



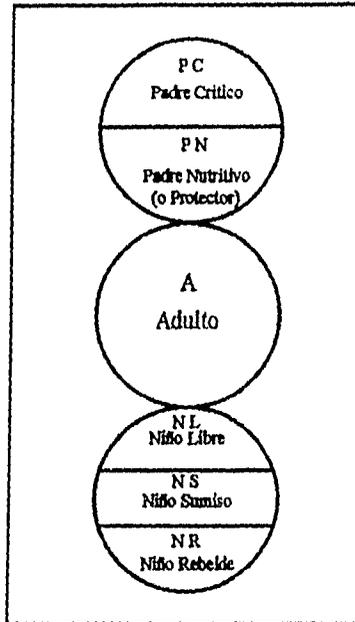
El niño libre o natural es el estado del Yo en el que se originan la intuición, la creatividad, la curiosidad y la viveza.

El Niño Adaptado Sumiso se origina en el Niño Libre que se fue adaptando a las exigencias familiares y ambientales, es obediente, disciplinado y a veces desvalorizado.

El Niño Adaptado Rebelde surge también del Niño Libre pero esta vez rebelándose a las exigencias externas, es opositor, desafiante, provocador y competitivo.

DESARROLLO DEL LIDERAZGO

El diagrama funcional completo queda entonces de la siguiente forma:



DIALOGO INTERNO

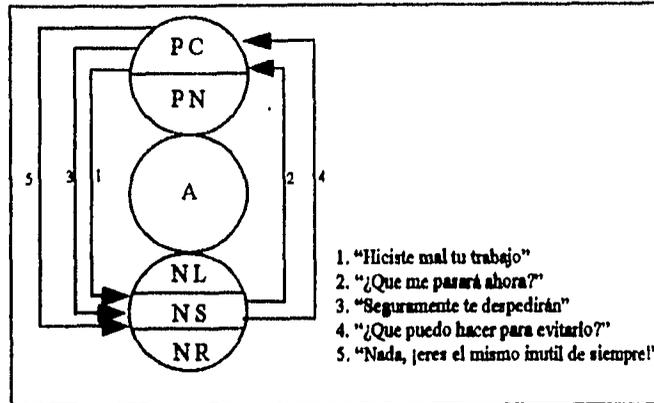
Los diálogos internos son circuitos de comunicación no conscientes entre los estados del Yo Padre y Niño, por lo general el Adulto no llega a captarlos y se repiten miles de veces por día, inclusive en el sueño y pueden ser positivos o negativos. Mediante los diálogos internos nos damos "cuerda" solos, asustándonos, enojándonos, evadiéndonos etc. Del mismo modo en que algún familiar o conocido lo hizo con nosotros en nuestra infancia.

Un ejemplo común es el de aquellas personas que luego de tomar determinadas decisiones reciben mensajes interiores que cuestionan su acción. Supongamos que un gerente envió el día de hoy un informe sobre una cuestión delicada al director. Se despierta a las dos de la mañana pensando que el informe estuvo mal hecho, o que pudo hacerlo mejor. Si bien no hay hechos objetivos que justifiquen su cuestionamiento él lo siente como válido y piensa en las consecuencias de su acto. ¿Lo despedirán?, ¿Seguro que sí! Responde él mismo.

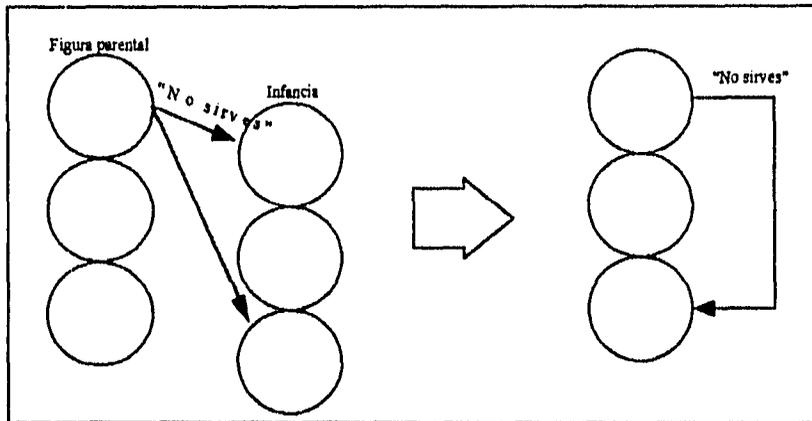


DESARROLLO DE LIDERAZGO

Estos diálogos pueden representarse con un diagrama transaccional:



El origen de esta situación es un Padre Crítico externo que actuó en la infancia y que grabó sus mensajes en el Padre interno del gerente:



Un circuito similar puede producirse con el Padre Nutritivo inadecuado. Aquí los mensajes son del tipo: "Pobrecito... eso te pasó por que no estuve yo para ayudarte."

Existen desde luego diálogos internos adecuados donde intervienen: el Padre Crítico adecuado que apoya al niño adaptado con firmeza y normas apropiadas, los mensajes en este caso son; "defiende tu derecho", "mantente firme". También el Padre Nutritivo Adecuado puede apoyar con mensajes como: "me alegro de que lo hayas logrado".

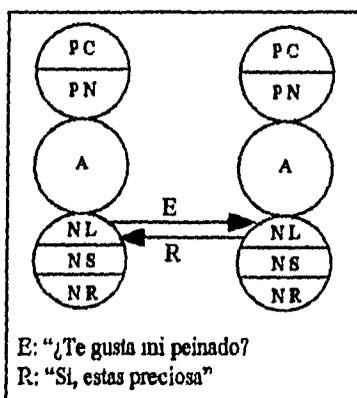
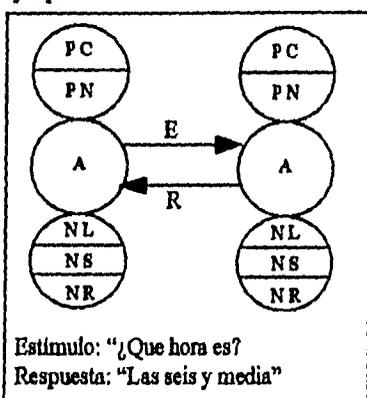
TIPOS DE TRANSACCIONES (COMUNICACIÓN)

Transacciones complementarias.

En este tipo de transacciones la respuesta vuelve del estado del Yo que recibió el estímulo al estado del Yo que lo emitió. Interviene un sólo estado del Yo por cada respuesta.

Se cumple la primera de las reglas de comunicación formuladas por Berne "Si las transacciones son complementarias, la comunicación continúa indefinidamente, hasta cumplir su objetivo."

Ejemplo:



Para saber cual es el estado del Yo emisor y cual el receptor se pone primero atención a lo que la persona dice, es decir a las frases y/o palabras, y en seguida a lo que la persona hace; gestos, posturas, ademanes etc.

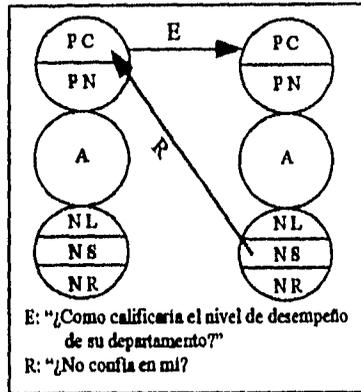
Transacciones cruzadas

Son aquellas transacciones en las cuales la respuesta no vuelve del receptor al emisor (no sigue el mismo camino).

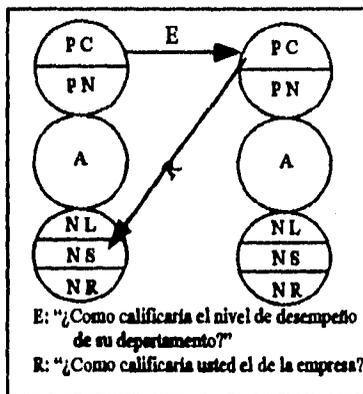
Se dan tres posibilidades de cruces:

- 1) La respuesta vuelve al emisor, pero desde un estado del yo diferente al receptor. Intervienen tres estados del Yo y se cumple la segunda regla de la comunicación de Eric Berne "En las transacciones cruzadas la comunicación se interrumpe, cortándose del todo o continuando con otro tema".

DESARROLLO DE LIDERAZGO



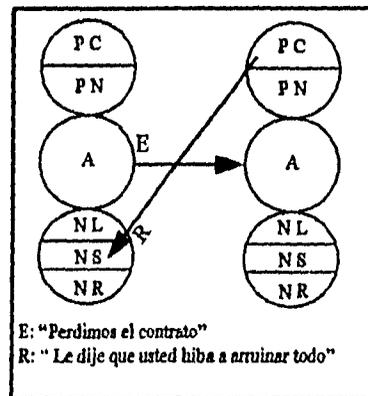
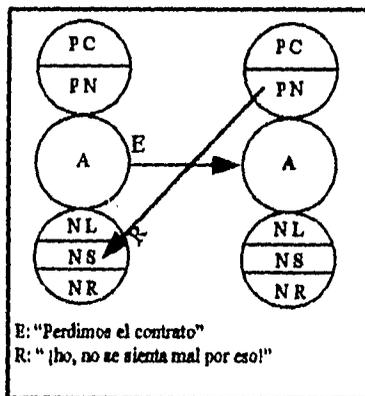
2) La respuesta vuelve del estado del Yo que recibió el estímulo pero a un estado del Yo distinto al emisor. Intervienen nuevamente tres estados del Yo.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

Esta transacción se llama transferencia pues la persona "transfiere" su propio Padre sobre el maestro, o el subordinado sobre el jefe, es decir que ven persecuciones de Padre donde no las hay. Sin embargo también se puede dar lo contrario:

Transacción Contratransferencial: Las personas con tendencia a este tipo de transacción cruzada poseen un Padre Crítico o Protector demasiado desarrollado, y en lugar de evaluar la información y resolver problemas, persiguen o salvan a los demás. Para esto se ubican en posiciones de autoridad en instituciones o grupos, las cuales mantienen rígidamente, ya que la capacidad de su Adulto no siempre está desarrollada. Poco a poco va disminuyendo el funcionamiento del Adulto de sus interlocutores, o logran rodearse de personas con poco Adulto, ya que el pensamiento objetivo es una amenaza para su posición tradicionalista, autoritaria o condescendiente, siempre procuran quedar en situación superior a los demás.

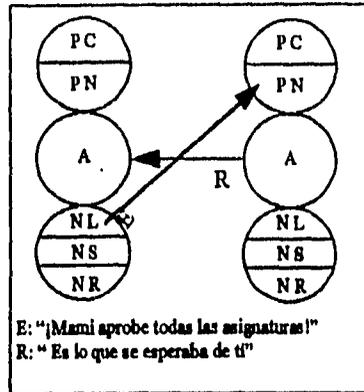


Como puede verse ante el mismo estímulo Adulto-Adulto, el interlocutor responde desde Padre Crítico o nutritivo, donde hay un Adulto el que responde ve a un Niño a quien perseguir o proteger.

TRANSACCIÓN DESHUMANIZADA

En esta transacción el estímulo proviene del niño libre y solicita comprensión, calidez o protección. La respuesta es fría, intelectual y produce frustración. Los profesionales con formación exclusivamente técnica (para actuar sobre "cosas") tienden a este cruce en situaciones de intimidad, ya sea de afecto o tristeza, con pedidos de apoyo o de afirmación. Es también una forma de negar elogios merecidos, al no reforzar los logros de los demás. ¿Para que elogiarlo si hace algo bien? Es su deber. ¿Hay que corregirlo si hace algo mal! No siempre es adecuado usar el Adulto, en esta transacción es adecuado usar el Padre Nutritivo:

DESARROLLO DE LIDERAZGO



La filosofía parental crítica tradicional considera, sin ninguna evidencia objetiva que el reconocimiento o el estímulo "arruina" a la gente o que relaja la disciplina. Esto confunde al Padre Nutritivo adecuado con el Padre Nutritivo inadecuado que es sobreprotector o salvador.

Transacción Exasperante

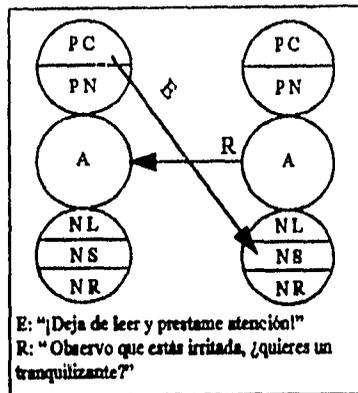
Los individuos sanos e integrados poseen además de un Adulto informado y responsable un niño creativo y afectivo y un Padre interno justo, firme e interesado por los demás, con un sistema de valores apropiado a lo que la gente necesita, no a lo que sus prejuicios irracionales imponen. Ese Padre positivo se indigna ante las injusticias, busca reparar los sufrimientos y abusos de los más débiles o indefensos, sin pasar a un rol de salvador falso.

Puede funcionar como auténtico conductor o protector en estos casos, sin buscar fines personales ocultos. Cuando detecta la carencia de Padre interno positivo en otros, los corrige con firmeza (Padre a Niño) y puede dejar en otras personas nuevas grabaciones internas "reparentalizando" a quien lo necesite. Mensajes de esta naturaleza son lo que recuerdan las personas de los auténticos líderes; "Cumpla la tarea con sus demás compañeros", "no sólo usted cuenta", "No se haga daño", "De un esfuerzo más, avance un kilómetro extra", "Donde hay un propósito claro y una voluntad firme todo se hace posible".

El cruce Adulto-Adulto en estos casos descalifica el contenido ético y humano del estímulo. Puede llegar a ser clínico. Las personas con Niño Libre y Adulto informado, pero carentes de Padre interno positivo suficiente, tienden a actuar sin un código de ética. Llegan a ser estafadores, seductores, padres de hijos naturales, comerciantes o prestamistas inescrupulosos. Su argumento de vida suele ser destructivo para los demás, a quienes manipulan.

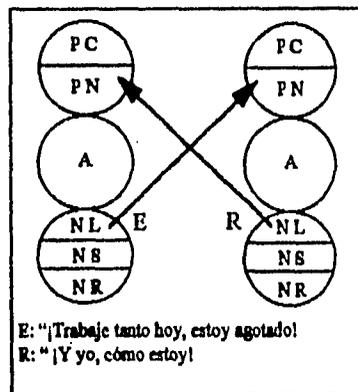


DESARROLLO DE LIDERAZGO



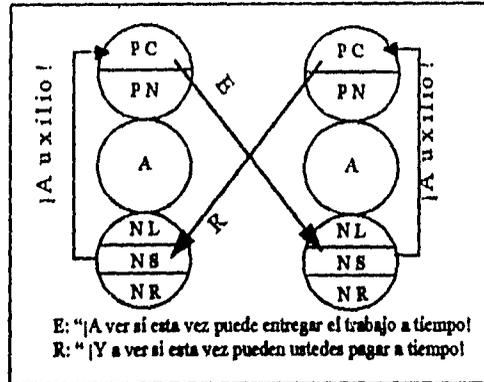
Transacción de queja mutua.

Este tipo de transacción se da cuando una persona pide protección a otra y ésta última responde quejándose a su vez. El interés de ambas personas se encuentra centrado en sí mismas, no hay interés por la otra persona y esto se refleja en la falta de uso del Padre Nutritivo.



La transacción del infinito

Aquí el estímulo es de Padre Crítico a Niño Libre ó a Niño Adaptado, y la respuesta también es de Padre Crítico a Niño Libre ó a Niño Adaptado. Se responde a un ataque con otro ataque, cada Niño interno pide ayuda a su Padre interno, y la figura resultante se asemeja a un ocho acostado o signo del infinito. Por otra parte, esta transacción cerrada parece seguir hasta el infinito. En el área laboral puede darse entre dos jefes de departamento, o en enfrentamientos de subordinado y superior. Es un circuito de mutuo refuerzo de estar mal, procurando que el otro se sienta peor para sentirse uno mejor.



CARICIAS

Una caricia se define como "Un estímulo social dirigido de un ser vivo a otro y que reconoce la existencia de éste último". Esta definición es válida tanto para seres humanos, como para animales y probablemente también para vegetales. Las "caricias" son una de las formas de intercambio del organismo con el ambiente, que también provee, además de estímulos sociales, energía y nutrientes en forma de alimentos, agua y oxígeno.

Berne usó la palabra inglesa "Stroke" para este concepto (toque o golpe), que otros autores tradujeron al español como "loque", posteriormente se adoptó el término "caricia" por ser más gráfico e impactante en su significado.

Una persona al ser sometida a estímulos bajo condiciones controladas, como en la sumersión en un tanque de agua, sin sonidos ni luz, comienza a tener alucinaciones entre las 24 y 48 horas. Se "autoestimula" para mantener su equilibrio psíquico. Algo similar ocurre con prisioneros en confinamiento solitario.

Dentro del útero materno, el feto se halla en contacto íntimo y total con la madre en toda su superficie corporal. Al nacer, esta intimidad física se interrumpe abruptamente y para siempre. A partir de este momento comenzarán nuestras tribulaciones: la mayor parte de nuestra energía se dirigirá a restablecer, lo mejor que podamos, aunque sea parcial y simbólicamente, el ideal estado intrauterino. Ser abrazados, acariciados, abrigados, alimentados, alentados, elogiados. Si esto no es posible, al menos agredidos o compadecidos. Todas estas son formas de lograr el reconocimiento de nuestra existencia como partes de un todo; seres interdependientes de un medio social.

Se ha demostrado que los bebés carentes de estímulos físicos suficientes reaccionan con gravedad acorde al grado de abandono. La falta de estímulos provoca ansiedad aguda, excesiva necesidad de amor, poderosos sentimientos de venganza, de los cuales emergen luego culpa y depresión. Estas emociones e impulsos son demasiado grandes para los medios inmaduro de control y organización del niño pequeño, inmaduro fisiológica y psicológicamente, el consiguiente trastorno de su organización psíquica conduce a una variedad de respuestas, a menudo repetitivas, cuyos productos finales son síntomas de neurosis e inestabilidad de carácter. Cuando un niño padece una falta de estímulos considerable se afecta gravemente el desarrollo de su carácter, pudiendo invalidar por

completo su capacidad para establecer relaciones. Estos casos graves tienden a terminar con un cuadro llamado marasmo, generalmente fatal.

Los niños que han sido largamente privados de estímulos no sonríen ante un rostro humano, muestran diversos retardos en su desarrollo. También presentan patologías psicosomáticas, como el eczema o el asma, o trastornos gastrointestinales acompañados de intenso llanto que en casos extremos cesa presentándose el rechazo a todo alimento.

¿Que nos quieren decir con esto bebés que sólo saben expresarse con su cuerpo?, "Acarisienne, yo existo, si no me quieren por lo menos golpéenne".

Esta frase pone en evidencia que cuando no se tienen estímulos positivos, es decir expresiones de aceptación y afecto, se buscarán por lo menos estímulos negativos, señales de rechazo, ya que incluso un golpe conlleva en sí el mensaje "reconozco que existes", y puede resultar suficiente para vivir, si bien dentro de un marco de insatisfacción.

Después de ver una película realizada en orfanatos alemanes en la que se muestran los estragos que pueden causarse a los niños pequeños cuando les faltan estímulos, al pasar por un mercado observé a un pequeño que jugaba con una naranja en el puesto de jugos de su familia mientras su papá hacía un jugo, al pasar cerca del niño el hombre lo tomó del pelo y le dio una serie de jalones a la vez que le dirigía una serie de improperios, no lo hizo regañándolo sino como un padre normal daría a su hijo una palmada en la espalda y palabras cariñosas, el niño no se inmuto, siguió jugando con la naranja muy tranquilo, pensé que ese niño contaba con una fuente de caricias aunque negativas, al menos sobrevivirá, si bien no en las mejores condiciones.

Las caricias en el área laboral son tan importantes como en cualquier otra área de nuestra vida, se trabaja además de para recibir un pago material, para recibir reconocimiento, para dar o recibir apoyo, para intercambiar estímulos, para sentirse útil a la sociedad, es decir, para dar y recibir caricias.

PÓSICIONES EXISTENCIALES

Desde los primeros meses de vida el niño percibe las expectativas familiares, conscientes o no, a las cuales debe ajustarse para mantener su provisión de caricias, su lugar en su pequeño mundo. Gradualmente, entre los dos y cuatro años de edad, comienza a responder automáticamente a esas exigencias, que se hicieron más complejas, pero de las cuales depende para su supervivencia, internaliza un concepto general de sí mismo y de los demás, así como de la relación entre ambos. Esos conceptos estarán en concordancia intuitiva con los conceptos complementarios de sus familiares más importantes. Por ejemplo, si un chico cree que su papá es el más inteligente del mundo, es porque el papá y la mamá concuerdan en eso.

Ese proceso de decisión o internalización gradual, se hace abruptamente en casos extremos (sucesos trágicos, violentos) que invaden masivamente al niño, excediendo su de por sí limitada capacidad de comprensión. Aquí decide profundamente, "en sus visceras", en base a lo que siente. El pensamiento racional queda excluido.

Estos conceptos sobre sí mismo y los demás, o juicios de valor personal, son reforzados o modificados por las transacciones con el ambiente, dando sentido a su mundo y al papel que se espera de él/ella, hasta formar parte crucial de su marco de referencia interno. Como se ve, este proceso no es individual (psicológico), sino psico-social (en interacción con el entorno).



DESARROLLO DE LIDERAZGO

El nivel de autoestima comienza a depender constantemente de las respuestas ajenas (retroalimentación social) en la infancia, ya que el Adulto no está aún suficientemente desarrollado para auto evaluarse objetivamente. Esto comienza recién alrededor de los 8 a 10 años, en los casos más favorables. Lo mismo reza para la evaluación objetiva, realista, de las personalidades y actos de sus familiares, compañeros y maestros.

A esta evaluación subjetiva, intuitiva, cargada de emoción, fundamentada en el reducido entorno familiar de la infancia, Berne la denominó posición existencial. La posición existencial es la forma en que nos percibimos a nosotros mismos en relación a los demás, ya sea con pensamientos, imágenes o sentimientos.

Berne estableció cuatro posibilidades de posiciones existenciales pero la práctica actual del análisis transaccional las amplió a cinco. La primera de dichas posiciones existenciales sirvió de título al best seller del doctor Tomas Harris "Yo estoy bien tú estás bien".

En los primeros años del análisis transaccional, se hablaba de una posición existencial básica que cada uno adopta en su infancia, y que sirve como mapa para operar el resto de la vida. Posteriormente, el mismo Berne explicó que todos pasamos "rotamos" por diferentes posiciones aunque una de ellas será predominante para toda la vida (a menos que la modifiquemos). A mayor rigidez de esta posición, mayor seguridad se sentirá, pero será menor el ajuste a una realidad siempre cambiante, por operar desde una posición fija del pasado.

Las cinco posiciones existenciales son las siguientes:

Yo estoy bien tú estás bien, ++, posición mantaca.

Yo estoy bien tú estás mal, +-, posición paranoide.

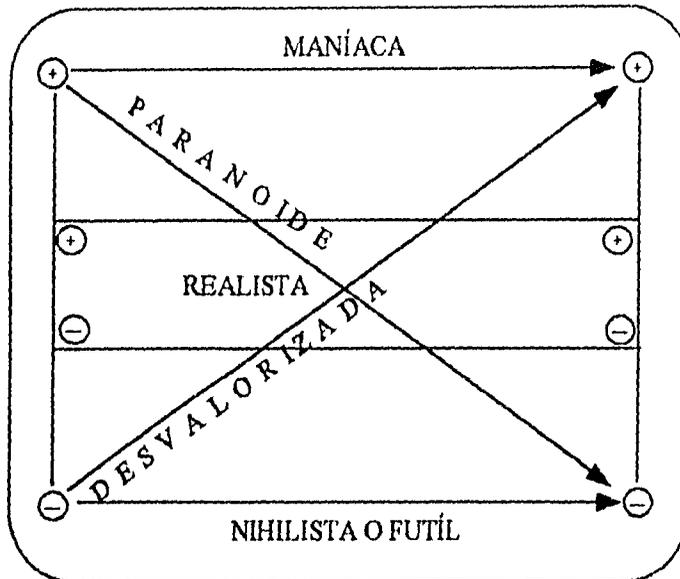
Yo estoy mal tú estás bien, -+, posición desvalorizada.

Yo estoy mal tú estás mal, --, posición nihilista o fútil.

+ - +-, posición realista.

Estas posiciones existenciales pueden representarse con el siguiente diagrama:





POSICIÓN REALISTA

En la posición realista se valora lo realmente positivo y negativo de sí mismo y de los demás, manteniendo no obstante el respeto por sí mismo, la autoestima, con una auto crítica Adulta. Nos ubicamos en nuestro justo valor, nos vemos como somos, y nos sentimos bien como resultado de ello, aunque no seamos perfectos, bellos, ricos o geniales.

La esencia de sí mismo siempre queda positiva y valiosa. Lo que puede diferir son nuestros comportamientos, algunos más exitosos, otros menos, otros francamente erróneos.

Uno de los postulados básicos enunciados por Berne es que todos los seres humanos nacen con las características necesarias para ser sanos, nacen príncipes o princesas, pero a algunos los padres los transforman en sapos. Todos nacen potencialmente exitosos y felices, pero siendo bebés, no lo saben. Requieren que la familia les trate de un modo acorde a ese derecho inalienable, para decidir internalizar mental y emocionalmente ese valor esencial, recibir caricias físicas incondicionales y condicionales adecuadas, alimentación, abrigo, información y un trato que responda a sus necesidades de crecimiento en cada etapa, hasta llegar a la adultez. Siendo así el niño se sentirá bien, satisfecho, feliz, querido, seguro de sí mismo, pero al mismo tiempo valorará a sus familiares igualmente por brindarle todo eso y además por ver que ellos son también sanos, física y emocionalmente.

Durante los primeros meses, el bebé no tiene conciencia de sí mismo ni de los límites de su cuerpo. Dentro del útero, le lleva algún tiempo descubrir su propia unicidad. Ser tocado (acariciado) y luego no tocado, le ayuda a diferenciar sus límites, lo mismo que el acercamiento y alejamiento sucesivo del pezón, pecho, biberón y otros objetos. Si suplen todas sus necesidades, se siente bien en cuanto a emociones y sensaciones y esto es el germen primitivo de su futura posición existencial realista, que adquirirá entre los dos y cuatro años, o tal vez más tarde, si todo sigue bien. La decisión de la posición existencial



correrá por cuenta del Adulto del Niño, con cierta cooperación del incipiente Adulto. Esa decisión se depositará en el Niño Adaptado, donde será reforzada por sus padres y otros familiares en las transacciones verbales que intercambien. Se le verá como un niño espontáneo, alegre, confiado, aplicado, disciplinado, como un niño que no temerá mostrar su Niño Libre porque se sentirá y sentirá a los demás bien.

Tendrá permiso para expresar sus emociones auténticas, sin temor de que dejen de quererlo, inclusive la rabia. Se acercará sin temor a otros chicos. Cuando ingrese al Colegio lo hará con curiosidad y excitación placentera, sin temor de perder a su mamá por el rato que pase allí. Tendrá también permiso para pensar por sí mismo, para aprender por ensayo y error, tomar riesgos y equivocarse, manteniendo su posición realista: Yo estoy bien tú estás bien. Desde luego, habrá adquirido un poco de las restantes posiciones inadecuadas, y a veces, y a veces caerá en alguna de ellas, pero tenderá a salir airoso por la seguridad interna que le dio todo el afecto y honestidad que recibió en su hogar.

POSICIÓN DESVALORIZADA, "Yo estoy mal tú estás bien"

Cuando predomina la posición desvalorizada, yo estoy mal tú estás bien, la situación del niño es muy diferente. Un niño pequeño es biológicamente inferior a sus mayores, hasta que va adquiriendo las estructuras físicas y mentales con el desarrollo. Su desvalimiento natural es compensado con afecto y respeto en la posición realista, acrecentado, en cambio, en las familias que generan la posición desvalorizada las dos formas clásicas son persecución y sobreprotección.

La persecución equivale a miradas de rabia, dedos acusadores, voces estentóreas, insultos, burlas, ironía, mensajes como "inútil... no sirves para nada... torpe... ¿otra vez te equivocaste?... eres una desgracia... saliste a tu padre... eres malo, malo..." y otras caricias por el estilo. Aunque el chico lucha contra estos mensajes tóxicos, finalmente sucumbe, y para subsistir los internaliza. Ahora ya se los dice a sí mismo: "No sirvo... soy inferior... soy estúpido... feo(a)... no merezco que me quieran... mis primos son mejores que yo..." inicialmente su niño adaptado se lo dice a su niño natural. A partir de los 8 años su Padre Crítico se suma al coro de las autocriticas rebajantes.

Aunque es menos dolorosa no es menos perniciosa la sobreprotección o salvación, "Ven que todo te lo hago yo, no vas a poder solito... pobrecito, te caíste, te voy a levantar... tú eres el huerfanito, cómo debes sufrir... tu papá dejó a tu mamá? Que terrible no tener a papá en casa... Que alta eres, tan alta para ser niña..." y conductas no verbales como dar de comer en la boca a niños ya capaces de hacerlo solos; despertarlos por la mañana después de los seis años en lugar de comprarles un despertador; vestirlos siendo grandes; llevarlos a todas partes cuando ya podrían salir solos; decirles todo lo que tienen que hacer, en vez de enseñarles a tomar decisiones; poner caras de angustia ante la menor contrariedad que deban afrontar, etc.

Una variedad de "embujamiento" muy común es la combinación creativa entre persecución y sobreprotección. Por lo general, en las familias tradicionales el padre persigue y la madre, o la abuela o la tía soltera que vive en casa o la señora que nos cuida desde que nacimos, son las salvadoras del "pobrecito". O bien la madre persigue y el papá salva (menos habitual). En este caso, la combinación suele trastocar la posición desvalorizada, produciéndose la siguiente posición.



POSICIÓN PARANOIDE "Yo estoy bien tú estás mal"

Posición paranoide: yo estoy bien tú estás mal. Si un familiar persigue o abandona a un chico, pero otro lo salva, sobreprotege, tiende a acumular rencor por la injusticia, siendo el campo de batalla de dos familiares en desacuerdo, con diferentes criterios de crianza. También se tiende a la posición paranoide cuando se es maltratado violentamente en la niñez. Un niño así se refugia en algún rincón y decide, después de una paliza injusta u otros escarnios. "Algún día me vengaré...". Su coraje le mantiene vivo, tal vez de otra forma no podría sobrevivir. Generalmente tiene algún modelo de la misma posición paranoide del mismo sexo. A veces se transforma en vengador de alguna víctima de la familia.

Las personas que se encuentran en la posición paranoide no tienen autocrítica. Piensan que siempre tienen razón y que la culpa es de los demás: de su pareja, padres, hijos, jefe, subordinados, gobierno etc.

Mientras que estando en la posición realista se tiende a mantener los vínculos sociales, excepto que realmente no sean adecuados, en la posición paranoide la tendencia es a dominar, sojuzgar, pelear o bien a librarse de la gente, frecuentemente para terminar sólo, cuando ya no hay nadie que les aguante.

POSICIÓN MANÍACA "Yo estoy bien tú estás bien"

En la posición maníaca todo es color de rosa. Tiene varios grados, en el más grave de los casos la persona muestra una actividad extraordinaria, se ríe, tira el dinero, se desnuda etc. Hasta caer agotada. Es peligroso detener a un individuo que se encuentra en este extremo pues pasa a la posición paranoide pudiendo atacar a quien le confronte, sin llegar a estos extremos, cualquier ser humano puede pasar un lapso en esta posición, tomando decisiones irracionales, sin evaluar las consecuencias posiblemente adversas. Es la posición más peligrosa en los puestos de alta responsabilidad en las organizaciones, y en los dirigentes gubernamentales.

Sus frases típicas son: "Todo va bien... Estamos de suerte... Es fantástico... No te preocupes, déjame a mí... Siento que todo va a salir de perlas... No seas aguafiestas etc." Estando en esta posición, al no lograr incluir a los demás, tienden a pasar a la posición paranoide eliminando toda oposición racional.

En cuanto a conductas típicas estas son las siguientes:

- Enfrentar a varios adversarios en una pelea callejera
- Hacer grandes inversiones en negocios inciertos
- Mantener una estructura comercial o fabril excesiva mientras las ventas bajan o la competencia avanza y reduce la participación en el mercado.
- Conocer a una pareja y casarse al poco tiempo, en pocas semanas o meses, sin haber tenido un preencuentro más profundo.
- Seleccionar personal en minutos sin pedir referencias.
- Descalificar algún síntoma de enfermedad grave. "No es nada, se me va a pasar".

Es fácil caer de esta posición cuando se producen las consecuencias desastrosas de la imprevisión a la posición nihilista o fútil.

POSICIÓN NIHILISTA O FÚTIL, "YO ESTOY MAL TÚ ESTÁS MAL"

Cualquier persona puede pasar por esta posición en momentos de desesperación, pero si es la básica, adoptada durante una infancia trágica, con abandonos, muertes, miseria, padres psicóticos, persecuciones raciales o políticas, el fin probable de la persona será la cárcel, el manicomio o la morgue.

Se llama nihilista por su similitud con filosofías amargas, sin salida, como la de Nietzsche (nihil - nada) y fútil por la tendencia a abandonar toda esperanza, a no creer en sí mismo, en nada ni en nadie.

Algunas frases típicas de esta posición existencial son las siguientes:

"La vida es una porquería... No creo en nada... ¿Para que?... Me voy a matar jaja... Me voy a dar una buena borrachera para así no pensar en nada... Si no consigo trabajo la semana que viene me pego un tiro y se acabó el problema.. ¿A quien le importo yo?...", etc.

Existen otros instrumentos que esta teoría a planteado para analizar el carácter, sin embargo para alcanzar el objetivo de este trabajo es suficiente con los mencionados hasta el momento. En los siguientes capítulos se revisarán las teorías más importantes relacionadas con el liderazgo interpretándolas con la ayuda de la teoría del análisis transaccional.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Adulto	Una serie autónoma de sentimientos, actitudes y pautas de conducta adaptadas a la realidad actual. Un estado del ego orientado hacia el tratamiento objetivo y autónomo de los datos y del cálculo de probabilidades.
Análisis estructural	Análisis de la personalidad o de una serie de transacciones según los estados del ego Padre, Adulto y niño.
Análisis transaccional	Una teoría de la personalidad basada en el estudio de estados del ego específicos. El análisis de transacciones por medio de diagramas.
Antigüón	Lo contrario del guión. Lo desafiadamente opuesto a lo que exige cada directriz
Antítesis	Una orden que contradice directamente al requerimiento paterno; una intervención terapéutica que produce la liberación temporal o permanente de las exigencias del guión. Una liberación externa.
Botón	Un estímulo interno o externo que pone en marcha una conducta de guión o de juego.
Cambio interruptor	o 1. Un cambio de un papel a otro en un juego o un guión. 2. Una maniobra que fuerza a otra persona a cambiar de papel. 3. Un estímulo interno o externo que acaba con la conducta adecuada.
Camiseta	Un lema vital que se evidencia en el porte de la persona
Caricias	Estímulos sociales dirigidos de un ser vivo a otro que reconocen la existencia de éste último.
Compromiso	Una decisión, operativamente ratificada, de seguir ciertos principios de acción para lograr un objetivo determinado.
Conducta	Lo que se piensa y siente es la conducta interna y lo que se dice y hace es la conducta externa.
Conducta de guión	Conducta que parece más motivada por un guión que por consideraciones racionales.
Contragüión	Un posible plan de vida basado en preceptos paternos
Contrato	Un acuerdo explícito entre un paciente y un terapeuta que fija el objetivo del tratamiento durante cada fase
Convicción	Una opinión firme sobre el "estar bien" de uno mismo por una parte, y del resto del mundo por otra.
Corte	Una liberación del guión
Cuenta atrás	El periodo de tiempo durante el cual un acontecimiento venidero influye sobre la conducta.
Cultura familiar	El principal interés de la familia, particularmente con respecto a las funciones corporales.
Cupón	Un sentimiento "coleccionado" como saldo de un juego.
Decisión	Un compromiso infantil con una forma determinada de conducta, que más tarde forma la base del carácter.
Decorado	El ambiente de ensueño en el que el niño representa el guión.
Decreto muerte	de Un desenlace fatal del guión
Demonio	(a) Apremia al niño y lo impulsa a hacer las cosas que aparentemente son contrarias al mecanismo del guión, pero en realidad a menudo lo refuerzan.

(B) la voz susurrante del Padre que incita al Niño a una conducta impulsiva y no adaptable. Los dos suelen coincidir en sus objetivos. (Quizá sea el Niño del Padre)

Depresión	El fracaso de un diálogo entre el Niño y el Padre
Desenlace	El destino último o manifestación final que señala el fin de un plan de vida.
Directrices	Mandatos, patrones y otro material del guión.
Drama familiar	Una serie dramática de acontecimientos que ocurren repetidamente en cada familia, y que forman el protocolo del guión.
Electrodo	El Padre que hay en el Niño. Cuando entra en acción, provoca una respuesta casi automática.
Epiguión	Un exceso de programación paterna. Ver exceso de guión.
Erupción	(o estallido del guión) Paso de una conducta más o menos racionalmente dirigida a una escena de guión.
Espacio	El espacio dentro del cual se verifican las transacciones decisivas de un guión.
Estado del ego	Un patrón consistente de sentimientos y experiencias relacionado directamente con un patrón consistente de conducta.
Estado del Yo	Un sistema de emociones y pensamientos acompañado de un conjunto afin de patrones de conducta.
Exceso de guión	de Un exceso de programación paterna que pasa de una persona a otra, como del padre al niño. Todo el que tiene esta "papa caliente" en un momento dado tiene exceso de guión. Un epiguión.
Fórmula	La secuencia de acontecimientos esencial para la marcha de un guión.
Fracasado	Alguien que no logra un propósito declarado
Fracaso	Si no puede llevarse a término el guión, conduce a la desesperación.
Guión	Un plan de vida basado en una decisión tomada en la infancia, reforzado por los padres, justificado por acontecimientos subsiguientes, y que culmina en una alternativa elegida.
Guión de "no puedes"	"no Guión enunciado en términos negativos.
Guión "puedes"	de Guión enunciado en términos positivos
Hamártico	El que tiene un final autodestructor y trágico.
Hendidura	Aquel lugar en un guión que puede ser ocupado por cualquier persona que responda de acuerdo con las exigencias del mismo.
Hipoteca	La obligación facultativa de estructurar largos períodos de tiempo
Ilusión	Una esperanza improbable a la que se aferra el niño y que influye sobre toda su conducta decisiva.
Indicio	Un elemento especial de la conducta que da la pista para descubrir el guión de una persona.
Intimidad	Un intercambio de expresión emocional libre de juegos y sin explotación
Juego	Una serie de transacciones con un timador, un truco, un interruptor o cambio, y una confusión que producen un pago.
Liberación externa	Una intervención exterior que libera al individuo de las exigencias del guión.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

Lista de comprobación	Una lista de preguntas cuidadosamente seleccionadas y formuladas para conseguir el máximo de información, con el mínimo de ambigüedad sobre el guión.
Madre bruja	El estado del ego Niña de una madre que forma a los Padres del estado del ego Niño de su hijo o del ego Niña de su hija y dirige el guión trágico. En un guión productivo, se le llama hada madrina.
Maldición	El requerimiento del guión
Mandatos	Los ajustes, requerimientos y provocaciones que dominan la conducta de guión del individuo.
Marciano	Aquel que observa los acontecimientos terrestres sin prejuicios
Material	Estímulos y respuestas paternos con los que el individuo construye su mecanismo de guión.
Matriz	Un diagrama que muestra las directrices paternas que forman la base del guión.
Mecanismo	Los siete elementos que componen un guión
Moneda	El medio que lleva al desenlace del guión: por ejemplo, palabras, sexo, dinero o tejidos.
Mundo	El mundo distorsionado en el que se representa el guión.
Niño	Una serie de sentimientos, actitudes y pautas de conducta que son reliquias de la propia infancia del individuo.
Niño	Un estado del ego arcaico. El Niño Adaptado sigue las directrices paternas. El Niño Natural es autónomo
No-triunfador	Alguien que se esfuerza mucho sólo para igualarse con los demás.
Oprimido	Se dice de la persona que debe concentrarse en su guión a expensas de todo lo demás.
Padre	Una serie de sentimientos, actitudes y pautas de conducta que se asemejan a los de una figura parental que nos influenció en nuestra infancia o adolescencia
Padre	Un estado del ego tomado de una figura paternal. Puede funcionar como una influencia dirigente (el Padre influyente), o exhibirse directamente como conducta paterna (el Padre activo). Puede ser nutritivo o crítico.
Padre Ogro	El estado del ego Niño del padre, que forma el Padre del estado del ego Niño de su hija y dirige el guión trágico. En un guión productivo se le llama el alegre Gigante.
Palabras "están bien"	Palabras recompensadas con la aprobación paterna.
Papel	Una serie de transacciones llevadas a cabo en cualquiera de los tres estados del yo de acuerdo con las exigencias del guión.
Patrón	Un estilo de vida basado en instrucciones o ejemplos paternos.
Permiso	(1) Una licencia paterna para actuar con autonomía. (2) Una intervención que da al individuo licencia para desobedecer un requerimiento paterno si está dispuesto, quiere y puede hacerlo, o que lo libera de las provocaciones paternas.
Persona	Una presentación enmascarada del yo. Generalmente su nivel está situado entre los ocho y los doce años de edad.
Personalidad	Es el modo habitual de pensar, sentir, decir o hacer mediante los que el



DESARROLLO DE LIDERAZGO

Posición	Un concepto del "estar bien" y del "no estar bien" que justifica una decisión; una posición desde la cual se practican los juegos.
Posición Existencial	La forma en que nos percibimos a nosotros mismos en relación a los demás, ya sea con pensamientos, imágenes o sentimientos.
Prescripción Primario	Una serie de preceptos dados por un Padre Nutritivo La versión más primitiva del guión, basada en la interpretación que hace el niño del drama familiar.
Programa	Un estilo de vida que resulta de todos los elementos del mecanismo de guión tomados en conjunto.
Protocolo	Las experiencias dramáticas originales sobre las que se basa el guión.
Provocación	Conducta inadecuada fomentada o exigida por un padre
Punto de vista marciano	El estado de ánimo más ingenuo posible para observar los acontecimientos terrestres. (Probablemente por el Adulto del niño)
Punto de vista terrestre	El que está oscurecido por prejuicios aprendidos de otras personas, generalmente en la primera infancia.
Reparentalización	Despegue de la programación Paterna primitiva y sustitución con un programa nuevo y más adaptable a través de la regresión, especialmente en los esquizofrénicos.
Requerimiento Resaca	Una prohibición u orden negativa de un Padre El periodo de tiempo que transcurre antes de asimilarse un acontecimiento pasado.
Risa del patíbulo	La risa o sonrisa que acompaña a una conciliación del patíbulo, y que generalmente es compartida por los allí presentes.
Rompeguiones	Una liberación interna metida en el guión.
Santa Claus	La fuente ilusoria del regalo ilusorio que el Niño se pasa la vida esperando
Señal	Un movimiento o gesto que señala la conducta de guión.
Superposición	Cuando la cuenta atrás comienza antes de que haya desaparecido la resaca.
Tema	Amor, odio, venganza o envidia son los más corrientes.
Terrícola	Aquel cuyos juicios se basan en concepciones a priori más que en lo que está ocurriendo en realidad. Un tipo cuadrado.
Tiempo de meta	Un periodo de tiempo que termina al conseguirse un objetivo
Tiempo de reloj	Un periodo de tiempo medido con el reloj o el calendario.
Timo	La sexualización y la búsqueda y explotación transaccionales de sentimientos desagradables.
Tótem	Un animal que fascina al individuo y que influye en su comportamiento.
Transacción	Es la unidad de acción social. Un estímulo más una respuesta.
Triángulo dramático	Un simple diagrama que muestra los posibles cambios de papeles en un juego o guión. Los tres papeles principales son: perseguidor, víctima y salvador.
Triunfador	Alguien que cumple su propósito declarado.
Truco	Una actitud o debilidad especial que hacen a una persona vulnerable a los juegos o a la conducta del guión.
Vamos!	Una provocación o una seducción para seguir una conducta inadecuada
Velocidad	El número de cambios de papel que se dan en un guión en una unidad de tiempo dada.
Visión del	La visión distorsionada que tiene el Niño del mundo y de los que le rodean,



mundo sobre la cual se basa su guión.

Descripción de algunos juegos psicológicos

Nombre del juego	Síntesis	Que pretende probar
"Te agarré desgraciado"	Está al acecho de faltas ajenas, cuando las pesca les cae con todo.	Nadie es confiable
"Defecto"	Siempre busca alguna falla	Los demás son inferiores
"Tú me metiste en esto"	Evita responsabilidad, cuando las cosas andan mal culpa a otro.	Nunca tengo la culpa
"Cheque de goma"	Promete y consigue cosas por su promesa, pero nunca cumple con esta	Soy vivo, la gente es estafable
"Tribunales"	Uno se coloca en juez, el resto de litigantes.	Yo diré quién tiene razón.
"Deudor"	Tironeos interminables para saldar deudas, con el placer subiguiente de: "haber quien gana"	Me saldré con la mía
"El mío es mejor que el tuyo"	Competencia	Soy superior
"Estúpido"	Comete errores, se comporta con torpesa	No hago nada bien, soy tonto
"Pateenme"	Provoca sin darse cuenta el ser castigado	Soy malo/tonto
"Pata de palo"	Aduce defectos o enfermedades para no ser responsable	¿Que se puede esperar de alguien como yo?
"Usted es maravilloso"	Se elogia en exceso a alguien en vez de valorarse a si mismo	Soy inferior



FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO

La medida del liderazgo no es la calidad de la cabeza, sino el tono del cuerpo.

Max De Pree

El objeto del liderazgo debería consistir en mejorar el comportamiento del hombre y la máquina, para mejorar la calidad, incrementar la producción y al mismo tiempo conseguir que las personas estén orgullosas de su trabajo.

W. Edwards Deming



DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Líder. Del inglés leader, del verbo to lead, conducir. Director, jefe, director de un grupo social o de otra colectividad.¹

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupa. Pero no todos los líderes son gerentes ni todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus gerentes ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien. El liderazgo sin una sanción formal, es decir la capacidad de dirigir existe fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante como la influencia formal y, algunas veces, más importante aún. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento.

Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall

Definimos el liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Obsérvese que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para alcanzar objetivos.

Principios de Administración. Terry & Franklin. CECSA

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y ejercida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es encarado como un fenómeno social, que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existen en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato. Mc. Graw Hill

El liderazgo, asumido por uno o más miembros, consiste en influencias personales que coordinan la acción del grupo para el logro de sus metas.

Análisis transaccional integrado, Roberto Kertez. IPPEM. pp 417

El significado de liderazgo varía según los autores. Nosotros definimos liderazgo como ese arte o proceso de influir sobre las personas

¹ Diccionario enciclopédico ESPASA, tomo 15



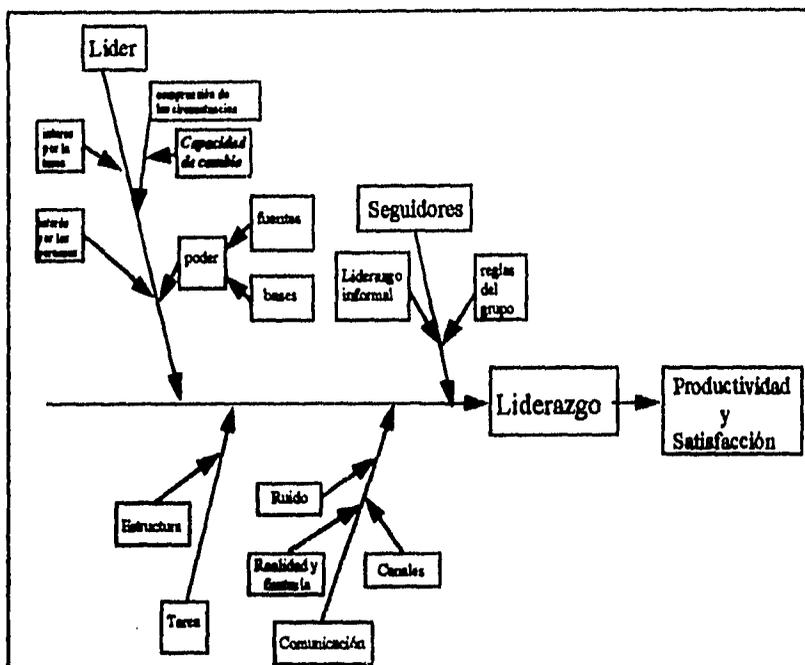
DESARROLLO DE LIDERAZGO

para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir con las metas del grupo. Lo ideal consiste en motivar a las personas, no sólo para que desarrollen una disposición por el trabajo, sino una disposición a hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, honestidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Ser líder implica guiar, conducir, dirigir y preceder. Los líderes actúan ayudando a sus respectivos grupos a alcanzar sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes. No se colocan detrás del grupo para empujarlo y azuzarlo; se instalan frente al grupo para facilitarle su avance y motivarlo a que cumpla con las metas organizacionales. Un ejemplo de lo anterior lo encontramos en los directores de orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto por medio del esfuerzo integrado de los músicos. La orquesta responderá según la calidad del liderazgo del director.

Elementos de administración. Koontz O'donnell Wehrich, Mc. Graw Hill, pp 451

Todas estas definiciones de liderazgo tienen algo en común, el que una persona proponga los objetivos y logre, comunicándolos de manera eficiente a un grupo de seguidores, que estos decidan cooperar con él, esto define al liderazgo como un fenómeno social, como un evento que se da dentro de un grupo, cabe observar cómo los autores, en sus definiciones de liderazgo, hacen hincapié en la necesidad de convencer a los subordinados, de que ellos quieran trabajar por alcanzar las metas de la organización, es decir, parece que el papel del líder es motivador, de hecho con frecuencia se asocia la palabra liderazgo con habilidades tales como; poder de convencimiento, don de palabra o habilidad para inspirar a los demás. Lo cierto es que además del líder hacen falta otros elementos para que se dé el fenómeno de liderazgo, en la siguiente gráfica se muestran los que serán considerados en esta investigación:





Como se puede observar son numerosos los factores a considerar para entender el fenómeno del liderazgo, así que; ¿que es lo que tiene que hacer quien aspira a ser un mejor dirigente?, entender como se relacionan estos factores con su área de actividad será bastante útil, sin embargo el punto principal es aplicar estos conocimientos para cambiar nuestro comportamiento personal, porque la mejor motivación o los más extensos estudios sirven de poco si no cristalizan en la realidad, si no pueden modificar nuestra conducta a fin de hacernos mejores, con esta idea en la mente se presentarán las diversas teorías que se han desarrollado para explicar el liderazgo valiéndonos de la teoría del Análisis Transaccional para interpretarlas y facilitar el incorporar los nuevos conceptos en nuestro comportamiento, buscando siempre ser más hábiles para dirigir un equipo de trabajo hacia el logro de objetivos concretos, aumentando su productividad y su satisfacción, ya sea en el ámbito laboral o en cualquier otra área de actividad en donde el trabajo en equipo sea necesario.



LA TEORÍA DE RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Sólo puedes tener dos cosas en la vida, Justificaciones o resultados, las justificaciones no cuentan
Lee Iacocca

Uno de los primeros enfoques que se utilizó en las investigaciones para explicar el fenómeno del liderazgo, fue el de explicarlo a partir de los rasgos de la personalidad comunes de los líderes, un rasgo es una cualidad o característica distintiva, cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo y otras fueron estudiadas y presentadas como las causantes del fenómeno de liderazgo. Estas teorías fueron influenciadas en gran medida por la llamada "teoría del gran hombre", presentada por el escritor Thomas Carlyle a principios de siglo en sus libros; *Lectures on Héroes, Hero-Workship y The Heroic in History*, donde explica el progreso del mundo como producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad.

Uno de los primeros investigadores del liderazgo, Ralph M. Stogdill, revisó más de 5000 estudios de liderazgo y encontró que los rasgos de la personalidad más mencionados por los diversos autores fueron los siguientes:

1. *Rasgos físicos:* energía, apariencia peso.
2. *Rasgos intelectuales:* adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza
3. *Rasgos sociales:* cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
4. *Rasgos relacionados con la tarea:* impulso de realización, persistencia e iniciativa.

Este último rasgo fue más uniforme que cualquiera de las otras relaciones de rasgos estudiadas por Stogdill. Los líderes parecen estar caracterizados por una elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas, están altamente motivados para fijar objetivos y alcanzarlos en forma persistente. En todos los otros rasgos estudiados por los diversos autores hubo inconsistencias substanciales que invalidaron cualquier conclusión concreta relativa a la identificación de los rasgos universales del liderazgo.

El investigador Edwin E. Ghiselli, ha conducido extensos estudios sobre la relación entre los rasgos de la personalidad, la motivación y la efectividad del liderazgo. Estudió a más de 300 gerentes de 90 compañías diferentes y los resultados obtenidos sugieren que los rasgos de la personalidad que siguen varían desde muy importantes hasta sin importancia en relación con el éxito del liderazgo.

A. Muy importantes

1. Decisión
2. Capacidad intelectual
3. Orientación a la realización del trabajo
4. Sentimientos de autorrealización
5. Confianza en sí mismo
6. Habilidad administrativa -formador de equipos de trabajo



DESARROLLO DE LIDERAZGO

B. De importancia moderada

1. Afinidad con la clase trabajadora
2. Impulso e iniciativa
3. Necesidad de mucho dinero
4. Necesidad de seguridad en el trabajo
5. Madurez personal

C. Casi de ninguna importancia

1. Masculinidad contra femineidad

El problema con la investigación de Ghiselli es que varios de los rasgos son interdependientes y no hay indicación de que tanto debe tener una persona de un rasgo para ser un líder efectivo.

Si uno opta por apegarse al enfoque de los rasgos, una descripción estereotipada compilada de las características personales de un líder representativo sería algo como lo que sigue:

Por lo general el líder es brillante, por lo común un tanto más inteligente que sus seguidores. El líder es excelente en tareas académicas (estructuradas), persevera, muestra ser cuidadoso. El líder es confiable, es alguien en quien se puede confiar para ejercer en forma adecuada las responsabilidades. El líder es un tanto más gregario, ligeramente extrovertido, y participa activamente en su estructura social. Y es de condición socioeconómica superior, o media superior.

El valor de la teoría de los rasgos de la personalidad ha sido puesta en entredicho ya que los intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación han conducido a callejones sin salida. Por ejemplo, en una reseña de veinte estudios diferentes se descubrieron casi ochenta rasgos propios del líder, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.

Entre las deficiencias que presentan las teorías de rasgos de la personalidad se cuentan las siguientes:

- Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de la personalidad que realzan los aspectos del liderazgo. En otras palabras, no todos los rasgos son igualmente importantes en la definición de un líder, pues algunos deberían de tener mayor importancia que otros.
- Las teorías de rasgos ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados de Liderazgo. La pregunta que flota en el aire es: ¿Un individuo puede ser líder para todo y para cualquier tipo de subordinado?



DESARROLLO DE LIDERAZGO

- Estas teorías no hacen distinción entre los rasgos válidos en cuanto al alcance de diferentes tipos de objetivos. En algunas misiones algunos rasgos de la personalidad son más importantes que otros: una misión militar de guerra exige rasgos diferentes de un líder mientras que una misión religiosa o filantrópica exige otros.
- Las teorías de los rasgos ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa existen infinidad de diferentes situaciones que exigen características diferentes de los líderes. Una situación de emergencia exige un tipo de comportamiento del líder, mientras que una situación de estabilidad y calma tiene otras características diferentes.
- Dentro de ese enfoque simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo es siempre líder durante todo el tiempo y ante cualquier situación, lo que no ocurre en la realidad. Un sujeto puede ser el líder indiscutible en la sección donde trabaja y el último en opinar en su hogar.

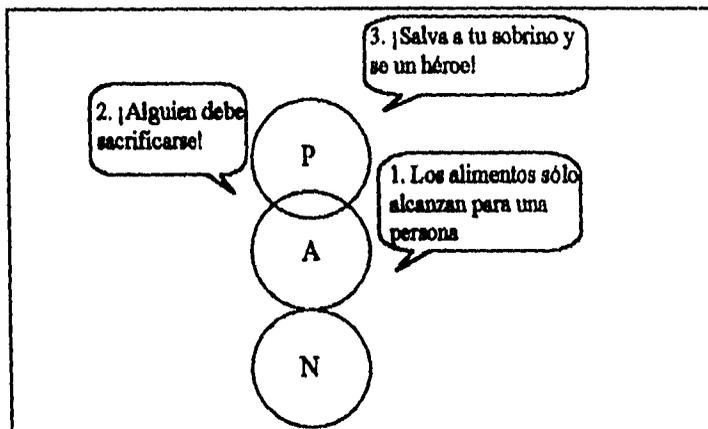
Es importante señalar que la teoría de rasgos supone que los líderes nacen con las características personales necesarias para desempeñar ese papel, es decir, estas características no podrían ser desarrolladas, si es necesario tener un líder en determinado puesto, se tendría que seleccionar a la persona idónea para que asumiera esta posición.

Algunas consideraciones desde el punto de vista del análisis transaccional de los rasgos de la personalidad considerados como muy importantes por el investigador Edwin E. Ghiselli son las siguientes: Primero que estos rasgos o características se encuentran latentes en todo ser humano, y que pueden ser desarrollados o inhibidos por las primeras experiencias de la infancia, por ejemplo, la capacidad de decisión.

Según el diccionario enciclopédico Grijalbo, decisión se define como: *Opción que se toma o da ante un problema. Esto significa elegir o escoger entre varias opciones, lo cual no quiere decir que la opción elegida sea la correcta.* En su libro *Grandes Errores*, Nigel Blundell relata el naufragio de Bill Quinlan de 48 años y de su sobrino David Lucas de 18 ocurrido en el mes de julio de 1978 mientras viajaban en un trimarán por el pacífico desde San Diego California hacia las islas galápagos. El trimarán volcó y Quinlan tubo que bucear para rescatar el bote salvavidas así como algunas provisiones, después de permanecer por cinco días en el océano Quinlan hizo un recuento de las provisiones de alimentos y agua y llegó a la conclusión de que éstas sólo eran suficientes para que una sola persona sobreviviera durante dos semanas, por lo que *decidió* que su sobrino debería permanecer en la balsa y él debía sacrificar su vida, así se lo hizo saber a David y acto seguido se lanzó al agua y nadó sin volver la vista atrás hasta perderse en el océano, tres días después David fue rescatado por un barco pesquero mexicano sin que las provisiones hubieran sido tocadas. ¿Que fue lo que hizo a Quinlan tomar una decisión equivocada?, es interesante hacer un pequeño análisis



al respecto. Cuando se toma una decisión se está utilizando el estado del yo Adulto para enumerar y evaluar las diversas alternativas, idealmente se toma una decisión después de considerar la información y las circunstancias aceptando un cierto grado de riesgo e incertidumbre, sin embargo al enumerar las alternativas puede haber un problema si el Adulto se encuentra contaminado por el Padre, ya que entonces habrá prejuicios en los supuestos razonamientos,



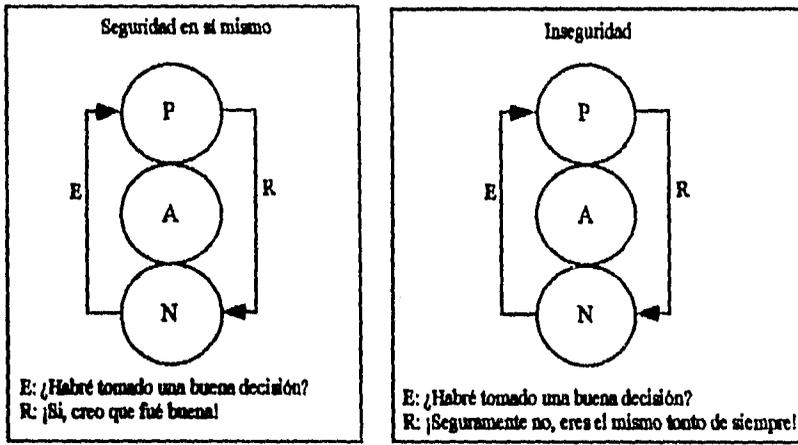
Observando de manera detallada el “razonamiento” de Quinlan podemos darnos cuenta de que su Adulto estaba contaminado por su Padre, tal vez su interés estaba orientado más hacia el heroísmo que hacia la sobrevivencia. ¿Que puede ocurrir con las decisiones de un líder en una organización cuando su interés es el reconocimiento, la obtención de poder o cualquier otro y no el encontrar la mejor solución a los problemas?, podemos darnos cuenta mediante el ejemplo expuesto que el Padre sólo puede ver a lo sumo unas cuantas opciones para la solución de un problema dado, pero el Adulto puede encontrar varios cientos de ellas, tal vez en el caso de el naufragio se podría pensar en racionar los alimentos, buscar la forma de pescar, permanecer inactivo para gastar el mínimo de energía, protegerse de los rayos del sol para no perder agua mediante la transpiración, buscar la forma de hacerse más visibles a los barcos que pudieran pasar cerca, etc.

En una ocasión participando en un curso un Padre de familia planteo el problema de “educar a sus hijos para que dejaran la pasta de dientes en su lugar”, el educar a sus hijos le parecía a él la única solución para que la pasta de dientes permaneciera en su lugar, el grupo le dio algunas alternativas creativas como; instalar un receptáculo para la pasta de dientes de modo que esta no pudiera moverse, colgar la pasta de dientes de una cadena delgada, comprar su propia pasta de dientes y guardarla cada vez, etc. Estas soluciones no se le habían ocurrido pues su Padre interno había puesto restricciones a las mismas, restricciones que no tenían nada que ver con lograr que la pasta de dientes permaneciera en su lugar, lo que de todas formas probablemente no era el problema que quería solucionar, quizá su verdadero objetivo podría expresarse de la siguiente forma: “lograr que mis hijos aprendan a ser disciplinados”, entonces el que la pasta de dientes permaneciera en el lugar asignado podría constituirse en un medio de incorporar este valor en la familia, pero no el único, no



obstante cuando el verdadero interés tiene poco que ver con el problema raras veces se dará con soluciones creativas y eficientes.

De modo que para decidir es importante mantener al Adulto libre de la contaminación del Padre o del Niño, pero parte de la capacidad de tomar una decisión es la confianza en sí mismo: en el lenguaje del análisis transaccional se habla de la protección o respaldo que el Padre interno da a el Niño interno, este respaldo se puede mostrar gráficamente como un pequeño dialogo interno.



Como puede verse la seguridad en sí mismo puede no depender de lo acertado o erróneo de una decisión, sino de el dialogo interno entre el Padre y el Niño que se desarrolla después de que la decisión ha sido tomada. Si el Padre interno apoya al niño éste se sentirá seguro, incluso si falla en la decisión el apoyo interno le permitirá analizar la situación y aprender de sus errores, en caso contrario, cuando en lugar de apoyo hay persecución a nivel interno, en caso de error esta presión impedirá rescatar algún conocimiento de la situación, ahora bien, no será frecuente encontrar dirigentes, sobre todo de alto nivel, que no cuenten con un apoyo interno de este tipo.

Se puede realizar un análisis de el resto de los rasgos de la personalidad propuestos pero estos dos parecen ser los más importantes. Pasemos ahora a analizar el fenómeno del liderazgo a la luz de un grupo de teorías que consideran que la capacidad de liderazgo puede ser aprendida, y veamos después sus postulados bajo la perspectiva del análisis transaccional.



TEORÍAS CONDUCTUALES

Un poco antes de 1923, un científico australiano, profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration, de nombre George Elton Mayo (1880-1949), inició una investigación en la Western Electric Company², esta experiencia, que luego se volvería famosa, demostró el impacto que el interés por las personas puede tener en la producción, dando comienzo así a un movimiento en el que se daría mayor énfasis a el papel de los seguidores, cambiando el enfoque seguido hasta entonces para explicar el liderazgo.

Estos estudios fueron diseñados originalmente para conocer el efecto de la intensidad de la iluminación sobre la productividad de los empleados, sin embargo se comprobó que los cambios en la productividad no correspondían a los cambios en la iluminación, por lo que se procedió a tratar de aislar las variables que se relacionaban con los cambios de productividad, pronto se encontró que fenómenos tales como la integración social de los individuos, las reglas no escritas de comportamiento de los grupos, así como el liderazgo informal, jugaban un papel mucho más importante de lo que hasta entonces se había pensado, en la productividad y en la satisfacción en el trabajo, de hecho se advirtió que estos factores también podían trabajar en contra de la organización. Estos estudios fueron el antecedente para el cambio de enfoque en el estudio del liderazgo, de centrar la atención en el líder a reconocer la importancia del papel de los seguidores, sin embargo, antes de esto, aún había un enfoque intermedio entre ambos extremos así; mientras que el enfoque de rasgos o de el "Gran Hombre" se refiere a lo que el líder "es", las teorías conductuales se refieren a lo que el líder "hace".

Las teorías conductuales proponen que es posible detectar los determinantes conductuales del liderazgo, es decir, que se puede entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. La diferencia entre la teoría de rasgos y la conductual reside en sus suposiciones. En caso de ser válida la teoría de los rasgos, ello significa que los líderes son básicamente innatos: o se tiene ese don o no. Por otra parte, si el líder posee comportamientos específicos, es posible enseñar el liderazgo, es decir que podemos diseñar programas que inculquen esos patrones de conducta a quienes desean ser líderes eficientes.

En los estudios realizados en la Ohio State University a fines de la década de 1940, se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los subordinados. A estas dos dimensiones las llamaron, iniciación de estructura y consideración.

La iniciación de estructura denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados en la obtención de metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse por aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

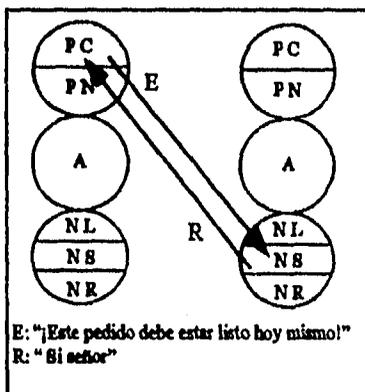
² Ver el anexo -La experiencia de Hawthorne-



DESARROLLO DE LIDERAZGO

La consideración es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad, su status y satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata por igual a todos los subordinados.

Muchas investigaciones, basadas en las definiciones anteriores, comprobaron que los líderes con un alta puntuación en iniciación de estructura y en consideración tendían a lograr un alto rendimiento y satisfacción entre sus subordinados con mayor frecuencia que los que tenían una baja puntuación en alguna de las dos variables o en ambas. Sin embargo, este estilo no siempre producía consecuencias positivas. Por ejemplo, el comportamiento del líder de este tipo daba origen a tasas más altas de quejas, ausentismo, rotación de personal y a niveles menores de satisfacción en el trabajo para los empleados que realizaban tareas rutinarias. En otros estudios se observó que una gran consideración guardaba relación negativa con la clasificación de desempeño del líder hecha por su superior. En conclusión, los estudios de la Ohio State University revelan que el estilo basado en una gran consideración e inicio de estructura produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados a la teoría.



Es interesante hacer notar que, desde el punto de vista del AT, el interés por la producción y el interés por las personas surgen del mismo estado del Yo, del Padre, el Padre Crítico muestra un gran interés en que se cumplan las reglas, en que las cosas se hagan de la forma en que "deben" ser hechas, se interesará entonces por la producción o la tarea, dirigiendo sus mensajes a el Niño Adaptado Sumiso y en ocasiones al Niño Adaptado Rebelde de las personas. En casos extremos puede resultar extremadamente rígido o bien defender reglas obsoletas o inadecuadas que en lugar de facilitar el trabajo lo hacen más difícil, puede tender también a defender las tradiciones para

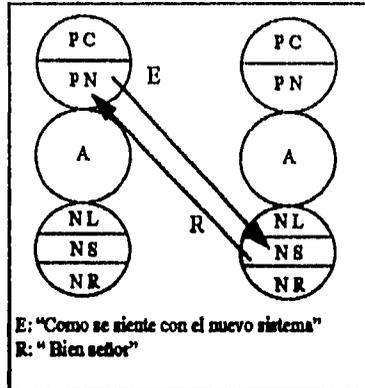
preservar su "poder", disfrazando además uno o varios de estos intereses por un supuesto interés por las tareas, es importante darse cuenta de que un líder con un auténtico interés por la tarea utilizará todos sus recursos internos para alcanzar el objetivo laboral en armonía con su equipo de trabajo, es decir que usará no sólo su Adulto, Padre y Niño sino los respectivos estados del yo de sus subordinados en la consecución de los objetivos, aplicando seguramente el principio de Henry Fayol de supeditar el interés personal a los intereses de la organización.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

En contraste el Padre Nutritivo está interesado principalmente en el bienestar de las personas, sus mensajes se dirigen al Niño Adaptado Sumiso y tiende a brindar protección y estímulo, en caso extremo puede llegar a la sobreprotección, además de que su interés por las personas puede ocultar también intereses ulteriores, por ejemplo el deseo de ser reconocido como una "buena persona", de sentir que los demás le brindarán su apoyo a cambio del que él les brinda etc.

Finalmente la estructura de la personalidad de un líder orientado a la tarea o a las personas necesariamente cuenta con un Niño interno disminuido y un Padre grande, que puede llegar a ver niños incluso donde no los hay en su afán de proteger, motivar o perseguir y disciplinar, no debe olvidarse que estos estudios se han llevado a cabo en un medio cultural específico, y que tienden más a describir lo que en realidad sucede y no la forma ideal o mejor en que los seres humanos podemos trabajar en equipo, es decir que, al parecer los líderes con un Padre interno grande tienen éxito en las condiciones observadas, pero puede no preguntarse, ¿Se aprovechan de esta forma todos los recursos del equipo de trabajo?. Veamos otro estudio del liderazgo que ha considerado dos variables muy parecidas a las ya mencionadas.



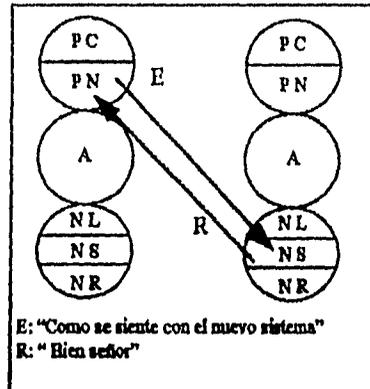
Más o menos en la misma época en que la Ohio University realizaba sus investigaciones la University of Michigan hizo lo propio, buscando determinar las características conductuales de los líderes que pudieran estar relacionadas con las medidas de eficacia en el desempeño. El Grupo de Michigan encontró dos dimensiones presentes en la mayoría de sus observaciones sobre el liderazgo, el interés por las personas y el interés por la producción, los líderes que mostraban mayor interés por las personas que por alcanzar los objetivos de producción reconocían las diferencias personales de sus empleados y de sus necesidades. Mientras que quienes mostraban un mayor interés por la producción veían a las personas como un medio para alcanzar los objetivos de trabajo.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

En contraste el Padre Nutritivo está interesado principalmente en el bienestar de las personas, sus mensajes se dirigen al Niño Adaptado Sumiso y tiende a brindar protección y estímulo, en caso extremo puede llegar a la sobreprotección, además de que su interés por las personas puede ocultar también intereses ulteriores, por ejemplo el deseo de ser reconocido como una "buena persona", de sentir que los demás le brindarán su apoyo a cambio del que él les brinda etc.

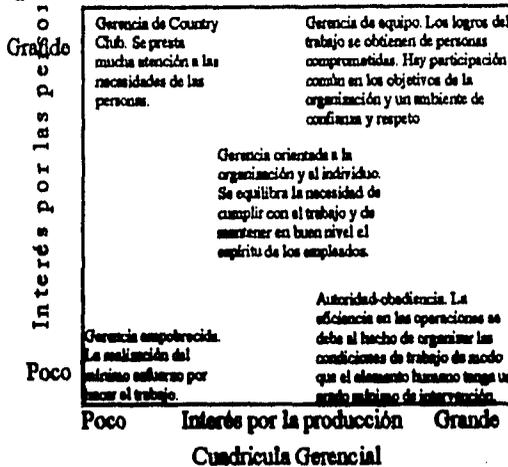
Finalmente la estructura de la personalidad de un líder orientado a la tarea o a las personas necesariamente cuenta con un Niño interno disminuido y un Padre grande, que puede llegar a ver niños incluso donde no los hay en su afán de proteger, motivar o perseguir y disciplinar, no debe olvidarse que estos estudios se han llevado a cabo en un medio cultural específico, y que tienden más a describir lo que en realidad sucede y no la forma ideal o mejor en que los seres humanos podemos trabajar en equipo, es decir que, al parecer los líderes con un Padre interno grande tienen éxito en las condiciones observadas, pero puede no preguntarse, ¿Se aprovechan de esta forma todos los recursos del equipo de trabajo?. Veamos otro estudio del liderazgo que ha considerado dos variables muy parecidas a las ya mencionadas.



Más o menos en la misma época en que la Ohio University realizaba sus investigaciones la University of Michigan hizo lo propio, buscando determinar las características conductuales de los líderes que pudieran estar relacionadas con las medidas de eficacia en el desempeño. El Grupo de Michigan encontró dos dimensiones presentes en la mayoría de sus observaciones sobre el liderazgo, el interés por las personas y el interés por la producción, los líderes que mostraban mayor interés por las personas que por alcanzar los objetivos de producción reconocían las diferencias personales de sus empleados y de sus necesidades. Mientras que quienes mostraban un mayor interés por la producción veían a las personas como un medio para alcanzar los objetivos de trabajo.



Como resultado de estas investigaciones, Blake y Mouton diseñaron una representación gráfica de ambas características del liderazgo, esta es conocida como Grid gerencial, en ella se muestran los estilos basados en el interés por la gente y el interés por la



producción, que son muy parecidas a las dimensiones de inicio de estructura y consideración descubiertas por la Ohio University. La Grid gerencial está compuesta por dos ejes, en el eje horizontal se muestra el interés por la producción y en el eje vertical el interés por las personas, en el origen de ambos ejes tanto el interés por la producción como el interés por las personas son bajos, esta es la primer posición y ellos le llamaron de gerencia empobrecida, en una organización con este estilo de

liderazgo se realiza el trabajo mínimo que permita sobrevivir al grupo, la segunda posición se sitúa al extremo derecho y cerca de el eje horizontal, fue titulada posición de autoridad-obediencia, en una organización con este estilo de liderazgo se busca encontrar la forma más eficiente de realizar el trabajo reduciendo al mínimo la intervención del factor humano, son organizaciones de este tipo las que en época de crisis realizan despidos masivos de personal, en el otro extremo, en la parte superior del cuadro y junto al eje vertical encontramos una posición en la que el mayor interés se centra en las personas, fue llamada Gerencia del Country Club, en este tipo de organizaciones se presta mucha atención a las necesidades de las personas, buscando que éstas se encuentren cómodas en el trabajo, al prestar esta atención desmedida a las personas con frecuencia se dejan de lado las metas de la organización, también puede suceder que un líder esté más interesado en sus propias necesidades y busque asegurar su posición de poder en lugar de atender a los objetivos de la organización. En la parte media del cuadro se encuentra la posición de la gerencia orientada a la producción y al individuo, en este tipo de organizaciones hay un equilibrio entre la importancia de las metas y las necesidades personales del cada miembro del equipo de trabajo, sin embargo el alto nivel de desempeño se encuentra en la posición del el extremo superior derecho, denominada La Gerencia de Equipo, en este tipo de organización los logros de trabajo se obtienen de personas comprometidas con los objetivos de la organización, hay un interés común por el cumplimiento de las metas y los miembros del equipo encuentran en el trabajo a la vez, la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales.

Conforme a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento con un estilo de liderazgo que observe tanto un alto interés por las personas como un alto interés por la producción, en contraste por ejemplo, con el líder tipo autoritario o sociable. Sin embargo existe poca evidencia segura que apoye la conclusión de que un



estilo de alto interés por las personas y por la producción sea el más eficaz en todos los casos.³

LOS CUATRO SISTEMAS DE LIDERAZGO DE RENSIS LICKERT

Rensis Lickert catalogó cuatro estilos o sistemas de liderazgo que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes. Cada estilo o sistema de liderazgo está definido por lo menos por siete características operativas, que incluyen:

1. Carácter de las fuerzas motivacionales
2. Carácter del proceso de comunicación
3. Carácter del proceso de interacción-influencia
4. Carácter del proceso de toma de decisiones
5. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo
6. Carácter del proceso de control
7. Características del desempeño

Sin embargo, para mayor facilidad de comprensión, los cuatro sistemas de liderazgo pueden ser caracterizados por cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas de liderazgo las cuatro variables presentan características diferentes:

Sistema 1. Autoritario coercitivo:

Es un sistema de liderazgo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro del equipo de trabajo. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

1. Proceso decisorio: totalmente centralizado en el líder, todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser llevados al dirigente para su solución y todos los eventos deben ser exclusivamente decididos por él. Comúnmente el líder se sobrecarga con la tarea de decidir.
2. Sistema de comunicaciones: es bastante precario. Las comunicaciones ocurren siempre verticalmente, en el sentido descendente, enviando exclusivamente órdenes y raramente orientación. No existen comunicaciones laterales. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas por el líder se fundamenten en información limitada, generalmente incompleta y con frecuencia errónea.
3. Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento del trabajo. El líder ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre las personas y busca cohibirlas al máximo. La organización informal es simplemente vedada. Para evitarla, los

³ Ver el anexo -Cuestionario de liderazgo-



cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas unas de otras y evitar su relación.

4. Sistema de recompensas y castigos: hay un énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias por parte del líder, que genera un ambiente de temor y de desconfianza, las personas necesitan obedecer las reglas impuestas por el líder al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por el líder. Si las personas cumplen fielmente con las instrucciones del líder, a los ojos de éste, no están haciendo otra cosa que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son raras, y cuando el líder las otorga son predominantemente materiales.

Es evidente que en este sistema el estado del yo más utilizado es el Padre Crítico, y seguramente se buscará contratar personal en el que predomine el Niño Adaptado Sumiso.

Sistema 2. Autoritario benevolente.

Es un sistema de liderazgo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo, es un sistema 1 pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

1. Proceso decisorio: centrado en el líder, permite una pequeña delegación en cuanto a las decisiones de menor importancia y de carácter rutinario y repetitivo, que se basan en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador.
2. Sistema de Comunicaciones: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, el líder admite comunicación de parte de sus subordinados como retroalimentación a sus decisiones.
3. Relaciones interpersonales: el líder tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía pequeña y la organización informal es incipiente. A pesar de que muchas veces se puede desarrollar, la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.
4. Sistema de recompensas y castigos: el líder hace énfasis en los castigos y las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales, pero raras recompensas de tipo simbólico o social.

El estado del yo predominante en este sistema sigue siendo el Padre Crítico, ahora bien, es adecuado hacer un alto aquí para contestar a la pregunta ¿es este un sistema de liderazgo?, o ¿se trata sólo de un estilo de supervisión?., ¿podríamos decir que un padre de familia es un líder cuando se vale sólo de su poder para manipular los bienes materiales necesarios para el bienestar de su familia a fin de obligar a sus hijos a hacer



lo que el quiere?, entonces ¿donde queda la motivación, los valores y la congruencia del comportamiento de una persona que tienen como resultado el que las personas que le rodean se sientan impulsados a realizar un esfuerzo superior al que incluso ellos mismos hubieran creído posible?. Tal vez Lickert enumeró en estos sistemas las características de algunos sistemas de supervisión y no de liderazgo.

Sistema 3. Consultivo.

Se trata de un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. Representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad del líder. Sus principales características son las siguientes:

1. Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse por las políticas y directrices definidas por el líder para enmarcar todas las decisiones y acciones de los subordinados. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los seguidores son considerados en la definición de las directrices que los afectan. Obviamente todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación del líder.
2. Sistema de Comunicaciones: prevalecen las comunicaciones verticales en sentido descendente, pero dirigidas hacia orientación amplia más que hacia órdenes específicas, y ascendente, como también comunicaciones laterales.
3. Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1, y en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. El líder crea condiciones relativamente favorables a una organización informal saludable y positiva.
4. Sistema de recompensas y castigos: hay énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

En este sistema se presenta un cambio en cuanto al estado del yo predominante, ahora interviene el Padre Nutritivo, hay interés por las personas. Los premios simbólicos motivan al Niño de los subordinados.

Sistema 4. Participativo.

Es el sistema de liderazgo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas anotados por Lickert. Sus principales características son las siguientes:

1. Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas a los subordinados. Aunque el líder define las directrices para la acción, éste únicamente controla los resultados, dejando las decisiones totalmente a cargo de sus seguidores. Sólo en ocasiones de emergencia el líder toma decisiones, sin embargo se sujeta a la ratificación explícita de las personas involucradas.



2. Sistema de Comunicaciones: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y el líder considera que esto básico para su eficiencia.
3. Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos, la formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua y no en esquemas formales como descripciones de cargos, organigramas etc. Se permiten la participación y compenetración grupal intensas, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales.
4. Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas notoriamente simbólicas y sociales, a pesar de que no se omiten las recompensas materiales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

En el sistema cuatro finalmente se utiliza el estado del yo Adulto de los subordinados, esto representa un aumento sustancial en la productividad de la organización ya que en los sistemas anteriores una gran parte de los recursos internos de los colaboradores son desperdiciados, al hablar de recursos internos me refiero a la creatividad, conocimientos, valores etc. Que pueden representar una parte muy importante del potencial de una organización. El hecho de que los castigos, cuando son necesarios, sean definidos por los propios subordinados significa que también se está dando oportunidad de que utilicen su propio Padre Crítico, por lo que no dependen tanto de la disciplina impuesta por el líder del grupo.

El sistema 1 se encuentra generalmente en empresas u organizaciones que utilizan mano de obra intensiva y tecnología rudimentaria, donde el nivel educativo del personal empleado es extremadamente bajo, como ocurre en empresas de construcción, pavimentación de autopistas u otras tareas que no requieren preparación especializada.

El sistema 2 se encuentra generalmente en organizaciones que utilizan una tecnología más pulida y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas, como en el caso del área de producción y montaje de empresas industriales y en las oficinas de ciertas fábricas.

El sistema 3 se emplea usualmente en las empresas de servicios, como en el caso de los bancos y financieras y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas en términos de relaciones con sus empleados.

El sistema 4 se encuentra poco en la práctica, se ha encontrado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y donde el personal es muy especializado y desarrollado, como en el caso de empresas de servicios, de propaganda, en algunas secciones de hospitales y en despachos de consultoría en ingeniería o en administración, donde los profesionales desarrollan una actividad compleja.

Lickert destaca que los 4 sistemas no tienen límites definidos entre sí: una organización puede estar situada por encima del sistema dos y abajo del sistema 3. Puede ser también característicamente 2 en el sistema decisorial y 3 en el sistema de recompensas.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

Igualmente puede existir un subgrupo donde predomine el sistema 1 y otro de la misma organización donde predomine el sistema 4.

De acuerdo con su investigación Lickert constató que cuanto más próximo al sistema 4 esté situado el estilo de liderazgo, tanto mayor será la probabilidad de que exista alta productividad y buenas relaciones entre los miembros del grupo de trabajo. Por otro lado, cuanto más se aproxime una organización o grupo al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de que los miembros del grupo mantengan malas relaciones.

Lickert construyó un cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas y definir el estilo de liderazgo utilizado por las mismas:



DESARROLLO DE LIDERAZGO

Cuestionario de Rensis Lickert

Variables organizacionales	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4	No.
Liderazgo ¿Que tanta confianza muestra en sus subordinados?	Casi ninguna	Un poco	Mucha	Muchísima	1
	No muy libres se sienten para hablar del trabajo con sus superiores?				2
	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Con mucha frecuencia	3
Motivación ¿Predomina el uso de 1) el miedo 2) las amenazas, 3) los castigos, 4) los premios, 5) la participación?	1,2,3,	4 y algo de 3	4, algo de 3 y de 5	5, 4, basados en metas fijadas por el grupo	4
	Casi siempre en la cumbre	En la cumbre y a la mitad	En casi todos los niveles	En todos los niveles	5
Comunicación ¿Que tanto trabajo en equipo y cooperativo existe?	Muy poco	Relativamente poco	Bastante	Mucho	6
	Descendente	Casi siempre descendente	Descendente y ascendente	Descendente Ascendente y lateral	7
	Con desconfianza	Con algo de recelo	Con precaución	Con una mente abierta	8
Decisiones ¿Cuan exactas son las comunicaciones ascendentes?	Casi siempre inexactas	A menudo inexactas	A menudo exactas	Casi siempre exactas	9
	poco	bien	bastante bien	muy bien	10
	Casi siempre en la cumbre	Políticas en cumbre, algo de delegación	Políticas generales de delegación	En todos los niveles con buena integración	11
Decisiones ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones que afectan a su trabajo?	Casi nunca	A veces se les consulta	Por lo general se les consulta	les involucra a fondo	12
	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho	13
¿Que tanto contribuye a la motivación el proceso de toma de decisiones?					

Cuestionario de Rensis Lickert

Variables organizacionales	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4		
<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; display: inline-block; transform: rotate(-90deg); transform-origin: left top;"> Control Metas </div>	¿Como se fijan las metas organizacionales?	Por medio de órdenes	Órdenes, se aceptan algunos comentarios	Después de debates, por medio de órdenes	Por medio de acciones de grupo, (excepto si hay crisis)	14
	¿Que tanta resistencia encubierta se presenta ante las metas?	Fuerte	Moderada	Poca algunas veces	Muy poca o ninguna	15
	¿Que tan concentradas están las funciones de revisión y control?	Muchísimo y en la cumbre	Bastante en la cumbre	Delegación moderada a los niveles inferiores	Ampliamente compartidas	16
	¿Existe una organización informal que se opone a la formal?	si	Normalmente	Algunas veces	No, ambas tienen las mismas metas	17
	¿Para que se usa la información sobre costos, productividad y demás elementos de control?	Para vigilancia y castigos	Para premios y castigos	Para orientación y premios	Para orientación y solución de problemas	18

Este cuestionario utiliza 18 preguntas para evaluar siete aspectos dentro de la organización: liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control. Junto a cada pregunta se especifica la respuesta que corresponde a cada sistema de liderazgo, además de una pequeña regla que contiene cinco posiciones de respuesta, el cuestionario se contesta poniendo un punto dentro del cuadro de la regla que corresponda a la respuesta; una vez que el cuestionario se ha respondido se unen los puntos y la línea resultante nos da una idea del sistema de liderazgo preponderante dentro de la organización en cada uno de los aspectos evaluados.

Aun cuando el sistema 4 tiene un enorme respaldo no por ello deja de tener sus detractores. Según éstos, el enfoque de las investigaciones sobre esta teoría se ha centrado en grupos pequeños y, sin embargo, los planteamientos se extrapolan y se aplican a toda la organización. Además, las investigaciones se han realizado casi siempre en los niveles organizacionales inferiores y quizás no se les podría otorgar la misma validez para los niveles superiores. Lickert y sus colaboradores se dieron cuenta de la necesidad de definir los opuestos con la mayor claridad posible y, no obstante, siguieron, por ejemplo, equipos multifuncionales y departamentalización matricial, estructuras que por lo general aumentan el conflicto y la incertidumbre entre los puestos. Dado que los enfoques del sistema 4 se implantan con frecuencia cuando las empresas se encuentran en periodos de auge, es muy probable que los resultados que se atribuyen al método de encuestas de retroalimentación en realidad se deban a la prosperidad de la compañía. Da la impresión, por tanto, que quienes evalúan las teorías del sistema 4 deben tomar en cuenta y con mucho cuidado las circunstancias ambientales.

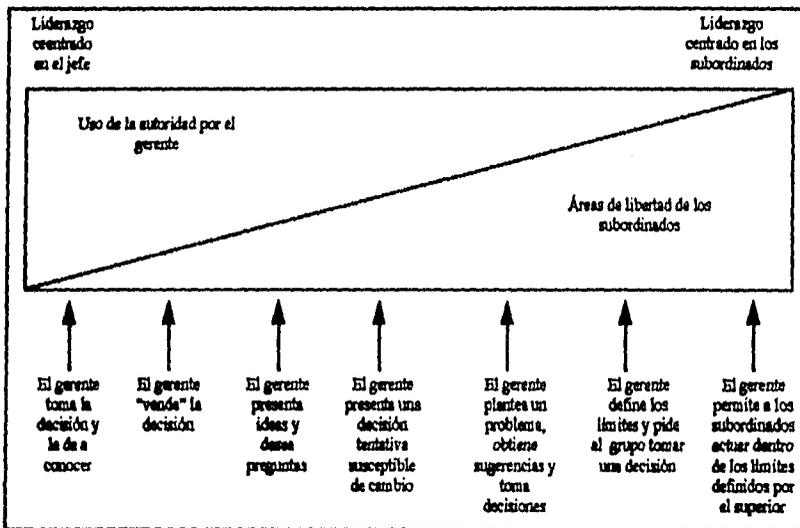


TEORÍAS DE CONTINGENCIA

Dado que los hallazgos de las investigaciones basadas en el líder no podían explicar muchos de los casos del liderazgo, se buscó un nuevo enfoque para explicar este fenómeno, a saber, la teorías de contingencia, éstas teorías buscaban subsanar los errores cometidos por las anteriores al no tomar en cuenta la situación en que se desarrollaba el liderazgo, por ejemplo; el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, el tramo de control, las amenazas externas y el estrés, las exigencias de tiempo y la atmósfera organizacional.

MODELO DEL CONTINUO AUTOCRÁTICO DEMOCRÁTICO.

Este modelo fue desarrollado por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, en el se proponen básicamente dos estilos de liderazgo, uno en el que el líder toma todas las decisiones y el extremo opuesto donde se da casi completa libertad a los subordinados para que ellos tomen las decisiones, entre ambos extremos se proponen "grados" en los que la autoridad se comparte.



Las investigaciones en que se ha aplicado este modelo tienden a considerar las posiciones extremas, y las conclusiones a que se ha llegado muestran que cuando se permite mayor participación a los subordinados en la toma de decisiones éstos muestran una mayor satisfacción en el trabajo, sin embargo no se ha podido determinar una correlación significativa entre estas variables y la productividad. Finalmente este modelo se considera demasiado simple ya que sólo toma en cuenta una variable para explicar el comportamiento del líder, a saber, el grado de autoridad que comparte con sus subordinados.

En el lenguaje del Análisis Transaccional se diría que en el extremo izquierdo el líder hace uso de un Padre Crítico fuerte que reprime al Adulto de sus subordinados, mientras que en el extremo derecho les permite utilizar no sólo su adulto sino un Padre Crítico propio, por



ejemplo en el caso de que les permita fijar las fechas de entrega o de terminación de un proyecto u otras medidas que entrañen un sentido de autodisciplina.

Un enfoque de contingencia reconocerá que ni el extremo democrático ni el autocrático son los más indicados en cualquier situación, teniendo en cuenta esto, se han desarrollado otros modelos para explicar el liderazgo.

EL MODELO DE FIEDLER

Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois fueron de los primeros en desarrollar un modelo de liderazgo de contingencia, afirmando que la eficiencia del líder al ejercer su influencia depende también de factores situacionales como; el poder formal otorgado por la organización al líder, que tan estructurada está la tarea que el equipo de trabajo debe desempeñar y que tan buenas son las relaciones entre el líder y sus seguidores. Estas fueron las dimensiones críticas que Fiedler describió en sus estudios:

1. *Poder del puesto.* Se trata del poder que el propio puesto otorga a su titular y que le permite hacer que los miembros de su grupo acaten sus órdenes, pero que se diferencia de otras fuentes de poder, como pueden ser su personalidad o su experiencia; en el caso de los administradores, este es el poder que les otorga la autoridad organizacional. Como lo estipula Fiedler, un líder cuyo puesto le confiere un poder nítido y considerable puede lograr una mejor y más fácil aceptación de sus seguidores que otro que carezca de él. Cuando una persona tiene este tipo de poder lo que en realidad ocurre es que su Padre interno está respaldado por el Padre de la organización, esto garantiza que pueda aplicar algunas medidas disciplinarias a sus subordinados, o manipular algunos satisfactores como aumento de sueldos o condiciones de trabajo, sin embargo esto no garantiza que por medio de su liderazgo logre que sus subordinados alcancen un desempeño superior.
2. *Estructura de la tarea.* Con esta dimensión Fiedler pretendía determinar la medida en que es posible especificar con claridad las tareas a realizar, así como las personas responsables de llevarlas a cabo. Si las tareas están claras, en contraste con situaciones donde las tareas son vagas y poco estructuradas, la calidad del desempeño puede controlarse con mayor facilidad y es posible definir con mayor precisión cuáles son los miembros del grupo responsables del desempeño. Es conveniente tener en cuenta que es el estado del yo Adulto el que define cuál es la mejor forma de llevar a cabo una tarea, pero es el Padre Crítico el responsable de que se cumpla con disciplina lo dispuesto por el Adulto, ahora bien estos estados del Yo son internos, a nivel individual, pero a nivel del grupo algunas personas pueden llevar a cabo la función del Adulto, otras la del Padre yo y otras la del niño, un buen líder podrá percibir en que momento es adecuado utilizar cada estado del yo.
3. *Relaciones líder-seguidores.* Esta dimensión se refiere a la medida en que los miembros del grupo aceptan y confían en su líder y están dispuestos a seguirlo; según Fiedler ésta es la más importante desde el punto de vista del propio líder, puesto que las dos dimensiones anteriores están, casi por completo, bajo el control de la empresa. La



confianza de los seguidores en su líder es la confianza del Niño de cada uno de ellos en el Padre interno de éste último.

Para llevar a cabo sus estudios Fiedler utilizó los conceptos de orientación a la tarea y de orientación a las relaciones humanas, conceptos que nos recuerdan los de -interés por las personas e interés por la tarea- utilizados por Lickert. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si una persona está orientada hacia la tarea o hacia las relaciones personales Fiedler utilizó dos instrumentos.

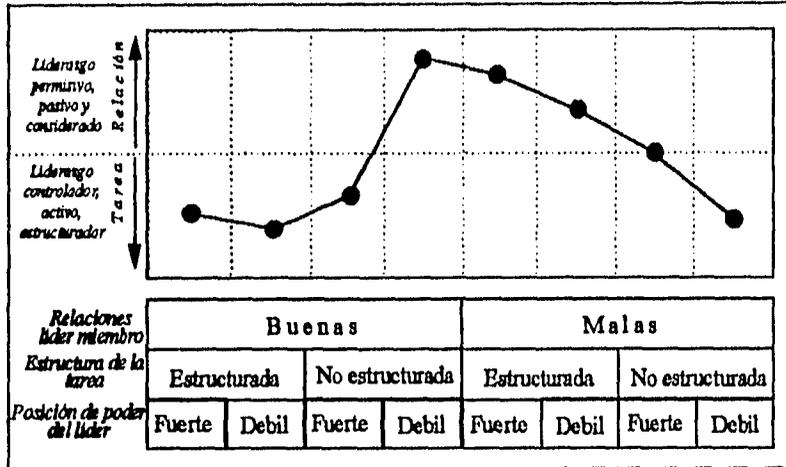
1. *El compañero de trabajo menos aceptado.* Esta herramienta consta de un cuestionario en la que los miembros calificaban diferentes aspectos de la persona del mismo grupo con quien menos agradable les resultaría trabajar. La persona debía describirse por medio de dieciséis rasgos que aparecían en una escala desde agradable hasta desagradable. En los estudios que realizó utilizando este método Fiedler descubrió que las personas que calificaban mejor a sus colegas o compañeros de trabajo, es decir, en términos favorables, eran quienes obtenían mayor satisfacción de las relaciones sociales. Mientras que quienes calificaban mal a su "compañero de trabajo menos preferido", es decir, en términos desfavorables, eran aquellas que obtenían mayor satisfacción del desempeño de sus labores. De alguna manera lo que se evalúa realmente con este cuestionario es la orientación a la tarea o a las relaciones humanas de los subordinados.
2. *Supuesta similitud entre puestos.* Esta fue la segunda herramienta utilizada para determinar la orientación preponderante del líder, consistía en calificaciones basadas en el grado de similitud que los líderes consideraban tener respecto de los miembros del grupo, bajo el supuesto de que *las personas prefieren y trabajan mejor con quienes ven más parecidos a ellos mismos.* Fiedler descubrió que: quienes calificaban a sus compañeros de trabajo con una "alta similitud", los calificaban en forma similarmente alta en la escala del compañero de trabajo menos aceptado.

A pesar de reconocer que las percepciones personales pueden resultar poco claras e imprecisas, Fiedler anotó lo siguiente:

Por tanto, los resultados del liderazgo dependen tanto de la organización como de los atributos mismos del líder. Exceptuando quizás el caso poco común, simplemente carece de significado hablar de un líder eficaz o de otro ineficaz, sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra. Si nuestro propósito es aumentar la eficacia organizacional y grupal, debemos aprender no solo la forma de capacitar con más efectividad a los líderes, sino también cómo crear un medio ambiente organizacional en el cual el líder pueda rendir su máximo desempeño.



El modelo de Fiedler se resume en la siguiente figura:



Los puntos muestran la posición en que, en cada circunstancia, el líder resulta más eficiente. Teniendo en cuenta que Fiedler definió la conveniencia de la situación como el grado en que una determinada situación permite a un líder ejercer su influencia sobre un grupo, podemos observar que; el líder que se orienta a las tareas resulta más eficiente cuando las relaciones entre el líder y sus subordinados son buenas, y la tarea está estructurada, si la tarea no está estructurada, las relaciones entre el líder y sus subordinados son buenas pero el poder de posición del líder es débil, entonces un tipo de liderazgo orientado a las relaciones parece más eficaz. Cuando las relaciones entre el líder y sus subordinados son malas un tipo de liderazgo orientado a las relaciones siempre es eficaz, excepto cuando la tarea no está estructurada y el poder de posición del líder es débil, este es la peor de las circunstancias y, sorprendentemente, el tipo de liderazgo recomendado es fuertemente orientado a la tarea.

Es importante tener en cuenta que para Fiedler el estilo de liderazgo está fijo. Por consiguiente, en realidad no hay más que dos maneras de mejorar la eficiencia de un líder. Por ejemplo, si el desempeño de un grupo no es nada satisfactoria y está presidido por un gerente orientado a las relaciones interpersonales, el desempeño del grupo mejorará al sustituir al gerente por otro que esté orientado a la productividad. Si esto no es posible entonces pueden reestructurarse las tareas o aumentar o disminuir el poder del líder en aspectos tales como incrementos de sueldo, promociones y acciones disciplinarias. Pongamos por ejemplo la siguiente situación: supongamos que al frente de un grupo de trabajo se tiene a un líder orientado a las relaciones personales, pero las relaciones con sus subordinados son malas, la tarea no está estructurada y tiene poco poder de posición, bajo estas circunstancias un líder orientado a la tarea resultaría más eficiente, sin embargo al establecer claramente la estructura de la tarea la situación cambia y entonces tendríamos que las relaciones del líder con los miembros del equipo pueden seguir siendo malas, su poder de posición débil pero al estar estructurada la tarea el líder más eficiente resulta ser precisamente un líder orientado a las relaciones personales.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

No obstante que el modelo de Fiedler es mucho más completo que los desarrollados anteriormente, y su capacidad para predecir la eficiencia del liderazgo bajo determinadas circunstancias, esta teoría presenta varias debilidades. Primero, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar. A menudo resulta difícil en la práctica saber cuán buenas son las relaciones entre líder y miembros, que tan estructurado está el trabajo y que tanto poder de posición ostenta el líder. Segundo, el modelo presta poca atención a las características de los subordinados. Además el modelo supone que tanto los seguidores como el líder tienen una competencia técnica adecuada. Finalmente el cuestionario del "compañero de trabajo menos preferido" está abierto a discusión. Su base lógica no se conoce bien, y los estudios señalan que las puntuaciones obtenidas en la aplicación del cuestionario no son estables.

Pese a tales críticas, el modelo de Fiedler sigue siendo un factor importante en la explicación de la eficacia del liderazgo. Pero su principal contribución radica en el rumbo que ha tomado la investigación, más que en las respuestas definitivas que suministra.

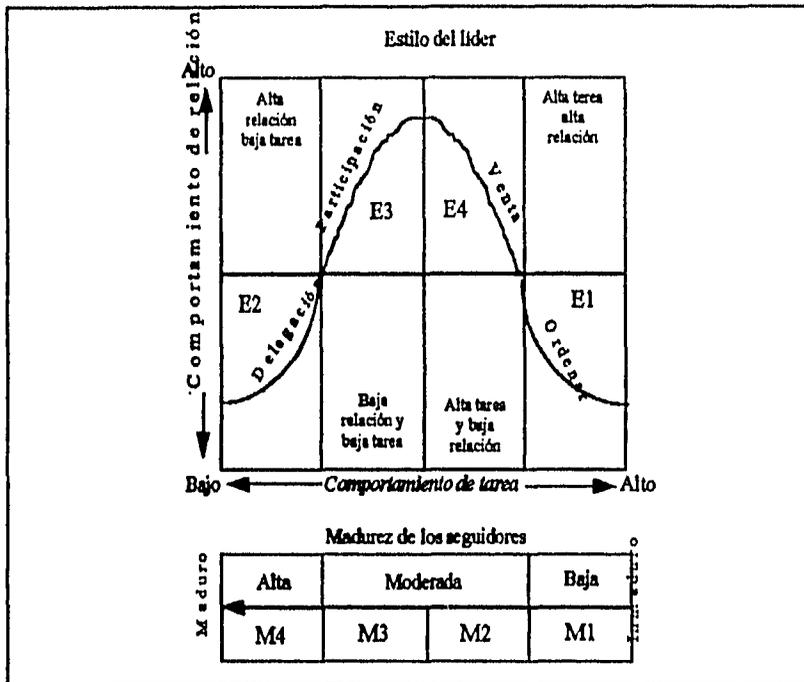
TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD

Paul Hersey y Kenneth Blanchard han formulado una teoría de liderazgo y un programa de entrenamiento que ha tenido gran éxito en un gran número de empresas norteamericanas. Su tesis básica es que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar con el "nivel de madurez" de los subordinados. Identifican las dos principales dimensiones del interés del líder como comportamiento de tarea y comportamiento de relación. El comportamiento de tarea es el grado hasta el cual los líderes enfatizan el dar indicaciones a sus seguidores, explicando lo que deben hacer, cuándo, dónde y de que forma. El comportamiento de relación es la medida en la cual el líder muestra interés por las personas, motivándolas para que sigan teniendo un buen desempeño.

Hersey y Blanchard crearon una cuadrícula similar al formato de la universidad del estado de Ohio, pero agregaron una dimensión de madurez y una curva en forma de campana que representa el estilo del líder en la explicación de su enfoque situacional.



DESARROLLO DE LIDERAZGO



Este modelo, muy parecido a la Grid gerencial de Blake y Mouton, establece cuatro posibilidades para el estilo de liderazgo:

- E1. *Comportamiento del líder de alta tarea-baja relación:* se indica como "ordenar" por estar caracterizado por una comunicación unidireccional, en la cual el líder define el papel de los seguidores y les dice, qué, cómo, cuándo y donde hacer las varias tareas.
- E2. *Comportamiento de alta tarea- alta relación,* se indica como "venta" porque con este estilo se proporciona todavía la mayor parte de la dirección por parte del líder. Este también intenta, mediante una comunicación bidireccional y apoyo emocional hacer que los seguidores se convencen psicológicamente de las decisiones que tienen que tomarse.
- E3. *Comportamiento de alta relación-baja tarea,* este estilo se denomina "participación" porque con él el líder y los seguidores toman parte en las decisiones mediante una comunicación bidireccional. Hay mucho comportamiento facilitador por parte del líder, puesto que los seguidores tienen la habilidad y los conocimientos para hacer la tarea.



E4. *Al comportamiento de baja relación baja tarea se le llama "delegación" porque este estilo implica permitir a los seguidores un mayor grado de libertad. El líder delega, ya que los seguidores tienen una madurez óptima, estando dispuestos y siendo capaces de asumir su propia responsabilidad en la dirección de su comportamiento. Esto nos da la idea de subordinados cuyos estados del yo se encuentran desarrollados y equilibrados.*

El nivel de madurez en la teoría de Hersey y Blanchard se refiere a lo siguiente:

1. La necesidad de logro, o nivel de motivación de los subordinados, esto es, su deseo y capacidad para establecer metas altas pero alcanzables. En el marco de referencia del análisis transaccional esta capacidad se relaciona con el desarrollo de un Padre interno fuerte, capaz de establecer compromisos y cumplirlos con disciplina, a la vez que con el entusiasmo de un niño creativo y seguro.
2. Disposición y habilidad de los subordinados para aceptar más responsabilidades. El Niño se siente respaldado por un Padre Nutritivo adecuado.
3. Educación y/o experiencia de los subordinados con respecto al puesto. Esta característica se relaciona con el desarrollo del Adulto de las personas.

Estas variables de madurez se refieren a la tarea específica que se desempeña, lo que sugiere que algún individuo o grupo no está totalmente maduro o inmaduro en un sentido organizacional, por ejemplo, un empleado de una empresa consultora puede estar muy maduro en la tarea de preparar informes por computadora pero inmaduro para entrevistar posibles clientes, por lo que será apropiado que su jefe inmediato proporcione poca guía durante la preparación de los informes pero mucha dirección en conocimientos, entrenamiento, y experiencia para la realización de entrevistas.

Si el nivel de madurez del seguidor es bajo en términos de cumplir con una tarea específica, el líder debe ejercer un alto comportamiento de tarea, en la gama EI, con poco énfasis en la relación, no obstante esto no debe implicar ser poco amistoso o impersonal con el empleado, sino que sugiere donde debe poner mayor énfasis el líder en el trato con su subordinado.

A medida que el subordinado desarrolla mayor madurez en el cumplimiento de la tarea asignada, moviéndose de la gama M1 a M2, el líder debe cambiar su comportamiento moviéndose hacia la gama E2, conforme el subordinado incrementa más y más su madurez moviéndose hacia las posiciones M3 y M4, los estilos de liderazgo deben cambiar hacia las posiciones E3 y E4, enfatizando varios grados de orientación a tarea y a relación.

El estilo delegador no implica que el trabajo de los subordinados tenga menos dirección de tarea o apoyo y refuerzo, más bien implica que el apoyo y el refuerzo son ahora impuestos y expresados internamente por lo propios seguidores, en lugar de ser impuestos y controlados externamente por el líder.

Sin embargo, por varias razones un seguidor maduro puede experimentar una regresión hacia estados de menor madurez, esto puede ocurrir por una crisis personal o por un cambio de tecnología por ejemplo, en estos casos los líderes deben ajustar nuevamente su



estilo hacia atrás en la curva en forma de campana para cubrir el nivel actual de madurez de los subordinados.

Hersey y Blanchard insisten en que los líderes efectivos deben obtener un conocimiento íntimo de las necesidades, habilidades y demandas de los puestos de los seguidores, y luego cambiar gradualmente el estilo de liderazgo para adaptarlo a las necesidades de los mismos, no a sus necesidades personales, sino a lo que necesitan para cumplir adecuadamente con la tarea asignada. Este proceso, por su propia naturaleza no puede ser revolucionario sino evolucionario: contemplando cambios graduales de desarrollo, un crecimiento planeado y la formación de confianza y respeto mutuos.

Es importante observar también que esta propuesta da al liderazgo una dimensión personalizada, donde el líder se ve en la necesidad de adecuar su conducta al diferente nivel de madurez de cada uno de sus subordinados, esto implica a su vez conocimiento y control de su propia personalidad por parte del líder.

Finalmente cabe señalar que, aunque esta teoría ha sido utilizada como herramienta de entrenamiento en compañías tales como el Bank of América, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox, además de gozar de amplia aceptación en los servicios militares de los Estados Unidos, la teoría no ha sido sometida a una evaluación exhaustiva para probar su validez.

TEORÍA DEL CAMINO META

La teoría del camino-meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión camino-meta deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Conforme a la teoría del camino-meta el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida en que:

1. Hace que la satisfacción de las necesidades de los subordinados dependa de un buen desempeño y
2. Ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado.

Al probar las afirmaciones anteriores acerca del comportamiento del líder, casi todos los estudios se han concentrado en dos estilos de liderazgo: iniciación de estructura y consideración. Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción; en cambio, una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño. Pero hay variables de contingencia en el subordinado y en el ambiente de trabajo que moderan la relación existente entre el estilo del líder y la satisfacción y rendimiento de los seguidores. Entre las variables se cuentan: el grado de estructura de las tareas en el trabajo, la percepción de su propia capacidad por parte



del subordinado, y su locus o sitio de control (interno o externo). No obstante, en general la investigación ha procurado probar las hipótesis relativas al grado de estructura de las tareas.

La teoría del camino-meta sostiene que la consideración es de máxima ayuda para los subordinados en situaciones estructuradas y de menor utilidad en las no estructuradas; establece asimismo que el inicio de estructura culminará en una satisfacción mayor cuando las tareas son ambiguas o productoras de estrés que cuando están muy estructuradas y delineadas. Cuando las tareas no son claras, los subordinados aprecian que el líder aclare el camino que lleva al logro de metas. Por otra parte, una gran consideración origina un alto grado de satisfacción en el empleado si está realizando tareas estructuradas o rutinarias. Tratándose de trabajos bien definidos y estructurados, los intentos del líder por explicar los que ya son claros serán vistos por el subordinado como redundantes y hasta insultantes.

En general las investigaciones corroboran los principios en que se funda la teoría del camino-meta. Es decir, la iniciación de estructura es más eficaz cuando los subordinados trabajan en tareas no estructuradas; en cambio, la consideración produce mayor satisfacción cuando se trata de trabajos estructurados y sin ambigüedades. Con todo, los hallazgos son más compatibles con las predicciones de la satisfacción que con las del desempeño.

¿Que significa todo esto?. El constante interés manifestado por los investigadores al evaluar y modificar la teoría revela confianza en sus lineamientos generales. Los problemas se relacionan con la necesidad de esclarecer más las variables que incluye, la manera de medirlas y las predicciones incongruentes de los resultados del desempeño y la creciente complejidad de la teoría a medida que se agregan otras variables moderadoras.

MODELO DEL LÍDER PARTICIPACIÓN

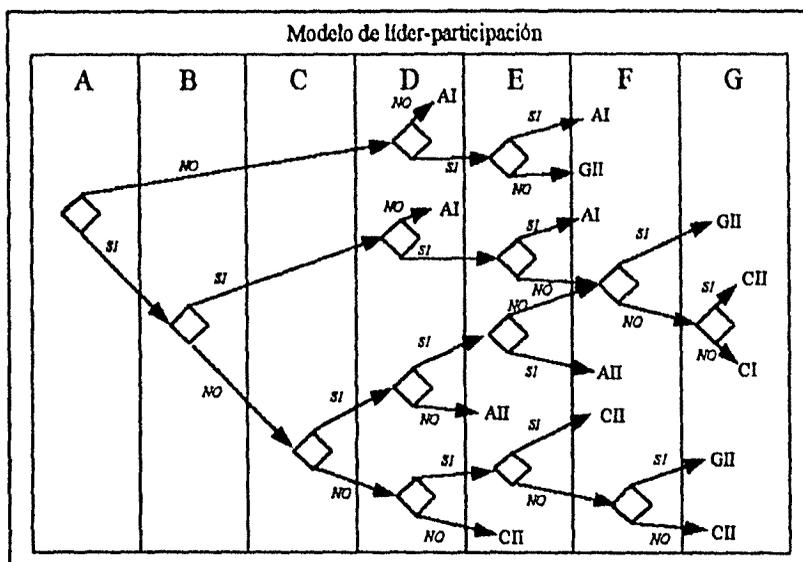
El modelo del líder participación, propuesto por Victor Vroom y Phillip Yeton relaciona el liderazgo y la participación con la toma de decisiones, al reconocer que las estructuras del trabajo presentan diversas exigencias en actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea. El modelo de Vroom y Yeton es normativo: ofrece un conjunto secuencial de papeles que debe ser seguido al determinar la forma y grado de participación en la toma de decisiones, determinada por los distintos tipos de situación. El modelo es un árbol de decisión que incorpora siete contingencias y los siguientes cinco estilos de liderazgo:

- A1. *Autocrático*, se resuelve el problema o se toma la decisión usando la información disponible en ese momento.
- All. *Autocrático II*, se recaba la información necesaria de los subordinados y luego se decide la solución del problema sin recurrir a otros. Se puede indicar o no a los subordinados cuál es el problema al momento de conseguir información de ellos. El papel que desempeña el subordinado en la toma de decisión se limita a suministrar la información sin que produzca ni evalúe otras soluciones.
- Cl. *Consultivo I*, se comparte el problema de forma individual con los subordinados relevantes, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Luego se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.



CII. Consultivo II, se comparte el problema con los subordinados en grupo, obteniéndose colectivamente sus ideas y sugerencias. Después la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

GII. Grupo II, se comparte el problema con los subordinados en grupo y, junto con ellos, se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una solución.



Aunque las cinco conductas se asemejan al continuo autocrático democrático de Tannenbaum, este modelo va más allá al sugerir una forma específica de analizar los problemas mediante siete preguntas de contingencia. Al contestar "sí" o "no" a ellas, el líder puede llegar al comportamiento que se considera más adecuado entre los cinco posibles, esto es, el grado de participación que debe otorgar a sus subordinados en la solución del problema dado. Ahora bien, se da poca importancia a la capacidad de los subordinados para generar propuestas creativas, al parecer se considera importante sólo el que la solución final tenga aceptación por parte de los seguidores, lo que de nuevo representa un gran desperdicio de los recursos del personal de la organización.

Las siete preguntas deben contestarse por orden, de A a G.

- A. ¿Hay un requisito de calidad?
- B. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- C. ¿Está estructurado el problema?
- D. ¿Es la aceptación de la decisión por parte de los subordinados indispensable para su realización?



- E. Si yo tuviera que tomar una decisión, ¿hay suficiente seguridad de que la aceptarían mis subordinados?
- F. ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales que se consiguen al resolver este problema?
- G. ¿Es probable que surja conflicto entre los subordinados al obtener la solución preferida?

En la figura del modelo se observa que, basándose en las respuestas a las preguntas A a G. El líder sigue el árbol de decisión hasta llegar a su final. La designación en el extremo de la rama; AI, AII, CI, CII, y GII, indica al líder que ha de hacer.

Hasta ahora la investigación que prueba el modelo líder-participación ha sido alentadora sin que pueda decirse que confirman plenamente su eficacia, con todo, se confirma la evidencia empírica actual de que los líderes aplican los métodos participativos

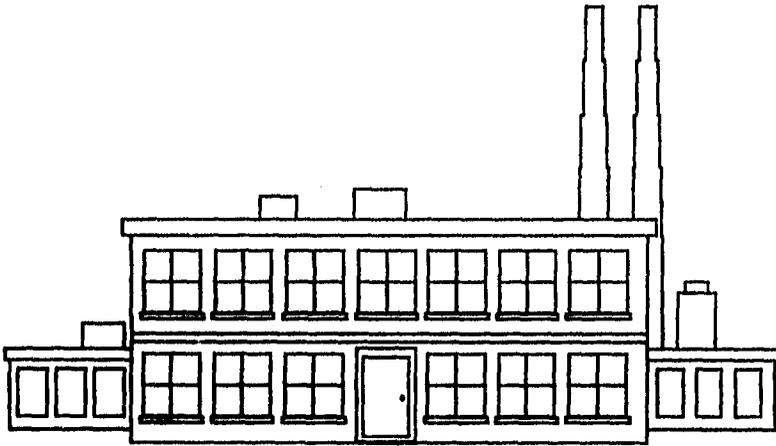
1. Cuando la calidad de la decisión es importante,
2. Cuando es importante que los subordinados acepten la decisión y hay pocas probabilidades de que lo hagan si no se les permite intervenir y
3. Cuando puede confiarse que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales.

Este modelo ha confirmado asimismo que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. Quizás sea preferible hablar de situaciones autocráticas y participativas más que de líderes autocráticos y participativos. Y esto, no se olvide, es una discrepancia fundamental del modelo de Fiedler. Este recalca el cambio de situación para ajustarla a las características propias del líder. Es estilo de liderazgo se supone que es inflexible. En esto no estarían de acuerdo Vroom y Yetton. Ellos han demostrado que los líderes no son rígidos, sino que pueden adaptar su estilo a las situaciones.



ANEXO

LA EXPERIENCIA DE HAWTORNE



LA EXPERIENCIA DE HAWTORNE

En 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició una experiencia en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne y cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Esta experiencia fue coordinada por Elton Mayo, y luego se extendió también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas en el trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, entonces extraño e impertinente, razón por la cual la experiencia se prolongó hasta 1932, cuando fue suspendida en razón de la crisis de 1929.

La Western Electric fabrica equipos y componentes telefónicos. En la época, desarrollaba una política de personal bastante dirigida hacia el bienestar de los operarios, manteniendo salarios satisfactorios y buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de relees de teléfono, constituido por jóvenes empleadas (montadoras) que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían enormemente de su rapidez. El montaje de relees era ejecutado sobre una base mantenida por cuatro tornillos, en la cual eran colocadas las bobinas, armaduras, cabezas de contacto y aislantes eléctrico. En la época, había un montaje de cinco relees cada seis minutos, por empleada. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados.

Primera fase de la experiencia de Hawthorne

En la primera fase de la experiencia de Hawthorne, dos grupos de operarios que hacían la misma operación, en condiciones idénticas, fueron escogidos para la experiencia: un grupo de observación trabajó bajo intensidad de luz variable, mientras que el grupo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía conocer el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los operarios. Todavía, los observadores no encontraron una relación directa entre las variables. Verificaron sorprendidos, la existencia de otras variables, difíciles de ser aisladas. Uno de los factores descubiertos fue el factor psicológico: los operarios reaccionaban a la experiencia de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, ellos se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, al contrario, cuando disminuía. Ese hecho fue comprobado, cambiando las lámparas por otras de la misma potencia, haciéndoles creer a los operarios que la intensidad variaba. Se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz sobre la cual los operarios suponían que trabajaban. Se comprobó la preponderancia del factor psicológico sobre el factor fisiológico: la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de los operarios puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Reconociendo la existencia del factor psicológico sólo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo de la experiencia, por considerarlo inoportuno. Así, pasaron a extender la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, del cambio de horarios, de la introducción de intervalos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos.

Segunda fase de la experiencia de Hawthorne
(sala de experiencia de montaje de relces)

La segunda fase de la experiencia de Hawthorne comenzó en abril de 1927. Fueron seleccionadas e invitadas a participar seis jóvenes de nivel medio -ni novatas, ni expertas- para constituir el grupo de observación (o grupo experimental): cinco jóvenes montaban los relces, mientras la sexta proveía las piezas necesarias para mantener el trabajo continuo. La sala de pruebas era separada del resto del departamento (donde estaba el grupo de control) por una división de madera. Tanto la mesa como el equipo de trabajo eran idénticos a los usados en el departamento, incluyendo apenas un plano inclinado con un contador de piezas individual que indicaba la producción de cada joven, en una cinta perforada. La producción, fácilmente medible, pasó a ser el índice de comparación entre el grupo experimental, (sujeto a cambios en las condiciones de trabajo) y el grupo de control (constituido por el resto del departamento que continuaba trabajando siempre en las mismas condiciones).

El grupo experimental tenía un supervisor común, como en el grupo de control, pero tenía también un observador que permanecía en la sala y observaba, ordenaba el trabajo y aseguraba el espíritu de cooperación de las jóvenes. Posteriormente, ese observador pasó a tener varios asistentes para ayudarlo, en la medida en que la experiencia se volvía más compleja.

Las jóvenes fueron invitadas a participar en la investigación y se les aclararon completamente los objetivos de ésta: determinar el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo (periodos de descanso, refrigerios, reducción en el horario de trabajo, etc.). Eran informadas constantemente respecto de los resultados, y las modificaciones eran antes sometidas a su aprobación. Se insistía para que trabajasen dentro de lo normal y que estuvieran a gusto en el trabajo.

La investigación hecha sobre el grupo experimental fue dividida en doce periodos experimentales, para observar así cuales eran las condiciones más satisfactorias de rendimiento, a saber:

1er. Periodo: fue registrada la producción de cada operaria aún en su área original de servicio, sin que lo supiese, y establecida su capacidad productiva en condiciones normales de trabajo. Ese promedio (2 400 unidades semanales por joven) pasó a ser comparada con los demás periodos, El primero periodo duró dos semanas.

2o. Periodo: el grupo experimental fue aislado de la sala de pruebas, manteniéndose las condiciones y el horario de trabajo normales y midiéndose el ritmo de producción. El segundo periodo duró cinco semanas y sirvió para verificar el efecto del cambio de área de trabajo.

3er. Periodo: se hizo una modificación en el sistema de pagos. En el grupo de control existía el pago por tareas en grupo. Como los grupos eran numerosos -compuestos de más de 100 jóvenes- las variaciones de producción de cada joven eran diluidas en la producción del grupo y no se reflejaban en su salario individual. Se separó entonces, el pago de las jóvenes del grupo experimental, como el grupo era pequeño, se verificó que ellas percibían que sus esfuerzos individuales repercutían directamente en su salario. Este periodo duró ocho semanas, se constató aumento de la producción.

DESARROLLO DE LIDERAZGO

4o. Periodo: marca el inicio de la introducción del cambio directo en el trabajo. Se introdujo un intervalo de cinco minutos de descanso en la mitad de la mañana y otro igual en la mitad de la tarde. Se verificó nuevo aumento de producción.

5o. Periodo: los intervalos de descanso fueron aumentados a diez minutos cada uno, verificándose nuevo aumento de la producción.

6o. Periodo: se dieron tres intervalos de cinco minutos en la mañana y otros tres en la tarde. Se notó que la producción no aumentó, habiendo quejas de las jóvenes en cuanto al rompimiento del ritmo de trabajo.

7o. Periodo: se pasó nuevamente a dos intervalos de diez minutos, uno por la mañana y otro por la tarde, sirviéndose en uno de ellos un refrigerio ligero. La producción nuevamente aumentó.

8o Periodo: con las mismas condiciones del periodo anterior, el grupo experimental comenzó a trabajar solamente hasta las 16:30 horas y no hasta las 17:00 horas como el grupo de control. Hubo un acentuado aumento de la producción.

9o Periodo: el trabajo del grupo experimental pasó a terminar a las 16:00 horas. La producción permaneció estable.

10o. Periodo: El grupo experimental volvió a trabajar hasta las 17:00 horas como en el 7o periodo. La producción aumentó bastante.

11o. Periodo: se estableció una semana de cinco días, con el sábado libre para el grupo experimental. Se verificó que la producción diaria de las jóvenes continuaba subiendo.

12o. Periodo: se volvió a las mismas condiciones del tercer periodo, quitando todos los beneficios dados durante la experiencia, con la aprobación de las jóvenes. Este periodo, último y decisivo duró doce semanas. Se verificó, inesperadamente, que la producción diaria y semanal alcanzó un índice jamás alcanzado anteriormente (3000 unidades semanales por joven del grupo experimental).

Las condiciones físicas de trabajo en los periodos 7o., 10. y 12o. fueron equivalentes. Sin embargo la producción aumentó de un periodo a otro, seguidamente. Ya en el 11o periodo, que transcurrió en el verano de 1928, esto es, un año después del inicio de la experiencia, los investigadores habían percibido que los resultados no eran los esperados. Había un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo experimentalmente controladas y que ya había aparecido anteriormente en la experiencia sobre iluminación. Además, a pesar de no poderse inferir, por los resultados de la investigación, que no hubo ninguna relación entre la producción y las condiciones físicas, lo cierto es que las variaciones efectuadas en las condiciones de la sala de pruebas no llegaron a afectar el ritmo de trabajo de las jóvenes. El problema pasó entonces a ser con cuáles factores correlacionar las modificaciones en el ritmo de producción de las jóvenes.

La experiencia de la sala de montaje de relees trajo algunas conclusiones:

- a) las jóvenes expresaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas porque era divertido y la supervisión suave (al contrario de la supervisión de control rígido en la sala de montaje) les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad.
- b) había un ambiente amistoso y sin presiones, donde conversar era permitido, aumentando la satisfacción en el trabajo.
- c) no había temor al supervisor. A pesar de tener mayor supervisión en la sala de pruebas que en el departamento de montaje (donde había apenas un supervisor para un número mayor de operarias), las características y objetivos de la supervisión eran diferentes y las jóvenes lo sabían muy bien. Principalmente sentían que participaban en una experiencia interesante y que deberían producir resultados que, aunque no los conociesen bien, deberían redundar en beneficio de las demás compañeras de trabajo.
- d) hubo un desarrollo social del grupo experimental. Las jóvenes hacían amistad entre sí y esa amistad se extendía fuera del trabajo. Las jóvenes pasaron a preocuparse unas de las otras, acelerando su producción cuando una compañera se mostraba cansada: se volvieron un equipo;
- e) *el grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes. Después de que dos jóvenes del grupo original salieron, una de las sustitutas se volvió espontáneamente líder, ayudando a sus compañeras a alcanzar el objetivo común de aumentar continuamente el ritmo de producción, aunque las jóvenes fueron constantemente requeridas para que trabajaran normalmente.*

Tercera fase de la experiencia de Hawthorne
(programa de entrevistas)

Preocupados con la diferencia de actitudes entre las jóvenes del grupo experimental y las del grupo de control, los investigadores, al poco tiempo, se fueron apartando del interés inicial de verificar las mejores condiciones físicas de trabajo y pasaron a fijarse definitivamente en el estudio de las relaciones humanas en el trabajo. Constataron que, en el departamento, las jóvenes consideraban humillante la supervisión vigilante y coactiva. Sobre todo, verificaron que la empresa, a pesar de su política de personal abierta, poco o nada sabía de los factores determinantes de las actitudes de las operarias en relación a la supervisión, a los equipos de trabajo y a la propia empresa.

Como el programa fue muy bien recibido entre operarios y supervisores y los resultados fueron muy alentadores, en febrero de 1929, fue creada en la empresa una División de Investigaciones Industriales para absorber y ampliar el programa de entrevistas, en el sentido de entrevistar anualmente a todos los empleados. Tratándose de una empresa con más de 40,000 empleados, tal plan se mostró muy ambicioso. Sin embargo, entre 1928 y 1930 fueron entrevistados 21,126 empleados.

En 1931, el sistema de entrevista sufrió una alteración: se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, a través de la cual se permitía que los operarios hablaran libremente, sin que el entrevistador desviara el asunto o intentara establecer alguna ruta previa.

George V. Homans, en su libro *El Comportamiento Humano en la Empresa*, destaca que el programa de entrevistas reveló la existencia de una organización informal de los operarios con el fin de protegerse contra aquello que consideraban amenazas de la administración contra su bienestar.

Esta organización informal se manifestó a través de:

- a) producción controlada por patrones que los propios operarios juzgaban ser la producción normal que deberían dar y que no eran sobrepasados por ninguno de ellos;
- b) prácticas no formalizadas de penalización que el grupo aplicaba a los operarios que excedían aquellos patrones que eran considerados saboteadores;
- c) expresiones que hacían ver la insatisfacción en cuanto a los resultados del sistema de pagos de incentivos por producción
- d) liderazgo informal de ciertos operarios que mantenían unidos los grupos y aseguraban el respeto de las reglas de conducta;
- e) preocupaciones fútiles con relación a las promociones;
- f) contento y descontento exagerados con relación a las actitudes de los superiores inmediatos respecto al comportamiento de los operarios.

A través de esa organización informal, los operarios se mantenían unidos mediante una cierta lealtad entre sí. Sin embargo los investigadores notaron que, muchas veces, el operario pretendía también ser leal a la empresa. Esa lealtad dividida entre el grupo y la empresa podría traer cierto conflicto, tensión, inquietud y probable descontento. Para estudiar ese fenómeno, los investigadores desarrollaron una cuarta fase de la experiencia.

Cuarta fase de la experiencia de Hawthorne
(sala de observaciones de montaje de terminales)

Se escogió a un grupo experimental de nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores, todos de montaje de terminales para estaciones telefónicas, que pasaron a trabajar en una sala especial con idénticas condiciones de trabajo que las del departamento. Había un observador dentro de la sala y un entrevistador que estaba fuera de ésta y que entrevistaba esporádicamente a aquellos operarios.

Esa experiencia duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932 y pretendía analizar la organización informal de los operarios.

El complejo sistema de pagos era basado en la producción del grupo, existiendo un salario-hora con base en innumerables factores y un salario mínimo horario, para el caso de interrupciones en la producción. Los salarios solamente podían ser elevados si la producción total aumentaba.

Una vez que se familiarizó con el grupo experimental, el observador pudo constatar que los operarios dentro de la sala utilizaban un conjunto de artimañas: luego que los operarios montaban lo que ellos juzgaban era su producción normal, reducían su ritmo de trabajo. Informaban sobre su producción en forma tal que el exceso de producción de un día fuese pasado para otro día en que hubiera déficit, también solicitaban pago por exceso de producción. Se verificó que esos operarios presentaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal. El grupo desarrolló métodos para asegurar sus actitudes, considerando delator al miembro que perjudicase algún compañero y presionando a los más rápidos para "estabilizar" su producción, a través de penalizaciones simbólicas. Esta cuarta fase permitió el estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.



La experiencia de Hawthorne fue suspendida en 1932 por razones no vinculadas a su desarrollo.

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne

a) El nivel de producción es resultante de la integración social

Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado sino por las normas sociales y expectativas que involucra. Es la capacidad social del trabajador la que establece su nivel de competencia y de eficiencia y no su capacidad de ejecutar correctamente los movimientos eficientes dentro de un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente esté el grupo de trabajo, tanto mayor será la disposición de producir. Si el empleado reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no estuviere integrado socialmente, su eficiencia sufrirá enormemente la influencia de su desajuste social.

b) Comportamiento social de los empleados

La experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. En la experiencia de Hawthorne, cada individuo no estaba libre para establecer por sí mismo su cuota de producción, pues ésta era establecida e impuesta por el grupo. A cualquier desvío de las normas grupales, el individuo sufría castigos sociales o morales de sus compañeros, en el sentido de ajustarlo a los patrones del grupo.

El poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, por lo que no se puede tratar a los empleados uno a uno como si fueran átomos aislados. Es necesario tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de esos grupos, por lo que es importante conocer cuál es el código de conducta no escrito de cada grupo.

De acuerdo a la teoría de las relaciones humanas, las personas son motivadas principalmente por la necesidad de reconocimiento, de aprobación social y de participación en las actividades de los grupos sociales donde conviven. De allí el concepto de hombre social.

ANEXO II

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Anexo "La experiencia de Hawthorne"



72

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Los siguientes puntos describen varios aspectos del comportamiento del liderazgo. Responda cada en la forma en que seguramente actuaría si fuera el líder de un grupo de trabajo. Ponga una X en el paréntesis que corresponda a su respuesta:

Si yo fuera el líder de un grupo de trabajo...

1. Seguramente actuaría como portavoz del grupo
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
2. Favorecería las horas extras
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
3. Dejaría a los miembros absoluta libertad en su trabajo
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
4. Alentaría el uso de procedimientos uniformes
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
5. Permitiría a los miembros servirse de su propio criterio en la solución de problemas.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
6. Insistiría en superar a los grupos de la competencia
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
7. Hablaría como representante del grupo
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
8. Haría que los miembros pusieran mayor esfuerzo
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
9. Ensayaría mis ideas en el grupo
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
10. Dejaría que los miembros realizaran su trabajo basándose exclusivamente en su criterio.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
11. Trabajaría duro para obtener un ascenso
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
12. Podría tolerar la espera y la incertidumbre
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
13. Hablaría en nombre del grupo cuando hubiera visitantes
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()

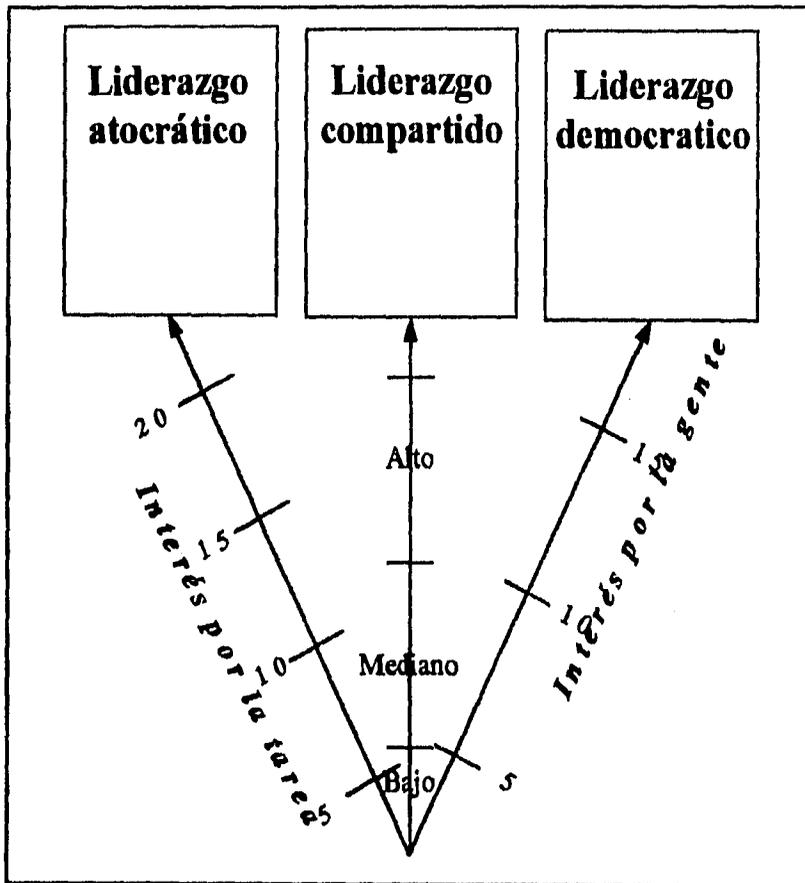
DESARROLLO DE LIDERAZGO

14. Mantendría un ritmo rápido de trabajo
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
15. Asignaría a los miembros de mi equipo una tarea y les daría entera libertad para su ejecución.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
16. Resolvería los conflictos cuando surgieran dentro del grupo
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
17. Me dejaría abrumar por los detalles.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
18. Representaría al grupo en reuniones fuera de la empresa
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
19. Me sería difícil dar a los miembros libertad de acción.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
20. Decidiría lo que debe hacerse y cómo hacerlo.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
21. Me esforzaría por elevar la producción
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
22. Delegaría en algunos miembros la autoridad que yo podría reservarme.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
23. Generalmente las cosas resultan conforme a mis predicciones.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
24. Dejaría al grupo un alto grado de iniciativa.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
25. Asignaría a los miembros del grupo determinadas tareas.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
26. Estaría dispuesto a introducir cambios.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
27. Pediría a los miembros trabajar más duro.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
28. Confiaría en que los miembros del grupo pusieran en práctica su buen juicio.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()

29. Programaría el trabajo por realizar.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
30. Me negaría a explicar mis actos.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
31. Convencería a los demás de que mis ideas les serán de utilidad.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
32. Dejaría al grupo fijarse su propio ritmo de trabajo.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
33. Insistiría para que el grupo superase su récord anterior.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
34. Actuaría sin consultar al grupo.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()
35. Pediría a los miembros del grupo acatar las reglas y normas.
siempre () con frecuencia () esporádicamente () rara vez () nunca ()

Instrucciones para interpretar el cuestionario:

1. Encierre dentro de un círculo los números de pregunta para los puntos 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35.
2. Escriba un 1 delante de los puntos encerrados en un círculo a los cuales ha respondido rara vez o nunca.
3. Escriba un 1 delante de los puntos no encerrados en un círculo a los cuales ha respondido siempre o frecuentemente.
4. Encierre en un círculo los "1" que escribió delante de los siguientes puntos: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 y 35.
5. Cuente los "1" encerrados dentro de un círculo. La suma es su puntuación del interés por la gente.
6. Cuente los "1" no encerrados dentro de un círculo. La suma es su puntuación del interés por la tarea.
7. Ahora consulte el diagrama. Encuentre su puntuación en la dimensión de interés por la tarea sobre la flecha izquierda. A continuación vaya a la flecha derecha y encuentre su puntuación en la dimensión de interés por la gente. Trace una línea recta que intercepte las puntuaciones obtenidas en ambas flechas. El punto donde la línea cruza la flecha del liderazgo compartido indica su puntuación en esa dimensión.



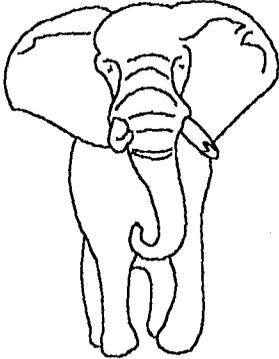
LIDERAZGO Y PODER

Se obtienen más cosas con una palabra amable y con una pistola que con una palabra amable solamente.

-A. CAPONE

DEFINICIÓN DE PODER

Poder. Del latín *potere*. Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa.¹

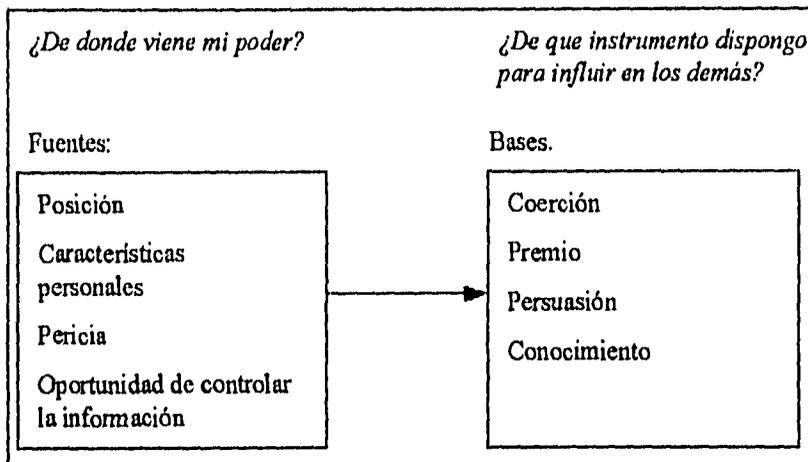


El poder y la autoridad están estrechamente relacionados pero, mientras la autoridad es el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento, el poder es la capacidad o habilidad para que otras personas lleven a cabo las acciones demandadas por quien ejerce el poder, por lo que se convierte en un factor crítico para ejercer el liderazgo, de hecho, sin poder no hay líder. Se han realizado diversos estudios para explicar la naturaleza del poder, de donde surge, en que circunstancias se ejerce, y cómo decidir cuando utilizar cada tipo de poder.

LAS BASES Y LAS FUENTES DEL PODER

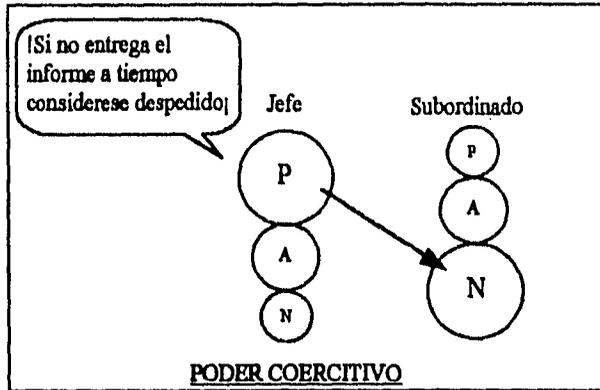
El autor Stephen P. Robbins, en su libro "Comportamiento Organizacional", hace una distinción entre las bases y las fuentes de poder, las fuentes de poder son la respuesta a la pregunta: ¿De donde viene mi poder?; de mi posición dentro de la estructura de la organización, de mis características personales, de mi habilidad o pericia, de la oportunidad para controlar cierta información. Mientras que las bases de poder son la respuesta a la pregunta ¿De que instrumento dispongo para influir en los demás?, de coerción, de determinados premios, de la persuasión, de mis conocimientos.

¹ Diccionario enciclopédico ESPASA, tomo 19

**Bases de poder:*****Poder coercitivo***

Este poder se deriva de la habilidad de una persona para infundir temor en otro individuo, y está basado en la expectativa del subordinado de que recibirá un castigo por no estar de acuerdo o por no acatar las órdenes o creencias de su superior, estos castigos toman la forma de bajas evaluaciones con la consiguiente baja en la probabilidad de recibir un aumento o una promoción, despido etc. Esta forma de poder es una de las más primitivas, de hecho los animales usan con frecuencia este tipo de poder para imponerse entre los de su especie, es interesante observar que entre los animales existen luchas de poder, y que entre ellos también se da el fenómeno de liderazgo, un interesante estudio sobre el posible origen de nuestro comportamiento en este aspecto nos lo da Desmond Morris en su ya clásico libro "El Mono Desnudo", en el nos da un panorama de los medios de que se valen muchos animales para ejercer su influencia entre sus congéneres, haciendo observaciones entre el paralelo que en más de una ocasión se da entre el comportamiento animal y el de el ser humano.²

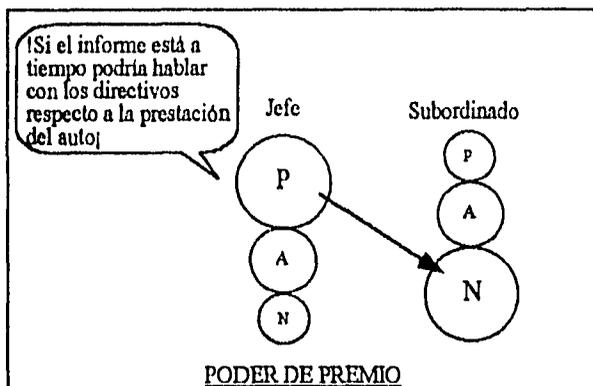
² Ver anexo "Las Fuentes de Poder en el Reino Animal"



Una de las características distintivas del poder coercitivo es que en la mayoría de las ocasiones toma la forma de amenaza sin que se llegue a ejercer realmente, de hecho, si es necesario cumplir una amenaza esto es una señal de que, al menos momentáneamente se ha perdido algo de poder. Un ejemplo de esto puede verse un clásico de las sesiones de capacitación, la película "Los empaquetadores de Green Bay", donde se muestra la influencia de un líder, Vince Lombardi, sobre sus seguidores, uno de ellos recuerda una frase del entrenador "nunca he perdido dos veces con los mismos hombres", una amenaza velada de despido de la que se espera que, en caso de surtir el efecto deseado, no tenga que ser llevada a sus últimas consecuencias.

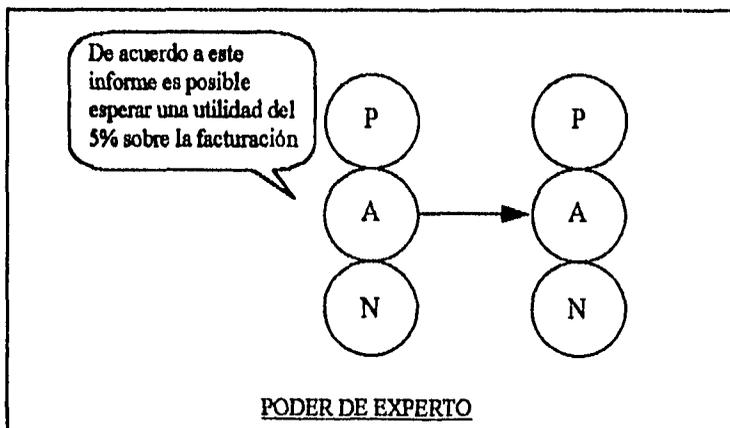
Poder de premio o recompensa.

Es lo opuesto al poder coercitivo porque se deriva de la facultad de conceder recompensas por obedecer a los deseos del superior, puede tomar la forma de un buen trato, de elegir el tiempo de vacaciones, aumentos de salario o promociones. A diferencia de el tipo de poder anterior, aquí se hace necesario cumplir las promesas so pena de perder poder, si alguien promete otorgar un premio a cambio de determinado nivel de desempeño y finalmente resulta que no puede cumplir su compromiso, los seguidores rápidamente pierden la confianza en su líder, no obstante el líder puede mantenerse con frecuencia en su posición manejando hábilmente no el premio en sí, sino la posibilidad del mismo, este fenómeno puede observarse actualmente entre quienes se dedican a conseguir adeptos para un partido político a cambio de promesas de vivienda, o en las empresas de multinivel, donde se prometen ganancias millonarias.



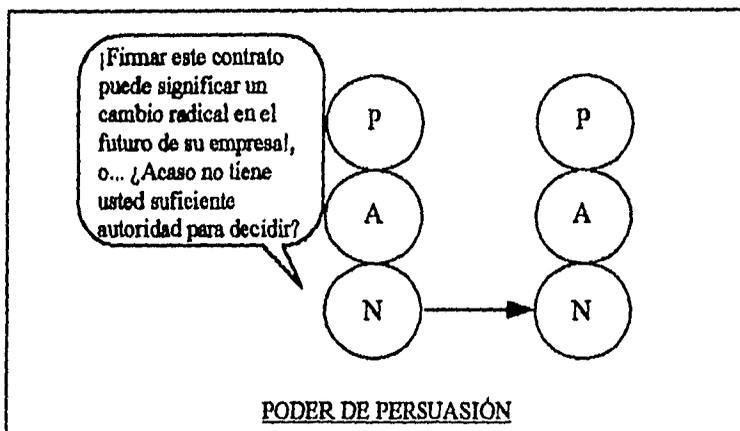
Poder de experto o de conocimiento.

Se deriva de la percepción o creencia del subordinado de que el superior posee una habilidad notable, o conocimientos y experiencia en ciertas áreas, por lo que el subordinado desea seguir las indicaciones del superior ya que confía en que de esta forma obtendrá mejores resultados. Cabe observar que quienes detentan este tipo de poder con frecuencia se ven envueltos en el llamado efecto del halo, es decir, si una persona confía en otra por sus conocimientos en determinada área extiende esta confianza a otras áreas del comportamiento, dando mayor poder al experto. Por ejemplo, alguien puede confiar en un arquitecto muy hábil y extender esta confianza hasta dar mucha importancia a sus comentarios sobre economía, política o administración financiera.



Poder persuasivo.

Este poder descansa en la concesión y manipulación de premios simbólicos y en la habilidad de presentar dichos premios en una forma atractiva, así una persona puede hacer referencia a "los valores de una persona honesta" o al valor de "la palabra de honor" para tratar de cobrar una deuda en lugar de utilizar otro tipo de poder, un dirigente empresarial puede utilizar una visión del futuro de la empresa halagador, si se siguen sus indicaciones o desastroso en caso de no hacer los cambios que él propone, para motivar a sus empleados.



Las fuentes de poder

Poder de posición.

Este tipo de poder es el que se deriva del puesto formal de una persona dentro de una organización, por ejemplo, un capitán en la milicia tiene el poder de su grado sobre los tenientes, sargentos y soldados rasos. Este es el tipo de poder que encontramos con mayor frecuencia en las organizaciones.

Poder personal.

Las características personales pueden constituir una fuente de poder. Si una persona habla con fluidez, si su carácter es dominante, si tiene una excelente presencia física o si está provista de esa cualidad mística llamada "carisma", poseerá rasgos personales que pueden servir para que otros hagan lo que desea.

Poder de experto.

La pericia o competencia, es un medio con el cual el sujeto llega a controlar información especializada. Los que dominan este tipo de información pueden servirse de ella para controlar a los demás. La pericia es una de las fuentes más potentes de influencia, especialmente en una sociedad de tendencia tecnológica. A medida que los trabajos fueron especializándose, la sociedad requirió cada día más expertos para alcanzar sus propósitos.

Por tanto, aunque en general se reconoce que los médicos cultivan una rama del saber y, por lo mismo poseen poder de experto (cuando el médico habla el paciente escucha), también precisa decir que los contadores, administradores, ingenieros, psicólogos etc. tienen poder gracias a su pericia.

Poder de oportunidad.

Por último, encontrarse en el lugar adecuado y en el momento oportuno puede brindar la ocasión de ejercer poder. No es necesario ocupar una posición formal dentro de un grupo u organización para tener acceso a información importante para otros o lograr ejercer una influencia coerciva.

Pues bien, estas son las fuentes y las bases del poder, los medios con los que los líderes logran que sus seguidores lleven a cabo las tareas encomendadas, valiéndose de las diversas bases y fuentes de poder según las circunstancias, como un buen jugador de ajedrez, en ocasiones un estilo será más eficaz, otras veces será una combinación de éstos, pero siempre bajo la perspectiva de su apreciación del momento preciso en que ha de utilizarse cada herramienta.

Finalmente es necesario recordar una vez más que el poder es una herramienta y no un fin en sí mismo, ya que cuando el poder toma el lugar de las metas de la organización frecuentemente trabaja en contra de éstas.

ANEXO

EL PODER EN EL REINO ANIMAL



"EL PODER EN EL REINO ANIMAL"

Si queremos entender el origen de nuestros impulsos de dominio, tendremos que estudiarlos bajo el prisma de nuestro origen animal.

Los animales luchan entre sí por una de dos razones: para establecer su dominio en una jerarquía social, o para hacer valer sus derechos territoriales sobre un pedazo determinado de suelo. Algunas especies son puramente jerárquicas, sin territorios fijos. Otras son puramente territoriales, sin problemas de jerarquía. Otras tienen jerarquías en sus territorios y han de enfrentarse con ambas formas de agresión. Nosotros pertenecemos al último grupo: las dos cosas nos atañen. Como primates, heredamos la carga del sistema jerárquico. Éste es un elemento básico de la vida de los primates. El grupo se mueve continuamente y raras veces permanece en un sitio el tiempo suficiente para fijarse en un territorio. Pueden surgir ocasionales conflictos entre grupos, pero son conflictos débilmente organizados, espasmódicos y relativamente poco importantes en la vida del mono corriente. El "orden del picotazo" (llamado así porque se estudió por primera vez en relación con los polluelos), tiene, por otra parte, una significación vital en su vida cotidiana, o incluso en todos sus momentos. **En casi todas las especies de cuadrúmanos, existe una jerarquía social rígidamente establecida, con un macho dominante encargado de gobernar el grupo, y con todos los demás sometidos a él, en diversos grados de subordinación.**

Cuando se hace demasiado viejo o achacoso para mantener su dominio, es derrocado por otro macho más joven y vigoroso... Como sus huestes se mantienen siempre unidas, su papel de tirano del grupo resulta absolutamente eficaz. Pero aparte de esto, es invariablemente el mono más pulcro, más bien educado y más sexual de la comunidad.

No todas las especies de primates son violentamente dictatoriales en su organización social. Casi siempre hay un tirano, pero éste es a veces benigno y tolerante, como en el caso del poderoso gorila. Comparte las hembras con machos inferiores, se muestra generoso a la hora de comer, y sólo impone su autoridad cuando surge algo que no puede ser compartido, o cuando hay señales de rebelión, o cuando se producen reyertas entre los miembros más débiles.

Naturalmente este sistema tenía que cambiar cuando el mono desnudo se convirtió en cazador cooperativo y con una residencia base. Lo mismo que ocurrió con el comportamiento sexual, el típico sistema primate tenía que modificarse para adaptarse a su nuevo papel de carnívoro. El grupo tenía que hacerse territorial. Tenía que defender la región de su base estable. Debido al carácter cooperativo de la caza, esto tenía que hacerse, más que individualmente sobre una base de grupo. Dentro del grupo, el sistema de jerarquía tiránica de la colonia corriente de primates tenía que modificarse considerablemente, con objeto de asegurarse la plena colaboración de los miembros más débiles cuando salía de caza. Pero no podía abolirse completamente. Si había que tomar alguna decisión energética, tenía que haber alguna jerarquía, compuesta de miembros más fuertes y un jefe supremo, aunque esto se viese obligado a tomar en consideración los sentimientos de sus inferiores, mucho más de lo que lo habían hecho sus velludos parientes de los bosques.

Además de la defensa colectiva del territorio, y de la organización jerárquica, la prolongada dependencia de los jóvenes, que nos obligó a adoptar las unidades familiares por parejas, exigía otra forma de autoafirmación. Cada macho, como cabeza de familia, se vio

obligado a defender su propio hogar individual, dentro de la base común de la colonia. Por esto existen, para nosotros, tres formas fundamentales de agresión, en vez de las una o dos acostumbradas. Como sabemos bien, para nuestro dolor, se manifiestan aún en la actualidad, a pesar de la complejidad de nuestras sociedades.

¿Cómo funciona la agresión? ¿Cuales son las normas de comportamiento inherentes a ella? ¿Como nos intimidamos reciprocamente? Una vez más, hemos de fijarnos en los otros animales. Cuando un mamífero experimenta una excitación agresiva, se producen en su cuerpo una serie de cambios fisiológicos básicos. Toda la máquina tiene que apercebirse para la acción por medio del sistema nervioso automático. Este sistema se compone de dos subsistemas opuestos y compensatorios: el sistema simpático y el parasimpático. El primero es el encargado de preparar al cuerpo para la actividad violenta. Al segundo le incumbe la tarea de conservar y restaurar las reservas corporales. El primero dice: "Estás listo para la acción; ponte en marcha." El segundo dice: "Tranquilízate, descansa y conserva tus fuerzas." En circunstancias normales el cuerpo escucha las dos voces y mantiene un feliz equilibrio entre ellas; pero cuando se produce un fuerte impulso agresivo escucha únicamente al sistema simpático. Al activarse éste la sangre recibe adrenalina y todo el sistema circulatorio se ve profundamente afectado. El corazón late más de prisa y la sangre es transferida desde la piel y las vísceras a los músculos y el cerebro. Aumenta la presión sanguínea. El nivel de producción de glóbulos rojos asciende a gran velocidad. El tiempo de coagulación de la sangre experimenta una reducción. Además se interrumpe el proceso de digestión y de almacenamiento de alimentos. Se restringe la segregación de saliva. Cesan los movimientos del estómago, la secreción de jugos gástricos y los movimientos peristálticos del intestino. El recto y la vejiga de la orina no se vacían con la misma facilidad que en condiciones normales. Los hidratos de carbono almacenados son expulsados del hígado y llenan la sangre de azúcar. Hay un aumento masivo de la actividad respiratoria. La respiración se hace más rápida y más profunda. Se activan los mecanismos de regulación de la temperatura. Los pelos se erizan y el sudor mana copiosamente.

Todos estos cambios sirven para preparar al animal para el combate. Como por arte de magia, eliminan instantáneamente la fatiga y suministran grandes cantidades de energía para la prevista lucha física por la supervivencia. La sangre es vigorosamente impulsada a los sitios donde es más necesaria: al cerebro, para activar el pensamiento, y a los músculos, para la acción violenta. El incremento del azúcar en la sangre aumenta la eficacia muscular. La aceleración de los procesos de coagulación significa que, si se produce una herida, la sangre se coagulará más rápidamente y, en consecuencia, será menor la pérdida de ella. El suministro acelerado de glóbulos rojos por el bazo, en combinación con la creciente velocidad de la circulación sanguínea, ayuda al sistema circulatorio a incrementar la absorción de oxígeno y la expulsión de anhídrido carbónico. El erizamiento de los pelos pone la piel al aire y contribuye a refrescar el cuerpo, lo mismo que el sudor segregado por las glándulas sudoríparas. De esta manera se reducen los peligros de un calentamiento desmedido, debido al acceso de actividad.

Una vez activados todos los sistemas vitales, el animal está dispuesto para alanzarse al ataque; pero existe una pega. La lucha puede llevar a una magnífica victoria, pero puede también acarrear graves daños al vencedor. Invariablemente, el enemigo que provoca la agresión es también causa de miedo. El impulso agresivo empuja al animal; el miedo lo retiene. Y surge un intenso conflicto interior. En general, el animal que es provocado a luchar no se lanza directamente a un ataque total. Empieza amenazando con atacar. Su

obligado a defender su propio hogar individual, dentro de la base común de la colonia. Por esto existen, para nosotros, tres formas fundamentales de agresión, en vez de las una o dos acostumbradas. Como sabemos bien, para nuestro dolor, se manifiestan aún en la actualidad, a pesar de la complejidad de nuestras sociedades.

¿Cómo funciona la agresión? ¿Cuales son las normas de comportamiento inherentes a ella? ¿Como nos intimidamos reciprocamente? Una vez más, hemos de fijarnos en los otros animales. Cuando un mamífero experimenta una excitación agresiva, se producen en su cuerpo una serie de cambios fisiológicos básicos. Toda la máquina tiene que apercebirse para la acción por medio del sistema nervioso automático. Este sistema se compone de dos subsistemas opuestos y compensatorios: el sistema simpático y el parasimpático. El primero es el encargado de preparar al cuerpo para la actividad violenta. Al segundo le incumbe la tarea de conservar y restaurar las reservas corporales. El primero dice: "Estás listo para la acción; ponte en marcha." El segundo dice: "Tranquillízate, descansa y conserva tus fuerzas." En circunstancias normales el cuerpo escucha las dos voces y mantiene un feliz equilibrio entre ellas; pero cuando se produce un fuerte impulso agresivo escucha únicamente al sistema simpático. Al activarse éste la sangre recibe adrenalina y todo el sistema circulatorio se ve profundamente afectado. El corazón late más de prisa y la sangre es transferida desde la piel y las vísceras a los músculos y el cerebro. Aumenta la presión sanguínea. El nivel de producción de glóbulos rojos asciende a gran velocidad. El tiempo de coagulación de la sangre experimenta una reducción. Además se interrumpe el proceso de digestión y de almacenamiento de alimentos. Se restringe la segregación de saliva. Cesan los movimientos del estómago, la secreción de jugos gástricos y los movimientos peristálticos del intestino. El recto y la vejiga de la orina no se vacían con la misma facilidad que en condiciones normales. Los hidratos de carbono almacenados son expulsados del hígado y llenan la sangre de azúcar. Hay un aumento masivo de la actividad respiratoria. La respiración se hace más rápida y más profunda. Se activan los mecanismos de regulación de la temperatura. Los pelos se erizan y el sudor mana copiosamente.

Todos estos cambios sirven para preparar al animal para el combate. Como por arte de magia, eliminan instantáneamente la fatiga y suministran grandes cantidades de energía para la prevista lucha física por la supervivencia. La sangre es vigorosamente impulsada a los sitios donde es más necesaria: al cerebro, para activar el pensamiento, y a los músculos, para la acción violenta. El incremento del azúcar en la sangre aumenta la eficacia muscular. La aceleración de los procesos de coagulación significa que, si se produce una herida, la sangre se coagulará más rápidamente y, en consecuencia, será menor la pérdida de ella. El suministro acelerado de glóbulos rojos por el bazo, en combinación con la creciente velocidad de la circulación sanguínea, ayuda al sistema circulatorio a incrementar la absorción de oxígeno y la expulsión de anhídrido carbónico. El erizamiento de los pelos pone la piel al aire y contribuye a refrescar el cuerpo, lo mismo que el sudor segregado por las glándulas sudoríparas. De esta manera se reducen los peligros de un calentamiento desmedido, debido al acceso de actividad.

Una vez activados todos los sistemas vitales, el animal está dispuesto para alanzarse al ataque; pero existe una pega. La lucha puede llevar a una magnífica victoria, pero puede también acarrear graves daños al vencedor. Invariablemente, el enemigo que provoca la agresión es también causa de miedo. El impulso agresivo empuja al animal; el miedo lo retiene. Y surge un intenso conflicto interior. En general, el animal que es provocado a luchar no se lanza directamente a un ataque total. Empieza amenazando con atacar. Su

conflicto interior produce un efecto suspensivo; el animal está tenso para el combate, pero todavía no dispuesto a empezarlo. Si, en este estado, ofrece un aspecto lo bastante intimidatorio para su rival, y éste se hecha atrás, todo esto habrá salido ganando. La victoria puede alcanzarse sin derramamiento de sangre. La especie puede solventar sus disputas sin que sus miembros experimenten graves daños, de lo cual sale altamente beneficiada.

En todas las formas superiores de la vida animal, ha existido una pronunciada tendencia en esta dirección: la del combate convertido en rito. La amenaza y la contra amenaza han sustituido en gran parte a la verdadera lucha física. Desde luego, hay luchas sangrientas de vez en cuando, pero sólo como último recurso, cuando la disputa no ha podido solventarse con señales y contra señales. La intensidad de los signos exteriores de los cambios fisiológicos que he descrito indica al enemigo el grado de violencia del animal agresivo que se apresta a la acción.

Esto funciona estupendamente bien por lo que se refiere al comportamiento, pero, fisiológicamente, crea un problema importante. La maquinaria del cuerpo ha sido preparada para un trabajo intenso. Sin embargo el esfuerzo previsto no se materializa ¿Como resuelve esta situación el sistema nervioso anatómico? Ha situado todas sus tropas en primera línea, prontas a entrar en acción, pero su sola presencia ha ganado la guerra. ¿Que ocurre después?

Si el combate físico siguiese naturalmente a la activación masiva del sistema nervioso simpático, todos sus preparativos corporales serían plenamente utilizados. Se quemaría la energía y, en definitiva, el sistema parasimpático saldría por sus fueros y restablecería gradualmente el estado de calma psicológica. Pero en el tenso estado de conflicto entre la agresión y el miedo, todo queda en suspenso. Como resultado de ello, el sistema parasimpático replica salvajemente, y el péndulo autónomo oscila furiosamente de un lado a otro. Mientras transcurren los tensos momentos de amenaza y contra amenaza, vemos destellos de actividad parasimpática entremezclados con los síntomas simpáticos. La sequedad de la boca puede dar paso a una excesiva salivación. Puede cesar la contracción de los intestinos y producirse una súbita defecación. La orina, retenida fuertemente en la vejiga, puede verse copiosamente. La remoción de sangre de la piel puede invertirse masivamente, sucediendo un intenso enrojecimiento a la extremada palidez. La respiración rápida y profunda puede interrumpirse de modo dramático y ser reemplazada por jadeos y suspiros. Son, éstos, desesperados intentos del sistema parasimpático para contrarrestar la aparente extravagancia del simpático. En circunstancias normales, sería imposible que se produjesen simultáneamente reacciones intensas en ambas direcciones, pero en las condiciones extremas de la amenaza agresiva, todo sale momentáneamente de su cauce. (Esto explica por qué, en casos extremos de shock, pueden observarse desvanecimientos o desmayos. En estos casos, la sangre acumulada en el cerebro es retirada de nuevo; tan violentamente, que conduce a la súbita inconsciencia)

En lo que atañe al sistema de señales de la amenaza, esta turbulencia fisiológica constituye un verdadero don. Proporciona una fuente de señales todavía más rica. Durante el curso de la evolución, estas señales del estado de ánimo fueron inventadas y perfeccionadas de muchas maneras. Para muchas especies de mamíferos, la defecación y la micción llegaron a ser, por el olor, importantes sistemas de señales territoriales. Su ejemplo más común es la manera como los perros domésticos, en su territorio, levantan la pata junto a los postes, actividad que se incrementa en los encuentros amenazadores entre perros rivales. (Las calles de nuestras ciudades son excesivamente estimulantes para esta actividad, porque constituyen

territorios comunes a muchos rivales, y cada perro se ve obligado a cargar de olores la zona para competir con los demás.)

Algunas especies han perfeccionado técnicas a base de la defecación. El hipopótamo posee una cola especialmente aplanada, que agita rápidamente durante el acto de defecar. El efecto es parecido a la proyección de excrementos a través de un ventilador, con el resultado de que las heces son desparramadas sobre una amplia zona. Muchas especies poseen glándulas anales especiales que añaden un fuerte olor personal a los excrementos.

Los trastornos circulatorios que acarrear una extremada palidez o un intenso rubor han sido convertidos en señales mediante el desarrollo de zonas lampiñas en la cara de muchas especies y en el trasero de otras. Los bostezos, y silbidos propios de ciertos trastornos respiratorios se han transformado en gruñidos, rugidos y otras vocalizaciones agresivas. Alguien ha sugerido que esto explica el origen de todo el sistema de comunicaciones a base de señales vocales. Otra tendencia fundamental, producto de la turbulencia respiratoria, es la evolución de las manifestaciones de hinchazón. Muchas especies se ahuecan, amenazadoras, e inflan bolsas y sacos de aire especiales. (Esto es particularmente corriente en los pájaros, que todavía poseen muchas bolsas de aire como parte fundamental de sus aparatos respiratorios.)

El erizamiento agresivo del pelo ha llevado al desarrollo de regiones especializadas tales como crestas, melenas y flecos. Estas y otras zonas velludas localizadas han llegado a ser muy ostensibles. Los pelos se han alargado o atiesado. Su pigmentación ha sufrido, a veces, drásticas modificaciones, produciendo zonas de vivo contraste con el vello circundante. Al experimentar una excitación agresiva, el animal con los pelos erizados, parece más grande y más temible, y aquellas zonas aumentan y brillan más.

El sudor agresivo se ha convertido también en fuente de señales olorosas. En muchos casos se produjeron tendencias evolutivas que explotaron esta posibilidad. Algunas glándulas sudoríparas aumentaron enormemente de tamaño, convirtiéndose en complejas glándulas de olor. Estas pueden encontrarse en la cara, en las patas, en el rabo y en otras partes del cuerpo de muchas especies.

Todas estas mejoras enriquecieron los sistemas de comunicación de los animales e hicieron que el lenguaje expresivo de su estado de ánimo fuese más sutil e informativo. Gracias a ellas, el comportamiento amenazador del animal irritado puede "leerse" en términos precisos.



Pero esto no es más que la mitad de la historia. Hasta ahora, sólo hemos considerado las señales autónomas. Pero además de éstas existe toda una serie de señales útiles, derivadas de los tensos movimientos musculares y de las actitudes del animal amenazador. Todo lo que hizo el sistema autónomo fue preparar al cuerpo para la acción muscular. Pero, ¿Que hicieron los músculos? Se tensaron para la arremetida, pero el ataque no llegó a producirse. El resultado de esta situación es una serie de movimientos de intención agresiva, de acciones ambivalentes y de actitudes contradictorias. Los impulsos de ataque y de huida tiran del cuerpo en uno u otro sentido. El animal se lanza hacia delante, retrocede, se esquila, se agazapa, salta, se inclina, se aparta. En cuanto el afán de atacar apremia, surge inmediatamente, como contraste, el impulso de huir. Todo movimiento de retirada es compensado por un movimiento de ataque. Durante el curso de la evolución, esta agitación

general se transformó en actitudes especializadas de amenaza e intimidación. Los movimientos intencionales se estilizaron, los saltos ambivalentes se convirtieron en sacudidas y torsiones rítmicas. Se desarrolló y perfeccionó un nuevo repertorio de señales agresivas.

Como resultado de esto observamos en muchas especies animales, complicados rituales de amenazas y "danzas" de guerra. Los contendientes se mueven en círculo, en característica actitud de reto, tenso y rígido el cuerpo. A veces se agachan, mueven la cabeza, se estremecen, tiemblan, oscilan de un lado a otro, o inician breves, reiteradas y estilizadas carrerillas. Escarban el suelo, arquean el lomo o agachan la cabeza. Todos estos movimientos intencionales actúan como señales vitales de comunicación y se combinan eficazmente con las señales autónomas para ofrecer una imagen exacta de la intensidad del impulso de agresión, y una indicación precisa del equilibrio entre el afán de atacar y el afán de huir.

Pero todavía hay más, existe otra importante fuente de señales especiales, derivada de otra faceta de comportamiento que ha sido llamada actividad de desplazamiento. Uno de los efectos secundarios del intenso conflicto interior es que el animal hace gala, en ocasiones, de unos modos de comportamiento extraños, y, al parecer, desprovistos de significación. Es como si la tensa criatura, incapaz de realizar una de las dos cosas que desesperadamente quiere hacer, diese escape a su acumulada energía por medio de una actividad completamente independiente. Su impulso de huida le impide atacar, y viceversa; por consiguiente, busca otra manera de airear sus sentimientos. Así vemos como los amenazadores rivales empiezan, de pronto, a hacer curiosos e incompletos movimientos propios del acto de comer, y vuelven a adoptar inmediatamente sus actitudes agresivas. O se rascan o limpian de algún modo, alternando estos movimientos con las típicas maniobras de amenazas. Algunas especies realizan actos de dispersión propios de la construcción de nidos, recogiendo piezas de material adecuado que se encuentran cerca de ellos y dejándolas caer en nidos imaginarios. Otros se permiten un "sueño instantáneo", poniendo momentáneamente la cabeza en posición de dormir, bostezando y estirándose.

Se ha discutido mucho sobre estas actividades de dispersión. Se ha dicho que no hay motivos específicos para considerarlas como fuera de razón. Si un animal come, es que tiene hambre; si se rasca, es que le pica. Se insiste en que es imposible demostrar que un animal irritado no tiene hambre cuando realiza las llamadas acciones alimenticias de dispersión, o que no tiene picor cuando se rasca. Pero ésta es una crítica muy cómoda, y quienes hayan observado y estudiado los encuentros agresivos en gran variedad de especies, dirán que es completamente absurda. La tensión y el dramatismo de dichos momentos son tales que resulta ridículo admitir que los contendientes pueden suspender, aunque sea momentáneamente, su pelea para comer por comer, o para rascarse por rascarse, o para echar un sueño porque les viene en gana.

A pesar de los argumentos académicos sobre los mecanismos causales que intervienen en la producción de las actividades de dispersión, está claro que, en términos funcionales, éstas proporcionan una fuente más para la evolución de las valiosas señales de amenaza. Son muchos los animales que han exagerado estas acciones hasta el punto de hacerlas cada vez más ostensibles y significativas.

Así pues, todas estas actividades, señales autónomas, movimientos intencionales, posturas ambivalentes y actividades de dispersión, se convierten en un rito y, todas juntas, proporcionan a los animales un repertorio completo de señales de amenaza. En la mayoría de

los encuentros, serán suficientes para resolver la disputa sin que los contendientes lleguen a las manos. Pero si falla este sistema, como ocurre a menudo, por ejemplo, en condiciones multitudinarias, se inicia la verdadera lucha, y las señales dan paso a la mecánica brutal del ataque físico. Entonces, se emplean los dientes para morder, pinchar y desgarrar; la cabeza y los cuernos, para embestir y perforar, el cuerpo, para topar, golpear y empujar; las patas, para arañar, patear y aporrear; las manos, para agarrar y estrujar y, en ocasiones, el rabo, para azotar y fustigar. Incluso en estos casos, es sumamente raro que uno de los contendientes llegue a matar al otro. Las especies, que han desarrollado técnicas mortíferas para aplicarlas a sus presas, raras veces las emplean al luchar con los de su propia clase. (A veces se han cometido graves errores a este respecto, con falsas teorías sobre la supuesta relación entre el comportamiento de ataque a la presa y las actividades agresivas de rivalidad. Son dos cosas completamente distintas, tanto en su motivación como en su realización.) Cuando el enemigo a sido suficientemente dominado, deja de ser una amenaza y es despreciado. No hay ninguna razón para seguir gastando energía en él, y puede largarse sin mayores daños y sin ser perseguido.

EL LENGUAJE NO VERBAL DEL LIDERAZGO



Antes de relacionar todas estas actividades beligerantes con nuestra propia especie, conviene examinar otro aspecto de la agresión animal. Me refiero al comportamiento del perdedor. Cuando su posición se ha hecho insostenible, es evidente que lo que tiene que hacer es procurar largarse lo más de prisa que pueda. Pero esto no es siempre factible. La ruta de escape puede hallarse físicamente obstruida, o bien, si el animal pertenece a un grupo social fuertemente unido, puede verse obligado a permanecer al alcance del vencedor. En ambos casos tiene que indicar de alguna manera al animal más fuerte que ha dejado de constituir una amenaza y que no pretende continuar la lucha. Si lo demora hasta quedar gravemente lesionado o físicamente exhausto, la cosa será evidente y el animal dominante se marchará y le dejará en paz. Pero si puede expresar su aceptación de la derrota antes de que su posición haya llegado a aquel desdichado extremo, logrará evitar más graves perjuicios. Esto se consigue mediante la realización de ciertos actos de sumisión característicos, que apaciguan al atacante y debilitan rápidamente su agresión, acelerando el final de la disputa.

El animal actúa de varias maneras. Esencialmente, pone fin a las señales que han provocado la agresión, o bien las cambia por otras señales positivamente no agresivas. La primera actitud sirve, para calmar al animal dominante; la segunda, contribuye activamente a modificar su estado de ánimo. La forma más clara de sumisión es la inactividad total. Como la agresión implica un movimiento violento, la actitud estática será inmediata señal de no agresión. Con frecuencia, esto se combina con una actitud de agachamiento o encogimiento. La agresión se caracteriza por la exhibición del tamaño máximo del cuerpo, por consiguiente el hecho de encogerse contradice aquella señal y actúa como apaciguador. También sirve ponerse de lado con respecto al atacante, adoptando una actitud contraria a la posición frontal de ataque. Igualmente se emplean otras señales contrarias a la amenaza. Si una especie particular amenaza agachando la cabeza, el echo de levantarla se convertirá en una elocuente acción de apaciguamiento. Si el que quiere atacar eriza el pelo, el que lo deje caer dará una señal de sumisión. En ciertos casos, bastante raros, el perdedor confiesa su derrota

ofreciendo una zona vulnerable al atacante. Por ejemplo el chimpancé extenderá la mano como ademán de sumisión, exponiéndola a un grave mordisco. Como un chimpancé agresivo es incapaz de hacer tal cosa, este ademán suplicante sirve para apaciguar al individuo dominante.

La segunda actitud de señales de apaciguamiento opera como sistemas remotivadores. El animal sometido emite señales que estimulan una reacción no agresiva y que, al verse en el interior del atacante, calman y eliminan su afán de lucha. Esto se consigue, principalmente, de tres maneras. Un remotivador particularmente extendido es **la adopción de actitudes que imitan la petición de comida**. El individuo más débil se agacha y suplica al dominador, en la posición infantil característica de la respectiva especie; este truco es especialmente utilizado por las hembras cuando son atacadas por los machos. Con frecuencia, resulta tan eficaz que el macho reacciona regurgitando un poco de comida para la hembra, la cual completa entonces el rito alimenticio y la deglute. Despertado su instinto paternal y protector, el macho cesa en su agresión y la pareja se tranquiliza. Esto es el fundamento del galateo alimenticio de muchas especies, principalmente entre las aves, cuyas primeras fases de formación de la pareja trae consigo una fuerte agresión por parte del macho. **Otra actividad remotivadora es la adopción de una actitud sexual femenina** por parte del animal más débil. Independientemente de su sexo, o de su condición sexual, presenta de pronto el trasero, en posición femenina. Esta reacción estimula una reacción sexual en el atacante y calma su estado de ánimo agresivo. En estas situaciones el macho o la hembra dominantes montarán y realizarán una pseudocópula con el macho o la hembra sometidos.

La tercera forma de remotivación consiste en despertar el afán de aseo de contrario. En el mundo animal se practica mucho el aseo social y mutuo, sobre todo en los momentos más tranquilos y pacíficos de la vida en común. El animal más débil puede invitar al vencedor a asearle, o bien pedirle permiso, son señales, para realizar él el aseo. Los monos emplean mucho este artificio y tienen un gesto especial para indicarlo, consistente en producir rápidos chasquidos con los labios, versión modificada y ritual de parte de la habitual ceremonia del aseo. Cuando un mono limpia a otro, absorbe reiteradamente fragmentos de piel y otras impurezas con la boca, chascando los labios al hacerlo. Exagerando y acelerando estos chasquidos, indica que está dispuesto a cumplir con su deber y logra, con frecuencia, calmar la agresividad del atacante y persuadirle de que se tranquilice y se deje asear. Al cabo de un rato, el individuo dominante se calma hasta el punto de que el más débil puede escurrirse sin haber sufrido daño.

¿Como nos comportamos nosotros, como especie, ante esta situación? ¿Cual es nuestro repertorio especial de señales de amenaza y de apaciguamiento? ¿Cuales son nuestros métodos de lucha, y cómo los controlamos?

La excitación agresiva produce en nosotros los mismos trastornos fisiológicos y las mismas tensiones y agitaciones musculares que hemos descrito al referirnos a los animales en general. Como otras especies, exhibimos también gran variedad de actividades de dispersión. En algunos aspectos, no estamos tan bien pertrechados como otras especies para convertir estas reacciones básicas en elocuentes señales. Por ejemplo, no podemos intimidar a nuestros adversarios con el erizamiento de nuestros cabellos. Nuestra propia desnudez, que impide el eficaz erizamiento de los pelos, nos da la oportunidad de emitir elocuentes señales mediante la palidez y el rubor. Podemos ponernos "blancos de furia", "rojos de ira" o "pálidos de miedo"

Si tenemos en cuenta que, debido al desarrollo cultural de las armas artificiales letales, hemos llegado a ser una especie potencialmente peligrosa, no nos sorprenderá descubrir que poseemos una extraordinaria cantidad de señales de apaciguamiento. Compartimos con otros primates la básica y sumisa respuesta que consiste en encogernos y gritar. Pero, además, hemos dado forma a una gran variedad de manifestaciones de subordinación. La acción de encogerse se ha exagerado hasta la de postrarse y arrastrarse por el suelo. En su grado menor, se expresa en forma de genuflexiones y reverencias. La señal clave es el rebajamiento del cuerpo en relación con el del individuo dominante. Cuando amenazamos, nos erguimos hasta el máximo, haciendo que nuestros cuerpos parezcan lo más altos y grandes posibles. Por consiguiente, el comportamiento sumiso debe seguir el rumbo opuesto y rebajar el cuerpo lo más que pueda. Pero, en vez de hacerlo al buen tuntún, lo hemos estilizado en una serie de grados característicos y fijos, cada uno de los cuales tiene su peculiar significado como señal. A este respecto, el saludo es interesante, porque demuestra que la formalización puede transformar extraordinariamente los primitivos ademanes al convertirlos en señales culturales. A primera vista, el saludo militar parece un movimiento agresivo. Es parecido a la señal de levantar el brazo para golpear. La diferencia vital es que el puño no está cerrado y que los dedos apuntan a la gorra. Naturalmente, es una modificación estilizada del acto de quitarse el sombrero, que fue, originariamente, parte del procedimiento de rebajar la altura del cuerpo.

También es interesante el alambicamiento de la reverencia, partiendo del primitivo y tosco encogimiento del primate. El rasgo clave es, aquí, el abajamiento de los ojos. La mirada directa es típica de la agresión más descarada. Forma parte de la expresión facial más osada, y acompaña a las actitudes más beligerantes. Por lo mismo es tan censurada la mirada fija y simplemente curiosa del niño: "es de mala educación mirar así" se le dice. Por mucho que las costumbres sociales omitan la reverencia exagerada, ésta sigue conservando el elemento que consiste en bajar la cara. Por ejemplo, los miembros varones de una corte real, que, después de tanta repetición, han modificado sus reacciones reverentes, siguen bajando la cara, aunque, en vez de doblar el cuerpo por la cintura, doblan tiesamente el cuello, bajando únicamente la región de la cabeza.

En ocasiones menos formales la respuesta anti-mirada fija consiste en sencillo movimientos de desviación de la mirada o en expresiones de ojos distraídos. Sólo el individuo realmente agresivo es capaz de mirar a los ojos indefinidamente. Durante las conversaciones corrientes cara a cara, solemos desviar la mirada de nuestro interlocutor mientras hablamos, y le miramos sólo al final de cada frase, o de cada "párrafo" para comprobar su reacción a lo que acabamos de decirle. El conferenciante profesional necesita bastante tiempo para acostumbrarse a mirar directamente a sus oyentes, en vez de mirar por encima de sus cabezas, al suelo, o al fondo, o a los lados del salón. Aunque se encuentra en una posición sumamente dominante, son tantos los asistentes que le miran con fijeza (desde el refugio de sus butacas) que experimenta un miedo elemental e inicialmente invencible. A base de mucha práctica, puede llegar a dominar esta situación. La sencilla, agresiva y física circunstancia de ser contemplado por un numeroso grupo de personas es también causa del cosquilleo que sienten los actores en la boca del estómago antes de entrar en escena. Desde luego, se siente naturalmente preocupado por la calidad de su actuación y por la forma en que será recibido, pero la mirada amenaza de la masa constituye para él un riesgo adicional y más fundamental. (Éste es también el caso de la mirada curiosa, que, a nivel inconsciente, se

confunde con la mirada amenazadora.) Los espejuelos y las gafas de sol hacen que la cara parezca aún más agresiva, porque aumentan artificial y accidentalmente la fuerza de la mirada. Si nos mira una persona que lleva gafas, recibimos una supermirada. Los individuos de modales suaves suelen elegir lentes o gafas de montura fina (probablemente sin darse cuenta de ello), porque esto les permite ver mejor con el mínimo de exageración en la mirada. De esta manera evitan provocar la contra agresión.



Otra forma más intensa de anti-mirada fija consiste en taparse los ojos con la mano o en esconder la cara en el hueco del codo. La simple acción de cerrar los ojos interrumpe también la mirada fija, y es curioso que ciertos individuos cierran brevemente los párpados, de manera irreprimible y repetida, cuando se enfrentan y hablan con desconocidos. Es como si sus normales parpadeos se prolongasen hasta constituir un largo enmascaramiento de los ojos. Esta reacción no se produce cuando conversan con amigos íntimos y se sienten a su gusto. Lo que no siempre aparece claro es si tratan de evitar la "presencia amenazadora" del desconocido, o bien si sólo intentan reducir la intensidad de su mirada, o ambas cosas a la vez.

He dicho anteriormente que los chimpancés apaciguan a sus rivales ofreciendo una mano desarmada al individuo dominante. Nosotros empleamos también este ademán, en su típica forma de petición o de súplica. También lo hemos adoptado como forma común de saludo, expresada en el amistoso apretón de manos. Muchas veces, los ademanes amistosos provienen de las actitudes de sumisión. Ya hemos visto como acontece algo semejante con las reacciones de la risa y la sonrisa (las cuales, dicho sea de paso, se producen todavía en situaciones apaciguadoras, en forma de tímida sonrisa y de risita nerviosa). El apretón de manos constituye una ceremonia mutua entre individuos de igual o parecido rango, pero se transforma en inclinación para besar la mano cuando existe una gran desigualdad de categoría. (Este último refinamiento es cada vez más raro, debido a la creciente "igualdad" entre los sexos y las diferentes clases, pero persiste aun en ciertas esferas especializadas, donde se conserva un rígido respeto a la jerarquía, como en el caso de la iglesia.) En algunos casos, el apretón de manos se ha transformado en una acción consistente en asirse o retorcerse la propias manos. En algunas civilizaciones representa el saludo corriente de apaciguamiento; en otras, se emplea únicamente en situaciones de extrema "imploración".

Hay otras muchas especialidades en el reino del comportamiento de sumisión, tales como arrojar la toalla o izar bandera blanca; pero esto no nos interesa aquí. Sin embargo merece mencionar un par de trucos remotivadores sencillos, aunque sólo sea por su interesante semejanza con los empleados por otras especies. Recordemos el empleo de ciertos procedimientos juveniles sexuales o de asco, frente a individuos agresivos o potencialmente agresivos, como método de despertar sentimientos pacíficos que contrarresten y eliminen las dos violencias. En nuestra propia especie, el comportamiento infantil por parte de adultos sumisos es muy corriente durante el galanteo. La pareja adopta a menudo el "lenguaje infantil", no porque tienda al paternalismo, sino porque con ello provoca cada cual sentimientos cariñosos y protectores, maternos o paternos, en el compañero, y eliminan, por ende, otros sentimientos más agresivos o, por decirlo así, más temibles. Es divertido observar, si pensamos en el desarrollo de esta actitud en el cortejo de los pájaros, el extraordinario incremento de la mutua alimentación durante nuestra propia

DESARROLLO DE LIDERAZGO

fase de galanteo. En ningún otro momento de nuestra vida nos esforzamos tanto en obsequiar a la pareja con apetitosos bocados o en regalarle cajas de bombones.

En cuanto a la remotivación, en el aspecto sexual, se produce siempre que el subordinado (macho o hembra) adopta una actitud generalizada de "femineidad" frente al individuo dominante "macho o hembra", en una coyuntura más agresiva que realmente sexual.

El tercer truco remotivador, el del aseo, ejerce en nuestra especie un papel secundario, pero útil. Con frecuencia damos golpesitos y pasamos la mano para calmar a un individuo irritado, y muchos de los miembros más dominantes de la sociedad se pasan largas horas haciéndose aseo y acicalar por sus subordinados.

cuando un animal se encuentra en estado de mucha tensión, porque se ve a amenazado por otro de su misma especie, se observa que mientras ambos se lanzan amenazas mutuamente, su organismo entra en una gran actividad, por una parte se prepara para el ataque y por otra para la huida, pero no puede hacer ni una cosa ni otra, pues su instinto le previene de pelear inmediatamente, antes hay una serie de amenazas que tienen por objeto resolver la situación sin que ninguno de los dos salga herido, es un mecanismo de conservación para la especie y generalmente dos animales de la misma especie en libertad nunca pelearán hasta causarse un daño serio. Como la tensión es mucha el animal realiza una serie de actividades llamadas de diversión para reducir esta tensión. Las actividades de



diversión representan también un papel en nuestros encuentros agresivos, o en aquellas situaciones que nos producen tensión, sin embargo nos diferenciamos de otros animales en que no realizamos unas cuantas maniobras de diversión típicas de la especie: Empleamos, virtualmente, toda clase de acciones triviales como desahogo de nuestros irritados sentimientos. Al hallarnos en un estado de conflicto, arreglamos los objetos que tenemos a mano, encendemos un cigarrillo, nos limpiamos las gafas, consultamos nuestro reloj de pulsera, nos servimos una copa o mordisqueamos un poco de comida. Desde luego, cualquiera de estas acciones puede ser realizada por motivos funcionales, pero en su papel de actividad de diversión deja de servir a su respectiva función. Los objetos que son puestos en orden estaban ya adecuadamente colocados. El cigarrillo que se enciende en un momento de tensión, sucede a veces a otro sin terminar y que ha sido aplastado nerviosamente. Los anteojos tan cuidadosamente frotados estaban ya limpios. El reloj al que furiosamente se da cuerda no la necesitaba en absoluto, y cuando lo consultamos nuestros ojos ni siquiera ven la hora que es. Cuando sorbemos una bebida de diversión no lo hacemos porque tengamos sed. Cuando mordisqueamos una comida de diversión, no lo hacemos porque tengamos hambre. Todas estas acciones las realizamos no por la recompensa normal que traen consigo, sino, simplemente, para hacer algo que alivie nuestra tensión. Estas acciones se producen con particular frecuencia durante las fases iniciales de los encuentros sociales, cuando las agresiones y miedos ocultos acechan a flor de piel. En los banquetes, o en las pequeñas reuniones sociales, se ofrecen cigarrillos, bebidas y bocadillos en cuanto terminan las mutuas ceremonias de apaciguamiento del apretón de manos y el saludo.

Cuando pasamos por los momentos más intensos de tensión agresiva, tendemos a volver a ciertas actividades diversivas que compartimos con otras especies de primates, y nuestros desahogos toman un cariz más primitivo. El chimpancé, cuando se encuentra en

DESARROLLO DE LIDERAZGO

semejante situación, se rasca reiterada y agitadamente, con movimientos especiales y distintos a la reacción normal de picazón. En general se limitan a la región de la cabeza y, algunas veces, de los brazos. Los propios movimientos son bastante estilizados. Nosotros nos comportamos de manera parecida, mediante ostentosas operaciones de aseo, que son otros tantos movimientos diversivos. Así, nos rascamos la cabeza, nos mordemos las uñas, nos "lavamos" la cara con las manos, nos tiramos de la barba o del bigote si lo llevamos, nos alisamos el cabello o la ropa, nos frotamos o pellizcamos la nariz, nos sonamos, nos tiramos de la oreja o hurgamos en su conducto, nos frotamos el mentón, nos humedecemos los labios o nos frotamos las manos como si las enjugáramos. Si estudiamos atentamente los momentos de arduo conflicto, observaremos que todas estas actividades son realizadas de manera ritual, sin la cuidadosa y localizada precisión de los verdaderos actos de aseo. En cualquier interacción social entre un pequeño grupo de individuos, los miembros subordinados de éste se distinguen fácilmente por la mayor frecuencia de estas actividades diversivas. En cambio, el individuo realmente dominante puede ser identificado por la ausencia casi absoluta de tales acciones. Si el miembro ostensiblemente dominante del grupo realiza un gran número de pequeñas actividades diversivas, podemos estar seguros de que su dominio oficialmente reconocido es amenazado, de algún modo por otros individuos presentes.

"El Zoo Humano" DESMOND MORRIS Ed. Rotativa

"El Mono Desnudo" Desmond Morris, De.

"Sobrevivir, la gran lección de los animales",

COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

La comunicación tiene lugar cuando una mente actúa sobre su medio ambiente de modo que otra mente es influenciada, y en esta otra mente, ocurre una experiencia parecida a la de la primera mente, causada, en parte, por la experiencia de la primera.

I. A. Richards. Autor y crítico literario inglés (1928)

La comunicación es ante todo participación de experiencias que a su vez es reacción corporal a las situaciones y acontecimientos.

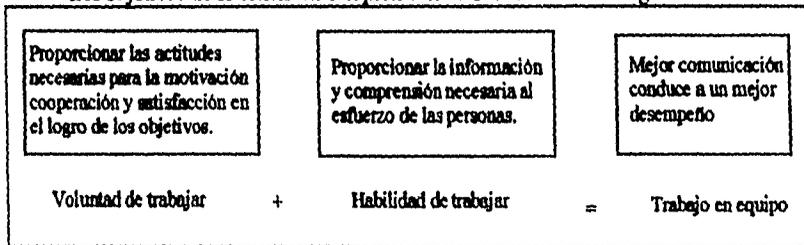
Dr. Alexander Lowen



COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

Dado que un líder trabaja con y a través de otras personas, una de sus cualidades principales es la habilidad para comunicar a otros, no sólo los objetivos que se ha propuesto alcanzar, sino el cómo pretende alcanzarlos, además de los valores y el nivel de desempeño que espera de cada uno de sus seguidores y la capacidad de recibir, a su vez, la información que en forma de retroalimentación proviene de los mismos. Se considera que el 70% de nuestras horas de vigilia las pasamos comunicándonos, hablando, escuchando, leyendo, escribiendo etc. Pero un líder sin duda deberá dedicar más tiempo del normal y de manera más eficiente a comunicarse para llevar a cabo su labor.

Los objetivos de la comunicación para el líder se resumen en la siguiente ilustración:

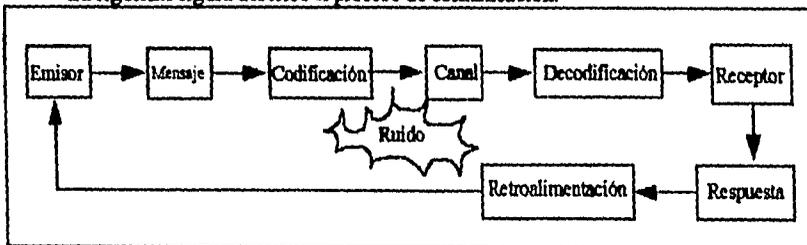


Para entender la forma en que logra todo esto haremos una revisión de las principales teorías sobre la comunicación.

MODELO DE COMUNICACIÓN

Para que se lleve a cabo la comunicación se requiere un propósito expresado como un mensaje por transmitir. El mensaje se origina en una fuente (emisor) y llega a un receptor. Está codificado (expresado en forma simbólica) y se transmite a través de un medio (canal) al receptor, quien retraduce (descifra) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una comunicación de significado entre personas.

La siguiente figura describe el proceso de comunicación.



Como puede verse el modelo se compone de nueve partes:



1. La fuente de la comunicación. Es el que envía el mensaje al receptor y es llamado también fuente o comunicador. Es en última instancia la mente de una persona que quiere comunicar a otra determinada información.
2. La codificación o cifrado. Es el proceso consistente en dar forma simbólica al mensaje. Existen numerosos códigos, algunos creados especialmente para resolver determinadas necesidades, de hecho en ocasiones se utilizan a la vez diferentes códigos para comunicar un mensaje, como en el caso de una persona que escribe a otra, utiliza símbolos escritos, tal vez también el sistema decimal e incluso puede usar referencias a vivencias comunes que otra persona no podría descifrar. Un mensaje puede ser codificado de forma que sea captado por uno o varios de nuestros sentidos, de hecho recibimos información todo el tiempo en forma de olores, sabores, sensaciones en la piel, sonidos, además de los mensajes visuales que son los más comunes.
3. El mensaje. El mensaje es la información en sí, la vivencia o el sentimiento que se pretende comunicar de una mente a otra mediante la alteración producida en el medio con ese fin.
4. El canal. Es el medio del cual se vale el emisor para que su señal viaje hasta el receptor, puede ser el sonido, la electricidad, una fotografía etc.
5. La decodificación o descifrado. Es el proceso mediante el cual el receptor asigna significado a los símbolos transmitidos por el emisor descubriendo el mensaje. Es un componente importante de la comunicación, ya que de nada sirve enviar mensajes que no podrán ser descifrados por el receptor, como si una persona que habla alemán trata de hacerse entender por teléfono con una persona que sólo habla español, o como cuando una persona con un determinado nivel de conocimientos utiliza un lenguaje rebuscado tratando de hacerse entender por un lego en la materia, aquí el problema de comunicación es que el mensaje no puede ser decodificado y por lo tanto no puede ser entendido, la consecuencia es que la comunicación no cumple con su fin de compartir determinada información.
6. El receptor. El receptor es la persona o el grupo de personas hacia quienes va dirigido el mensaje.
7. Respuesta: Es el conjunto de reacciones que el receptor tiene como consecuencia de haber recibido el mensaje.
8. La retroalimentación. Es la parte de la respuesta del receptor que le comunica de retorno al emisor.
9. Ruido. Es la ocurrencia de estática o distorsión inesperada durante el proceso de comunicación que da lugar a que el receptor reciba un mensaje distinto al que el emisor envió.



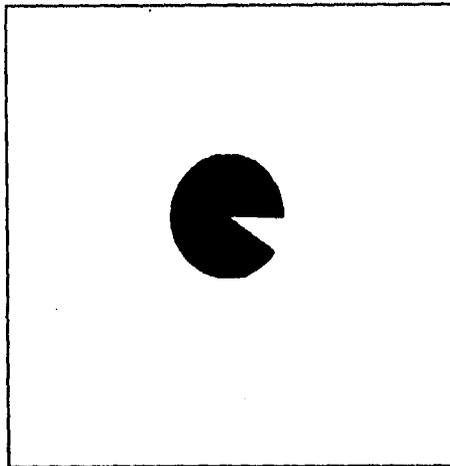
Este modelo hace hincapié en los factores claves de una comunicación eficaz. Los líderes deben saber a quien dirigen sus mensajes y qué respuesta desean. Deben ser hábiles para codificar mensajes que tomen en cuenta la forma en que sus subordinados tienden a decodificar. Deben transmitir los mensajes por medios eficientes que lleguen a sus seguidores. Deben desarrollar canales de retroalimentación de modo que puedan saber la respuesta que provocó su mensaje.

Es importante tener en cuenta que al comunicarse un líder no lo hace con un grupo de gente, ya que cada persona capta el mensaje de forma individual, de hecho una de las habilidades fundamentales del líder es hacer que cada persona de su equipo de trabajo sienta que se le tiene una atención especial, que es importante como persona.

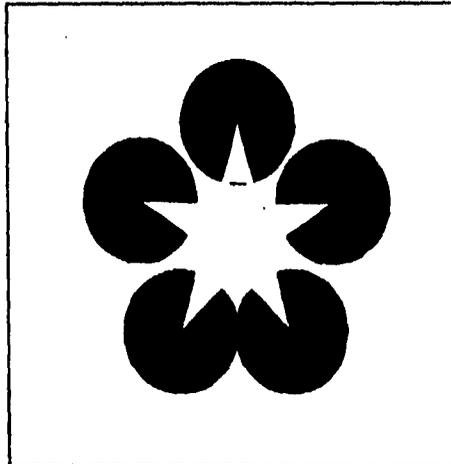
COMUNICACIÓN, ANÁLISIS TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO

Se han revisado en el primer capítulo algunos de los problemas que pueden surgir en la comunicación en el apartado dedicado a la clasificación de las transacciones, se mencionaron además las tres reglas de la comunicación relacionadas con estas transacciones y establecidas por Eric Berne, también se explicó en que consisten las posiciones existenciales, esta información tiene una relación muy estrecha con la habilidad para comunicarse eficientemente, dado que uno de los factores esenciales de la comunicación es la motivación o interés, muchas veces ocultos tras el proceso de comunicación, por ejemplo; una persona puede querer, sin darse cuenta, confirmar una posición existencial "yo estoy bien tu estás mal", así que buscará cualquier defecto en el trabajo que justifique el reprender a un subordinado, pero dado que su interés real no es trabajar con eficiencia encontrará la forma de obstaculizar a sus subordinados para tener la oportunidad de corregirlos cuando fallen, esto nos lleva a el terreno de los juegos psicológicos observados por primera vez por Eric Berne en un reclusorio, Eric observó que algunos reclusos observaban una conducta ejemplar durante meses o años, pero cuando estaban a punto de lograr la libertad gracias a su buen comportamiento se las ingeniaban para participar en alguna reyerta o para tener problemas con los celadores de modo que se frustraban sus aparentes deseos de alcanzar la libertad, después de esto ocupaban buena parte de su tiempo comentando con sus compañeros lo cerca que estuvieron de alcanzar la tan deseada (?) libertad, mediante un análisis cuidadoso Eric Berne encontró que estas personas tenían en realidad mucho miedo de encontrarse libres, ganarse la vida y hacer nuevos amigos, la cárcel era un lugar seguro para ellos y si, por alguna circunstancia alcanzaban la libertad, esta se les hacía insostenible y pronto encontraban la forma de regresar a prisión. La relación de esto con el tema que nos interesa es que si el interés del líder por los objetivos planteados está contaminado por intereses ocultos, como pueden ser; una necesidad compulsiva de controlar a los demás, de perseguirlos, de demostrar sus conocimientos o habilidades o de hacerse con una posición de poder dentro de la organización y mantenerla o cualquier otro, entonces lejos de convertirse en un elemento valioso para su equipo de trabajo se convierte en parte de los problemas.

Pero veamos de una forma más directa cuales son algunos de los obstáculos que impiden tener una buena comunicación, observe la siguiente figura:

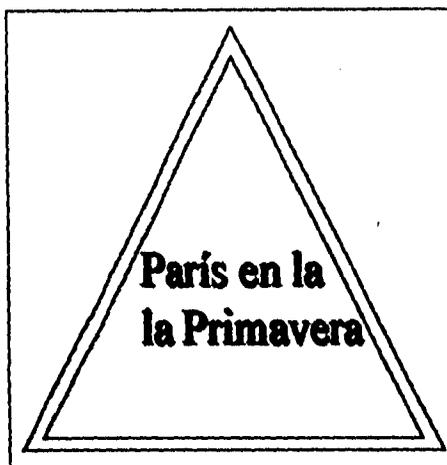


Es un círculo al que le falta una rebanada en forma de triángulo, algo parecido a un Pac Man, el famoso personaje de los juegos de vídeo, bien ahora veamos que ocurre cuando agrupamos a cinco de estos círculos:



Ahora podemos observar que se ha formado una estrella, en realidad el contorno de esta estrella no se ha dibujado, pero la parte que falta de la figura es puesta por nuestra mente, ésta interpreta la realidad "adecuándola" a sus experiencias anteriores a fin de lograr que las cosas encajen de manera lógica con su marco de referencia, así si un supervisor o el líder de un grupo de trabajo tiene la creencia dentro de su marco de referencia de que todas las personas necesitan de una vigilancia estrecha para desempeñar su trabajo adecuadamente encontrará sin duda la ocasión de comprobar la validez de este creencia, porque su mente adecuará la realidad para que así sea.

Veamos ahora un ejemplo diferente, observe la siguiente figura:



Si uno lee lo que dice dentro del triángulo leerá seguramente "París en la primavera", pero observando cuidadosamente podremos darnos cuenta de que la palabra "la" se repite en ambos renglones de modo que lo que dice en realidad es "París en la la primavera", lo que ocurre ahora es que nuestra mente elimina los elementos que pueden crear conflicto en la interpretación de la realidad, de modo que nos encontramos con que en ocasiones vemos más de lo que hay y otras veces vemos menos, incluso habrá ocasiones en que aumentemos y quitemos a la vez parte de la realidad para ajustarla a la lógica de nuestra mente. En el marco de el análisis transaccional se pone especial cuidado en distinguir con claridad la "realidad" de la "fantasia" en lo que se refiere a la apreciación de la conducta humana, para observar la realidad disponemos de lo que las personas hacen y de lo que dicen, en el ámbito de nuestra fantasía se sitúa lo que creemos que las personas sienten y piensan, por ejemplo; si una persona llega cinco minutos tarde a la oficina y ve a su jefe pasar sin saludarle en seguida se pone a pensar que éste está enojado, que tal vez necesitaba el informe que no se terminó de imprimir el día anterior, que probablemente estará pensando en regresarlo a su casa o tal vez hasta en despedirlo, todos estos pensamientos son fantasías, han surgido de un hecho simple que puede tener cualquier otra explicación, si el jefe no lo ha saludado podría ser porque ni siquiera lo ha visto, o tal vez pensó que ya le había saludado etc. Esto de todas formas es sólo fantasía, una persona con un Adulto informado y alerta esperará a observar otros signos de conducta o a que su jefe le diga claramente lo que piensa en lugar de hacer conjeturas en base a tan poca información. De hecho cuando dos o más personas hablan el mismo lenguaje, me refiero al lenguaje del Análisis Transaccional pueden preguntarse con toda franqueza, "mi fantasía es que estás enojada, triste, contenta etc. ¿Es cierto esto?".

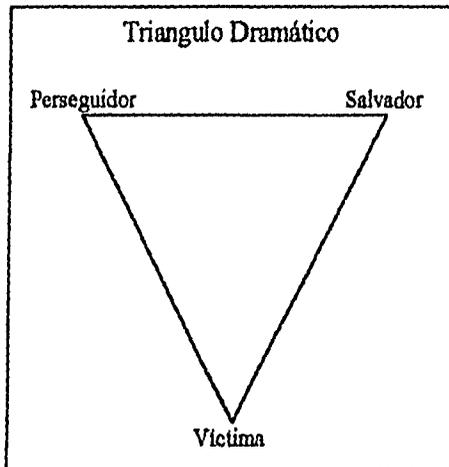
Bien un ejemplo más de problemas en la comunicación lo encontramos en el experimento realizado hace algunos años por el Doctor David Rosenham, profesor de la Universidad de Stanford, El Doctor Rosenham hizo que ocho personas perfectamente normales fueran a diversos sanatorios mentales e inventaran una historia personal que incluyera síntomas típicos para que se les admitiera, una vez dentro comenzaron a decir la

verdad, que era sólo un experimento, lo sorprendente es que nadie quiso creerles, todos ellos fueron diagnosticados de enfermos mentales, clasificados desde neuróticos a esquizofrénicos, los doctores que entrevistaron a estas personas después de revisar sus historias clínicas operaban en base a expectativas no conscientes muy poderosas, lograban encontrar lo que esperaban encontrar.

Expectativas como estas pueden crear un círculo vicioso en el proceso de comunicación, una especie de profecía personal infalible.

Resulta muy conveniente revisar cuáles son nuestras expectativas respecto al comportamiento de nuestros subordinados, ¿cuáles son nuestras expectativas?, ¿qué estamos esperando encontrar al revisar su trabajo?

Una de las herramientas que se utilizan en el Análisis Transaccional para descubrir algunas de las expectativas básicas en el proceso de comunicación es el triángulo dramático, se utiliza como auxiliar en el análisis de los juegos psicológicos, la idea es que en nuestras relaciones cotidianas busquemos confirmar algunas de nuestras expectativas colocándonos en una de tres posiciones: Perseguidor, Salvador o Víctima, como se observa en la siguiente gráfica:



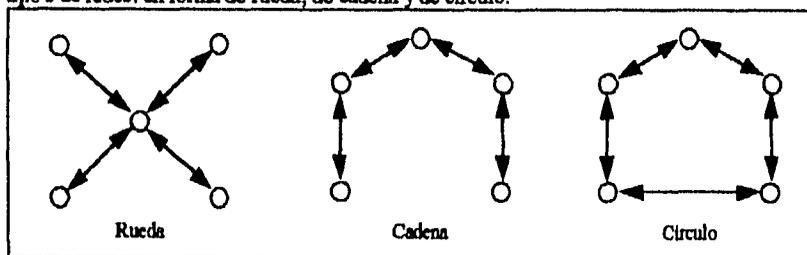
Por ejemplo una persona cuya expectativa o creencia es que todas las personas quieren aprovecharse de ella buscará colocarse en una situación de víctima, tal vez aceptando trabajar horas extras y quejándose después por eso. Una persona que busca colocarse en el papel de salvadora buscará ayudar a los demás de modo que quienes le rodean se sientan en deuda con ella, continuamente estará pensando cómo resolver los problemas de los demás, si un proyecto está atrasado ofrecerá su ayuda para terminarlo a tiempo, si hace falta papelería en la oficina puede incluso llegar a comprar las cosas con su propio dinero. Finalmente alguien a quien le gusta perseguir buscará colocarse en una situación que le permita encontrar las fallas en el desempeño de los demás. Por lo general, los perseguidores, víctimas y salvadores se buscan continuamente ya que sus papeles son complementarios, y lo más sorprendente de todo esto es que: lo último que una víctima desea

es que le resuelvan su problema, porque entonces ¿de que se quejaría?, igualmente un salvador necesita que siempre haya víctimas a quien salvar, de modo que tendrá mucho cuidado de no "salvar" definitivamente a una persona, sino de sólo hacer como que ayuda, porque su propósito fundamental no es ayudar, sino recibir reconocimiento por ser tan buena persona. Finalmente un perseguidor no busca que el trabajo se lleve a cabo de forma eficiente, bajo la apariencia del perfeccionismo se esconde el deseo de que las cosas salgan mal para satisfacer su necesidad de recriminar a los demás, corroborando su expectativa o creencia de que sólo él sabe cómo se hacen las cosas correctamente, a la vez cada uno de los participantes en estos juegos refuerza la creencia fundamental respecto a sí mismos, es decir, su posición existencial de "yo estoy bien tú estás mal", "yo estoy mal tú estás bien" o alguna otra de las mencionadas en el primer capítulo, y como puede verse estas expectativas tienen poco que ver con la eficiencia y la satisfacción en el trabajo del líder y de sus seguidores, una forma de saber cuándo se está buscando resolver realmente un problema o llevar a cabo el trabajo de la mejor manera posible es observando cómo se emplean los recursos, cuando el estado del Yo Adulto de las personas entra en acción es sumamente eficiente, y con el mínimo de energía puede dar con la solución correcta, si es otro el interés se desperdiciará mucha energía demostrando a los demás de quien es la idea, quien es el que manda, o gracias a quien se hacen las cosas.

REDES DE COMUNICACIÓN

Los patrones, cadenas o redes de comunicación han sido extensamente investigados. Un mensaje puede ser enviado de un a persona a otra dentro de varias alternativas de patrones de comunicación. Cada uno de estos patrones presenta características diferentes de eficiencia, rapidez, unión, exactitud etc. El estudio de las redes de comunicación intentó inicialmente encontrar la mejor manera de comunicar. La conclusión actual es de que no existe una manera universal de comunicar pues los datos e informaciones son enviados dentro de una inmensa variedad de propósitos, por lo que la manera más eficaz de comunicar mensajes depende de factores situacionales.

Harold J. Leavitt llevó a cabo una experiencia para verificar cuál es la mejor estructura de redes o cadenas de comunicación en un grupo de cinco personas. Intentó tres tipos de redes: en forma de rueda, de cadena y de círculo.



Las conclusiones de Leavitt fueron las siguientes: en las tareas simples, la rueda es mucho más eficiente que la cadena, la cual, a su vez, es más eficiente que el círculo. En otras palabras, los grupos de individuos colocados en la rueda, al cabo de algunos pocos ensayos resuelven los problemas de manera ordenada, nítida, rápida, clara y bien estructurada, con el

mínimo de mensajes. En el círculo, grupos comparables resuelven el mismo problema, menos rápidamente, menos nítidamente, con menos orden y con menos claridad con relación a las tareas individuales y a la estructura de la organización, y gastan también más papel. Además de esto se observó que cuando se introduce una nueva idea en cada una de esas redes es más probable que haya rápida aceptación en el círculo que en la rueda. Si una nueva idea es introducida en la rueda, es probable que esa rechazada, con la disculpa de que todos están ocupados. Para ciertas actividades industriales que dependen de la velocidad, claridad de organización, clase de tarea, uso racional del papel etc. La rueda, por ser altamente rutinizante, no abarcar muchas actividades y por ser de carácter centralizado, parece funcionar mejor. Pero si los aspectos de eficiencia involucran aspectos más efímeros, como aceptación de la creatividad, flexibilidad en el trato de nuevos problemas, moral generalmente alta, el círculo, por ser más igualitario y descentralizado, parece funcionar mejor.

El papel de la visión en la comunicación

Una de las características del líder es la de tener una clara percepción estratégica que le permita saber cuál es la dirección adecuada a seguir por el equipo de trabajo, sin embargo la forma de describir los objetivos de la empresa puede variar desde una simple descripción de las metas hasta una visión del futuro, esta visión contiene elementos de motivación y por lo general presenta una idea clara de la misión de la organización o de el equipo de trabajo, puede contener también una mención de los valores que el líder está promoviendo entre sus seguidores. La diferencia entre una visión y una exposición de las metas y objetivos de la organización se aprecia mejor si observamos los siguientes ejemplos:

"Queríamos fundar una compañía que tuviera mucho que ver con la educación y, en particular, con la educación superior, de modo que nuestra visión es que actualmente se presenta en las universidades una revolución en el software. Y tiene que ver con dos tipos de software innovadores. Uno se llama entorno simulado de aprendizaje. No puede dársele a un estudiante de física un acelerador lineal, ni a un estudiante de biología un laboratorio de recombinación de DNA, a un costo de cinco millones de dólares. Pero es posible simularlos. Es posible en un computador poderoso.

No es factible que los estudiantes se costeen estas cosas, ni tampoco la mayoría de los profesores puede costearlas. De modo que si tomamos lo que mejor sabemos hacer, que es encontrar tecnología verdaderamente grande y rebajar los precios hasta un punto que la haga asequible para la gente, si podemos hacer lo mismo para este tipo de computador, que es tal vez diez veces más poderoso que un computador personal, entonces creo que podremos establecer una diferencia verdadera en la manera como se dará la experiencia de aprendizaje en los próximos cinco años. Y eso es lo que estamos tratando de hacer.

Y uno de mis mayores deseos es que construyamos Next con el corazón. Y quienes piensan venir a trabajar con nosotros o a comprar nuestros productos o a venderlos, sientan que hacemos esto porque tenemos pasión por lo que hacemos. Hacemos esto porque de verdad nos interesa el proceso de la educación superior, no porque queramos ganarnos un dólar, o porque simplemente queramos hacerlo."¹

En este ejemplo puede verse la referencia a la misión de la organización expresada en términos de valores superiores, lo que interesa es contribuir a la educación, no ganar dinero. Veamos ahora un ejemplo de una exposición de las metas de la empresa:

¹ Jay A. Conger "El Líder Carismático"

"Buenos días y bienvenidos a nuestra sexta conferencia anual de gerencia. Como en el pasado, el propósito de la reunión es revisar y discutir los objetivos globales para 1986... Tengo la certeza de que 1986 será un año de éxitos. Las metas son altas y consecuentes con las de los años anteriores. Como en el pasado, nuestro principal propósito será alcanzar nuestro objetivo de ventas de cajas de cerveza a la vez que limitamos la actividad promocional del precio de lanzamiento. El control de los gastos de operación, de toda la compañía, será la clave para alcanzar exitosamente nuestros objetivos de rentabilidad, en especial, en vista del entorno económico en el que operamos actualmente. La semana pasada presentamos los presupuestos de operación y de capital a la Junta de Directores para su aprobación. Me complace informarles que en términos generales los presupuestos fueron aprobados y que la corporación ha puesto a disposición hasta 39 millones de dólares para apoyar el crecimiento y mejorar la rentabilidad de la división de bebidas. Esto representa un incremento de aproximadamente 7 millones de dólares sobre el presupuesto de capital del año pasado, que fue de 32 millones, y es, sin duda, una expresión de la confianza en la capacidad de la gerencia de esta división para cultivar y explotar el potencial de nuestros diversos mercados.

Tenemos la obligación de aplicar prudentemente este capital en aquellas áreas del negocio en las que sea más productivo y rentable para el mediano plazo. Esperamos incrementar la rentabilidad en las ventas de cajas en donde se han hecho inversiones. Cada gerente tendrá la responsabilidad por generar un 20% de retorno sobre todo el capital de desarrollo invertido."²

Como puede verse la diferencia aquí consiste en que no se hace mención a los valores de la empresa ni a su misión, sólo se mencionan metas en términos numéricos, esto es importante, pero en términos de liderazgo puede tener poco impacto, de hecho los asistentes a la junta pueden tener acceso a esta información por otros medios, pero la oportunidad de compartir los valores, la misión y una visión futurista de la organización no puede compartirse fácilmente por medio de un informe o un memorándum.

Desde el punto de vista del Análisis Transaccional la elección del objetivo, de la misión de la organización y la formulación de la visión son llevadas a cabo por el estado del yo Niño, las acciones adecuadas para alcanzar los objetivos son planeadas por el Adulto y la disciplina para apegarse a los valores elegidos y perseverar hasta alcanzar el objetivo corre a cargo del Padre. Si un líder tiene un Niño debidamente desarrollado, y ha elegido los objetivos a seguir formulandolos además a través de una visión, pero su Adulto no es capaz de proponer las actividades adecuadas para alcanzar dicho objetivo, de modo que fracasa continuamente, pierde inmediatamente la confianza de sus seguidores:

"Con frecuencia su visión es elevada e involucra grandes riesgos, el líder debe ser capaz de convencer a sus subordinados de que realmente posee las destrezas necesarias para alcanzar sus objetivos. El líder lo hace de dos maneras, apareciendo como un individuo extraordinario y mostrando un compromiso extraordinario con su visión."³

Aparecer como un individuo extraordinario, es decir, de extraordinarias capacidades, alguien de quien sus seguidores piensan que por facultades superiores puede guiarlos hacia los objetivos propuestos.

"Para aparecer como alguien extraordinario uno debe tener un récord de logros extraordinarios o, al menos, crear la impresión de tenerlos."⁴

De modo que una de las características del líder es el que nunca se minimiza a sí mismo, lo que indicaría una persecución interna por parte de su Padre Crítico, antes bien, tiene confianza en sí mismo y está muy consciente de sus logros y capacidades, es decir que cuenta con un Padre Nutritivo fuerte, su nivel de compromiso con los objetivos y valores propuestos es muy alto, y le impulsa a exigirse a sí mismo y a sus subordinados un desempeño superior.

² Op. Cit.

³ Op. Cit.

⁴ Op. Cit.

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

El arte del liderazgo reside en brillantar, liberar y capacitar los dones de las personas.

Max De Pree



MOTIVACIÓN

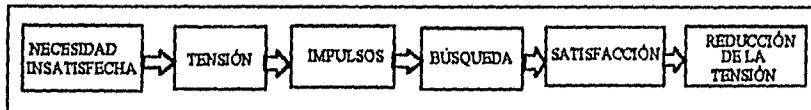
Una de las actividades principales del líder consiste en motivar adecuadamente a sus seguidores para que estos desempeñen sus tareas con un entusiasmo mayor del que desarrollarían sin la presencia del líder, para entender cómo el líder logra motivar es necesario comprender primero la naturaleza de la motivación.

¿Que es la motivación?

Quizás sea preferible comenzar explicando en qué no consiste la motivación. Muchos la conciben erróneamente como un rasgo personal; es decir, algunos la tienen y otros no. En la práctica, esa suposición caracteriza al gerente que califica de perezosos a ciertos subordinados. Tal designación supone que un individuo siempre es perezoso o que le falta motivación. Las investigaciones actuales acerca de la motivación indican que eso no es cierto, que la motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación. Sin duda las personas difieren en su impulso motivacional, pero el mismo empleado que se aburre jalando el gatillo de un taladro probablemente no dé la menor muestra de aburrimiento jalando el gatillo de un juego de video durante horas. A veces leemos una novela completa en un solo día, y sin embargo, en ocasiones resulta difícil leer un libro de texto por más de veinte minutos. Y la causa del cansancio no es necesariamente la actividad en sí, sino nuestra actitud hacia la misma. Por eso al analizar el concepto de motivación es importante tener en cuenta que el grado de la misma varía entre las personas y para cada persona según la situación.

La motivación se define como el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar determinadas metas. El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado suele poner todo su empeño. Pero los altos niveles de esfuerzo por sí solos no son garantía de resultados satisfactorios, a menos que se realicen en la dirección adecuada, manteniendo el nivel de desempeño a través del tiempo de manera eficiente.

La motivación puede definirse también como un proceso de satisfacer necesidades.



Una necesidad es algún estado que hace atractivos ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda tendiente a encontrar metas especiales que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión.

Por lo tanto se puede decir que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión. Para aliviarla toman algunas medidas. Cuanto más intensa sea la tensión, mayor será el esfuerzo. Y si éste procura la satisfacción de la necesidad la tensión se reduce, un líder debe poder relacionar esta reducción de la tensión con la obtención de las metas de la organización. Cuando no es así, es posible que el individuo realice un alto grado de esfuerzo en alguna actividad que vaya contra los intereses de la organización, por ejemplo: si un empleado pasa mucho tiempo conversando con sus amigos en el trabajo a fin de satisfacer



sus necesidades sociales estará poniendo en ello mucho esfuerzo pero encauzado en una dirección improductiva.

En la década de 1950 se formularon tres de las teorías más conocidas sobre la motivación, aunque actualmente han sido objeto de duras críticas es importante conocerlas puesto que representan la base de donde se han originado las teorías contemporáneas y además los gerentes normalmente las utilizan junto con su terminología para explicar la motivación del empleado.

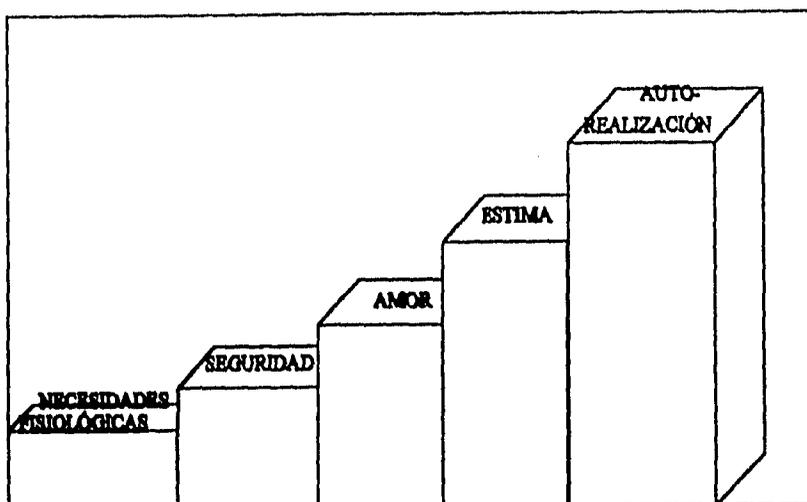
TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES.

Seguramente la teoría más conocida sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. El supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades, a saber:

1. *Necesidades fisiológicas* Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
2. *Necesidades de seguridad*. Incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional.
3. *Necesidad de amor*. Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. *Necesidad de estima*. Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
5. *Necesidad de autorrealización*. Está representada por el impulso de desarrollar el máximo potencial del individuo.

A medida que se van satisfaciendo estas necesidades la siguiente se torna dominante. Según la siguiente figura, el individuo asciende por la jerarquía.





Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establece que, si bien ninguna necesidad queda satisfecha enteramente, una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva.

Maslow divide las cinco necesidades en dos niveles básicos, superior e inferior, las necesidades fisiológicas y de seguridad se describen como de orden inferior, el amor, la estima y la autorrealización se clasifican como necesidades de orden superior. La diferenciación entre los dos órdenes se trazó suponiendo que las necesidades de orden superior se satisfacen en el interior del sujeto, mientras que las de orden inferior se satisfacen en el exterior con cosas como sueldos, contratos con el sindicato y antigüedad, de acuerdo con ésta teoría puede deducirse que en una época de crisis la mayoría de los trabajadores se encontrará buscando satisfacer necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido amplia aceptación, sobre todo en los niveles gerenciales. Esa acogida es atribuible a la lógica intuitiva y a la facilidad con que se comprende la teoría. Pero por desgracia, la investigación generalmente no la valida. Maslow no aportó pruebas empíricas, y en varios estudios se ha intentado en vano corroborarla.

Las teorías antiguas, en especial las que son intuitivamente lógicas, no se extinguen tan fácilmente. Un investigador ha revisado los datos y ha llegado a la conclusión de que, "aunque la teoría de la jerarquía de necesidades goza de gran popularidad, no ha recibido mucho apoyo en los trabajos empíricos." Más aún, señala que "la investigación disponible debe producir sin duda renuencia a aceptar de modo incondicional la implicación de la jerarquía de Maslow". Poco apoyo ha recibido la predicción de que las estructuras de las necesidades están organizadas en las dimensiones propuestas por Maslow, la predicción de una relación negativa entre el nivel de satisfacción de una necesidad y su activación o la predicción de un nexo positivo entre el grado de satisfacción de la necesidad y el nivel de activación de la siguiente de orden superior. Pero no se olvide que hay una diferencia entre no encontrar suficientes pruebas en favor de una teoría y calificarla de inválida. Es obvio que



la investigación disponible no apoya la teoría de Maslow en forma importante. Ello no significa que la teoría sea errónea, sino tan sólo que no ha sido corroborada.

TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y"

Douglas Mc Gregor propuso dos puntos de vista distintos sobre el ser humano: uno básicamente negativo, denominado teoría "X", y el otro básicamente positivo, llamado teoría "Y". Luego de examinar la manera en que los gerentes tratan con sus subordinados, Mc Gregor sacó la conclusión de que la concepción que tenían los gerentes sobre la naturaleza humana se formaba en ciertos grupos de suposiciones que tendían a modelar su comportamiento con sus subordinados.

Según la teoría "X", las cuatro suposiciones que hacen los gerentes son:

1. Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y, en lo posible, tratarán de evitarlo.
2. Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
3. Los empleados rehuyen las responsabilidades y buscan dirección formal en lo posible.
4. La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

En contraste con esas opiniones negativas respecto a la naturaleza humana. Mc Gregor menciona otras cuatro suposiciones que llama teoría "Y":

1. Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego.
2. El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
3. El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
4. La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

¿Cuáles son las implicaciones motivacionales si aceptamos el análisis de Mc Gregor? La respuesta se expresa muy bien en el marco de referencia presentado por Maslow. La teoría "X" supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo. Y la teoría "Y" supone que las necesidades de orden superior predominan. El propio Mc Gregor sostuvo la opinión de que las suposiciones de la teoría "Y" son más válidas que las de la teoría "X". Por tanto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, los trabajos interesantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como medios de maximizar la motivación del trabajador.



Por desgracia no hay evidencia que confirme que una u otra hipótesis es válida, o que aceptar los postulados de la teoría "Y" y modificar las propias acciones producirá mayor motivación en el empleado. Como se verá más adelante, tanto las suposiciones de la teoría "X" como las de la teoría "Y" pueden ser apropiadas dependiendo de la situación.

TEORÍA DE HIGIENE MOTIVACIÓN

Esta teoría fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg. El estaba convencido de que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede muy bien depender del éxito o fracaso. Y así Herzberg investigó la pregunta "¿Que desea la gente de su trabajo?" Pidió a varias personas describir con detalle las situaciones en que se sintieron muy bien o mal en su trabajo. Tabuló y clasificó las respuestas y a partir de estas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía bien eran muy distintas a las que daba cuando se sentían mal. Los factores intrínsecos del trabajo, entre ellos logro, reconocimiento, índole del trabajo, responsabilidad, progreso y crecimiento, parecen relacionarse con la satisfacción. Cuando los entrevistados estaban contentos con su trabajo, tendían a atribuirse a sí mismos tales características. En cambio, cuando estaban insatisfechos tendían a citar los factores extrínsecos, como las políticas y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Los datos revelan, afirma Herzberg, que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se creía. La supresión de las características desagradables en un puesto no necesariamente lo hace placentero. Herzberg propone que sus hallazgos indican la existencia de un continuo dual: el opuesto de satisfacción es no satisfacción, y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción.

Conforme a Herzberg, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción. Por tanto, los gerentes que procuran eliminar los factores causantes de insatisfacción pueden lograr la paz, aunque no necesariamente la motivación. De ahí que características de la compañía como política y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y sueldo han sido caracterizadas por Herzberg como factores de higiene. Cuando son adecuados el personal no estará insatisfecho. Sin embargo, tampoco estará satisfecho. Si queremos motivar al individuo en su trabajo, Herzberg recomienda poner de relieve el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad y el reconocimiento. Estas son características que al hombre le procuran satisfacción intrínseca.

La teoría de higiene-motivación tiene sus críticos. A continuación se citan las teorías principales:

1. El procedimiento aplicado por Herzberg está limitado por su metodología. Cuando las cosas marchan bien, las personas tienden a atribuirse el éxito. En cambio, atribuyen al ambiente extrínseco sus fracasos.
2. La confiabilidad de Herzberg es puesta en tela de juicio. Como los clasificadores han de hacer interpretaciones, es posible que contaminen sus hallazgos interpretando una respuesta de una manera y tratando otra respuesta semejante en forma distinta.



3. No se utilizó una medida global de la satisfacción. En otras palabras, a una persona puede molestarle parte de su trabajo y pese a ello considerarlo aceptable.
4. La teoría es incompatible con las investigaciones anteriores. La teoría de higiene-motivación ignora las variables situacionales.
5. Herzberg supone que se da una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero la metodología a la que recurrió se ocupa sólo de la satisfacción, no de la productividad. Si se quiere hacer relevante esa investigación, es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

Sin importar las críticas, la teoría de Herzberg ha sido leída ampliamente y hay pocos gerentes que no conozcan sus recomendaciones. La creciente generalización desde mediados de la década de 1960, de trabajos de expansión vertical que permiten mayor responsabilidad de los empleados en la planeación y control de sus actividades puede atribuirse, probablemente, a los hallazgos y recomendaciones de Herzberg.

Desde otro ángulo, los resultados parecen congruentes con las encuestas generales sobre las opiniones que tienen los empleados respecto a lo que desean de su trabajo. Los sondeos de opinión realizados a nivel nacional en los Estados Unidos por el National Opinion Research Center indican que "más de la mitad de la fuerza de trabajo, masculina y de raza blanca, en Estados Unidos piensa que la característica más importante de un trabajo es que "sea un trabajo significativo y procure una sensación de logro". El trabajo significativo se clasifica como "de máxima importancia" con el triple de frecuencia que las "oportunidades de adelanto" y "altos ingresos" y con una frecuencia siete veces mayor que el deseo de "un horario de trabajo más corto y mucho tiempo libre".

TEORÍA ERG

Clayton Alderfer de la Universidad de Yale ha reformulado la jerarquía de necesidades de Maslow para adecuarla a los últimos resultados de la investigación. La revisión de la jerarquía recibe el nombre de teoría ERG.

Alderfer afirma que hay tres grupos de necesidades primordiales: *existencia, relación y crecimiento* (growth en inglés). De ahí la designación de la teoría, teoría ERG. El grupo de existencia es el que satisface nuestras exigencias materiales básicas para subsistir. Entre ellas figuran las que Maslow denominó necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades son la relación, o sea el deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Estos deseos sociales y de estatus exigen interacción con otras personas para quedar satisfechos, y corresponden a la necesidad de amor propuesta por Maslow y al componente externo en su clasificación de la estima. Por último, Alderfer aísla las necesidades de crecimiento, o sea un deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal. Entre ellas figura el componente interno de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización.

Aparte de sustituir las cinco necesidades por tres ¿en que difieren las teorías de Alderfer y la de Maslow? En contraste con la jerarquía de necesidades, esta teoría demuestra que:

1. Es posible que al mismo tiempo esté en operación más de una necesidad



2. Si se reprime la satisfacción de una necesidad de orden superior, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior.

La jerarquía de necesidades es una rígida progresión gradual. La teoría ERG no supone que existe una jerarquía rígida en la cual una necesidad inferior debe atenderse en lo esencial antes de pasar a la siguiente. Así, una persona puede hallarse en la etapa de crecimiento, aun cuando todavía no satisfaga las necesidades de existencia o relación, también es posible que las tres categorías de necesidades estén operando al mismo tiempo.

La teoría ERG contiene asimismo una dimensión de frustración-regresión. Mientras que Maslow sostuvo que un individuo puede permanecer en cierto nivel de necesidad hasta que ésta se satisface. La teoría ERG niega eso señalando que, cuando queda frustrada una necesidad de orden superior, aparece con mayor intensidad el deseo de satisfacer una de orden inferior.

En síntesis la teoría ERG establece, a semejanza de la de Maslow, que la satisfacción de necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender a las de orden superior, pero es posible que varias necesidades estén actuando como motivadores al mismo tiempo, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de orden superior puede causar la regresión a una de orden inferior.

La teoría ERG es más compatible con nuestro conocimiento de las diferencias individuales. Las variantes como escolaridad, antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar la importancia o fuerza impulsora que un grupo de necesidades tiene para determinado individuo. La evidencia que demuestra que los miembros de otras culturas clasifican de modo diferente la jerarquía de necesidades, por ejemplo los japoneses y nosotros los latinos tendemos a anteponer las necesidades sociales a las necesidades fisiológicas, concuerda con la teoría ERG. Varios estudios han venido a corroborar la teoría ERG, pero también se sabe que no es aplicable en algunas organizaciones. Sin embargo, en general representa una versión más válida de la jerarquía de necesidades.

TEORÍA DE TRES NECESIDADES

Esta teoría, propuesta por David Mc Clelland, utiliza tres necesidades el estructurar las situaciones para entender la motivación. Estas necesidades son las siguientes:

- *Necesidad de logro*: impulso de sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito.
- *Necesidad de poder*: necesidad de hacer que otros observen una conducta que sin su influencia no habrían observado.
- *Necesidad de afiliación*: el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

Como se ha mencionado antes, algunos que sienten un impulso irresistible para tener éxito luchan por el logro personal más que por los premios del éxito en sí. Sienten el deseo de hacer algo mejor o más eficientemente. Su impulso es la necesidad de logro. Basándose en las investigaciones sobre esa exigencia, Mc Clelland descubrió que los que están muy orientados al logro se distinguen del resto de la población por el deseo de hacer mejor las



cosas. Buscan situaciones donde pueden asumir la responsabilidad personal de encontrar soluciones a los problemas, donde reciben inmediata retroalimentación sobre su rendimiento y, por lo mismo, saben si están mejorando o no y donde pueden establecer metas de dificultad moderada. Esas personas no son jugadores; les disgusta tener éxito por mera casualidad. Prefieren el reto de resolver un problema y aceptar la responsabilidad del éxito o fracaso en vez de dejar el resultado a la suerte o a las acciones de otros. Es conveniente señalar que evitan lo que, a su juicio, son tareas demasiado fáciles o demasiado difíciles.

También en este caso, como se dijo antes, los que están orientados al logro dan su mejor rendimiento cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 50%, esto por que les molesta trabajar con un margen de ventaja porque el factor de casualidad no les depara satisfacción. De manera análoga, tampoco les gusta la gran probabilidad de éxito, porque entonces no se ponen a prueba sus destrezas. Prefieren las metas que les exigen esforzarse un poco. Cuando hay más o menos iguales probabilidades de éxito o fracaso, existe la mejor oportunidad de experimentar los sentimientos de logro y satisfacción por los propios esfuerzos.

La necesidad de poder es el deseo de ejercer influencia y de controlar a la gente. A los individuos con un alto grado de ella les gusta ser "jefes", luchar por influir en otros, prefieren ser puestos en situaciones competitivas y orientadas al estatus, tendiendo a preocuparse más por conseguir influencia sobre los otros y prestigio que por dar un rendimiento adecuado.

La tercera necesidad identificada por Mc Clelland es la de afiliación. Esta ha recibido menos atención por parte de los investigadores. La necesidad de afiliación puede verse como el deseo de gozar de la aceptación y aprecio de la gente. Los que la sienten en alto grado luchan por conquistar la amistad, prefieren situaciones de cooperación a las de competencia y desean relaciones que incluyan un alto grado de mutua comprensión.

¿Como se sabe si alguien está muy orientado al logro? Las tres necesidades suelen medirse mediante un test proyectivo en el cual los sujetos reaccionan ante un grupo de imágenes. Cada imagen se muestra brevemente a un sujeto y luego éste escribe una historia basándose en ella. Por ejemplo, en la imagen puede aparecer un hombre sentado en un escritorio en actitud pensativa, viendo la fotografía de una mujer y de dos niños colocada en el ángulo del escritorio. Se le pedirá al sujeto que escriba una historia que describa lo que está sucediendo, lo que precedió a esta situación, lo que sucederá en el futuro y así sucesivamente. Las historias se convierten en tests proyectivos que miden los motivos inconscientes. Se califica la historia y se obtiene la puntuación de la persona en las tres necesidades.

Basándose en una abundante investigación, es posible hacer predicciones bastante bien fundamentadas acerca de la relación existente entre la necesidad de logro y el rendimiento en el trabajo. Aunque se han realizado menos estudios respecto a las necesidades de poder y afiliación, también aquí contamos con hallazgos consistentes. Primero, los que tienen una gran necesidad de logro prefieren las situaciones laborales dotadas de responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. Cuando predominan tales condiciones, se sienten muy motivados. La evidencia demuestra, por ejemplo, que esas personas sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio, presidir una unidad autosuficiente dentro de una gran corporación y ocupando posiciones de ventas.



Segundo, una gran necesidad de logro no necesariamente hace de la persona un buen gerente, sobre todo en las grandes empresas. Los que tienen esa orientación se interesan en la excelencia de su rendimiento personal y no en influir en los demás para que sean eficientes. Los representantes de ventas que tienen una gran necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas, y el gerente eficiente de una gran empresa no suele sentir una gran necesidad de logro personal.

Tercero. Las necesidades de afiliación y poder suelen estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial. *Los mejores gerentes sienten una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.* En efecto, un gran motivo de poder a veces es un requisito de la eficiencia gerencial. Desde luego, resulta discutible distinguir cual es la causa y cual es el efecto. Se ha señalado que una gran necesidad de poder puede deberse simplemente al nivel que se ocupa en una organización jerárquica. Este argumento propone que, cuanto más alto sea un puesto en una empresa, cuanto más motivación hacia el poder detentará el titular del mismo.

Por último cabe señalar que se ha logrado entrenar a los empleados para estimular su necesidad de logro. Si el trabajo exige a alguien con una fuerte orientación al logro, se puede elegir a una persona que ya presente esta característica y someter al candidato a un entrenamiento adecuado para desarrollar más esta necesidad.

TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA

A fines de la década de 1960, un investigador propuso que el nivel general de la motivación tendería a disminuir con la introducción de premios extrínsecos, como la remuneración por el trabajo que antes había sido intrínsecamente satisfactorio, por el placer que entrañaba el contenido del trabajo. Esta conjetura, que actualmente se conoce con el nombre de teoría de evaluación cognoscitiva, ha sido objeto de muchos estudios y en algunos de ellos ha sido corroborada. Hay que concederle a esta teoría gran importancia, pues como veremos repercute profundamente en la manera en que se remunera al empleado.

Los teóricos de la motivación casi siempre han supuesto que los motivadores intrínsecos como el logro, la responsabilidad y la competencia personal son independientes de los motivadores extrínsecos como un sueldo alto, promociones, buenas relaciones con los supervisores y agradables condiciones de trabajo. Es decir, la estimulación de uno no afecta al otro. Pero la teoría de la evaluación cognoscitiva sostiene un punto de vista muy distinto. Establece que, cuando en las organizaciones los premios extrínsecos se usan como premios de un desempeño superior, se reducen los premios intrínsecos que derivan del hecho de que el individuo hace lo que realmente le gusta. En otras palabras, cuando a alguien se le conceden premios extrínsecos por efectuar una tarea interesante, merma su interés intrínseco por ella.

¿A que se debe esto? La explicación más conocida es que el individuo pierde control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca. Más aún, la eliminación de premios intrínsecos es capaz de producir un cambio en la percepción del individuo sobre el motivo por el cual realiza una tarea. Si estamos leyendo una novela a la semana porque así nos lo exige el maestro de literatura, podemos atribuir a una causa externa nuestra conducta de lectura. Pero, terminando el curso, si todavía seguimos leyendo una novela a la semana, la explicación natural será "Seguramente me gusta leer novelas pues sigo leyendo una por semana".



Si la teoría de evaluación cognoscitiva es válida, deberá incidir de manera importante en los métodos gerenciales y de liderazgo en las organizaciones. Hace años los especialistas en remuneración han insistido en que, para que otros premios extrínsecos resulten motivadores, deben subordinarse al desempeño. En cambio. Los teóricos de la evaluación cognoscitiva afirmarán que ello solo tiende a mermar la satisfacción interna que le procura al individuo la ejecución de un trabajo. Hemos sustituido el estímulo interno por el externo. En efecto, si esta teoría es correcta, conviene hacer que la remuneración del individuo no dependa del desempeño a fin de que no disminuya la motivación intrínseca.

Ya se ha mencionado con anterioridad que la teoría de la evaluación cognoscitiva ha sido corroborada en varios estudios. Pero también ha sido objeto de ataques, concretamente su metodología y la interpretación de los resultados. ¿Que valor tiene hoy esta teoría? ¿Podemos afirmar que, cuando una organización se sirve de motivadores extrínsecos como sueldos y promociones para estimular el rendimiento del personal reduce el interés y la motivación intrínsecas hacia el trabajo en cuestión? La respuesta no es un rotundo "sí" o "no".

Si bien hacen falta más investigaciones para aclarar la ambigüedad actual, los datos nos llevan a la siguiente conclusión: la no aditividad de los premios intrínsecos y extrínsecos constituye un fenómeno verdadero. Pero su repercusión en la motivación de los empleados, en contraste con la motivación en general, puede ser mucho menor de lo que se había supuesto al inicio. Primero, muchos de los estudios que prueban la teoría se hicieron con estudiantes, no con empleados de compañías. Los investigadores observarán lo que ocurre con la conducta de un estudiante cuando el premio asignado se suspende. Eso es interesante, pero no representa la situación de trabajo típica. En el mundo real, cuando se interrumpen los premios extrínsecos, ello significa que el individuo ha dejado de pertenecer a la organización. Segundo, la evidencia indica que niveles altísimos de motivación intrínseca son muy resistentes a la influencia negativa de los premios extrínsecos. Aún cuando un trabajo tenga interés intrínseco, existe una norma poderosa de motivación extrínseca. Y en el otro extremo, los premios extrínsecos que se conceden a tareas aburridas parecen incrementar la motivación intrínseca. Por tanto, la teoría tiene al parecer escasa aplicabilidad en las organizaciones porque la mayor parte de los trabajos de bajo nivel no son intrínsecamente satisfactorios para favorecer el interés intrínseco y porque muchas posiciones gerenciales y profesionales ofrecen premios intrínsecos. La teoría de la evaluación cognoscitiva puede ser relevante para los trabajos organizacionales que se hallan en un punto intermedio, es decir que no son ni muy aburridos ni muy interesantes.

TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS

A finales de la década de 1960, se afirmó que la intención de luchar por una meta es la fuente principal de motivación en el trabajo. Los datos confirman esa tesis. Más exactamente, podemos decir que las metas específicas mejoran el desempeño; que las metas difíciles, si se aceptan, producen un rendimiento mayor que las fáciles, y que la retroalimentación produce un rendimiento superior que la no retroalimentación.

Las metas específicas difíciles producen un nivel más alto de esfuerzo que un objetivo generalizado como "pon todo tu empeño". La especificidad de la meta sirve de estímulo interno. Por ejemplo, cuando un camionero se compromete a hacer 18 viajes redondos entre dos ciudades a la semana, su intención le proporciona un objetivo específico. Podemos afirmar que, en igualdad de circunstancias, el camionero que se haya fijado una



meta concreta dará mejor rendimiento que otro que trabaje sin metas o que persiga una meta genérica como "haz tu mejor esfuerzo".

Cuando se mantienen constantes factores como capacidad y aceptación de las metas, también podemos afirmar que. *Cuanto más difíciles sean las metas, mayor será el nivel de desempeño.* Sin embargo, es lógico suponer que las metas más fáciles tienden a ser aceptadas. Pero una vez que un empleado acepta una tarea ardua, pondrá mayor empeño hasta alcanzarla, se desanimará o desistirá.

El individuo da mejores resultados cuando obtiene retroalimentación sobre su progreso en la consecución de un objetivo. ¿Por qué? Porque la retroalimentación ayuda a descubrir las discrepancias entre lo que ha hecho y lo que quiere hacer, es decir, sirve de *conducta gula*. Pero no siempre surte el mismo efecto. La retroalimentación autogenerada, en la cual el empleado puede vigilar su propio progreso, constituye un motivador más potente que la que procede del exterior.

Si los empleados tienen la oportunidad de participar en el establecimiento de sus metas, ¿pondrán mayor esfuerzo para alcanzarlas? Los datos varían respecto a la superioridad de la participación en la fijación de objetivos. En algunos casos, esta estrategia propicia un mejor desempeño y en otros los individuos dan mejores resultados cuando sus jefes les asignan las metas. Pero una gran ventaja de la participación radica en una mayor aceptación de las metas como algo que vale la pena conseguir. Como ya hemos señalado, la resistencia es más fuerte cuando las metas son difíciles. Si las personas participan en el establecimiento de metas, es más probable que acepten aún las difíciles que si el jefe se las impusiera de modo arbitrario. Ello se debe a que los individuos se sienten más comprometidos con las decisiones en que intervienen. Así pues, aunque las metas participativas quizás no sean superiores a las asignadas cuando se da por sentada la aceptación, la participación sin duda aumenta las probabilidades de que las metas sean aceptadas y se procure alcanzarlas.

La conclusión general es que las intenciones, formuladas en función de metas difíciles y específicas, constituyen un importante factor motivador. Favorecen un rendimiento más satisfactorio. Con todo, no se cuenta con datos de que esas metas se acompañen de una mayor satisfacción en el trabajo.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Esta teoría es lo contrario de la de establecimiento de metas. Esta es un enfoque cognoscitivo, el cual establece que la intención del sujeto dirige sus actividades. En la teoría del refuerzo tenemos un enfoque conductista el cual sostiene que el reforzamiento condiciona la conducta. Se trata sin duda de dos puntos de vista diametralmente opuestos. Los teóricos del refuerzo ven la conducta como causada por factores ambientales. En su opinión, no debemos preocuparnos por los procesos cognoscitivos internos; lo que controla el comportamiento son los reforzadores: las consecuencias que, cuando acompañan inmediatamente a una respuesta, aumentan la probabilidad de que se repita.

La teoría del reforzamiento prescinde del estado interno del individuo, concentrándose exclusivamente en lo que sucede cuando emprende alguna acción. Como no se ocupa de lo que desencadena una conducta no es, en rigor, una teoría de la motivación. Pero sí ofrece un medio muy eficaz de análisis sobre lo que regula el comportamiento, por ello se examina en la explicación de la motivación.



En su forma más pura, la teoría del reforzamiento no tiene en cuenta los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que afectan a la conducta.

El reforzamiento es sin duda un factor importante en el comportamiento, pero los estudios no demuestran que sea el único factor. Las conductas que los empleados observan en el trabajo y el esfuerzo que dedican a cada tarea recibe el influjo de las consecuencias de su comportamiento. Si constantemente los reprenden por lograr mayor productividad que sus colegas, la reducirán. Pero la disminución de la productividad puede atribuirse asimismo a metas, inequidad o expectativas.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

Los empleados comparan el esfuerzo que realizan y los resultados profesionales que obtienen con los que consiguen otros. Percibimos lo que nos da una situación de trabajo (resultados) en relación con lo que aportamos, y después comparamos la razón entre esfuerzo y resultados con la razón de ambas cosas en el caso de personas conocidas

E = Esfuerzo		
R = Resultados		
$\frac{E}{R_A} < \frac{E}{R_B}$	Injusticia debido al hecho de recibir un premio menor al merecido	
$\frac{E}{R_A} = \frac{E}{R_B}$	Equidad	
$\frac{E}{R_A} > \frac{E}{R_B}$	Injusticia debida al hecho de recibir un premio mayor que el merecido	

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de personas con quienes nos comparamos, se dice que existe un estado de equidad. Consideramos justa nuestra situación: la justicia se cumple. Si las razones no son iguales, habrá injusticia; es decir, tendemos a pensar que no nos pagan o aprecian debidamente. Se ha dicho que se realiza un proceso de equidad en el cual la gente estima como adversa la injusticia e intentará corregirla.

El referente escogido por el empleado viene a aumentar la complejidad de la teoría de la equidad. Los hechos revelan que la referencia constituye una variable importante en esta teoría. Las tres categorías referentes han sido clasificadas como "otro", "sistema" y "yo". La categoría de "otro" incluye a otros individuos que desempeñan puestos similares en la misma organización y además comprende a los amigos, vecinos o colegas profesionales. Los empleados están en condiciones de comparar su sueldo con el de otros, basándose en la información que reciben en forma verbal, por los periódicos y revistas sobre temas como sueldos de ejecutivos o un contrato reciente del sindicato.

La categoría "sistema" abarca las políticas de sueldos y los procedimientos, así como la administración del sistema. Incluye las políticas de remuneración, tanto implícitas como



DESARROLLO DE LIDERAZGO

explícitas. Los precedentes de la organización en cuanto a la asignación de la remuneración constituirán un determinante central en esta categoría.

La categoría del "yo" se refiere a las razones esfuerzo-resultado que son propias del individuo y que difieren de su razón actual. En esta categoría influyen criterios como los trabajos o compromisos anteriores que deben cumplirse en función del rol familiar.

La elección de un conjunto particular de referentes está relacionado con la información disponible sobre los referentes y también con la percepción de su relevancia. Basándonos en la teoría de la equidad, podemos señalar que cuando los empleados advierten una injusticia escogerán una o más de las siguientes opciones:

1. Distorsionarán sus esfuerzos o resultados o bien los ajenos.
2. Se conducirán en una forma que induzca a los otros a modificar sus esfuerzos o resultados.
3. Modificarán sus propios esfuerzos o resultados.
4. Escogerán otro punto de referencia.
5. Abandonarán el campo, por ejemplo cambiando de empleo.
6. Se conducirán de una forma que induzca a los otros a cambiar sus esfuerzos o resultados.

La teoría de la equidad reconoce que a los individuos no sólo les interesa la cantidad absoluta de premios que reciben por su esfuerzo sino también la relación que éste tiene con lo que reciben otros. Hacen juicios sobre el nexo entre su esfuerzo y resultados y los de los demás. Basándose en las aportaciones de uno como niveles de sueldo, incrementos, reconocimiento y otros factores. Cuando se advierte un desequilibrio en la razón de esfuerzo y resultados al hacer la comparación, surge la tensión. Y ésta constituye el fundamento de la motivación, a medida que el empleado se esfuerza por alcanzar lo que considera justo.

En concreto, la teoría establece cuatro proposiciones referentes a la remuneración injusta:

1. Cuando se paga por tiempo, el empleado con una remuneración excesiva producirá más que el que recibe una remuneración equitativa. Los empleados que trabajan por hora y por sueldo elevarán la cantidad o calidad de la producción a fin de mejorar la parte de esfuerzo de la razón y lograr la equidad.
2. Cuando se paga por cantidad de producción, los empleados a quienes se da una remuneración excesiva producirán menos unidades, pero de mejor calidad que quienes reciben una remuneración equitativa. Los empleados a quienes se paga a destajo intensificarán su esfuerzo por alcanzar la equidad, lo cual puede dar por resultado una mejor calidad o aumento de la cantidad. Sin embargo, los incrementos de la cantidad no harán mas que aumentar la injusticia, puesto que cada unidad producida origina más exceso de remuneración. Por tanto, se procura mejorar la calidad en vez de aumentar la cantidad.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

3. Cuando se paga por tiempo, el empleado que recibe una baja remuneración producirá menos unidades o unidades de menor calidad. Se reducirá el esfuerzo y con ello habrá menor productividad o una producción de menor calidad que la de los sujetos que reciben una remuneración justa.
4. Cuando se paga por cantidad de producción, el empleado con una baja remuneración producirá una gran cantidad de unidades de baja calidad en comparación con el que recibe una remuneración justa. Los empleados que trabajan en planes de pago a destajo logran la equidad porque al anteponer la cantidad de la producción a la calidad se obtiene un aumento en los premios, con poca o nula aportación por parte de ellos.

En general, las investigaciones apoyan los enunciados anteriores, aunque las injusticias creadas por la remuneración excesiva al parecer no tienen una influencia muy significativa sobre el comportamiento en las situaciones de trabajo. Por lo visto, el hombre tiene mucha más tolerancia a las injusticias por remuneración excesiva o puede racionalizarlas mejor que las referentes a una baja remuneración. Sin embargo, los datos indican que la motivación del empleado recibe una influencia significativa de los premios relativos y también de los absolutos. Tratará de corregir las injusticias percibidas, que pueden originar mayor o menor productividad, mejorar o reducir la calidad de la producción, aumentar el ausentismo o la renuncia voluntaria.

Desde luego, la teoría de equidad no está exenta de problemas. Deja sin aclarar algunas cuestiones centrales. Por ejemplo, ¿Como escoge el empleado a los que quedan incluidos en la categoría del referente "otro"? ¿De que manera manejan las señales contradictorias de equidad como cuando los sindicatos mencionan a otros grupos de trabajadores que están mucho mejor, mientras que la gerencia dice que las cosas han mejorado considerablemente? ¿Cómo definen los empleados los esfuerzos y los resultados? ¿Cómo combinan y ponderan sus contribuciones y resultados para llegar al total? ¿Cuándo y cómo cambian los factores con el tiempo? Sin embargo, prescindiendo de estos problemas, la teoría de equidad sigue ofreciéndonos algunas intuiciones importantes respecto a la motivación del empleado.

TEORÍA DE EXPECTATIVAS

En la actualidad, una de las teorías que goza de mayor aceptación es la teoría de expectativas. Aunque tiene sus críticos, la mayor parte de los resultados de la investigación la respalda.

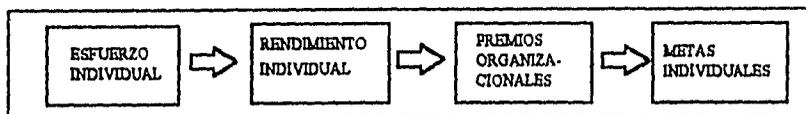
En esencia, la teoría establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que este último ejerce para el individuo. Incluye tres variables.

1. *Atracción*: importancia que el individuo concede a un resultado o premio potencial que pueden conseguirse en el trabajo. Esto contiene las necesidades insatisfechas del sujeto.
2. *Nexo entre desempeño y premio*: Grado en que el individuo cree que dar cierto nivel de rendimiento lo llevará a la obtención de los resultados deseados.
3. *Nexo entre esfuerzo y desempeño*: percepción de la probabilidad de que poner cierto grado de esfuerzo favorecerá el desempeño.



Pese a que la teoría parece muy intrincada, en realidad no es difícil de visualizar. El hecho de que uno tenga el deseo de producir en cierto momento depende de sus metas particulares y de su percepción del valor relativo del desempeño como medio para alcanzar esas metas.

La siguiente figura es una considerable simplificación de la teoría de las expectativas pero expresa sus puntos centrales.



La intensidad de la motivación de una persona para actuar (esforzarse) depende de la fuerza con que cree poder alcanzar lo que desea. Si alcanza esa meta, (desempeño), ¿recibirá un premio adecuado? Y si la organización la premia, ¿satisfará el premio sus metas individuales? A continuación se examinan las cuatro etapas de la teoría.

Primero, ¿que resultados percibidos ofrece el trabajo al empleado? Los resultados pueden ser positivos como: remuneración, seguridad, compañía, confianza, prestaciones, oportunidad de utilizar sus propios talentos o destrezas, relaciones agradables. Por otra parte, el empleado puede considerar negativos los resultados: fatiga, aburrimiento, frustración, ansiedad, supervisión rigurosa, amenaza de despido. Conviene señalar que aquí la realidad carece de importancia; lo importante es lo que el individuo *piensa* que será el resultado, sin importar si sus opiniones son exactas.

Segundo, ¿que grado de atracción atribuye el empleado a esos resultados? ¿Los valora en forma positiva, negativa o neutral?, se trata sin duda de una cuestión interna para él y abarca sus valores personales, personalidad y necesidades. Aquel que juzga atractivo un resultado particular, es decir que los valora positivamente, preferirá obtenerlo. Para otros será negativo y, por lo mismo, preferirán no conseguirlo y otros lo juzgarán neutral.

Tercero ¿que clase de comportamiento ha de producir el empleado a fin de lograr esos resultados?. Los resultados no tienden a afectar su desempeño a menos que conozca, con claridad y sin ambigüedades, qué debe hacer para conseguirlos. Por ejemplo, ¿que significa "un buen trabajo" desde el punto de vista de la evaluación del desempeño? ¿Cuales son los criterios con que se juzgará el desempeño?

Cuarto, ¿cómo considera el empleado las probabilidades de hacer lo que le piden? Después de que ha analizado sus cualidades y capacidad para controlar esas variables que determinan su éxito ¿que probabilidades piensa que tiene de tener éxito?

En el siguiente ejemplo nos serviremos de la organización de un grupo escolar como ejemplo de la manera de utilizar la teoría de las expectativas para explicar la motivación.

Casi todos los estudiantes prefieren a un profesor que les diga lo que se espera de ellos en el curso. Quieren conocer cómo sean las tareas y los exámenes, cuándo se les aplicarán y el valor que tienen para la calificación final. También quieren que el esfuerzo que ponen en asistir a clase, tomar apuntes y estudiar tenga una relación razonable con la calificación que se les dé en el curso. Supongamos que después de asistir a un curso que se ha disfrutado plenamente, digamos un curso dirección de personal, se le aplica un examen. Usted ha estudiado mucho para el examen. Ha obtenido calificaciones de 9 y 10 en los exámenes de otros cursos en los que ha puesto el mismo empeño. Y se ha esforzado porque



quiere obtener excelentes calificaciones pues piensa que le ayudarán a conseguir un buen empleo cuando se gradúe. Y, aunque todavía no está seguro, quizá quiera hacer un postgrado. Y cree que las calificaciones son importantes para ser admitido en esos estudios superiores.

Ahora bien, se dan a conocer los resultados del examen del curso. La media del grupo fue de 7.2 el 10% del grupo obtuvo una calificación de 8.5 o más y recibió una MB, la calificación de usted fue de 4.6 y la mínima calificación aprobatoria era de 6. Esto lo enfurece y le causa una enorme frustración, se siente desconcertado. ¿Por que dio un rendimiento tan deficiente en el examen si normalmente, con la misma preparación, alcanza calificaciones máximas en otras clases? De inmediato su comportamiento cambia, ya no siente deseos de asistir regularmente a las clases del curso, se da cuenta de que tampoco estudia para ese curso. Y cuando asiste a una clase se entrega a los ensueños y, en consecuencia, deja de tomar apuntes. Seguramente no nos equivocáramos al describirlo como carente de motivación, pero... ¿porque cambió su nivel de motivación?, intuitivamente conocemos la respuesta pero expliquémoslo en función de la teoría de las expectativas.

Si recurrimos a la figura presentada con anterioridad para explicar esta situación podemos decir lo siguiente; estudiar y prepararse para el curso de dirección de personal (esfuerzo) está condicionado por el hecho de que contestar correctamente las preguntas en el examen (desempeño) produzca una alta calificación (premio), la cual en opinión del estudiante le procurará seguridad, prestigio y otros beneficios que acarrea la realización de un buen trabajo (meta individual).

La atracción del resultado, (en este caso una buena calificación) es considerable. ¿Pero que podemos decir del nexo entre desempeño y premio? ¿Piensa usted que su calificación refleja en realidad su conocimiento de la materia?. Si la respuesta es afirmativa, el nexo será fuerte. Y si es negativa, por lo menos una parte de la razón de la disminución del nivel de motivación es la creencia de que el examen no es una medida objetiva de su rendimiento. Si el examen fuera de tipo ensayo, quizá pensaría usted que el método de calificación del maestro es deficiente. ¿Se dio excesiva importancia a una pregunta que usted consideró trivial? Quizá el profesor se dejó llevar por un prejuicio al calificar su examen, pues usted no le simpatiza. Los anteriores son ejemplos de percepciones que influyen en el nexo de desempeño y premio, así como en el nivel de motivación.

Otra fuerza capaz de desmotivar es la relación entre esfuerzo y desempeño. Si luego de terminar el examen, está usted convencido de que no lo hubiera aprobado por mucha preparación que hubiese tenido, disminuirá su deseo de estudiar. Tal vez el profesor elaboró la prueba suponiendo que los alumnos tenían conocimientos mucho más amplios en la materia. Es posible que el curso tuviera varios requisitos que usted ignoraba o que usted hubiera tomado esos cursos, pero años antes. El resultado final será el mismo: Usted concede escaso valor a su esfuerzo por contestar correctamente las preguntas del examen; de ahí que se reduzca su nivel de motivación y su esfuerzo.

Por tanto, la clave de la teoría de expectativas consiste en conocer las metas de un individuo y el nexo entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y premios y, por último, entre los premios y la satisfacción de las metas individuales. En cuanto modelo de contingencia, esta teoría admite que no existe un principio universal capaz de explicar las motivaciones de todos. Además, el simple hecho de saber cuáles necesidades intenta satisfacer una persona no garantiza que considere un buen desempeño como un factor que necesariamente lleva a la satisfacción de esas necesidades. Si la persona desea tomar el



curso de desarrollo de liderazgo a fin de conocer gente y establecer contactos sociales, pero el profesor lo organiza pensando que usted quiere lograr una buena calificación en él, el profesor se sentirá decepcionado si usted no da un buen rendimiento en los exámenes. La mayor parte de los profesores suponen que su capacidad de asignar calificaciones es una poderosa fuerza que motiva a los alumnos. Pero lo será sólo si estos últimos conceden mucha importancia a las calificaciones, si saben lo que han de hacer para conseguir la calificación deseada y si piensan que hay grandes posibilidades de que, con cierto grado de esfuerzo, logren sus metas.

En síntesis, algunos de los puntos importantes que ha traído a la luz la teoría de las expectativas son los siguientes. Primero, pone de relieve los premios. Para ello es necesario suponer que los premios que ofrece la empresa son los que el empleado anhela. Es una teoría basada en el propio interés que impulsa al individuo a tratar de maximizar la satisfacción esperada. Segundo, hemos de atender al atractivo de los premios, lo cual exige entender el valor que el sujeto concede a los premios en la organización. Querremos recompensarlo con las cosas que valora de modo positivo. Tercero, la teoría subraya las conductas esperadas. ¿Cómo conoce la persona lo que se espera de ella y cómo se le evaluará? Por último, la teoría se ocupa de las expectativas. Carece de importancia lo que es realista o racional. Las expectativas del sujeto respecto a su desempeño, al premio y a la obtención de metas son los que rigen su nivel de esfuerzo, no los resultados objetivos en sí.

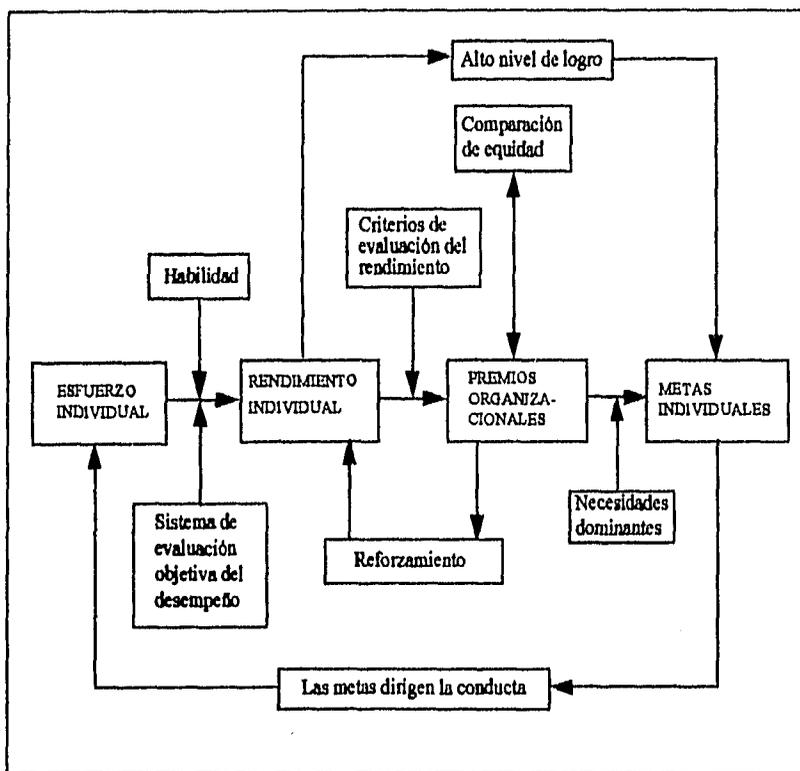
Finalmente, ¿Es aplicable la teoría de las expectativas?. Esta teoría es importante, pero no obstante, como la mayoría de la teorías, no es irrefutable. Los intentos por validar esta teoría se han complicado por problemas metodológicos, de criterio y de medición. De ahí que muchos estudios que pretenden apoyarla o negarla deben ser vistos con cautela. Conviene señalar que la generalidad de los estudios no han conseguido repetir la metodología que se propuso originalmente. Así, la teoría pretende explicar los diferentes niveles de esfuerzo por parte de la misma en circunstancias diferentes, pero en casi todos los estudios de replicación han intervenido distintas personas. Al corregir esa falla han mejorado notablemente los resultados en favor de la validación de la teoría. Algunos críticos afirman que la teoría tiene escasa aplicación, pues tiende a tener mejores resultados para predecir en situaciones donde el individuo percibe claramente los nexos entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y premio. Como pocos advierten una estrecha correlación entre el desempeño y los premios en su trabajo, la teoría tiende a ser idealista. Si las organizaciones de verdad premiaran el desempeño y no lo hicieran por criterios como antigüedad, esfuerzo, grado de destreza o dificultad del trabajo, la validez de la teoría sería muy superior. Sin embargo, en lugar de invalidarla esta crítica puede servir para confirmarla y para explicar por qué un gran segmento de la fuerza de trabajo pone poco empeño en el cumplimiento de sus obligaciones.



INTEGRACIÓN DE LAS DIVERSAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Se han descrito las teorías más importantes sobre la motivación en este capítulo. El hecho de que varias hayan recibido apoyo durante las investigaciones no hace sino complicar las cosas. Todo hubiera sido muy sencillo si después de presentar varias teorías se hubiera comprobado que sólo una era válida. Así pues, el reto consiste ahora en combinarlas para entender su interrelación.

La siguiente figura contiene un modelo que integra gran parte de lo que se sabe sobre la motivación. Su fundamento básico es el modelo simplificado de las expectativas.



Partiendo del lado izquierdo se observa que la casilla del esfuerzo individual tiene una flecha apuntando hacia ella. La flecha parte de las metas del individuo. Conforme a la teoría del establecimiento de metas, el circuito de metas-esfuerzo tiene por objeto recordarnos que las metas dirigen el comportamiento.

La teoría de expectativas predice que un empleado realizará un gran esfuerzo si piensa que existe una fuerte relación entre esfuerzo y desempeño, entre desempeño y premios, entre premios y la obtención de las metas personales. A su vez cada una de esas relaciones recibe el flujo de ciertos factores. Para que el esfuerzo culmine en un buen desempeño, es preciso que el individuo posea la suficiente habilidad como para dar un buen



rendimiento, y el sistema de evaluación que mide el desempeño del individuo ha de ser considerado justo y objetivo. La relación entre desempeño y premio será estrecha si el sujeto advierte que se recompensa el desempeño (y no la antigüedad, los favoritos u otros criterios). Si la teoría de la evaluación cognoscitiva fuera totalmente válida en el trabajo real, predeciríamos que, al basar los premios en el desempeño, disminuye la motivación intrínseca del individuo. El último nexo en la teoría de las expectativas lo constituye la relación entre premios y metas. Y es aquí donde hace su aparición la teoría ERG. La motivación será alta en la medida en que los premios que recibe un individuo por su alto desempeño satisfagan las necesidades compatibles con sus metas individuales.

Un examen detallado de la figura anterior revelará además que el modelo incluye la teoría de necesidad de logro, la del refuerzo y la de equidad. El que está más motivado al logro no se siente motivado por los premios de la organización; de ahí la transición del desempeño a las metas individuales que se observa en esas personas. Recuérdese que están motivadas interiormente mientras el trabajo que realizan les brinde responsabilidad personal, retroalimentación y riesgos moderados. Por ello, no les interesan los nexos entre desempeño y premio ni entre premios y metas.

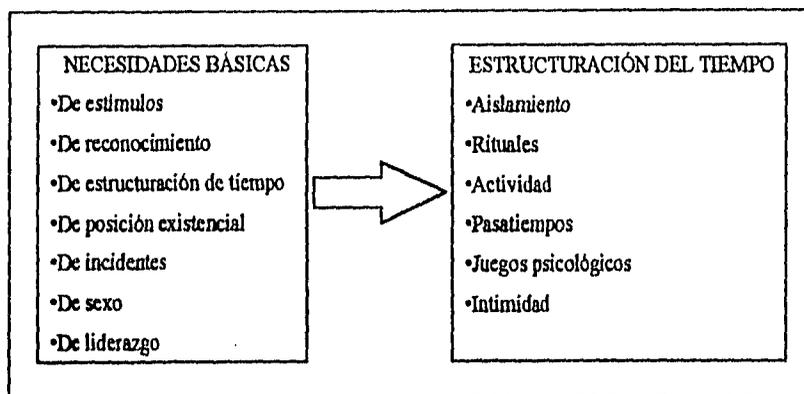
La teoría del reforzamiento entra en nuestro modelo reconociendo que los premios de la organización refuerzan el desempeño del empleado. Si la gerencia ha elaborado un sistema de recompensas que, en opinión del empleado, "premia al buen rendimiento", los premios reforzarán y estimularán el buen desempeño.

Por último, los premios también forman parte esencial de la teoría de equidad. Los individuos compararán los premios (resultados) que reciben por sus contribuciones y la razón del premio-esfuerzo que reciben sus compañeros; las injusticias pueden incidir en el esfuerzo.

LA MOTIVACIÓN SEGÚN LA TEORÍA DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

La teoría del Análisis Transaccional concuerda con el punto de vista de la teoría de la evaluación cognoscitiva en cuanto a que las actividades que realiza el ser humano pueden tener un valor intrínseco de modo que el premio o reconocimiento externo juega un papel secundario, comparte también el concepto de la teoría "Y" de Mc. Gregor respecto a la actitud fundamental del ser humano hacia el trabajo. El análisis Transaccional parte del supuesto de que todo ser humano, por naturaleza, se siente motivado a afrontar nuevos retos, a aprender cosas nuevas y a ocuparse de su crecimiento personal en todos los sentidos, si recibe una educación adecuada, podrá buscar satisfacer sus necesidades siguiendo las reglas de convivencia adecuadas, manteniendo su autonomía y buscando desarrollar cada vez más sus propias capacidades. En caso contrario su comportamiento tenderá hacia lo inadecuado, buscando por ejemplo controlar a los demás, o incluso, dejando de percibir cuáles son sus necesidades reales. Para entender esto veamos cuáles son las necesidades del ser humano según Eric Berne y cómo busca satisfacerlas:





Las siete necesidades básicas del ser humano según Eric Berne

1. *De estímulos físicos:* Contacto con otras personas, sonidos, luz, olores, sabores, sensaciones físicas y todo aquello para lo cual están programados nuestros receptores corporales.
2. *De reconocimiento:* Aceptación social de nuestra existencia como seres constituyentes de los diversos grupos sociales a los que pertenecemos.
3. *De estructuración del tiempo:* Para evitar la incertidumbre respecto al qué hacer, el aburrimiento y asegurar los estímulos requeridos.
4. *De posición existencial:* Pa comunicarnos y actuar de acuerdo a las expectativas de nuestros grupos de pertenencia
5. *De incidentes:* sucesos novedosos que rompan la monotonía y nos provean de una dosis mínima de stress
6. *De sexo* para disminuir la tensión del deseo sexual, tener intimidad, gozar de las caricias físicas de la relación sexual y del orgasmo, así como de la relajación consiguiente.
7. *De liderazgo* para tener quien nos conduzca en el cumplimiento de nuestras metas y nos apoye en ese proceso.

Para satisfacer estas necesidades el ser humano cuenta con seis formas d estructurar su tiempo: cada una provee un determinado nivel de estimulación emocional, aquí se mencionan enorden de compromiso emocional creciente:

1. *Aislamiento:* En esta forma no hay contacto social (no hay transacciones). Se puede estar envuelto en los propios diálogos internos, estudiando, oyendo música, o pensando en otra cosa mientras le hablan a uno. Se puede estar aislado en una cárcel, en la propia habitación, en una reunión social, o enmedi ode una multitud. En aislamientos prolongados o al ser agredido, la autoestimulación o autocaricias (internas) suplen en parte y temporalmente la carencia de estímulos sociales gratos. Las personas pueden



estar físicamente presentes pero psicológicamente ausentes, respondiendo distraidamente con monosílabos a las comunicaciones de otros. Por ejemplo un operario en una línea de montaje usando sus músculos como un robot mientras su mente divaga sobre otros temas.

2. **Rituales:** Los rituales por lo general se originan en pautas culturales, transmitidas de generación en generación. A veces suenan como si se estuviera leyendo un libreto, por lo repetitivos. Algunos rituales son simples, como un intercambio de saludos, o complejos, como en el caso de una ceremonia religiosa o diplomática. Están programados por el estado del yo Padre, obedeciendo a las reglas sociales. Una vez que comienza un ritual, las transacciones siguientes son predecibles, así como su terminación. Aunque proveen caricias superficiales su valor de mantenimiento de la carga de la batería de caricias es grande, debido a su habitual frecuencia, pensemos por un momento en cuantos saludos intercambiamos cada día, e imaginemos cómo nos sentiríamos si nuestros saludos no fueran retribuidos. Por lo general en las empresas existen numerosos rituales, desde el saludo de cada mañana hasta la forma de llevar una junta entre los directivos, cada ritual es regido por una serie de reglas de conducta implícitas y aceptadas por los participantes.
3. **Actividad:** Cuando el objetivo es hacer algo, estando abocados a cualquier tipo de tarea, estamos en actividad: un trabajo, una investigación, pintar, tocar un instrumento, hacer algún deporte, afeitarse, manejar un automóvil, o jugar a las cartas. En este caso las transacciones son programadas habitualmente por el Adulto, tienen lugar de Adulto a Adulto, en contacto con la realidad y prosiguen hasta cumplir su objetivo o hasta la terminación del lapso de tiempo prefijado. Las actividades proveen caricias más sustanciales que los rituales. En su mayoría son caricias condicionales, vinculadas con la tarea en curso, positivas por los logros y negativas cuando se presentan incumplimientos o errores. Algunas personas trabajadoras están educadas de tal manera, que compensan sus temores a la intimidad y a disfrutar con trabajo incesante. Generalmente creen que merecen caricias sólo si han producido algo.
4. **Pasatiempos:** Los pasatiempos son simples charlas, transacciones complementarias superficiales entre dos o más personas alrededor de un centro de interés común. Su objetivo es llenar un lapso de tiempo de un modo más o menos placentero, manteniendo un contacto social superficial. Existe cierto acuerdo tácito sobre el tema a tocar; si no se cumple se interrumpe el pasatiempo. Es necesario dejar claro que no se pretende resolver ningún problema, sino simplemente hablar acerca de algo. Las caricias intercambiadas no son profundas, a veces uno se muestra más que en la actividad, al revelar que piensa o siente durante la charla. Sirven también para formarse cierta idea sobre la gente con se interactúa, por si se quiere profundizar luego la relación.
5. **Juegos psicológicos:** Los juegos psicológicos representan una forma inadecuada de buscar estímulos, se llaman juegos debido a su característica de aparentar buscar un resultado cuando en realidad se busca algo muy diferente, por ejemplo el juego psicológico llamado "rapo", comienza cuando una mujer se viste de manera atractiva y muestra un comportamiento provocativo, cuando recibe un piropo u otra demostración de interés por parte de un hombre responde reprendiendo al "atrevido" con frases como "todos los hombres son iguales", etc. La idea no es ser atractiva sino el "poner en su lugar a los

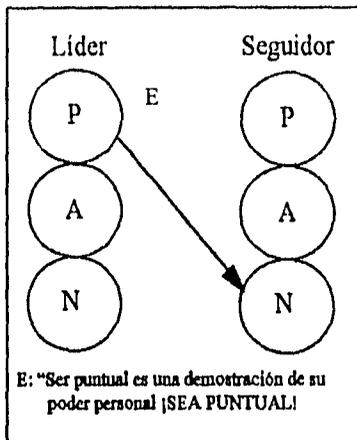


hombres”, estos juegos se practican desde las tres posiciones del triángulo dramático explicado con anterioridad.

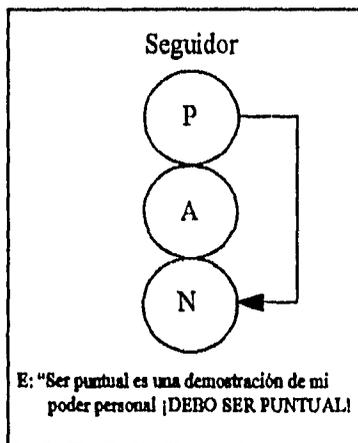
6. Intimidad: La intimidad es la mismo tiempo la forma más riesgosa y más gratificante de llenar el tiempo, en ella se comparten las emociones, sensaciones y pensamientos abiertamente, sin defensas, confiando plenamente el uno en el otro. Las caricias son incondicionales, no hay motivaciones ocultas ni se pretende sacar ningún provecho de la otra persona. Las restantes formas de estructuración quedan así excluidas. No obstante esta experiencia no siempre resulta agradable, por ejemplo al dar un peame a una persona por el fallecimiento de un familiar, visitar a algún enfermo o accidentado, proteger a un niño que acaba de tener una pesadilla, son tristes o dolorosas, pero siempre auténticas y conmovedoras.

De las seis formas enumeradas de satisfacer las necesidades sólo una es considerada como inadecuada en casi todos los casos, son los juegos psicológicos, las demás se consideran adecuadas de acuerdo a cada circunstancia, por ejemplo el aislamiento es adecuado si se trata de resolver un problema pensando o de analizar un informe a solas, pero es inadecuado si se está en una junta o en la celebración del aniversario de la empresa, ahora bien, la motivación para elegir entre una conducta u otra está dada por los permisos parentales internos, por ejemplo, una persona puede tener permiso para trabajar mucho pero no tenerlo en absoluto para divertirse en una fiesta o para hacer nuevas amistades, puede ocurrir también que una persona tenga permiso para esforzarse mucho por alcanzar algún objetivo pero no para disfrutar por el resultado, a esto Eric Berne le llamó mandatos, y considera que es la principal motivación, a menos que la persona se de cuenta de sus “mandatos inadecuados y pueda contrarrestarlos, la forma de lograrlo es estableciendo compromisos claros y evaluando el avance en relación a ellos; por ejemplo, una persona puede decidir llegar a tiempo a todas sus citas de esta semana, la motivación puede ser trabajar por alcanzar su propio crecimiento, para ello puede valerse de una definición de puntualidad tal como “La puntualidad es una demostración del poder de una voluntad superior, capaz de controlar las circunstancias para cumplir con sus compromisos”, esto es una motivación interna e independiente del reconocimiento externo, es diferente buscar ser puntual de esta forma que intentarlo por no perder el “bono de puntualidad”, si el líder utiliza el primer método, es decir, busca desarrollar la motivación interna de sus seguidores se dice que ocurre una “reparentalización”, es decir, los mensajes del líder son grabados en el estado del yo Padre de sus seguidores y, aún cuando no esté el líder, o incluso años después haber colaborado con él sus seguidores se regirán por las mismas reglas de conducta, si se utiliza un estímulo externo en cuanto este desaparece la conducta anterior regresa.





En este primer cuadro se muestra el Padre del líder enviando el mensaje adecuado para motivar en su subordinado una conducta de puntualidad, si el subordinado observa la congruencia en el líder respecto a este y otros valores, el líder adquiere autoridad y, después de algún tiempo, (en ocasiones la repetición y el reforzamiento son necesarios, la persona puede internalizar este mensaje, es decir, ya no será el Padre externo del líder el que le exija esa conducta, sino su propio Padre interno, o la figura mental que del líder se halla formado, pero que representa a un Padre interno y que puede seguir operando mucho tiempo después.



VALORES Y LIDERAZGO

Cuando los demás me impiden hacer lo que yo quiero, a eso le llamo persecución; pero cuando yo les impido hacer lo que quieren, a eso le llamo ley, orden y moralidad.

-G.B. SHAW



VALORES

¿Es bueno o malo tener relaciones sexuales antes del matrimonio?, ¿Es justa o injusta la pena capital?, ¿Es bueno dar una "mordida" para facilitar un trámite? Las respuestas a estas preguntas guardan una relación estrecha con los valores, algunos estarán de acuerdo con que la pena capital es justa para crímenes mayores como el asesinato, otros pensarán que al aplicarla coloca al gobierno en el mismo nivel de valores que el asesino.

Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia. Los valores contienen un elemento de juicio pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. Los primeros indican que un modo de conducta o estado final de existencia son importantes. Los segundos especifican su grado de importancia. Cuando clasificamos los valores de un individuo en función de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona. Todos poseemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. Este se identifica por la importancia relativa que atribuimos a cosas como libertad, placer, respeto a sí mismo, honestidad, obediencia, igualdad etc.

El papel de los valores es fundamental para un líder, ya que estos ponen los cimientos de la motivación y servirán también como punto de referencia para la toma de decisiones y para la evaluación del desempeño, de hecho, una de las principales tareas del líder es la de convencer a los demás de que los valores que el propone son correctos y convenientes.

La importancia de los valores es insoslayable, valores tales como honestidad, responsabilidad, puntualidad, compromiso, cumplir con la palabra dada, justicia, etc. Son considerados fundamentales para la vida en sociedad, sin embargo ¿son debidamente observados?, si pedimos a una persona que escriba cinco valores que considere importantes y luego le preguntamos si su comportamiento es siempre congruente con estos valores seguramente tendrá dificultad en responder, sobre todo si uno de esos valores es la sinceridad. Imaginemos por un momento una sociedad en que en lugar de los valores mencionados imperen convicciones como; "burla la autoridad siempre que puedas", "es más listo quien obtiene más trabajando menos", "lo malo no es robar, sino que te sorprendan haciéndolo" etc. Tendríamos un gran desorden social, algo cercano a la anarquía donde cada uno pensando que hace lo que más le conviene acaba haciendo precisamente lo contrario. Platón en el diálogo titulado "Menón o de la virtud" hace una reflexión acerca de cómo el hombre que tiene una corta visión, elige la peor opción de comportamiento pensando que elige la mejor, asegura que cada ser humano elige lo que considera bueno y que es la cortedad de su visión la que le obliga a equivocarse. Imaginemos a una persona que vive en un valle enorme, junto a un riachuelo pequeño, tan pequeño que apenas le alcanza para sobrevivir, muy lejos, en la distancia ve lo que parece un pequeño charco de agua, pero teme arriesgarse a caminar hasta lo que en realidad es un oasis, y así vive en la miseria. Dice Platón, robar le puede parecer a una persona un bien mayor que llevar un a vida honesta, sólo porque el fruto del hurto se encuentra cerca mientras que, por su corta vista, no puede ver el bien mucho mayor que puede alcanzar mediante la honestidad. Si alguien pierde la confianza de sus amigos por su impuntualidad es porque no se dio cuenta de que perdía un bien mayor (la confianza de los demás) por querer apropiarse de uno menor, (robar unos cuantos minutos de cada cita).



FUENTES DE LOS SISTEMAS DE VALORES

Los valores a que nos adherimos son establecidos esencialmente en los primeros años de vida: en el hogar, en la escuela, con los amigos y en las relaciones con la gente. Nuestras primeras ideas de lo que es bueno y malo probablemente fueron formuladas a partir de puntos de vista expresados por nuestros padres. Es interesante señalar que los valores son bastante estables y permanentes. Ello se ha explicado como un resultado de la manera en que se aprendieron inicialmente. De niños nos dicen que determinado comportamiento o resultado siempre es conveniente o siempre es inconveniente. No hay matices. Por ejemplo, nos enseñan que hemos de ser honestos y responsables. Nunca nos dijeron que fuésemos un poco honestos o un poco responsables. Es este aprendizaje absoluto o de blanco y negro de los valores el que asegura más o menos su estabilidad y permanencia.

El proceso de cuestionar los valores produce, por supuesto, un cambio. Quizá decidamos que las convicciones subyacentes ya no son aceptables. Las más de las veces el cuestionamiento no hace otra cosa que reforzar los valores a que nos adherimos.

TIPOS DE VALORES

En este momento podríamos preguntar con toda razón si es posible identificar ciertos "tipos" de valores. Los primeros trabajos de mayor importancia en la clasificación de los valores se deben a Allport y sus colaboradores. Identificaron seis tipos de valores.

Teóricos. En ellos se da mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.

1. *Económicos*. Ponen de relieve lo útil y lo práctico.
2. *Estéticos*. En ellos se atribuye el máximo valor a la forma y a la armonía.
3. *Sociales*. Conceden el máximo valor al amor entre las personas
4. *Políticos*. Ponen de relieve la adquisición de poder e influencia.
5. *Religiosos*. Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

Allport y sus colegas prepararon un cuestionario que describe diversas situaciones y pide a los respondientes clasificar un conjunto fijo de respuestas según sus preferencias. Basándose en las contestaciones, los investigadores están en condiciones de clasificar a los individuos a partir de la importancia que den a cada uno de los seis tipos de valores.

Otras investigaciones indican que existe una jerarquía de niveles que describen los valores personales y los estilos de vida. Uno de tales estudios menciona siete niveles:

- *Nivel 1. Reactivo* Estas personas no tienen consciencia de sí mismos ni de otros como seres humanos y reaccionan ante las necesidades fisiológicas básicas. Este tipo de personas se encuentran rara vez en las empresas. Este nivel se aplica sobre todo a los recién nacidos.
- *Nivel 2. Triballístico*. Estos individuos se caracterizan por una gran dependencia. Reciben un fuerte influjo de la tradición y el poder ejercido por las figuras de autoridad.



- Nivel 3. Egocentrismo. Estas personas creen en el individualismo extremo. Son agresivas y egoístas. Les preocupa principalmente el poder.
- Nivel 4. Conformismo. Estas personas tienen poca tolerancia ante la ambigüedad, les es difícil aceptar a aquellos cuyos valores difieren de los suyos y desean que otros acepten sus valores.
- Nivel 5. Manipulativo. Estos individuos se caracterizan por su esfuerzo para alcanzar las metas manipulando a las personas. Son materialistas y buscan un estatus superior y el reconocimiento.
- Nivel 6. Socioeconómico. Estas personas consideran más importante la aceptación y las buenas relaciones con la gente que progresar en la vida. Sienten repulsión ante el materialismo, la manipulación y la conformidad.
- Nivel 7. Existencial. Estos individuos muestran una gran tolerancia ante la ambigüedad y ante aquellos que tienen valores distintos a los suyos. Atacan los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos de estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

La investigación indica que en las diversas organizaciones los valores están cambiando, ya que mientras que tradicionalmente las empresas eran administradas por gerentes de los niveles 4 y 5, hoy las personas de los niveles 6 y 7 rápidamente están ocupando posiciones de gran influencia. Aunque tal vez sean todavía una minoría su número sigue aumentando. Su voz se hace oír en la lucha por mejorar la calidad de la vida y no solamente su aspecto material, en su negativa a aceptar promociones que exigirían trasladarse a otra comunidad y en sus convicciones de que la toma de decisiones ha de ser compartida por todos los miembros de la organización y no sólo por los que ocupan niveles gerenciales

Ahora bien, ¿cómo expresa un líder sus valores? y ¿cómo convence a los demás de que es adecuado apearse a éstos?, veamos un discurso de Lee Iacocca en el que hace referencia a algunos de los valores más defendidos por el pueblo norteamericano:

"Le preguntamos al gobierno ¿Estaría realmente mejor este país si la Chrysler cerrara y la tasa de desempleo de la nación aumentara en uno y medio por ciento de la noche a la mañana? ¿Se salvaría realmente la libre empresa si la Chrysler fracasara y miles de empleos se perdieran a favor de los japoneses? ¿Sería realmente nuestro sistema de libre mercado más competitivo sin los millones y más de autos y camiones que la Chrysler fabrica y vende cada año?... Le explicamos al gobierno que realmente somos una amalgama de pequeños empresarios, somos una compañía ensambladora. Tenemos once mil proveedores y cuatro mil concesionarios. Casi todos estos son pequeños empresarios, no potentados... Necesitamos una mano que nos ayude, no una lima"¹

Aquí el mensaje parece ser "Si ustedes realmente creen en estos valores entonces tienen que ayudarnos."

¹ Jay A. Conger "El Líder Carismático"



La congruencia del líder con los valores que promulga es de vital importancia, y los verdaderos líderes ponen especial cuidado en este aspecto, podemos apreciar esta característica en el siguiente relato de un Director General de una aerolínea europea:

"Cuando llegué por primera vez a Linjellyg, viajé por varios aeropuertos. Al final de una de esas visitas, capté cierto malestar entre el personal, pero no podía saber a que se debía. Entonces un empleado discretamente me indicó que estaban esperando a que yo abordara el avión. ¿Está listo?, pregunté. No he oído ningún anuncio. No, pero si usted aborda y decide donde desea sentarse, podremos hacer subir a los demás pasajeros... si mediante las acciones uno indica que es superior a sus clientes, entonces es difícil decir que está orientado al mercado. Acababa de llegar del intensamente competido negocio de los viajes charter de turismo donde no podía considerarse siquiera tener precedencia sobre un pasajero, así que esperé a que todos los pasajeros abordaran y me alegré de que quedara un asiento libre para mí. En SAS repartimos revistas y periódicos en los aviones, no siempre tenemos suficientes para todo el mundo y a veces el personal del vuelo trata de ser amable conmigo dándome la primera opción. No hay caso, les digo. No puedo tomar ninguno hasta que no sepa que todos los pasajeros tienen lo que quieren. He oído más de una vez la interpretación que dan los pilotos a estos pequeños gestos simbólicos de la siguiente manera: -Incluso la alta administración está ayudando a dar a los pasajeros un buen servicio. Esto demuestra respeto por nuestro trabajo-. Al demostrar que nosotros venimos después de los pasajeros, les decimos a nuestros empleados y a nuestros clientes cuál es el verdadero orden jerárquico".²

El *servicio al cliente* es el valor respetado y promulgado por este líder.

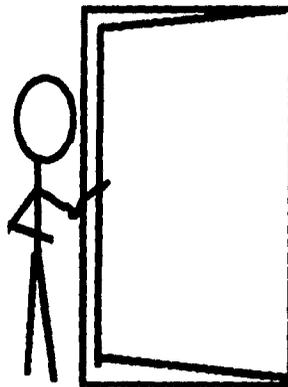
La falta de congruencia es uno de los principales problemas en nuestra sociedad, falta de congruencia que indica una falta de compromiso con los valores que se pretende instituir, en nuestra sociedad parece ser un valor el burlar las reglas, y el tener la "habilidad" suficiente para hacerlo a espaldas de la autoridad, en ocasiones el no respetar estas reglas se convierte incluso en un símbolo de estatus, de autoridad o de influencia, alguien conoce al dependiente de una tienda y evita formarse como todos los demás, quienes con mayor facilidad rompen las reglas de tránsito, no respetando las señales de los semáforos o conduciendo en sentido contrario son precisamente las patrullas encargadas de evitar que esto ocurra, ¿podría un líder pedir a sus seguidores que sean puntuales sin incorporar él mismo este valor en su comportamiento?, en una ocasión pude escuchar a un padre de familia decir a su hijo "sigue mis consejos, no mi ejemplo", ¿no es esto una evasión del compromiso?. A nivel personal podemos preguntarnos ¿Cuales son nuestros valores?, ¿Es nuestro comportamiento congruente con los mismos?.

² Op. Cit.



DESARROLLO DE LIDERAZGO

MANUAL DEL INSTRUCTOR



HOJA DESCRIPTIVA DE LA PRIMERA SESIÓN

OBJETIVO: Introducir a los participantes la teoría del análisis transaccional y que aprendan a reconocer los diferentes estados del yo en las demás personas y en ellos mismos.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>MATERIAL</u>	<u>DURACIÓN</u>
<p>BIENVENIDA: Se da la bienvenida a los participantes, y se presenta al instructor</p>	Curriculum del instructor	2 minutos
<p>DINÁMICA DE INTEGRACIÓN GRUPAL: Se pide a los participantes sentarse formando un círculo y que se presenten mencionando su nombre, estado civil, ocupación, y razón por la que están en el grupo. Cada participante debe decir el nombre de lo que le precedieron en la presentación.</p>		20 minutos
<p>INTRODUCCIÓN AL CURSO Se explica que es y en que consiste la importancia del liderazgo y cómo todas las personas en una u otra etapa de la vida tienen que ejercerlo. <i>Páginas 4, 34, 35, y 36</i></p>		15 minutos
<p>EXPLICACIÓN DE LO QUE ES LIDERAZGO INTERNO: El instructor explica el concepto de liderazgo interno introduciendo a los participantes en los antecedentes de el Análisis Transaccional. <i>Página 6</i></p>	Lámina del PAN	10 minutos
<p>MODELO DEL PADRE ADULTO Y NIÑO El instructor explica en que consiste cada estado del yo, a que edad se desarrolla y da ejemplos. <i>Página 7</i></p>	Lámina del cada estado del yo	15 minutos
<p>DINÁMICA DE LAS 3 SILLAS Se pide a los participantes pensar en una injusticia cometida contra ellos entre los seis y ocho años, se forman equipos de 3 personas, cada quien comenta su experiencia y eligen una de las experiencias, cada participante elige que estado del yo quiere representar y pasan al frente del grupo en tres sillas, el Adulto explica los hechos objetivamente sin juicios ni emociones, el Niño expresa sus emociones verbal y físicamente, el Padre da su opinión en forma de un juicio, estuvo bien o mal porque... El objetivo es reconocer a los estados del yo en los demás y en uno mismo</p>		Una hora
<p>RECESO PARA CAFÉ Y GALLETAS</p>	Café y galletas	15 minutos



SIMBIOSIS NATURAL Y PATOLÓGICA: Se explica en que consisten las simbiosis natural y patológica <i>Página 8</i>	Láminas de simbiosis natural y patológica	30 minutos
ESTRUCTURAS PATOLÓGICAS Se explica en que consisten las estructuras patológicas <i>Página 9</i>	Láminas de estructuras patológicas	30 minutos
EJERCICIO DEL EGOGRAMA Cada persona resuelve el ejercicio del egograma para determinar cual es la estructura de su personalidad	Hojas blancas y explicación del egograma	40 minutos
SÍNTESIS Se explica por parte del instructor la importancia de hacer una síntesis después de cada sesión en relación a la curva de aprendizaje, se pide a uno de los participantes hacer una síntesis de la sesión, se pregunta ¿para que nos sirve todo esto?		15 minutos
TAREA Se pide a los participantes observarse durante la semana para ver que estado del yo usan más en su trabajo, en su casa y en cualquier otra actividad.		5 minutos



HOJA DESCRIPTIVA DE LA SEGUNDA SESIÓN

Objetivo: Conocer otros elementos del análisis transaccional

TEMA Y ACTIVIDADES	MATERIAL	DURACIÓN
INICIO DE LA SESIÓN Se comenta el uso que han dado a la información durante la semana		15 minutos
DIALOGO INTERNO Se explica la forma en que los estados del yo se comunican a nivel interno y cuales pueden ser las consecuencias. <i>Página 14</i>	Pizarrón, marcadores de colores y borrador	20 minutos
TIPOS DE TRANSACCIONES Se explica la clasificación de las transacciones y las reglas de la comunicación. <i>Página 16</i>	Pizarrón, marcadores de colores y borrador	20 minutos
EJERCICIO Se pide a los participantes escribir brevemente en una hoja blanca un dialogo en el que hayan participado durante el transcurso de los últimos 30 días y en el que hayan experimentado una emoción fuerte. Al terminar de hacerlo todos se pregunta ¿quien quiere que se comente en el grupo? Y se analiza el tipo de transacciones que tuvieron lugar.	Hojas blancas y plumas	60 minutos
CARICIAS Se explica el concepto de caricias y su importancia para la sobrevivencia del ser humano. Se lee el cuento "La pelusa caliente" de Claude Steiner <i>Página 22</i>	El cuento "La pelusa caliente"	25 minutos
RECESO	Café y galletas	15 minutos
PELÍCULA Se proyecta la película "Arrullo materno" y se comenta	Película "Arrullo materno"	75 minutos
DINÁMICA DE CARICIAS Se pide a las personas sentarse una frente a otra, de preferencia por parejas de personas que no se conozcan entre si, se toman de las manos y sin decir palabra se miran a los ojos, deben permanecer sin hacer gestos, si rien está bien pero no deben reir todo el tiempo. Permanece haciendo el ejercicio por 10 minutos. Se comenta el ejercicio.		30 minutos



SÍNTESIS DE LA SESIÓN Y TAREA

15 minutos

Se pide a un voluntario hacer la síntesis de la sesión, se pide a los participantes observar durante la semana que tipo de caricias dan y piden.



HOJA DESCRIPTIVA DE LA TERCERA SESIÓN

OBJETIVO: Que los participantes conozcan algunas de las teorías más importantes sobre el liderazgo. Conocer cuales son las bases y las fuentes del poder y el lenguaje no verbal mediante el que se expresa el mismo

<u>TEMAS Y ACTIVIDADES</u>	<u>MATERIAL</u>	<u>DURACIÓN</u>
<p>LA TEORÍA DE RASGOS DE LA PERSONALIDAD Se explica en que consiste esta teoría y por que se considera que ya no es válida <i>Página 38</i></p>	<p>Lista de rasgos de la personalidad.</p>	<p>20 minutos</p>
<p>MODELO DEL CONTINUO AUTOCRÁTICO DEMOCRÁTICO Se explica en que consiste el modelo autocrático democrático y su interpretación desde el punto de vista del análisis transaccional <i>Página 54</i></p>	<p>Proyector de acetatos y acetato del modelo autocrático democrático</p>	<p>20 minutos</p>
<p>EL GRID GERENCIAL Se explica en que consiste el Grid Gerencial de Blake y Mouton <i>Página 46</i></p>	<p>Acetato de Grid Gerencial</p>	<p>20 minutos</p>
<p>DINÁMICA DE FABRICA DE PIRÁMIDES Se forman tres equipos y cada equipo nombra a un gerente, se dan instrucciones a los gerentes para que manejen a sus equipos de acuerdo a tres de las posiciones del Grid Gerencial, se producen pirámides durante 30 minutos, se compara el resultado de cada equipo y se comenta el ejercicio</p>	<p>Hojas blancas, modelo de pirámide, tijeras, regla, escuadra, compás y pegamento para cada equipo</p>	<p>60 minutos</p>
<p>RECESO</p>	<p>Café y galletas</p>	<p>15 minutos</p>
<p>PODER Se da la definición de poder, se explican sus bases y fuentes, se comentan éstas desde el punto de vista del análisis transaccional <i>Página 77</i></p>	<p>Acetato de bases y fuentes del poder</p>	<p>60 minutos</p>
<p>SEÑALES DE PODER Se explican algunas de las señales que utilizan comúnmente los chimpancés y los lobos para distinguir al líder de su grupo, se comenta la relación con las señales que utiliza el ser</p>		<p>50 minutos</p>



humano con el mismo fin, se explica utilizando el análisis transaccional
página 84

SÍNTESIS Y TAREA

Se pide a un voluntario hacer la síntesis de la sesión. Se deja de tarea leer "La experiencia de Hawthorne" y "El poder en el reino animal"

Copias de "La experiencia de Hawthorne" y "El poder en el reino animal" 10 minutos



HOJA DESCRIPTIVA DE LA CUARTA SESIÓN

OBJETIVOS: Que el participante comprenda el modelo de comunicación que se presenta y aprenda a aplicarlo en sus actividades cotidianas.

<u>TEMA Y ACTIVIDADES</u>	<u>MATERIAL</u>	<u>DURACIÓN</u>
<p>MODELO DE COMUNICACIÓN Se presenta el modelo de comunicación por parte del instructor y se explica cada uno de sus elementos</p>	Acetatos con modelo de comunicación y proyector de acetatos	40 minutos
<p>EJERCICIO: "USANDO RETROALIMENTACIÓN" El objetivo de este ejercicio es que los participantes reconozcan la importancia de la retroalimentación y aprendan a usarla cotidianamente.</p>	Un mensaje escrito	20 minutos
<p>VISIÓN Y COMUNICACIÓN Se pide a los participantes escribir en una hoja blanca cuál podría ser su aportación al mundo, como sería el mundo después de su aportación y cómo sería si no se lleva a cabo. <i>Página 104</i></p>	Hojas blancas y plumas	10 minutos
<p>EJERCICIO: "LIDERAZGO Y VISIÓN" Se pide que formen equipos de 3 ó 4 personas, que elijan una visión y si es necesario que le hagan los cambios pertinentes, que elijan a una persona que la expondrá frente al grupo, se exponen las visiones y se comenta el ejercicio.</p>	Hojas blancas y plumas	50 minutos
<p>RECESO</p>	Café y galletas	
<p>Lenguaje no verbal del liderazgo Se pide a los participantes comentar la lectura que se dejó de leer "El poder en el reino animal" y sus observaciones al respecto, se explican algunas de las conductas típicas de un líder y se explican bajo el enfoque del AT <i>Página 99</i></p>	Pizarrón, marcadores y borrador	50 minutos
<p>EJERCICIO DE LA TUERA Se forma un círculo, el instructor inicia el ejercicio y este continúa hasta que todos los miembros del grupo se den cuenta del "truco" o hasta agotar el tiempo, se comenta la descalificación del lenguaje no verbal</p>	Unas tijeras	60 minutos
<p>Cierre de la sesión: Se pide a un voluntario hacer la síntesis de la sesión.</p>		10 minutos



HOJA DESCRIPTIVA DE LA QUINTA SESIÓN

Objetivo: que el participante conozca algunas de las principales teorías de la motivación y que pueda aplicarlas en su área laboral.

<u>TEMA Y ACTIVIDADES</u>	<u>MATERIAL</u>	<u>DURACIÓN</u>
Se pregunta ¿Como usaron la información de la semana anterior?, se comenta con el grupo.		15 minutos
El instructor explica el concepto de motivación y las teorías "Jerarquía de necesidades" de Maslow y la teoría ERG	Acetatos de ambas teorías y proyector	20 minutos
Se explica la teoría "X" y la teoría "Y"	Acetatos y proyector	10 minutos
Se explica la teoría del establecimiento de metas	Acetatos y proyector	15 minutos
EJERCICIO "Metas y nivel de compromiso" Se explica en que consiste el compromiso, cómo establecer metas en las que halla compromiso y se pide a los participantes llenar el círculo de evaluación de los diversos roles de conducta, se revisa y se pide que establezcan metas en cada rol, se revisa por el instructor y se determina si hay o no compromiso	Hojas blancas y plumas	60 minutos
RECESO	Café y galletas	15 minutos
Se explica en que consiste la motivación desde el punto de vista del AT, se dan ejemplos.	Acetatos	40 minutos
EJERCICIO "¿Puedo motivarte?"	Papel y lápiz para cada participante, un sobre para cada equipo	70 minutos
CIERRE Se pide a un voluntario hacer la síntesis de la sesión		10 minutos



HOJA DESCRIPTIVA DE LA SEXTA SESIÓN

Objetivo: Que los participantes reconozcan la importancia de los valores, de la congruencia de su comportamiento con respecto a estos y que analicen algunos de sus valores.

<u>TEMA Y ACTIVIDADES</u>	<u>MATERIAL</u>	<u>DURACIÓN</u>
Se comentan su experiencias de la semana con respecto a la información obtenida la última sesión		15 minutos
VALORES Y LIDERAZGO El instructor menciona la definición de valor y se explica su importancia. <i>Página 130</i>		15 minutos
EJERCICIO: Se pide a los participantes escribir en una hoja blanca cuál es su misión en el área laboral, cuando lo hayan hecho se les pide escribir 3 valores que sean necesarios para alcanzar ese objetivo y después tres compromisos que puedan cumplir durante la semana y que tengan relación con esos valores. Se revisa y comenta por todo el grupo	Hojas blancas y lápices para todos los participantes	45 minutos
Se ve la película "La calidad es primero" y se comenta con el grupo buscando encontrar cuáles son los valores que se promueven en dicha cinta	Película "La calidad es primero"	45 minutos
RECESO	Café y galletas	15 minutos
SÍNTESIS DEL CURSO El instructor hace un repaso general del curso y contesta las dudas que surjan	Todos los acetatos y proyector de acetatos	90 minutos
CIERRE DEL CURSO Se entregan diplomas a los participantes y se les agradece su asistencia al curso	Diploma para cada participante	30 minutos



EJERCICIO "USANDO RETROALIMENTACIÓN"

Objetivo: Que los participantes comprendan la importancia de la retroalimentación y aprendan a usarla cotidianamente.

1. Se pide a uno de los participantes salir de salón junto con el instructor
2. Se le da un mensaje largo para que lo repita a la persona que saldrá después.
3. Una vez que halla dado el mensaje a la persona regresa al salón y espera a que todos hallan salido a recibir y dar el mensaje.
4. Se compara el mensaje del último participante contra el dado por el primero y contra el escrito
5. Se busca determinar quién usó retroalimentación y quien modificó el mensaje.

Puede nombrarse a una persona como observador, el observador permanecerá fuera del salón observando cómo se da el mensaje entre los participantes, su papel puede ser también el de producir cierta interferencia o ruido pero sin usar palabras, puede negar con la cabeza, mostrarse inquieto, interesado o desinteresado, aprobar o desaprobar lo que se diga, sonreír o permanecer serio, pero nunca utilizar palabras.



“¿PUEDO MOTIVARTE?”

Objetivo: se analizan las capacidades de liderazgo y el uso del poder entre los miembros del grupo.

Recursos materiales:

Salón amplio e iluminado con mesas para que el grupo trabaje eficientemente

Papel y lápiz para cada participante

Un sobre para cada equipo

Se forman equipos de 4 a 10 personas.

Primera etapa: liderazgo indirecto:

- Cada una de las personas escribe una tarea que pueda ser ejecutada durante 5 minutos, los papeles con las tareas se colocan en el sobre.
- Un miembro del equipo saca un papel del sobre y ejecuta la tarea señalada. El resto del grupo anota sus observaciones.
- Se repite el proceso con cada integrante del equipo.

Una vez terminado se comentan los siguientes puntos:

En relación a las actividades:

- ¿Estaban claramente indicadas?
- ¿Se trataba de actividades útiles para las personas y para el grupo?

En relación a la persona que realiza la acción:

- ¿Cuales fueron sus actitudes?
- ¿Cómo utilizó el tiempo?
- ¿Hubo originalidad y creatividad?
- ¿Hizo participar a los demás en su responsabilidad?

En relación al grupo:

- ¿Que actitud tomó el grupo ante las diferentes órdenes?



Segunda etapa: "Liderazgo directo"

Cada miembro del equipo es nombrado líder y ejerce el poder durante 10 minutos.

Cuando cada miembro del equipo ha pasado por el papel de líder se evalúan los siguientes puntos:

En relación con la promoción de los demás:

- Cuando mandó X ¿Se sintieron tomados en cuenta, realizando algo importante?
- ¿Sintieron que crecían como personas, o fue algo superficial y los redujo a objetos?
- ¿De que modo el líder en turno tomó en cuenta la situación, estado de ánimo y anhelos de los demás?

En relación a saber compartir la responsabilidad con los demás:

- ¿Lo que ordenó fue dividido en acuerdo con los demás o fue impuesto autoritariamente?

En relación a la actitud del grupo:

- ¿Se hizo solidario con el éxito o fracaso de la orden?
- ¿Fue pasivo y acritico?
- ¿Realizó órdenes absurdas?

Tercera etapa "Reflexión"

Concluidas las evaluaciones en los equipos de trabajo se hace una reflexión sobre los estilos de liderazgo relacionándolos con la motivación experimentada por los participantes.



EJERCICIO "PRODUCCIÓN DE OCTAEDROS"

Instrucciones:

- El director del juego nombrará a tres gerentes de planta, asignándolos a tres grupos formados al azar.
- Se nombra un observador para cada equipo
- Cada grupo recibirá un equipo de abastecimiento para la producción.
- Cada planta producirá octaedros, se deben producir tantos como se pueda.

Para que los octaedros pasen el control de calidad deberán llenar los siguientes requisitos:

1. Que los vértices terminen en punta.
2. Que las caras no estén hundidas.
3. Aristas bien pegadas.
4. Limpieza aceptable

Ganará la planta con mayor número de octaedros aceptados.
No está prohibido conseguir otro tipo de recursos.

Guía para los observadores

Estilo predominante del líder

- ¿Cómo se tomaron las decisiones dentro del grupo?
- ¿Que tanto tomaron en cuenta las sugerencias de sus subordinados?
- ¿Dio libertad a sus subordinados dentro de sus funciones?

Reacciones del subordinado frente a su jefe

- ¿Cuáles fueron las principales frases de desahogo de los empleados?. ¿Frente a él?. ¿En su ausencia.?
- ¿Cómo aceptaron las disposiciones del líder?
- ¿Necesitaron supervisión y presión los empleados para trabajar?
- ¿Que tanta involucración hubo en los empleados por su tarea y por su grupo de trabajo?
- Ante los resultados finales del ejercicio: ¿Cómo se responsabilizó al gerente?, ¿Al director del juego?, ¿Al grupo mismo?.

Eficiencia

- ¿Hay relación entre el estilo del liderazgo observado en el grupo y sus resultados?
- ¿Que influyó más en la eficiencia del grupo; la tecnología desarrollada o el ambiente cultural que crearon?

Otras observaciones:



Instructivo para el gerente de la planta A
(No se debe enseñar esto a ninguna persona)

Usted será un gerente autocrático, utilice su Padre Crítico. Siga estas indicaciones aunque le cueste. Entre mejor las siga más éxito tendrá este ejercicio.

Al comenzar el juego usted NO saluda a nadie de su gente. Lo primero que dirá a ellos será: "Yo soy el gerente de esta planta A y vamos a ganar. ¡Vamos a producir 20 octaedros perfectos!".

La producción se organizará en serie. Habrá pues secciones como estas:

- Diseño
- Corte
- Doblado
- Pegado
- Acabado

Organizado el trabajo NO permitirá que se cambien de puestos sus obreros. El nombramiento para cada puesto, a su vez, hágalo rápido y a su gusto.

Como supervisor de su gente usted exigirá mucho. Apurará a los lentos, se enojará por cualquier falla, exigirá disciplina. No admitirá relajitos.

USTED DESEMPEÑARÁ UN CONTROL ESTRICTO.



Instructivo para el gerente de la planta B
(No enseñe esto a nadie)

Usted será un gerente "bonachón", utilice su Niño Libre. Siga estas instrucciones aunque le cueste. Entre mejor las siga mayor éxito tendrá este ejercicio.

Al comenzar el juego usted se muestra alegre, optimista y amigable. Dice que "van a ganar porque van a crear un gran ambiente de grupo".

Una vez dicho esto dice "organicense como quieran". Apenas comiencen a hacerlo les dice que confía en ellos y se va a tomar un café.

Al regresar, si la gente le reclama o está desesperada porque no salen bien las cosas los calma diciendo "No hay porque apurarse, lo que importa es que halla buen espíritu de grupo".

Si se siente muy presionado por ellos, ayude en algo al grupo pero no dirija.

Si no se siente presionado dedíquese a animar y a crear ambiente.

ACUÉRDESE DE QUE USTED ES BONACHÓN, POR LO TANTO NO EXIGE



Instructivo para el gerente de la planta C
(No enseñe esto a nadie)

Usted será un gerente participativo, utilice todos sus estados del yo dirigidos por el Adulto. Siga estas indicaciones aunque no le parezcan muy acertadas. Entre mejor las siga mayor éxito tendrá este ejercicio.

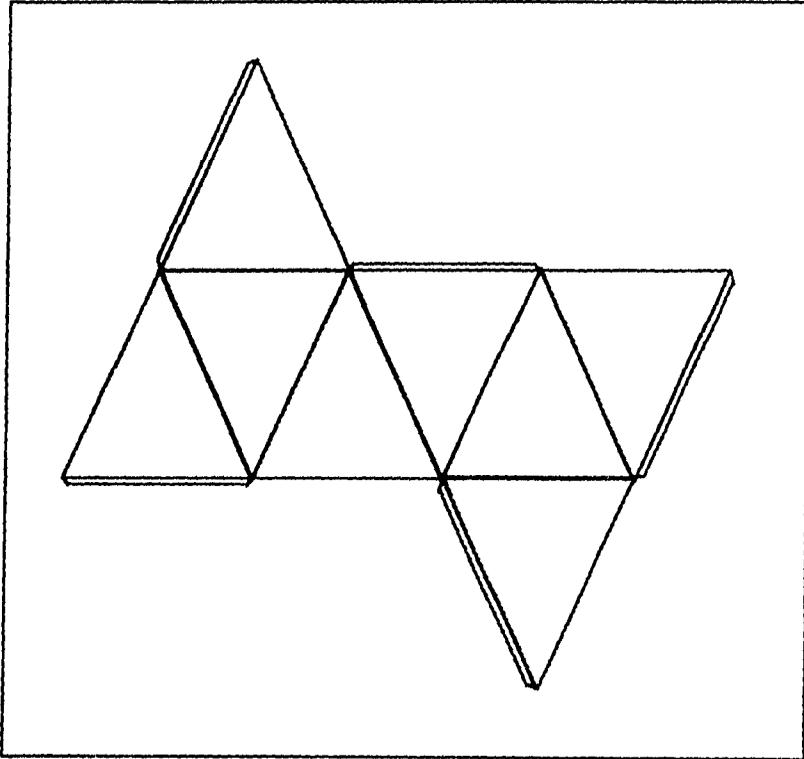
Al comenzar el juego, usted se muestra interesado en todos y preocupado a la vez por "Cómo producir con éxito y con calidad los octaedros". *En esta parte del juego, usted le dará mucha importancia a la planeación con participación de todo el grupo.* Se necesita recabar ideas de todos, llegar a un acuerdo cuando menos mayoritario respecto a la forma de organizar la producción, es necesario lograr que el compromiso de todos sea entregar su máximo esfuerzo por el grupo, juntos deben dividir y asignar las tareas, el número de octaedros que producirán etc.

Durante la ejecución de los planes del grupo, usted desempeñará una dirección flexible, es decir, interés por la producción cuando se necesite, atención a la gente cuando se necesite, ayuda técnica o ayuda moral según se requiera.

DEJE QUE EL GRUPO SE AUTOCONTROLE EN GRAN PARTE



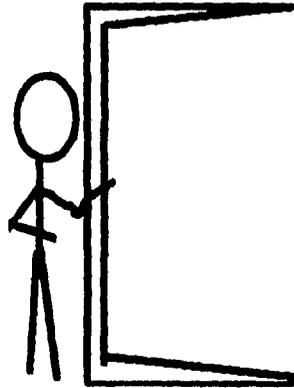
PLANTILLA PARA LA PRODUCCIÓN DE OCTAEDROS

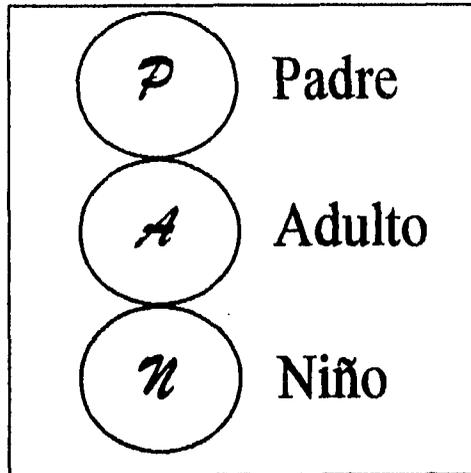


DESARROLLO DE LIDERAZGO

DESARROLLO DE LIDERAZGO

MANUAL DEL PARTICIPANTE

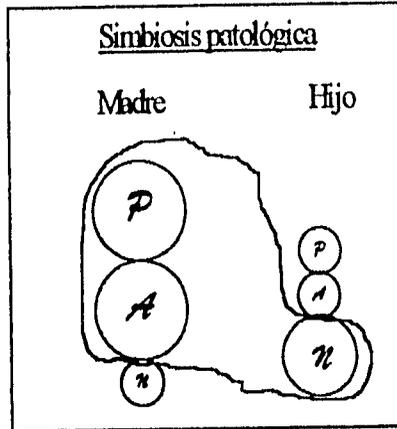
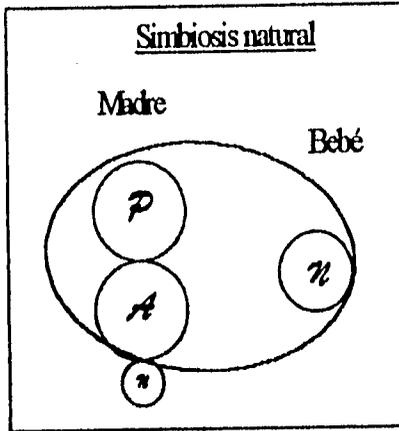




Mis notas:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the participant to write their notes. The text 'Mis notas:' is written in the top-left corner of the box.

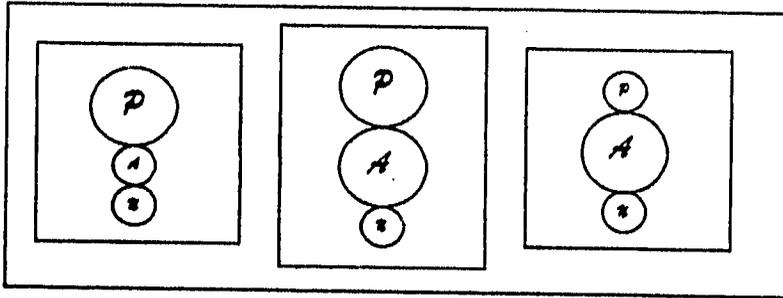




Mis notas:

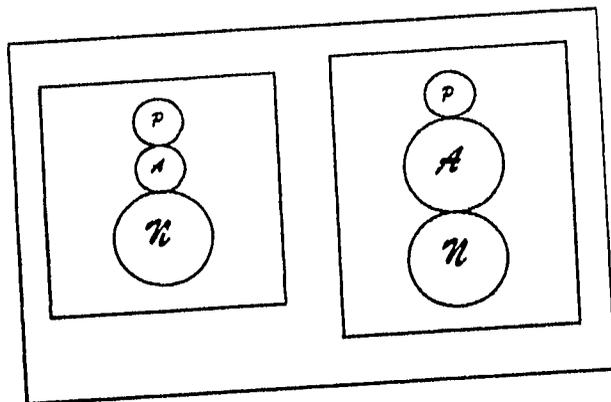


DESARROLLO DE LIDERAZGO



Mis notas:

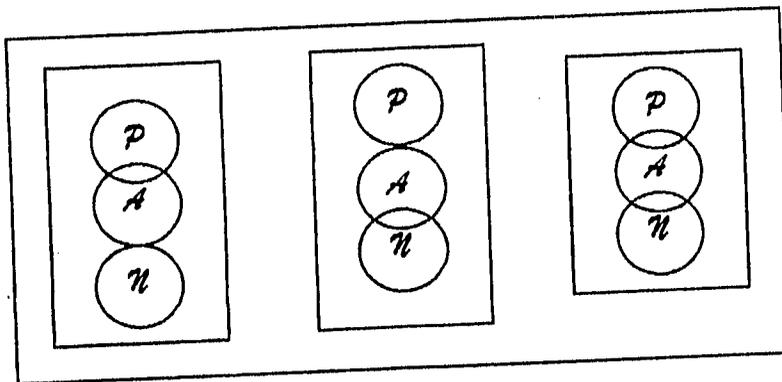




Mis notas:

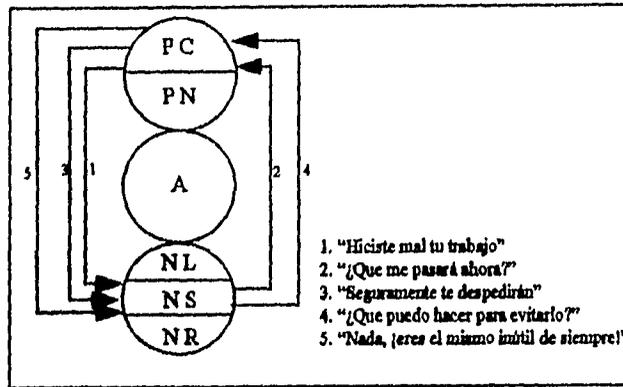


DESARROLLO DE LIDERAZGO



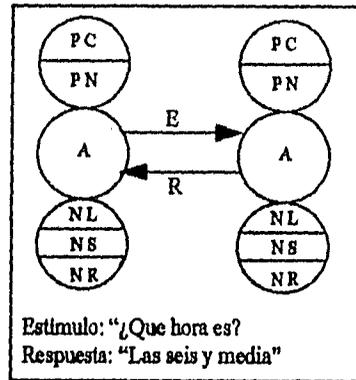
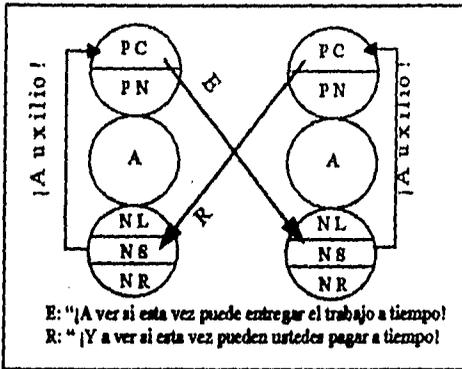
Mis notas:





Mis notas:

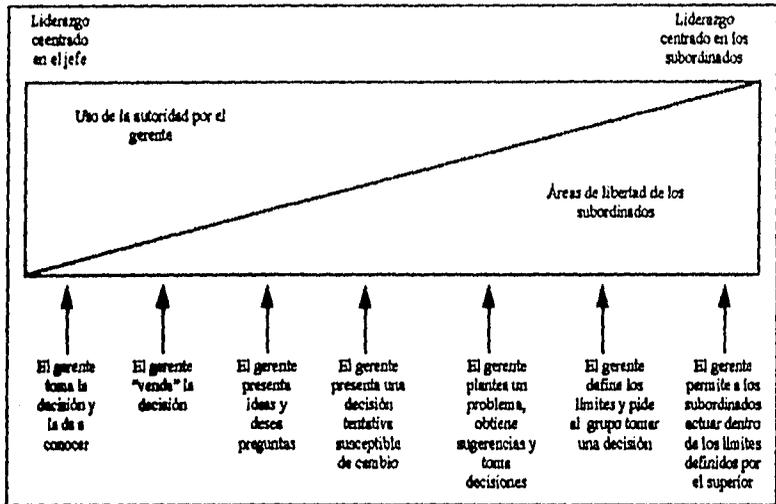




Mis notas:



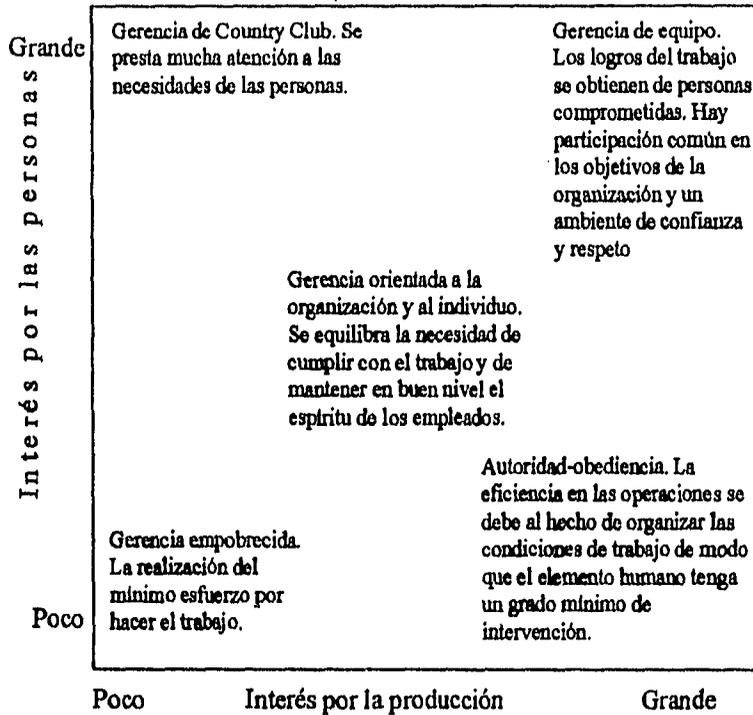
DESARROLLO DE LIDERAZGO



Mis notas:



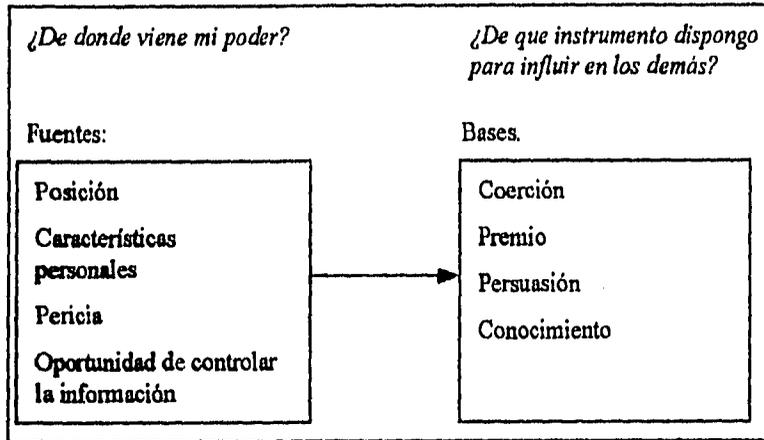
DESARROLLO DE LIDERAZGO



Cuadrícula Gerencial

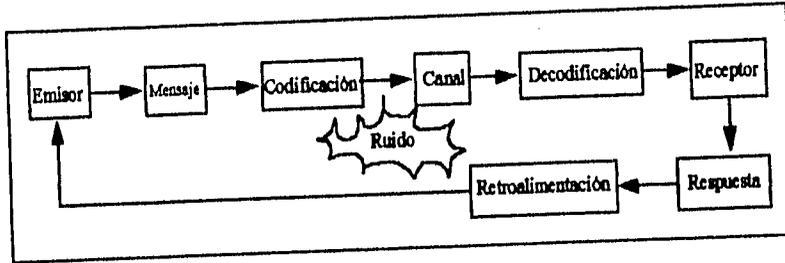
Mi notas:





Mis notas:

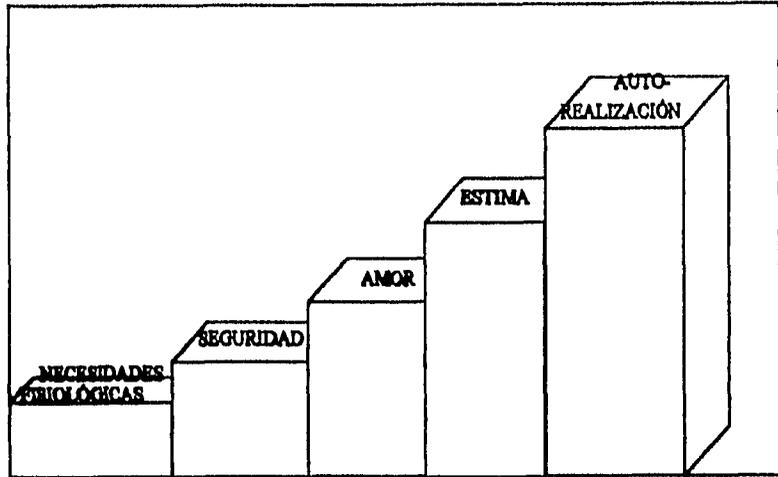




Mis notas



DESARROLLO DE LIDERAZGO



Mis notas:

A large empty rectangular box for taking notes, positioned below the 'Mis notas:' label.



CONCLUSIONES



Como se mencionó al inicio, la hipótesis de este trabajo es la siguiente: *"Es posible desarrollar las características de liderazgo en una persona mediante el entrenamiento adecuado"*. Y el objetivo es el de *"Interpretar las teorías del liderazgo más importantes en el marco de la teoría del análisis transaccional y proponer un curso para desarrollar las características del liderazgo en los participantes"*.

Al impartir un primer curso de liderazgo en el que se expusieron sólo las teorías más importantes los participantes comentaron que se sentían desorientados en cuanto a la aplicación de esta información, al impartirlo en una segunda ocasión utilizando la Teoría del Análisis Transaccional el resultado en cuanto a cambios de conducta resultó tangible, en este segundo curso se observó el compromiso adquirido, pero dado que la mayor parte de los cambios no pueden ser observados en el lugar de trabajo de cada participante, se observan pequeños cambios en su conducta durante el curso, en cuanto a puntualidad, participación, aumento de seguridad y de habilidad para coordinar y alcanzar objetivos a través del trabajo en equipo, etc. Estos cambios se facilitan en gran medida debido a que el análisis transaccional se enfoca en el trabajo personal, se busca ante todo analizar el propio comportamiento y hacer las modificaciones necesarias, en este caso, para aumentar la propia capacidad de liderazgo.



BIBLIOGRAFÍA

Análisis Transaccional en la Práctica	Jongeward	Limusa
Aprender Jugando (Tomos 1, 2 y 3)	Alejandro Acevedo Ibáñez	Limusa, Noriega Editores
Bioenergética	Alexander Lowen	Diana
Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis	W. Edwards Deming	Díaz de Santos S.A.
Capacitación, Diseño Tecnológico de Cursos	Castro Herrera	Limusa
Cómo Escribir Materiales Para Capacitación	Linda Stoneall	Panorama
Comportamiento Organizacional	Harold Robbins	Prentice Hall
La caricia esencial	Roberto Shinyabaki	Norma
Diálogos	Platón	Porra
Elementos de Administración	Koontz, O'Donnell y Weibrich	McGraw-Hill
Ética Nicomaquea	Aristóteles	Porra
Grandes Errores	Nigel Blandell	Edición
Introducción a la Teoría General de la Administración.	Idalberto Chiavenato	McGraw-Hill
Juegos en que participamos	Eric Berne	Diana
Lenguaje No Verbal	Flora Davis	Planeta
El Líder Carismático	Jay A. Conger	McGraw-Hill
El Liderazgo es un Arte	Max de Pree	Lumen Press Mexicana S.A.
Liderazgo, Capacidades para dirigir	David Casares Arrangoiz	Fondo de Cultura Económica
El Mexicano, Psicología de sus motivaciones	Santiago Arenas	Planeta
Momo Demando El	Desmond Morris	Ed. Rotativa
Principios de Administración	Terry & Franklin	C.E.C.S.A.
¿Que dice usted después de decir hola?	Eric Berne	Ed. Grijalbo
Sobrevivir	Vitus B. Dröcher	Planeta
La Vida a Prueba	David Attenborough	RBA Editores S. A.
El Zoo Humano	Desmond Morris	Ed. Rotativa

