



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LA
MICRO Y MEDIANA EMRRESA

Trabajo escrito via cursos de Educación Continua

que para obtener el título de:

Ingeniero Químico

Presenta:

Rosalía Herrera Pérez



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.

JURADO ASIGNADO:

Presidente:

Prof. Eduardo Rojo y de Regil

Vocal:

Prof. José Francisco Guerra Recasens

Secretario:

Prof. León Carlos Coronado Mendoza

1^{er} Suplente:

Prof. Ernesto Pérez Santana

2^o Suplente :

Prof. Hector Marcelino Gomez Velazco

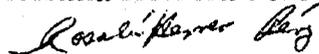
**Sitio Donde se Desarrolla el Tema:
Facultad de Química de la U.N.A.M.**

Asesor del tema:


Ing. Químico ~~León Carlos Coronado~~ Mendoza

Sustentante:

Rosalía Herrera Pérez



ÍNDICE

P R O L O G O	3
<i>Introducción</i>	4
<i>Qué son la Micro y Mediana empresas...</i>	5
Diferencias Cuantitativas:	8
Diferencias Cualitativas:	8
IMPORTANCIA DE LA MICRO Y MEDIANA EMPRESAS	11
DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	13
<i>Evolución del liderazgo</i>	14
Teorías del liderazgo	15
1.- Teoría de Taylor.-	15
2.- Teoría de Elton Mayo.-	16
3.- Teoría de Douglas McGregor:	16
4.- Teoría de Rensis Likert.-	18
5.-Teoría de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt:	19
6.- Teoría de Robert Blake y Jane Mouton.	20
7. Teoría de Hersey y Blachard.	22
8. Liderazgo Situacional:	23
PRUEBA DE HERSEY-BLANCHARD	25
9. Teoría de contingencia de liderazgo de Fiedler.	30
10. Teoría del camino-meta.	36
ADMINISTRADORES Y LÍDERES	38

<i>Liderazgo de la Nueva Era</i>	41
SEIS DEPÓSITOS EMOCIONALES QUE EL LÍDER DE LA NUEVA ERA PUEDE HACER	50
SOLUCIONES GANAR/GANAR	51
CAMBIO DE PARADIGMAS	53
MOTIVACION Y MOTIVADORES	59
DEFINICIÓN DE UNA EMPRESA EXITOSA	72
<i>Encuesta a Líderes de la Micro y Mediana Empresa</i>	73
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES.	79
BIBLIOGRAFIA.	80

P R O L O G O

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LA MICRO Y MEDIANA EMPRESAS.

El presente trabajo tiene como propósito destacar la importancia que en el contexto social tiene la función de motivar, orientar y conducir a diversos sectores hacia la consecución de un objetivo común, y aportar una serie de criterios y parámetros de conformidad con los cuales se ha tratado de ubicar el perfil de quienes de forma voluntaria o circunstancial han de asumir esa delicada responsabilidad. Va dirigido a ellos de forma tal que les resulte de utilidad para autoevaluarse y actuar en consecuencia para un desempeño digno y exitoso.

Se enumerarán diferentes criterios de clasificación y análisis, de acuerdo a la concepción de diversos autores, tanto para la función liderazgo como para quienes la han de ejecutar, de acuerdo a sus atributos personales, experiencias y logros.

Es de hacer notar la importancia de la utilización de los recursos en una época como la actual, en la que la globalización de la industria y el mercado nos exige resultados a nivel excelencia. Y puesto que el más importante recurso es el capital humano, su dirección eficiente es de particular trascendencia, no únicamente para subsistir en temporadas de crisis, sino, viendo en esta misma una oportunidad, revertir el proceso hacia la conquista del objetivo fundamental de cualquier empresa: la generación de utilidades.

Ya que el trabajo va principalmente orientado al liderazgo en la micro y mediana empresas, se empezará por definir esta clasificación de acuerdo a diferentes criterios (Canacindra, Secofi, etc.)

Se definirá qué entienden algunos de los líderes entrevistados por **empresa exitosa**.

Introducción

El HOMBRE es un ser social por naturaleza, lo cual implica que las relaciones de unos con otros, no tan sólo son importantes, sino que son vitales para el desarrollo de las sociedades.

La naturaleza de esta relación, es la que nos obliga a crear escalones jerárquicos para poder organizarnos y llevar a cabo nuestras labores de una manera satisfactoria.

Y es así como todos y cada uno de nosotros estamos en alguno de estos escalones, desempeñando la función de líderes ó de dirigidos, y en muchas ocasiones, desempeñamos ambas.

Es por esto que es tan importante la función de un líder, que permita el óptimo desarrollo de las funciones, alguien que sepa coordinar los intereses personales de los individuos y enfocarlos para que se cumplan también los objetivos institucionales preestablecidos.

Y es éste precisamente uno de los mayores problemas que se viven dentro de las empresas (sobre todo de los países en vías de desarrollo), la falta de líderes capacitados que puedan llevar a los empleados a un objetivo común, cubriendo las necesidades tanto de la empresa como la de los mismos trabajadores.

Y he aquí la importancia de este trabajo: que pretende condensar las habilidades que requiere un líder y resaltar la importancia de dirigentes capacitados para guiar de manera óptima a la micro, pequeña y mediana industrias, ya que son precisamente éstas las que más carecen de una estructura organizacional y las que poseen una productividad baja; factores que son fundamentales para poder ser competitivo en el áspero mercado nacional e internacional.

Qué son la Micro y Mediana empresas...

Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinan los criterios que deben tomarse en cuenta para dar configuración a las empresas medianas y pequeñas.

Organismos internacionales y no pocos países del mundo desarrollado, toman como base el factor *recursos humanos* para determinar el tamaño de las empresas.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y ESTUDIOS ECONÓMICOS (INSEE) DE FRANCIA

Artesanal	de	1 a 10	Trabajadores
Muy pequeña	de	10 a 50	Trabajadores
Pequeña	de	50 a 250	Trabajadores
Mediana	de	250 a 1000	Trabajadores
Grande	de	1000 a 5000	Trabajadores
Muy Grande	más de	5000	Trabajadores

1

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION (U.S.A.)²

Pequeña	Hasta	250	empleados
Mediana	de	250 a 500	empleados
grande	más de	500	empleados

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA³

Pequeña	entre	5 y 49	empleados
Mediana	de	50 a 250	empleados
Grande	más de	250	empleados

¹ J. Rodríguez Valencia. "Como administrar pequeñas y medianas empresas". De. Ecasa.p.p. 59

² Ibid p.p. 60

³ Ibid p.p. 61

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS (México)⁴

Pequeña	menos de	25	empleados
Mediana	entre	50 y 250	empleados
Grande	más de	250	empleados

J. RODRÍGUEZ VALENCIA (México)⁵

Artesanal	de	1 a 5	personas
Microempresa	de	5 a 50	personas
Pequeña	de	50 a 100	personas
Mediana	de	100 a 250	personas
Grande	de	250 a 1000	personas
Muy Grande	más de	1000	personas

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO
DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.
(MÉXICO) SECOFI⁶

Micro Industria	de	1 15	personas
Pequeña Industria	de	16 a 100	personas
Mediana Industria	de	101 a 250	personas

⁴ Ibid p.p. 62

⁵ Ibid p.p. 63

⁶ Ibid p.p. 64

Por otro lado, C. Acosta Montes de Oca propone otro criterio para diferenciar a la micro, pequeña y mediana empresas. El la llama una Delimitación Cuantitativa.

Diferencias Cuantitativas:

Es común, que en América Latina se utilicen criterios similares de definición cuantitativa de las micro y pequeña empresas, por lo general se toman como base el monto de las ventas anualizadas, el número de personal ocupado, activos fijos así como capital de trabajo.

Se podría pensar en otras variables, correlacionando el volumen de ventas con el número de personas ocupadas, como el criterio de la SECOFI ilustrado abajo, pero para fines del presente trabajo, las enunciadas son suficientes.

Diferencias Cualitativas:

Para una delimitación más precisa es indispensable utilizar criterios cualitativos, como tecnología aplicada, tipo de producción, características del propietario, destino de las utilidades entre otros.

En lo que se refiere a aplicación de tecnología, para una microempresa lo típico es una producción marcadamente manual, en la que cuando mucho se utilizan herramientas eléctricas; la producción es de piezas una a una. En cambio, las pequeñas empresas se caracterizan por una producción semiautomatizada, con uso de máquinas; este tipo de empresas ya produce en pequeñas series.

También son importantes las características del propietario como la creatividad, disposición para asumir riesgos, capacidad para planear, organizar, etc., aunque al evaluar estas características hay que evaluar el contexto social y cultural del grupo empresarial, éstas ponen en relieve las limitaciones a las posibilidades de desarrollo en el nivel de micro empresas.

Actualmente la SECOFI (México) hace la siguiente clasificación de las empresas:⁷

Micro	Hasta 50 trabajadores	Ventas netas sin rebasar 110 veces el salario mínimo al año.
Pequeña	Hasta 100 trabajadores	Ventas netas sin rebasar 1115 veces el salario mínimo al año.
Mediana	Hasta 250 trabajadores	Ventas netas sin rebasar 2010 veces el salario mínimo al año.
Gran Industria	Más de 250 trabajadores	Sus ventas no rebasan 10,000 veces el salario mínimo al año.

⁷Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Rodríguez Valencia, J. Pág 64.

DELIMITACIÓN DE LA MICRO Y MEDIANA EMPRESAS

Criterios cuantitativos	Micro empresa	Pequeña empresa	Criterios cualitativos	Micro empresa	Pequeña empresa
volumen anual de ventas	110 veces salario mínimo regional	1,115 veces salario mínimo	Tecnología	Manual Uso de herramientas	Semiautomatizada Uso de máquinas
Personal ocupado	De 10 a 50 personas	51 a 100 personas	Tipo de producción	Fabricación en miniseries individual o series de productos muy baratos	Pequeñas series o fabricación individual con mayor valor agregado.
			Capacidad admva.	Débil	Media / fuerte
			Educación	Primaria y secundaria	Media y superior
			Jerarquía	Propietario (ningún otro)	Jerarquía intermedia (supervisor)
			Estructura	Muy rudimentaria	División de trabajo con funciones específicas
			Utilización de ganancias	Consumo personal Capital de trabajo	Acumulación de capital Acumulación de trabajo fijo

⁸ *ibid* p. 65

Por lo tanto se puede observar que el orden cuantitativo se refiere principalmente al monto de la inversión o del capital con que cuente la empresa, el numero de personas que ocupe y a la magnitud o volumen de su producción.

Cualquiera de estos criterios puede ser válido para una clasificación de empresas por tamaños. El que se utilice uno en particular, o la combinación de varios, depende del objetivo que se persiga al hacer la clasificación. En la práctica, no existe un criterio mundialmente aceptado.

IMPORTANCIA DE LA MICRO Y MEDIANA EMPRESAS

En la actualidad, existe la creencia de que la economía mundial está sostenida principalmente por los grandes consorcios y los grupos económicamente poderosos. Sin embargo, en México, el 97.94% de la industria manufacturera pertenece al estrato de la micro, pequeña y mediana industrias.

ESTRATO	PERSONAL EMPLEADO	% NACIONAL
MICROINDUSTRIA	Hasta 15	77.23
INDUSTRIA PEQUEÑA	Hasta 100	17.81
INDUSTRIA MEDIANA	Hasta 250	2.89

97.94% ⁹

Pero aún que la importancia económica de las industrias medianas y pequeñas en el intercambio económico es muy grande, la mayor importancia de éstas se encuentra en su capacidad de generar empleos.

¹⁰

PAÍS	PARTICIPACIÓN EN EL EMPLEO (%)
Canadá	42
Estados Unidos Americanos	52
México	51
Japón ¹¹	74

Este cuadro refleja que la industrias predominantes en la generación de empleos, son las pequeñas y medianas, tanto en los países miembros del TLC como en el Japón, de ahí que sean esenciales para la supervivencia económica y competitiva de estos países.

⁹ Ibid. p.p. 66

¹⁰ Ibid. p.p. 67.

¹¹ Como podemos apreciar en este cuadro, Japón es, contrariamente a lo que comúnmente se piensa, una nación con preponderancia en la micro y pequeña industrias.

Pero aún cuando este tipo de empresas son esenciales para la economía de los países, se le da muy poca importancia a su desarrollo, por lo que se generan e incrementan las deficiencias tanto en la producción como en la mercadotecnia y administración; algunas de las cuales son:

Producción:

- Sistemas de producción intensivos en mano de obra
- Escala de producción baja (costo por unidad elevado)
- Limitado poder de negociar compras
- Maquinaria obsoleta o en mal estado
- Nivel de productividad y valor agregado bajos
- Escasa o nula administración tecnológica
- Acceso difícil a información tecnológica
- Escasa investigación y desarrollo

Mercadotecnia:

- Prácticamente nula investigación Producto - Mercado
- Mercados con una sola línea
- Canales de distribución limitados
- Escasa estructura organizacional
- Excesiva competencia local

Administración:

- Estilo de administración individualista
- Controles superficiales y da poca importancia al proceso administrativo
- Escasa o nula difusión de los objetivos
- Gestión de crédito difícil. Falta de garantías

Y todas estas desventajas sobre el mercado internacional se ven agravadas por un deficiente liderazgo, que no permite que la poca planeación que se tenga se ponga en práctica y por lo tanto no se llega al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

La palabra *líder* se deriva de la palabra inglesa *leader* cuyo significado puede interpretarse como : jefe, conductor, dirigente, caudillo, cabecilla, guía, director.

Estos términos nos llevan a pensar que el líder es parte del grupo, por lo tanto podríamos definir al *liderazgo* de la siguiente manera:

- "El logro constante de impactar e influenciar la conducta de otras personas en la consecución de un objetivo común".
- "El proceso de llevar a un grupo hacia determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos.
- "Es el arte de inducir a los subordinados a cumplir sus tareas con celo y confianza."
- "Influencia en otros para que actúen en el logro del objetivo del líder"
- "Relación de trabajo entre miembros de un grupo, en el cual el líder adquiere sus status especial a través de la participación activa y de la demostración de su capacidad para llevar a acabo determinadas tareas".
- "Lo que la persona hace al ocupar una posición de autoridad"
- "Es la ejecución de aquellos actos que contribuyen al que el grupo logre sus metas."

Un análisis detenido sobre los conceptos anteriores hace patente la capacidad de "influir en los demás", es decir, "hacer que los otros hagan". Es evidente que no todas las personas tienen esa capacidad, sin embargo existen los llamados líderes natos, que son personas carismáticas cuyo poder de influencia mueve a las multitudes.

Es muy importante tomar en cuenta que en aquellos en los que quiere influir el líder, son personas, que de alguna manera involucran en su relación con el líder: sentimientos, ideas, prejuicios, intereses, etc., mismos que se deben tomar en cuenta para llegar a mejores resultados.

Las características que marcan la diferencia entre un líder y un jefe son quizás simples, pero importantes, comenzando porque un líder es más que un simple director: es un **motivador**.

- Un líder es una persona *comprometida* con su grupo y con sus objetivos.
- Tiene la percepción necesaria para captar y comprender los intereses que mueven (motivan) al grupo.
- Lleva un constante seguimiento de las actividades, no solo distribuye, sino que dirige las funciones.
- Sabe delegar responsabilidades cuando esto es posible.

- Tiene capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable. Poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos.
- Tiene capacidad para entender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
- Tiene capacidad para inspirar.
- Tiene capacidad para actuar de tal manera que desarrolle a un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.
- En suma, puesto que las personas tienden a seguir a quienes desde su punto de vista les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones, y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces.

Evolución del liderazgo

La necesidad de tener una buena cabeza que guíe a un grupo, ha sido siempre primordial, al grado que muchas veces esto significaría (en tiempos remotos) el poder tener acceso al alimento o no.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, no siempre se elegía a quien fuera más inteligente ó que tuviera mayor capacidad de convencimiento, sino que se escogía a la persona que fuera más fuerte, más hábil, o que tuviera mayor destreza.

La Biblia dice que el primer rey de los israelitas, Saúl, era un hombre gigante: "puesto en medio del pueblo, les llevaba a todos la cabeza"; y el profeta Samuel ponderaba su prestancia: "¿Veis al que ha elegido Dios? --No hay como él en todo el pueblo" (1 Samuel 10, 23 y 24).

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

A este tipo de líder se denomina LÍDER CARISMÁTICO.

Era natural que aquél que tuviera el cargo quisiera heredarlo, aunque aquél que recibiera el cargo no tuviera el suficiente carisma. Debido a esto surgió la necesidad de crear un apoyo religioso, el cual sugiriera al pueblo que el líder era alguien que estaba al cargo por orden de una fuerza superior a la humana, por lo cual nadie se interpondría. Así es como nació lo que se denominará LIDER TRADICIONAL.

Sin embargo, al correr de los años, y con la llegada de la revolución francesa, apareció un tercer tipo de líder: el LÍDER DEMOCRÁTICO. Este líder tenía como principal característica el encontrarse en el poder como primer **mandatario**¹² del pueblo, lo que quiere decir, que sería el primero en tener la obligación de servir al pueblo.

Tuvieron que pasar casi cien años desde la revolución francesa, para que se empezara a tomar este tema, tan trascendental como punto de investigación científica. En el nuevo sistema, el papel cuenta más que la persona que lo ocupa. La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de éstos, y la obediencia se tributa a la ley, no al arbitrio del gobernante.

Teorías del liderazgo

Las teorías que a continuación se presentan, fueron desarrolladas por empresarios, cuyo fin es exclusivamente el de aumentar la productividad en una empresa.

1.- Teoría de Frederick Taylor.-

Frederick Wilson Taylor (1856-1912) renunció a la universidad y comenzó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista en 1875. Con esta última categoría ingresó en 1878 a la Midvale Steel Company de Filadelfia y ascendió hasta el puesto de ingeniero en jefe después de obtener un grado en ingeniería asistiendo a clases nocturnas. Por lo general se le reconoce como el padre de la administración científica, siendo su obra principal la *Scientific Management*.

Según la teoría de Taylor, el trabajador es un simple instrumento para la empresa. La función del líder ó dirigente es el de satisfacer las necesidades de la empresa mas no las de los trabajadores. La eficiencia y la productividad de la empresa se tienen que elevar a toda costa.

¹²Muchas veces confundimos la palabra mandatario, que quiere decir *servidor*, con mandante, que es el que manda.

Cada empleado debe ser una máquina eficiente y productiva, a base de la aplicación de tiempos y movimientos requeridos por cada puesto de trabajo. La aplicación del poder se hace mediante la autoridad. Sus métodos son coercitivos, descarta toda posibilidad de acercamiento con los subordinados, no acepta sugerencias y su técnica motivacional radica esencialmente en causar temor.

Esta teoría se conoce como "la escuela de la administración científica".

2.- Teoría de Elton Mayo.-

Elton Mayo (1880-1949) Graduado en la School of Business Administration de la Universidad de Harvard, Sus estudios sobre el personal de la Western Electric de Hawthorne (1927-1938) demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos: necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa, dejando de considerarlo una simple máquina.

Mayo menciona que el trabajo de un líder radica en facilitar el trabajo a sus subalternos y fomentar su desarrollo personal, creándoles oportunidades de crecimiento. " El directivo se ocupa de los problemas humanos".

Según Mayo y colaboradores, la productividad se debe a factores sociales, tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral (un sentido de pertenencia) y la administración eficaz: una clase de administración que comprendiera la conducta humana, en especial la conducta en grupo y la mejora mediante habilidades interpersonales, tales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación.

Este fenómeno que se produce básicamente a partir del hecho de "que se preste atención" a las personas, se ha conocido como el efecto Hawthorne.

Esta postura fue una reacción opuesta a los intentos "cosificadores" de Taylor. Se conocó como la "escuela de las relaciones humanas".

3- Teoría de Douglas McGregor:

En 1957, en un artículo clásico publicado en *Harvard Business Review*, Douglas McGregor, quien ha hecho importantes aplicaciones a la ciencia de la conducta, criticó los programas de evaluación tradicionales que centraban la atención en los criterios de las características de la personalidad para evaluar a los subordinados. En el enfoque tradicional, se requiere que los administradores emitan su juicio sobre el valor personal de éstos. Por consiguiente McGregor sugirió un nuevo método evaluatorio basado en el concepto de administración por objetivos de Drucker. Específicamente, los subordinados asumen la responsabilidad de establecer objetivos a corto plazo para ellos y revisarlos después con su superior. Por supuesto que el superior tiene poder de veto sobre

estos objetivos, pero en un ambiente apropiado es difícil que se produzca la necesidad de usarlo.

Según este teórico, el liderazgo debe iniciarse con una pregunta básica: cómo se ven los líderes a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría "X" y la teoría "Y" son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor seleccionó estos términos porque quería una terminología neutral, sin connotaciones de ser "bueno" o "malo".

TEORIA "X":

Los principales supuestos de esta teoría, establecen:

1. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.
2. Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.

TEORIA "Y":

Los supuestos de la teoría "Y" enuncian:

1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas aplicarán la autodirección y el autocontrol para alcanzar los objetivos con los que se han comprometido.
3. El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.
4. Bajo las condiciones apropiadas, los seres humanos promedio no sólo aprenden a aceptar sino también a buscar responsabilidad.
5. La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales, está ampliamente distribuida entre la población.
6. Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial.

Puede decirse que estos dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La teoría "X" es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, e decir, impuesto al subordinado por el superior.

En contraste, la teoría "Y" es optimista, dinámica y flexible, ya que hace hincapié en la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales. No hay duda de que ambos grupos de

suposiciones afectan la forma en que los líderes desempeñan sus funciones y actividades administrativas.

4.- Teoría de Rensis Likert.-

El profesor Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan, han estudiado los patrones y estilos de líderes y administradores durante tres décadas.

A lo largo de estas investigaciones han desarrollado algunas ideas y enfoques importantes para comprender la conducta del liderazgo. Así, Likert considera que el líder eficaz es aquel intensamente orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la organización. Todos los miembros del grupo incluyendo al administrador o líder, asumen una actitud de mutuo respaldo en la que comparten entre sí las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Puesto que este sistema resulta atractivo para las motivaciones humanas, Likert lo contempla como la forma más eficaz de dirigir a un grupo.

Como pautas para la investigación y clarificación de sus conceptos, Likert ha sugerido cuatro sistemas de liderazgo:

Sistema 1. Se describe como "explotador-autoritario", sus administradores son en extremo autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y sólo ocasionalmente con recompensas, mantienen comunicación descendente y limitan la toma de decisiones a la alta dirección.

Sistema 2. Se denomina sistema "benevolente-autoritario"; sus administradores tienen cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, motivan con recompensas y en algunas ocasiones con temor y castigos, permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten alguna delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control de políticas.

Sistema 3. Se conoce como "consultivo". Los administradores en este sistema tienen mucha seguridad y confianza, pero no total, en los subordinados. Por lo general tratan de utilizar las ideas y las opiniones de éstos, motivan mediante recompensas y ocasionalmente aplican algún castigo; además, permiten cierta participación, utilizan el flujo de comunicación tanto descendente como ascendente, asumen políticas amplias y toman decisiones generales en la cima, mientras permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores y actúan como consultores en otros asuntos.

Sistema 4. Se considera el más participativo de todos y lo denominó "grupo participativo". Los líderes de este sistema tienen una confianza y seguridad absoluta en los subordinados, en todos los asuntos; siempre obtienen sus ideas y opiniones y las utilizan en forma constructiva. También conceden recompensas económicas con base en la participación en el grupo y en el involucramiento de

este en tareas tales como fijar metas y evaluar el avance hacia las mismas. Practican mucho la comunicación descendente, ascendente y horizontal, alientan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos y con los subordinados como un grupo.

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Actitud del líder	Ordenar arbitrariamente	Cierta condescendencia	Hay cierta confianza, se permite la toma de pequeñas decisiones	Confianza absoluta. Delega responsabilidades
Motivador del empleado	El temor y la remuneración	Recompensa las acciones, limita los castigos	Recompensas y castigos, pero comienza a haber interés por el propio cargo	Interés por el cargo
Relación directivo - empleado	Solo lo indispensable	Existen relaciones pero limitadas	Intenta ser abierta.	Totalmente abierta

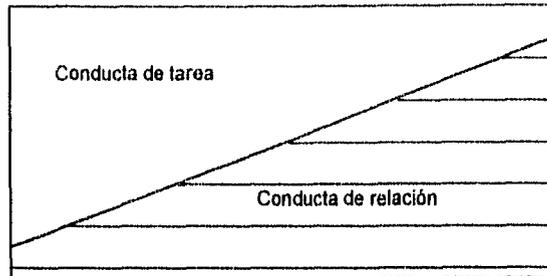
13

5.-Teoría de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt:

La distinción de los tipos de líderes existentes presentada por Likert, no fue suficiente. Tiempo después, dos destacados investigadores sobre el liderazgo, encontraron que no tan sólo existe un aspecto para calificar en la conducta de un líder, sino que existen dos: *la conducta de tarea y la de relación*.

Según Tannenbaum y Schmidt mientras una crecía, la otra disminuía, lo que hacía que si uno se colocaba en un punto de la gráfica, la conducta de tarea sería muy amplia y la de relación muy escasa, lo que traería como consecuencia un líder autoritario, mientras que si uno estaba del otro lado de la gráfica, el resultado sería un jefe totalmente humano y democrático, aunque la conducta de tarea fuera muy escasa.

¹³ Rodriguez E. Mauro. "Liderazgo". Ed. Manual Moderno. p.p. 39



14

Tannenbaum y Schmidt son creadores de la "teoría del continuo del liderazgo", que reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un líder se pueden observar a lo largo de un continuo como:

1) Las fuerzas que operan en su personalidad, lo cual incluye su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones incierta.

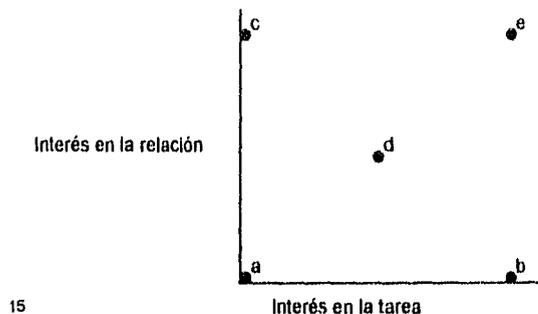
2) La fuerza de los subordinados (como pueden ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad) que afectarán la conducta del líder.

3) Las fuerzas de la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo, y la presión del tiempo.

6.- Teoría de Robert Blake y Jane Mouton.

Estos investigadores se dieron cuenta de que los dos factores determinados por Tannenbaum y Schmidt eran efectivamente dos variables que es esencial medir. Sin embargo, también determinaron que el desarrollo de una no forzosamente implica la disminución de la otra, lo que hacía que la gráfica en vez de ser un rectángulo, fuera en esta ocasión un cuadrante cartesiano, que presenta cinco puntos críticos de la posición de un líder.

¹⁴ Ibid. p.p. 39



Por medio de la ubicación de los distintos tipos de líderes en un cuadro cartesiano se pueden describir de la siguiente forma:

- El líder **a**, no mantiene ni interés en la tarea ni en la relación, podría llamársele como incompetente. Es un liderazgo empobrecido, los líderes se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que tienen una participación mínima en sus trabajos; para todos los efectos, han abandonado sus trabajos y sólo marcan el paso o actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.
- El líder **b** mantiene alto interés en la tarea, pero bajo en la relación, lo que indica que es un tipo de líder autoritario, su técnica motivacional radica en causar temor. Conocidos en ocasiones como "administradores autocráticos de tarea", a quienes sólo les preocupa desarrollar una operación eficiente, que tienen poca o ninguna preocupación por el personal y que son sumamente autocráticos en su estilo de liderazgo.
- El líder **c** tiene alto interés en la relación, pero deficiente en la tarea, lo que indica que es un líder paternalista. Se basa en el "dejar hacer", permite a los subordinados realizar las tareas de la forma que consideren más conveniente, el líder solo contesta a las preguntas concretas. Generalmente desemboca en anarquía. Algunos la denominan "administración de club campestre", en la que los líderes tienen poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupan por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices y nadie se preocupa por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa.
- El líder **d**, por la posición en que se encuentra, se puede deducir que es simplemente mediocre, ya que no tiene interés completo ni por la tarea ni por la relación. Se desempeña simplemente con lo indispensable. Tiene una preocupación medida por la producción y por el personal. Logra una moral y

¹⁵ Ibid. p.p. 41

producción adecuada, pero no sobresalientes. No fija metas demasiado altas y suele tener una actitud benévolamente autocrática hacia las personas.

- Sin embargo, el líder e tiene alto desempeño tanto en la tarea como en la relación, lo que indica que se preocupa tanto por el desempeño personal de los empleados como por el alto rendimiento que tienen que desempeñar en las tareas que realicen. Fomenta el desarrollo personal pero al mismo tiempo la disciplina y el trabajo. Muestra en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como hacia la producción. Es el verdadero líder de equipo, que puede armonizar las necesidades de la producción de la empresa con las necesidades de los individuos.

7. Teoría de Hersey y Blanchard.

Tomando como base los estudios de Blake y Mouton, dos investigadores de la Universidad de Ohio (Paul Hersey y Kenneth Blanchard) realizaron estudios más profundos en base a las coordenadas, y decidieron dividir el cuadro en cuatro zonas.

Primero se dividió el cuadro en dos zonas, que marcaban el interés con respecto a la tarea, y posteriormente se realizó otra división donde se marcaba el interés en la relación. Posteriormente se decidió realizar una investigación donde se viera en qué posición del cuadro estaban situados los mejores líderes, llegando a una sorprendente conclusión: Los mejores líderes estaban situados en cada uno de los cuatro cuadros, lo que demostró que debía haber más factores que determinaran el éxito de un líder.

Un tercer factor era obviamente las actitudes y habilidades del grupo que se lideraba. A esto se le denominó madurez del grupo, y para cada grado de madurez se necesitaba un distinto tipo de líder.

Esto dio origen a la teoría más revolucionaria en el estudio del liderazgo: **El Liderazgo Situacional.**

8. Liderazgo Situacional:

Esta teoría está basada en la dedicación a la dirección (tendencia a las tareas) y la cantidad de soporte socio-emocional (tendencia a las personas ó a la relación) que un líder debe proporcionar según la situación y el "nivel de madurez del grupo".

NIVEL DE MADUREZ: La madurez se define en teoría de liderazgo situacional como la capacidad de establecer objetivos altos pero alcanzables, deseo y habilidad de asumir responsabilidades y educación y/o experiencia de un individuo o grupo. En la práctica concreta, consiste en la conjunción de los dos elementos: motivación (querer) + capacidad (poder) para una tarea determinada: la que el líder pretende y/o la que la institución pide.

La madurez se da en grados, no es un asunto de "blanco o negro". No es simplemente una cuestión de ser maduro o no, sino es una cuestión gradual.

En la práctica, para determinar el nivel de madurez de los seguidores (individuos o grupo) con respecto a una tarea, basta preguntarse ¿está él, o están ellos, dispuestos a realizar esta tarea y/o a asumir esta responsabilidad? ¿Tiene o tienen la capacidad, es decir, los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos?

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

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

Nótese que en el Liderazgo Situacional se habla de conductas, en tanto que en el modelo de Blake y Moulton se tomaban en cuenta las actitudes del líder. Así, pues, no podría hablarse de contradicciones entre uno y otro sistemas.

Otras variables: Además de las tres básicas, (madurez, conducta de tarea y conducta de relación), afectan la relación de liderazgo estas variables:

- El temperamento y carácter del líder (L).
- El del seguidor (S).
- El del líder del líder (LL).
- Los caracteres de los compañeros (CO).
- Las circunstancias de tiempo (TI).
- Las circunstancias del lugar (LU).
- Las circunstancias de la tarea (TA).

Entonces, la eficiencia de un líder (E), se puede formular así:

$$E = f(L, S, LL, CO, TI, LU, TA)$$

donde *f* significa "función de".

La teoría del Liderazgo Situacional es la más completa y científica. Comienza dividiendo los tipos de éste según la clasificación anterior:

c		b
BAJA TAREA ALTA RELACION	ALTA TAREA ALTA RELACION	
Participar	Persuadir	
Delegar	Ordenar	
BAJA TAREA BAJA RELACION	ALTA TAREA BAJA RELACION	
d		a

16

Cada uno de estos casos deben adoptarse según la madurez que presenta el grupo:

- a. - **ORDENAR:** Cuando el seguidor no quiere ni puede realizar una tarea, el líder define todas las características bajo las cuales se debe realizar esta tarea. La comunicación es únicamente unilateral.
- b. - **PERSUADIR:** El seguidor está un poco capacitado pero es muy poco su interés, ó se empieza a interesar pero está muy poco capacitado. En estos casos, el líder permite una comunicación bilateral, permite al seguidor preguntar ¿por qué? pero todas las condiciones de operación siguen siendo impuestas por el líder.
- c. - **PARTICIPAR:** En este punto, el seguidor además de tener la capacidad, tiene el interés por realizar el trabajo, aunque aún no al 100%. En este caso, el líder permite una comunicación abierta y las decisiones se toman en conjunto.

¹⁶ Rodríguez E. Meuro. "Liderazgo". Ed. Manual moderno. p.p 46

- d. - DELEGAR: El seguidor está perfectamente capacitado, y es él quien toma las decisiones importantes.

Sin embargo no hay que olvidar que se está hablando de seres humanos y no de máquinas que tienen un comportamiento perfectamente definido, por lo cual, existen también otras variables, algunas de las cuales son:

- > Temperamento y carácter del líder
- > El del seguidor
- > Temperamento de compañeros
- > Circunstancias de tiempo, lugar, etc.

Debe tomarse en cuenta que la progresión de un grado de madurez a otro es, como ya se enunció, continuo, esto es, que no se puede brincar de un lado al otro.

Nota: Al seguidor se le debe tratar según el grado de madurez que tenga en el momento y no en el que debiera estar, esto podría traer efectos completamente contraproducentes.

INMADUREZ	MADUREZ
1. Pasividad	Mayor Actividad
2. Dependencia	Independencia
3. Pocas maneras de comportarse	Capacidad para comportarse de muchas formas
4. Intereses erráticos y superficiales	Intereses más profundos y fuertes
5. Perspectiva temporal corta	Perspectiva temporal larga (pasado y futuro)
6. Posición subordinada	Posición de igualdad ó superioridad
7. Falta de conciencia del "yo"	Conciencia y control del "yo"

17

En conclusión, el liderazgo situacional ha demostrado que no existe un estilo óptimo que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su estilo. Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subordinados.

¹⁷ibid 48.

PRUEBA DE HERSEY-BLANCHARD¹⁸

A continuación se presenta el procedimiento para evaluar la amplitud de los estilos de liderazgo y la efectividad en el recurso a los mismos. Se presentan doce situaciones, numeradas del 1 al 12, cada una con cuatro alternativas (a,b,c,d). Seleccione la alternativa adecuada a su forma de actuar para cada situación:

1. Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su preocupación amistosa y obvia por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.
 - A) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.
 - B) Dispóngase para tratar con ellos el asunto, pero no los presione para participar en las discusiones.
 - C) Hable con los subordinados y establezca los objetivos.
 - D) No intervenga de manera intencional.

2. El rendimiento de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que espera de ellos.
 - A) Mantenga una interacción amistosa; continúe asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se espera.
 - B) No realice ninguna acción determinada.
 - C) Haga que el grupo se sienta importante, involucrado en los asuntos de la empresa.
 - D) Dé importancia a las tareas y fechas límite.

3. Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por si solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.
 - A) Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas en conjunto.
 - B) Deje que el grupo resuelva solo.
 - C) Actúe firmemente para corregir y dirigir la situación.
 - D) Anime al grupo para que trabaje en el problema y usted apoye sus esfuerzos.

4. Usted está considerando un cambio en la institución. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio.
 - A) Permita que el grupo se involucre en el cambio; no sea autoritario.

¹⁸ Ibid. 54

- B) Anuncie los cambios y haga que se cumplan bajo una supervisión estrecha.
- C) Permita que el grupo formule su propia dirección.
- D) Incorpore las recomendaciones del grupo dirigiendo usted mismo el cambio.

5. El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.

- A) Permita que el grupo formule su propia dirección.
- B) Incorpore a la solución las recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos.
- C) Redefina los papeles y responsabilidades y supervise en forma estricta.
- D) Permita que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades pero no sea autoritario.

6. Usted pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero desea supervisar el ambiente.

- A) Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- B) Vigile de cerca las tareas y fechas límite.
- C) No intervenga de manera intencional.
- D) Haga que el grupo se involucre en las decisiones pero vigile que se alcancen los objetivos.

7. Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizacional. Los miembros del grupo le han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.

- A) Defina el cambio y supervíselo en forma estricta.
- B) Participe con el grupo para determinar el cambio, pero deje que los miembros lo organicen.
- C) Muéstrese deseoso de hacer los cambios en las formas recomendadas, pero mantenga el control.
- D) Evite una confrontación y deje las cosas como están.

8. El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Usted se siente inseguro en la dirección del grupo.

- A) Deje al grupo solo.
- B) Discuta la situación e inicie los cambios necesarios.
- C) Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.

D) Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación; no sea autoritario.

9. Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para todas las tareas.

- A) Deje que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
- B) Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcanzan los objetivos.
- C) Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- D) Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas de común acuerdo con usted.

10. Habitualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.

- A) Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control.
- B) Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- C) Evite la confrontación y no intervenga.
- D) Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo; cerciórese que se alcancen los niveles de calidad.

11. Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.

- A) Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.
- B) Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones.
- C) Discuta con el grupo el rendimiento previo y luego examine la necesidad de nuevas actividades.
- D) Deje solo al grupo.

12. Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

- A) Comunique su solución a los subordinados y examine con ellos la necesidad de nuevas prácticas.
- B) Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.
- C) Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D) Participe en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados.

INSTRUCCIONES PARA EVALUACION

Circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha. Luego totalice el número de círculos para cada subcolumna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo. Realice las operaciones indicadas y localice el total en la gráfica de la siguiente página.¹⁹

Estilo 1, alta tarea-baja relación, ordenar: el líder define el qué, cuándo, cómo y dónde. La comunicación es casi unilateral. Da instrucciones específicas, supervisa de cerca el desarrollo del trabajo.

Estilo 2, alta tarea, alta relación, persuadir: el líder permite la comunicación bilateral, admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los porqué, pero no que tome las decisiones; explica al seguidor su voluntad ya tomada, aclarándole las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se le pide.

Estilo 3, baja tarea, alta relación, participar: La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones. Comparte sus ideas con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y la planeación de estrategias se realiza también en conjunto.

Estilo 4, baja tarea, baja relación, delegar: El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores; deja al seguidor -visto como colaborador, no como súbdito- las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

En esta autoevaluación no existe el líder mejor o peor. Sigue siendo cuestión de estilos. Es importante el autoconocimiento para saber qué terreno se pisa y cómo corregir el rumbo o acelerar la marcha. Debe destacarse que cada estilo está condicionado por la madurez de los seguidores y que esta puede ser también cambiante (recordemos que lo único que no cambia es la necesidad misma del cambio), por lo que el estilo habrá de irse adecuando a las circunstancias y, finalmente, lo que determinará la efectividad del líder será el grado de consecución de los objetivos de su puesto.

¹⁹ Ibid. 58

ADAPTABILIDAD DE ESTILOS

	(a)	(b)	(c)	(d)
1	D	B	C	A
2	B	D	C	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	D	B	C
6	C	A	B	D
7	A	C	D	B
8	C	B	D	A
9	A	D	B	C
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	A	D	B
SUMA				

M U L T I P L I Q U E P O R

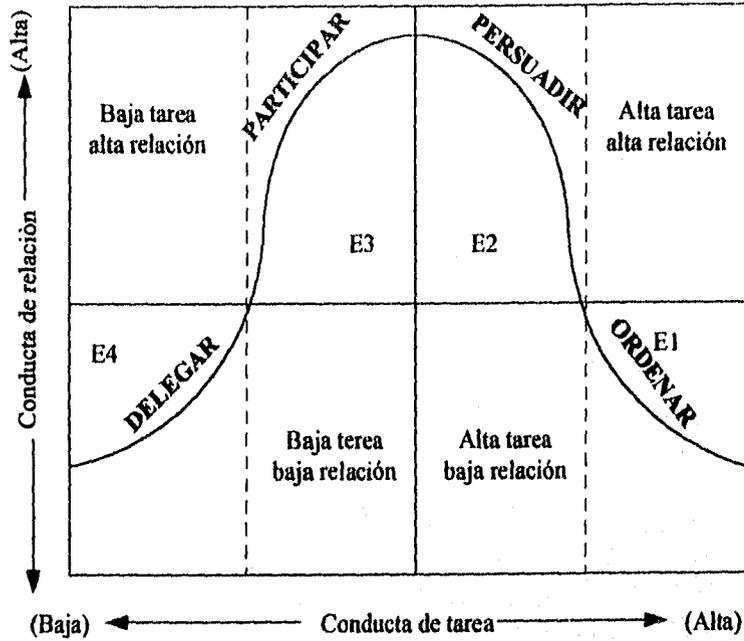
-2 -1 1 2

PROD

SUMA DE LOS PRODUCTOS

²⁰ Ibid. 59

LIDERAZGO SITUACIONAL
ESTILO DEL LIDER



	Y INTERMEDIA		
ALTA			BAJA
M4	M3	M2	M1

9. Teoría de contingencia de liderazgo de Fiedler.

Aunque su enfoque de la teoría de liderazgo consiste en analizar el estilo del mismo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois han sugerido una teoría de contingencia del liderazgo. La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes, no sólo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo. Con base en sus estudios, Fiedler describió tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. Poder del puesto. Es la medida en que el poder de un puesto, tal como se distingue de otras fuentes de poder como la personalidad o los conocimientos, le permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; en el caso de los administradores, se trata del poder que proviene de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder con un poder de puesto claro e importante, puede obtener más seguidores con más facilidad que uno que no tenga ese poder.

2. Estructura de la tarea. Con esta dimensión, Fiedler tenía en mente la medida en la que se pueden explicar con claridad las tareas y responsabilizar a las personas por ellas. Si las tareas son claras (y no imprecisas y poco estructuradas), se puede controlar con más facilidad la calidad del desempeño y establecer de un modo más definido la responsabilidad de los miembros del grupo por el desempeño.

3. Relaciones líder-seguidor. Fiedler consideró esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, debido a que el poder del puesto y la estructura de tareas pueden estar en gran parte bajo el control de la empresa. Se relaciona con la medida en que los miembros del grupo aprueban a un dirigente, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Estilos de liderazgo. Para abordar este estudio, Fiedler estableció dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos está orientado principalmente hacia la tarea, es decir, el líder obtiene satisfacción al comprobar que se cumplen las labores. El otro está orientado principalmente a establecer buenas relaciones personales y alcanzar un puesto destacado en la empresa.

Fiedler definió lo favorable de la situación como el grado hasta el que una situación determinada le permite a un dirigente ejercer influencia sobre un grupo. Para medir los estilos de liderazgo y determinar si el dirigente está orientado principalmente hacia la tarea, Fiedler usó una técnica de pruebas poco común. Basó sus hallazgos en dos fuentes: 1) Los resultados sobre la escala de trabajo

del compañero menos apreciado (CTMA), que son las clasificaciones realizadas por los integrantes de un grupo de la persona con la que menos les gustaría trabajar; y 2) los resultados en la escala de supuesta similitud entre puestos (SSO); clasificaciones basadas en el grado hasta el que los líderes consideran a los miembros del grupo como parecidos entre sí, con base en la suposición de que las personas trabajarán más y mejor con aquellos que se les parecen. En la actualidad, la escala CTMA es más utilizada en la investigación. Para desarrollar esta escala Fiedler le pidió a los entrevistados que identificaran las características de un persona con la que menos les gustaría trabajar. Los entrevistados describen la persona clasificando dieciséis partidas en una escala de atributos como la siguiente:

Agradable: _____ Desagradable: _____
Rechazo: _____ Aceptación: _____

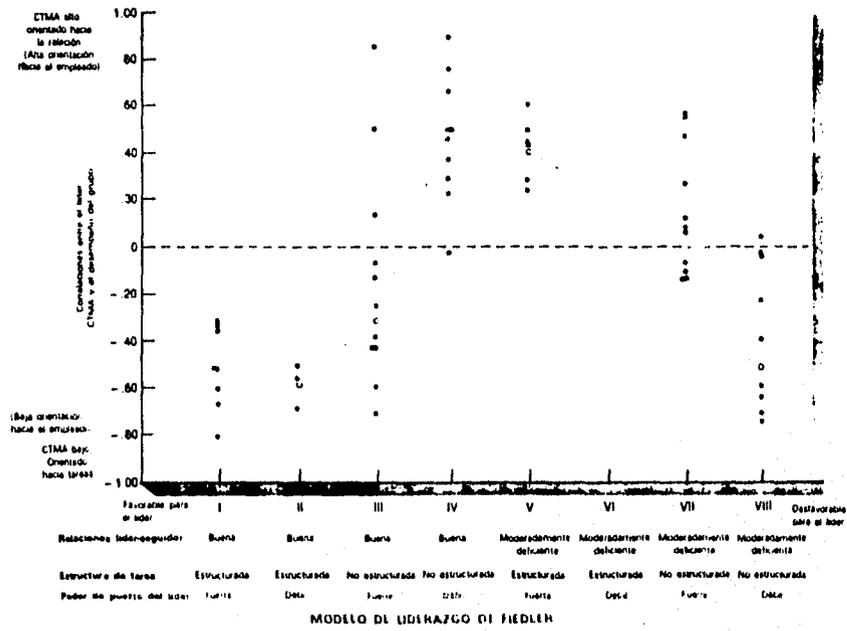
Con base en este método, así como en los estudios realizados por otros investigadores, Fiedler descubrió que las personas que clasificaban alto a sus compañeros de trabajo (es decir, en términos favorables), eran aquellas que obtenían una mayor satisfacción de las relaciones personales exitosas. Las personas que clasificaban bajo a su compañero de trabajo menos apreciado (es decir, en términos desfavorables), obtenían mayor satisfacción del desempeño de sus labores.

A partir de esta investigación, Fiedler llegó a varias conclusiones interesantes. A pesar de reconocer que las percepciones personales podrían ser poco claras e incluso bastante inexactas, Fiedler comprobó que:

El desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder. Excepto quizás en los casos poco usuales, simplemente no tiene sentido hablar de un líder eficaz o de uno ineficaz; sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser eficaz en una situación e ineficaz en otra. Si se desea aumentar la eficacia organizacional y del grupo, es necesario no tan sólo capacitar mejor a los líderes, sino también crear un ambiente organizacional en el que el líder pueda desempeñarse bien.

El modelo de contingencias de liderazgo de Fiedler se presenta como una gráfica. Esta figura es en realidad un resumen de la investigación de Fiedler, en la que encontró que en situaciones "desfavorables" o "favorables" el líder orientado hacia el trabajo será más eficaz. En otras palabras, cuando el poder del puesto del líder es débil, la estructura de la tarea es confusa y las relaciones líder-seguidor son moderadamente deficientes, la situación es desfavorable para el líder, por lo cual el más eficaz será aquel que esté orientado hacia la tarea (cada punto en la gráfica representa hallazgos de una investigación). En el otro extremo, donde el poder del puesto es fuerte, la estructura de tareas es clara y las relaciones líder-seguidor son buenas (situación favorable para el líder) Fiedler descubrió que el dirigente orientado hacia la tarea también será el más eficaz. Sin

embargo, si la situación es sólo moderadamente favorable o desfavorable (en el centro de la escala en la figura), el dirigente orientado hacia las relaciones humanas será el más eficaz.

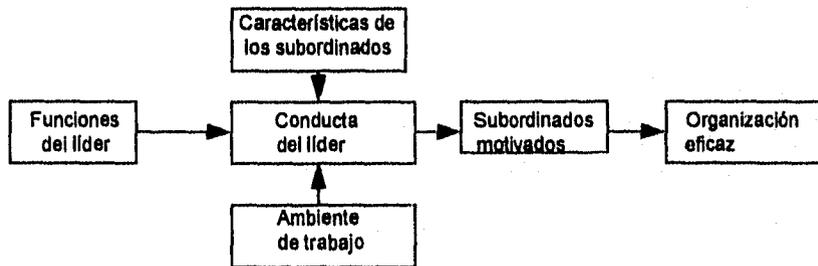


Gráfica Koontz, Harold p.p 506

Investigación de Fiedler y la Administración. Al analizar la investigación de Fiedler se observa que no hay nada automático o "bueno" tanto en el estilo orientado hacia tarea o en el orientado hacia la satisfacción de las personas. La eficacia del liderazgo depende de diversos elementos existentes en el ambiente del grupo, lo cual es algo que podría esperarse. Una vez investidos del papel deseado de líderes, los administradores que aplican sus conocimientos a las realidades del grupo que dependen de ellos, harán bien en reconocer que están practicando un arte. Sin embargo, al hacerlo, necesariamente tomarán en consideración las motivaciones a las que responderán las personas y su habilidad para satisfacerlas y así alcanzar las metas de la empresa.

10. Teoría del camino-meta.

Esta teoría sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los subordinados, ayudarlos a fijar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos. Los partidarios de este enfoque han estudiado el liderazgo en diversas situaciones. Como lo afirmó Robert House, la teoría se basa en diversas teorías motivacionales y de liderazgo ajenas. Además de las variables de la teoría de las expectativas, se deben considerar otros factores que contribuyen a ejercer un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales incluyen: 1) Las características de los subordinados, como por ejemplo sus necesidades, seguridad en si mismos y capacidades, y 2) el ambiente de trabajo, que incluye componentes tales como la tarea, el sistema de recompensas y la relación con los compañeros de trabajo.



22

Enfoque del camino-meta para un liderazgo eficaz

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

1. La conducta de **liderazgo de apoyo** considera las necesidades de los seguidores, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los seguidores cuando estos están frustrados y descontentos.

²² Koonz, Harold p.p. 508

2. El **liderazgo participativo** le permite a los seguidores influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede originar una mayor motivación.

3. El **liderazgo instrumental** le da a los seguidores un asesoramiento específico y aclara lo que se espera de ellos, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

4. El **liderazgo orientado hacia los logros** incluye establecer metas que representan desafíos, incrementar el nivel de desempeño y tener la seguridad de que los subordinados alcanzarán metas elevadas.

En lugar de afirmar que existe una manera ideal de dirigir, esta teoría sugiere que el estilo apropiado depende de la situación. Las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los empleados y quizás requiere un estilo más orientado hacia la tarea. En otras palabras, cuando los seguidores se sienten confundidos, el líder debe decirles qué tienen que hacer y mostrarles una ruta clara hacia las metas.

La teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisface a los subordinados en la medida en que la consideran como una fuente de satisfacción.

Otra propuesta de la teoría es que la conducta del líder aumenta el esfuerzo de los seguidores, es decir, es motivadora, siempre que: 1) Haga depender la satisfacción de las necesidades de los seguidores del desempeño eficaz y 2) la conducta mejore el ambiente de los seguidores a través del entrenamiento, la dirección, el respaldo y las recompensas.

La clave de la teoría es que el líder influya entre la conducta y las metas. El líder puede hacerlo mediante la definición de los puestos y funciones para realizar las tareas, eliminación de los obstáculos para el desempeño, obtención de ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas, estímulo de la cohesión del esfuerzo del grupo, impulso de las oportunidades para la satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reducción de las tensiones y los controles externos, clarificación de perspectivas y realización de muchas otras actividades que satisfagan las expectativas del personal.

La teoría del camino-meta tiene mucho sentido para el administrador profesional. Al mismo tiempo se debe comprender que es necesario hacer más pruebas del modelo antes de que se pueda usar este enfoque como una guía definitiva para la acción administrativa.

LIDERAZGO SINTROPICO.

Se entiende la sintropía como sinónimo de eficiencia. J:W: Gibbs designó la entropía como una medida del desorden de un sistema.

Como es bien sabido, muchas de las micro y mediana empresas han desaparecido por tener un liderazgo altamente entrópico, ineficiente y desordenado, donde los recursos de la empresa han sido mal administrados y mal canalizados.

Las condiciones actuales del país lo han obligado a cambiar su manera de actuar, teniendo que convertirse en un buen administrador.

Algunas sugerencias para volverse líder sintrópico, serían:

1. Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.
2. Consignar en una agenda nuestros planes de trabajo.
3. Usar rutas críticas para producción, y distribución.
4. Efectuar pagos a tiempo para evitar recargos por morosidad.
5. En el trabajo de equipo, tratar de delegar y hacer que todos los integrantes en lo posible sean autosuficientes en la realización de cualquier tarea.
6. Hacer un uso racional de todos los recursos con que se cuenta, evitando despilfarros en todas las tareas de la empresa.
7. Comunicación efectiva para evitar retrasos en la planeación y ejecución de un trabajo por malos entendidos.

El liderazgo siempre ha sido y seguramente seguirá siendo un factor importante en la vida humana, pero en los últimos tiempos su trascendencia se ha incrementado debido a las condiciones económicas, sociales y políticas en las que vivimos, por lo que es necesaria la buena administración del tiempo y de los recursos materiales y humanos de la empresa.

ADMINISTRADORES Y LÍDERES

LA ADMINISTRACIÓN Está relacionada con:	EL LIDERAZGO Está relacionado con:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Metas y objetivos 2. Honestidad 3. Prioridades 4. Planes y estrategias 5. Obtener 6. El manejo de personas 7. Organización/sentimiento de equipo 8. Corrección de los errores 9. Solución de problemas/toma de decisiones. 	<p>Enfoque Integridad Valores Estados de ánimo Dar La energía y el corazón de la gente Cultura/sentimiento de comunidad Reconocimiento Presencia</p>

23

²³ Rodríguez E. Meuro. "Liderazgo". Ed. Manual moderno. p.p 48

En la actualidad se necesita algo más que una administración brillante. Necesitamos otro paradigma. El cuadro nos demuestra que la función de los administradores y del líder son distintas, lo que no implica que la administración haya dejado de ser legítima, noble o necesaria.

Este modelo coteja ambos roles. El liderazgo posee un fundamento más espiritual que la administración. El cuadro nos detalla los intereses, las inquietudes y las funciones principales de los administradores y los líderes.

Los administradores se preocupan por las metas y los objetivos, mientras que los líderes se preocupan por el enfoque adoptado. A los administradores les interesa la honestidad; a los líderes la integridad. Los administradores se basan en las prioridades: los líderes son promotores de los valores básicos. Los administradores crean planes y estrategias; los líderes provocan y mantienen un estado de ánimo colectivo. Los administradores son, en esencia, los encargados de "conseguir" presupuesto, personal o lo que sea; por el contrario, los líderes son "dadores" de su forma de pensar, sus valores, su gratitud. Una vez que los administradores comprenden que es preferible dar a recibir, el juego cambia por completo.

Si seguimos adelante, nos daremos cuenta de que lo que nosotros llamábamos una buena administración, no es más que la administración de la gente, del esfuerzo humano; en cambio, los líderes trabajan a un nivel más abstracto: el de la energía, el corazón y el espíritu. También veremos que los administradores se encargan de la organización y el trabajo de equipo (las estructuras y los sistemas para realizar una tarea); por su parte, los líderes se ocupan de la cultura y del sentido de comunidad.

La administración es, en gran medida, la evaluación y corrección del rendimiento; el liderazgo es el reconocimiento y la apreciación de los aportes personales. Finalmente, los administradores se preocupan por resolver problemas y tomar decisiones, mientras que los líderes intentan crear una imagen o presencia que permita que su influencia, su guía y sus valores se sientan en toda la empresa, aunque ellos estén ausentes.

En la actualidad, muchas empresas se asombran al descubrir que sus dirigentes son demasiado buenos como administradores, pero demasiado limitados como líderes. Cuando comparamos las dos listas, las diferencias entre administradores y líderes saltan a la vista. En pocas palabras, administración es control y coordinación; liderazgo es enorme respeto y solicitud (es decir, amor y espíritu).

¿En qué difieren básicamente ambas funciones? Pues bien: Si se actúa siguiendo la lista de los administradores, se triunfará en la vida laboral o profesional. Si se efectúa según la lista de los líderes, se vivirá a plenitud la vida.

¡Y no es poca la diferencia!

Liderazgo de la Nueva Era

Finalmente vemos el surgimiento de una nueva especie de líderes con nuevo concepto del poder, del poder dinámico que encierran las redes.

Culturalmente, hemos revestido de ambivalencia la noción del poder. Empleamos expresiones como "subirse el poder a la cabeza", "estar hambriento o sediento de poder", "traficar con el poder", etc. Consideramos a los que sustentan el poder como seres despiadados, cerrados, solitarios. Sin embargo, **poder** (que deriva del latín POTERE) significa **energía**. Sin poder no hay movimiento.

Así como la transformación personal reviste de poder al individuo al poner de manifiesto su propia autoridad interna, la transformación social es el resultado de una reacción en cadena de cambios personales operados en los individuos.

El poder es un tema central en la transformación personal y social. Las fuentes de éste y el uso que de él hacemos fijan los propios límites, conforman nuestras relaciones, e incluso, determinan en qué proporción nos permitimos liberar y expresar aspectos de nuestro propio ser. Más que la adhesión a un partido, más que la filosofía o ideología que decimos profesar, lo que define la política o el quehacer humano es el poder personal.

Según el ensayista político Malvin Gurtov "las nuevas personas crean la colectividad y la nueva colectividad crea - es - la nueva política." Todo paradigma político cambiante parte de la imposibilidad de aislar al individuo de la sociedad como tampoco se puede separar la "política" de la gente implicada en ella. La persona y la sociedad están indisolublemente unidas, como el cuerpo y la mente. Discutir sobre cuál es el más importante, es como tratar de dilucidar sobre qué es más importante en el agua, si el hidrógeno ó el oxígeno. Tras rastrear la historia filosófica del tema Individuo Vs. Sociedad (desde Platón a Kant, Hegel y Marx) Martin Buber llegaba a la conclusión de que es imposible escoger. El individuo y la sociedad son inseparables. Al final, todo aquél que se interese por la transformación del individuo debe comprometerse en una acción social. "Si intentas crecer solitario, nos estamos haciendo candidatos ciertos a quedar encerrados en la opresividad del sistema. Si crecemos juntos, el sistema tendrá que cambiar".²⁴

Porque las revoluciones personales pueden cambiar a las instituciones. Después de todo, estas instituciones se componen de individuos. El gobierno, la política, la medicina, la educación y la industria, no son realmente cosas en sí, sino actividades humanas en proceso.

²⁴ Palabras de Melvin Gurtov

James Mc Gregor Burns, tratadista político e historiador, habla de un "liderazgo transformador", liderazgo concebido como un proceso de cambio y crecimiento continuos. El verdadero líder, tal como lo concibe Burns, no es "un mero detentador del poder" ansioso de conseguir objetivos personales. El verdadero líder percibe las verdaderas necesidades de sus seguidores y moviliza en ellos nuevos y más elevados niveles de éstas.

Burns dice que los líderes realmente grandes y creativos hacen surgir en sus seguidores nuevas tendencias más activas. Despiertan en ellos esperanzas, aspiraciones y expectativas.

Al comportarse de esta forma con sus seguidores, los mismos líderes resultan también transformados. Y pueden invertirse los papeles en relación con sus seguidores, como les sucede a los profesores, que aprenden también de sus discípulos. Según la definición de Burns, los dictadores no pueden ser auténticos líderes, porque al suprimir toda posibilidad de evaluación por parte de sus seguidores, la dinámica de la relación queda interrumpida. Al dejar de ser transformados por las necesidades cambiantes del pueblo, los dictadores no pueden ya seguir fomentando su crecimiento. Las relaciones líder-seguidores son un modelo que puede ser extensible a la relación padre-hijo, profesor-alumno, jefe-subordinado, etc. Muchos padres, profesores y jefes no son auténticos líderes, pues no hacen más que ejercer el poder. El liderazgo transformador, en cambio, no es una vía de dirección única.

El auténtico líder sabe motivar a sus seguidores tan intensamente, que transforma sus actitudes y despierta sus conciencias. El verdadero liderazgo no solamente ayuda a satisfacer las necesidades actuales: despierta hambres e insatisfacciones más profundas. Un líder auténtico hace conscientes a sus seguidores de necesidades y conflictos hasta entonces no expresados, mientras que un jefe se limita solo a ejercer el poder.

El auténtico líder fomenta el cambio de paradigma en quienes están preparados para ello. Y sabe muy bien que no se puede enseñar o ayudar a otro a tener mayor grado de conciencia. Se puede convencer a la gente para que haga la experiencia por sí mismos, puede el líder convertirse en ejemplo viviente de libertad y energía, pero no se puede convencer a nadie para que cambie.

Por otro lado, tampoco tienen derecho los líderes a atribuirse mérito alguno por los cambios que hayan contribuido a hacer. Como decía Lao-Tse, "el mejor de los liderazgos es cuando la gente dice **LO HEMOS HECHO NOSOTROS MISMOS**". Pues en cuanto el poder queda localizado en un sólo individuo, disminuyen la coherencia y la energía del trabajo.

El afán protagónico generalmente obedece a un ego exaltado y a una inseguridad derivada de un vacío de trabajo, o bien a una frustrada intención de

obtener el reconocimiento que, si acaso llegare, deberá ser espontáneo. A la sociedad le interesa la solución de sus problemas, no quién sepa más de ellos ni quién haya hecho más por resolverlos, ni incluso quién los haya resuelto.

Los individuos pueden auto-organizarse en pequeños grupos y obtener excelentes resultados. Y están de hecho buscando la forma de gobernarse a sí mismos sin necesidad de nombrar a alguien como jefe ni de establecer un programa definido. Tales grupos auto-organizados son un buen inicio y esa estructura debe ser respetada como una manifestación de los cambios en esta Nueva Era, aunque su alcance es limitado.

Noel Mc Innis decía " Estoy convencido de que sólo los acontecimientos, no las instituciones, van a poder cambiar la sociedad. Los cambios significativos se inician a nivel personal, de vecindad o de grupos pequeños."

Burns decía que "Cuando las circunstancias locales son creativas hay más probabilidades de que surjan grandes líderes. Los años sesenta crearon lo que podemos llamar el liderazgo del futuro, una nueva generación de gente comprometida y politizada.

El liderazgo actual pone énfasis en el cambio que emana del consenso y/o es inspirado por los líderes. Fomenta las redes de autoayuda y de mutua ayuda. Respeto por la autonomía de los demás. Líderes y seguidores comprometidos en una relación dinámica, de mutuo influjo.

Todos tenemos una explicación o una teoría propia acerca de cómo vemos el mundo, que pueden clasificarse en dos categorías principales:

- A) El modo en que son las cosas, o realidades y
- B) El modo en que deberían ser, o irrealidades.

Con estos mapas mentales interpretamos todo lo que experimentamos. Pocas veces cuestionamos su exactitud; por lo general ni siquiera tenemos conciencia de que existen. Simplemente damos por sentado que el modo en que vemos las cosas corresponde a lo que realmente son o a lo que deberían de ser.

Estos supuestos dan origen a nuestras actitudes y a nuestra conducta. El modo en que vemos las cosas es la fuente del modo en que pensamos y del modo en que actuamos.

Véase el siguiente dibujo. Describa cuidadosamente lo que ve en la página. Es probable que se describa a una mujer como de 25 años, atractiva, con nariz pequeña y aspecto formal. Si es soltero podría invitarla a salir, etc.



Pero ¿y si se le dijera que está equivocado? ¿Qué pensaría si se le insistiera en que se trata de una mujer de 60 ó 70 años, triste, con una gran nariz, el tipo de persona a la que Usted ayudaría a pasar la calle?



¿Quién tiene razón? Vuelva a mirar el dibujo. ¿Logra ver a la anciana? En caso contrario, persista. ¿Identifica su nariz ganchuda, su chal?



En una confrontación se podría discutir el dibujo. Usted describiría lo que ve, y seguramente la otra persona podría hablarle de lo que ve por su parte. Podrían seguirse comunicando hasta que cada uno mostrara claramente lo que ve.

Como ese no es el caso, pase a la página y examine esa otra figura. Vuelva a la anterior. ¿Puede ver ahora a la anciana?

Este ejercicio demuestra con claridad y elocuencia que dos personas pueden mirar lo mismo, disentir y sin embargo estar ambas en lo cierto. No se trata de lógica, sino de psicología.

El experimento demuestra también que nuestros paradigmas son la fuente de nuestras actitudes y conductas. Si vemos a la joven, no pensaremos en ayudarla a pasar la calle. Tanto nuestra actitud como nuestra conducta con respecto a lo que vemos tiene que ser congruente con el modo en que vemos.

El auténtico líder ha cambiado su propio paradigma, es decir, su manera de "ver el mundo", bajo una nueva concepción e interpretación. Sabe que el modo en que pensamos y vemos las cosas es, al mismo tiempo, el modo en que actuamos, los orígenes de nuestra conducta y de nuestras actitudes.

Por lo tanto, el líder integra las partes en un todo. Ve la figura y el fondo, la parte y la totalidad; es un ser holístico que ha tomado conciencia de sí mismo y ha dejado atrás el condicionamiento mental y social en que mucha gente vive.

Como ha dejado atrás el condicionamiento (que implica adjudicar y dar poder a "otros", a los demás, a la sociedad, al sistema, al jefe, etc. para que dirijan su vida), posee un lenguaje propio lleno de veracidad, que es como un sello personal, como su huella digital única e irreplicable que pondrá su toque personal al dirigir a otros o ser dirigido, que lo hacen actuar con integridad. Su actitud y su conducta son ajenos a las respuestas emocionales o viscerales de las personas reactivas.

Su esquema mental no está regido por las actitudes o acciones de la contraparte, las cuales conoce en todo su alcance e intención, cuantitativa y cualitativamente. Es cauto, aunque confiado y seguro, mas no intrépido o ingenuo.

Esto le proporciona dignidad personal, lo hace humano y le otorga el don de la libertad, del libre albedrío para dirigir su vida, lo que le dará la oportunidad de dirigir a otros sin conflictos.

El líder actual posee fuerza emocional y ha cultivado en sí mismo cualidades como la paciencia, el estar abierto a lo nuevo y a desear comprender. Ha asumido por sí mismo la toma de sus decisiones, y no las hace en función de otros o de las circunstancias. Es el programador de su vida y en consecuencia toma sus propias decisiones. Como su conciencia se ha expandido, no permite que sus decisiones o actitudes se vean matizadas por factores externos. No reacciona ante las circunstancias, reflexiona y medita y luego actúa en consecuencia. Por ello, NO CONTROLA a su grupo de trabajo, sino que busca y logra su integración.

Sabe que no se dará la creatividad ni la sinergia si busca culpables en los errores cometidos. Entiende que en el grupo, todos los que lo forman son diferentes, pero que con su peculiar aportación individual, son capaces de enfrentarse al problema, porque en lugar de sumar cualidades, éstas se multiplican.

Como líder de la Nueva Era, visualiza todo el conjunto y no sólo la parte. Tiene una visión a largo plazo y acepta gustoso la iniciativa de sus subordinados.

Y aunque es un ser independiente, necesita de los otros para conseguir sus objetivos, aprovecha los esfuerzos de la contraparte y combina sus propios esfuerzos con los de los otros integrantes del grupo para obtener un éxito mayor.

Es un ser proactivo, toma la iniciativa y su conducta se da en base a sus propias decisiones, tomando en cuenta las condiciones de fuera pero no determinándose por ellas. Está consciente de su responsabilidad y sabe enfrentar los eventos que surjan. Su vida está basada en valores, su naturaleza es afirmativa y por ello trata a los demás afirmativamente, proporcionándoles un reflejo claro y no distorsionado de su figura, en el espejo social.

Tiene un fin en mente, por eso actúa cada día para ser y hacer lo que en realidad le interesa; es eficiente, pero sobre todo es *efectivo* en sus acciones y tareas. Es capaz de dejar lo "urgente" por lo *importante*, porque sabe y está consciente del objetivo que persigue. Por ello no se permite divagar ni gastar sus energías en tareas ajenas a la meta que se ha propuesto; ni dejarse intimidar por rumores o diatribas.

Su poder personal surge de una vida centrada en principios, es autoconsciente, inteligente, y nunca se siente limitado por las conductas y acciones de los demás, ni por las circunstancias e influencias ambientales que limitan a otras personas. Y puesto que es una persona centrada en principios, tiene un alto grado de seguridad, guía, sabiduría y poder que fluyen de sí mismo en una forma sólida y constante.

El liderazgo personal es un proceso que consiste en mantener la propia visión y los propios valores, y en organizar la vida para que sea congruente con las cosas más importantes. Implica un *compromiso* que se cumple a través de la participación activa y consciente, del trabajo continuo y constante.

No únicamente se involucra en la causa, sino que *se compromete* con ella. Involucrarse puede ser un resultado meramente circunstancial e involuntario, mientras que el compromiso implica una entrega total y consciente.

Cuando el líder es capaz de *comprometerse* y mantener sus compromisos en la vida cotidiana, se reafirma su integridad personal. Integridad es el valor que se da a sí mismo y que los demás reconocen como absoluto e incuestionable de una manera natural y espontánea.

El verdadero líder requiere de una voluntad férrea e independiente, que lo lleve a hacer las cosas aunque a veces no le agraden, y a depender de sus valores y no de sus impulsos o deseos del momento. Porque sabe que si es coherente buscará que haya armonía entre unidad e integridad, entre su visión y su misión, entre los roles y las metas, entre las prioridades y los planes, entre sus deseos y la disciplina.

Como ha obtenido el pleno dominio de sí mismo, delega su confianza en otros motivándolos, sacando a la luz lo mejor de la gente. Adiestra y desarrolla a las personas para que obtengan un alto nivel de competencia, logrando darle sentido y contexto a las vidas personales y a las metas.

El líder actual tiene presente la *cuenta bancaria emocional*, que es una metáfora de la confianza incorporada en una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto a otro ser humano. El líder hace depósitos en la *cuenta bancaria emocional* de la que hace depositarios a sus subordinados, mediante la cortesía, la bondad, la honestidad, el trabajo, y manteniendo su compromiso con los demás. Así constituye el líder una reserva. La confianza de los demás en el líder crece, y puede apelar a esa confianza muchas veces, en el caso de necesitarla. Incluso puede equivocarse, y ese nivel de confianza, esa *reserva emocional*, compensará la diferencia. Cuando la cuenta de confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva.

Pero si el líder tiene la costumbre de ser descortés e irrespetuoso, de interrumpir, de ignorar a los demás, de comportarse con arbitrariedad, de traicionar la confianza depositada en él, de amenazar, etc., la cuenta bancaria quedará en ceros y el nivel de confianza será muy bajo.

SEIS DEPÓSITOS EMOCIONALES QUE EL LÍDER DE LA NUEVA ERA PUEDE HACER

1. COMPRENDER AL INDIVIDUO.

Lo que es importante para la otra persona debe ser tan importante para el líder como lo es para esa persona

2.- PRESTAR ATENCIÓN A LAS PEQUEÑAS COSAS.-

Las pequeñas bondades y atenciones son importantes. Las pequeñas asperezas, las faltas de respeto, suponen reintegros importantes. Es una relación de cosas grandes con las cosas pequeñas.

3.- MANTENER LOS COMPROMISOS.

No hay reintegro de más peso que hacer una promesa y no cumplirla. La próxima vez no nos creerán.

4.- ACLARAR LAS EXPECTATIVAS.

Creamos muchas situaciones negativas al dar por sentado que nuestras expectativas son entendidas por sí mismas y que los otros las comprenden y las comparten claramente.

5.- DEMOSTRAR INTEGRIDAD PERSONAL.

Significa evitar toda comunicación engañosa, desleal o que no respete la integridad de las personas. Nunca intentemos el engaño.

6.- DISCULPARSE SINCERAMENTE CUANDO SE REALIZA UN REINTEGRO.

Las disculpas sinceras representan depósitos; las disculpas reiteradas e interpretadas como insinceras representan reintegros y la calidad de la relación lo refleja. La gente perdona los errores porque los errores suelen ser cosas de la mente, del juicio; pero no se perdonan fácilmente los errores de la mala intención, los malos motivos, la justificación que por orgullo pretende encubrir el error.

"ES MAS NOBLE ENTREGARSE A UN INDIVIDUO QUE TRABAJA CON DILIGENCIA POR LA SALVACIÓN DE LAS MASAS".

La interdependencia es una elección que hace el líder de la Nueva Era, que comprende que al trabajar con otros puede lograr metas más elevadas, por eso su paradigma de interacción humana es *Ganar/Ganar*.

Así todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se comprometen con el plan de acción. *Ganar/ganar* ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte-débil, rudo-suave, ganar-perder. Este tipo de pensamiento es defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios.

Ganar/Ganar se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo del éxito a los otros. *Ganar/Ganar* se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito MAYOR, de un camino superior.

SOLUCIONES GANAR/GANAR

1. Contemplar el problema desde otro punto de vista; procurar realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte, mejor aún de lo que ésta última pueda hacerlo.
2. Identificar las cuestiones clave implicadas (y no los puntos de vista).
3. Determinar qué resultados constituirán una solución totalmente aceptable.

4. Identificar nuevas opciones posibles par alcanzar estos resultados.
5. Obtener el consenso y trabajar por esas opciones hasta conseguir el éxito.

Ganar/Ganar es un paradigma de interacción total. Proviene de un carácter íntegro y maduro, y de la mentalidad de abundancia.

Ganar/Ganar proviene de un trabajo intenso e inteligente previo a la situación conflictiva, y de un sentido de responsabilidad, convicción y autoconfianza fincado en el trabajo propio, sin determinarse por qué tanto esté haciendo la contraparte.

Para lograr el éxito en las relaciones humanas e interpersonales, el líder debe procurar primero comprender y luego ser comprendido. Es la clave de la comunicación efectiva y vital para la comprensión auténtica de la otra persona. La escucha empática es la forma más alta de COMPRENDER.

No necesariamente consiste en estar de acuerdo, sino en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente. Uno puede esforzarse para efectuar un depósito y ver que se convierte en un retiro cuando el otro percibe tales esfuerzos como manipuladores, intimidatorios, interesados o arrogantes, porque no comprendimos lo que realmente le interesaba a él. La clave para emitir un juicio correcto es siempre la comprensión. Si empezamos por juzgar no podremos comprender y menos influir en otros o resolver problemas.

El líder actual debe ser sinérgico. SINERGIA significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma, y no una simple parte, sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante.

La esencia de la sinergia consiste en valorar las diferencias, respetarlas, compensar las debilidades y construir sobre las fuerzas. El líder debe valorar las diferencias mentales, emocionales y psicológicas de su grupo. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino que son ellos mismos (dibujo vieja-joven).

El líder verdaderamente efectivo tiene la humildad y el respeto necesarios para reconocer sus propias limitaciones y apreciar los ricos recursos que pone a su disposición la interacción con otros seres humanos. El líder valora las diferencias, porque esas diferencias acrecientan su conocimiento, su comprensión de la realidad. Librado a su propia experiencia, constantemente padecerá una insuficiencia de datos.

Por último, el líder debe estar en perpetua renovación en los cuatro aspectos importantes de su vida:

1. FÍSICA = Resistencia, flexibilidad, fuerza, trabajo.
2. ESPIRITUAL = Principios y valores. Sentido de su vida.
3. MENTAL = Educación continua, capacitación.
4. SOCIO-EMOCIONAL = "El servicio es la renta que pagamos por el privilegio de vivir en esta tierra".

El descuido de cualquiera de estas áreas, afecta significativamente a las otras.

La renovación es el proceso mediante el cual el líder ascenderá constantemente por una espiral de crecimiento y cambio, de perfeccionamiento continuo.

Para moverse a lo largo de la espiral ascendente es necesario que el líder aprenda, se comprometa y actúe en planos y dimensiones cada vez más altos. Es un engaño pensar que cumpliendo uno solo de esos factores será suficiente.

Para que no deje de progresar el líder deberá permanentemente aprender, comprometerse y actuar.

Y por sobre todo, no perder el objetivo y respaldarlo con el trabajo incesante por la causa elegida.

CAMBIO DE PARADIGMAS

PARADIGMA = Modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. Es el modo en que "vemos" el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión e interpretación.

Cuanta más conciencia tengamos de nuestros paradigmas, en mayor grado podremos asumir la responsabilidad de ellos, examinarlos, someterlos a la prueba de la realidad, escuchar a los otros y estar abiertos a sus percepciones, con lo cual logramos un cuadro más amplio y una modalidad de visión mucho más objetiva.

El término fue introducido por Thomas Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*. Kuhn demuestra que casi todos los descubrimientos

significativos en el campo del esfuerzo científico aparecen primero como rupturas con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos cánones. Aunque Kuhn se refería al terreno científico, el término ha sido ampliamente adoptado. La gente habla de paradigmas educacionales, científicos, cambio de paradigmas en medicina, y así en otros campos.

Un cambio de paradigma supone un modo nítidamente nuevo de enfocar antiguos problemas. Por ejemplo, durante más de dos siglos los pensadores de primera fila daban por sentado el paradigma de Isaac Newton, su descripción de las fuerzas mecánicas como algo predecible, acabando por explicarlo todo en términos de trayectorias, fuerzas y gravedad, llegando a penetrar hasta los últimos secretos del universo concebido como una inmensa maquinaria de relojería.

Pero a medida que los científicos han seguido indagando en busca de las últimas respuestas permanentemente huidizas, empezaban a aparecer aquí y allá ciertos datos que simplemente se resisten a encajar en el esquema newtoniano.

Un buen día acaba por apilarse en montones excesivos de cuestionamientos enigmáticos que salen del marco ordinario de explicación, forzándolo y poniéndolo consiguientemente a prueba.

De pronto surge una nueva y poderosa evidencia que explica las contradicciones aparentes introduciendo un nuevo principio, una nueva perspectiva. Al forzar la elaboración de una teoría más comprensiva, la crisis no resulta destructiva sino instructiva.

La nueva perspectiva exige un giro mental tan pronunciado que los científicos académicamente establecidos raramente llegan a darlo. Como muestra Kuhn, quienes han trabajado fructíferamente desde la óptica antigua están habitual y emocionalmente vinculados a ella.

Por lo general, su fe inconmovible les acompaña hasta la tumba, incluso confrontados con una evidencia apabullante, aparecen cerrados febrilmente a la opinión errónea por conocida.

Pero el nuevo paradigma va ganando ascendente. La nueva generación reconoce su fuerza. Cuando un número crítico de pensadores llega a aceptar la nueva idea, se produce un cambio colectivo de paradigma. Al haber un número suficiente de gente que se ha acogido a la nueva perspectiva, o que ha crecido dentro de ella, brota el consenso. Después de un cierto tiempo, este paradigma empieza a su vez a experimentar contradicciones, se producen nuevas grietas con lo que el proceso se repite. Es así como la ciencia va quebrando y ensanchando continuamente sus propias ideas.

El auténtico progreso en la comprensión de la Naturaleza, rara vez tiene lugar de forma lineal. Todos los avances importantes son intuiciones repentinas, principios nuevos, nuevos enfoques.

Este proceso a base de saltos, es así en parte porque los manuales que tratan de las revoluciones culturales o científicas tienden a edulcorarlos. Describen los pasos adelante como si hubieran sido lógicos en su día, en absoluto chocantes cuando acontecieron.

Al haber dado nombre a un fenómeno difícilmente reconocible, Kuhn nos ha hecho conscientes de los procesos de la revolución y resistencia. Ahora que hemos comenzado a comprender la dinámica de las tomas de conciencia revolucionaria, podemos aprender a fomentar favorablemente nuestros propios cambios y podemos cooperar en hacer más fácil el cambio en tal colectivo sin tener que esperar hasta que la fiebre haga crisis. Esto podemos hacerlo haciéndonos preguntas de un modo distinto, es decir, poniendo en cuestión nuestras viejas evidencias. Estas evidencias son como el aire que respiramos, como la decoración de nuestra propia casa, forman parte de nuestra cultura, no podemos desconocerlas y sin embargo deben dejar pasar a otras perspectivas más fundamentales.

La teoría especial de la relatividad de Einstein constituye el nuevo paradigma que vino a suplantar la física de Newton. Esta teoría resolvía muchos cabos sueltos, enigmas y anomalías que no encajaban con la antigua física y se trataba de una alternativa realmente conmocionante.

Las viejas leyes de la mecánica resultaban no ser universales, no servían al nivel de las galaxias ni al de los electrones. Nuestra comprensión de la Naturaleza hubo de trasladarse desde un paradigma de relojería a un paradigma de indeterminación, de lo absoluto a lo relativo.

Todo nuevo paradigma implica un principio que había estado ahí desde siempre, pero que hasta entonces no habíamos reconocido. Incluye también la antigua concepción como una verdad parcial, como un aspecto de la realidad, del modo como las cosas funcionan, sin que ello implique que no puedan también funcionar de otras maneras. En virtud de su más amplia perspectiva, permite transformar los conocimientos tradicionales y las rebeldes observaciones nuevas reconciliando sus contradicciones aparentes.

El nuevo marco es más útil que el antiguo, permite predecir con mayor precisión y abre puertas y ventanas a nuevos vientos exploradores. Dado el mayor poder y el alcance superior de las nuevas ideas, podríamos esperar que se impusiesen rápidamente, pero eso casi nunca sucede. El problema es que no se puede abrazar el nuevo paradigma sin soltar el antiguo. Esta transformación no puede efectuarse poco a poco, con el corazón partido: "debe ocurrir de una vez como el cambio de forma y fondo en la psicología gestalt."

Dice Kuhn: "uno nos se puede imaginar el nuevo paradigma, es algo que salta a la vista de repente".

Los nuevos paradigmas son casi siempre recibidos con frialdad, incluso entre burlas y con hostilidad. Sus descubrimientos son tachados de herejías (recordemos como ejemplos históricos a Copérnico, Galileo, Pasteur, Mesmer, etc.)

La nueva idea aparece a primera vista como rara, confusa incluso, entre otras cosas porque el descubridor puede haber efectuado un salto intuitivo, sin haber llegado a reajustar el conjunto de datos.

Como decía Abraham Maslow, "el miedo a saber es en el fondo un miedo a hacer, porque todo conocimiento entraña una responsabilidad". Estos nuevos descubrimientos, develan aspectos de la realidad que por su rica complejidad

escapan al análisis, pero no obstante podemos comprenderlos. En algún nivel lo llamamos corazón, cerebro derecho, o inconsciente colectivo. Reconocemos la justeza e incluso la sencillez de los principios que implican, se corresponden con un saber hondamente enraizado en nuestro interior.

La ciencia no está haciendo más que confirmar paradojas e intuiciones con las que la humanidad se ha tropezado repetidas veces, pero empeñándose tercamente en no verlas. Nos está diciendo que nuestras instituciones sociales y nuestras mismas formas de vida están violentando la Naturaleza. Nos dedicamos a fragmentar y a congelar lo que deberíamos dejar moverse por sí, por ser dinámico. Si leemos los letreros que aparecen en la cartelera de la ciencia, veremos la necesidad crítica de cambios en que nos encontramos. Un cambio que consiste en vivir de acuerdo con la Naturaleza y no en contra de ella. Como señala el físico Niels Böhr, " las nuevas generaciones parecen embrolladas, confusas, incompletas. Sus mismos descubridores las comprenden sólo a medias y para todos los demás son un misterio."

Crear una nueva teoría, decía Einstein, no es más que crear un rascacielos donde antes había in granero. " Es más bien como trepar una montaña descubriendo nuevas y más amplias perspectivas, conexiones inesperadas entre el punto de partida y toda la riqueza de su entorno. Pero el punto de partida sigue existiendo y podemos seguir viéndolo aunque parezca más pequeño, como una parte diminuta en todo el amplio panorama."

Lo único que no cambia, es la necesidad decambiar. Es bien sabido que la ciencia y la tecnología avanzan diariamente, y tenemos que estar abiertos para percibir estos cambios, pues si nos mantenemos en una posición rígida, nos quedaremos rezagados.

La enseñanza recibida en cuanto a cambiar nuestros paradigmas como el ejemplo de la industria relojera suiza que fué la que inventó el reloj de cuarzo pero que no quiso modificar sus parámetros y se quedó atrás de la industria relojera japonesa, es un gran ejemplo de lo que a nosotros nos puede pasar.

Ejemplo de países que modificaron sus paradigmas económicos, industriales, científicos, políticos, son Japón y Taiwan, quienes han encontrado en la capacitación y en la apertura de mente aceptando nuevos paradigmas, la piedra filosofal de su progreso. Vemos que incluso un paradigma en los pueblos socialistas que por años había perdurado, se ha derrumbado dando lugar a un nuevo proceso político, social y económico. En contraste tenemos a la isla de Cuba que por treinta años se aferró a un sistema que para el mundo ya caducó y cuyos resultados se ven reflejados en su economía.

El Cambio de Paradigmas en la Vida Profesional nos ha llevado a la reflexión y ampliado nuestra concepción en los siguientes aspectos:

- 1.- Capacitarnos, pues de aquí será la fuente alimentadora de nuevas ideas y técnicas que podemos aplicar para una mayor eficacia. No cerrarse a ningún avance tecnológico pensando que los métodos con los que estamos trabajando son los mejores, pues como indicamos con anterioridad, la ciencia y la tecnología avanzan día con día. Como dice Parménides, el río en que bebemos

hoy no será el mismo mañana. Así que tenemos la obligación de actualizarnos constantemente.

2.- Aplicar de manera práctica e inmediata los conocimientos adquiridos, pues de otra forma éstos no tienen trascendencia alguna. Prodigar nuestro acervo en vez de atesorarlo avara y pasivamente. En la medida en que sepamos transformar en hechos la teoría, podremos decir que la hemos aprovechado, que no nos hemos defraudado. El paradigma del pragmatismo cognoscitivo.

3.- Planear nuestras actividades, organizándonos, evaluando nuestro progreso, controlando y corrigiendo las posibles desviaciones del objetivo previamente trazado. Desde el momento que nos fijamos un objetivo y aportamos los elementos para su logro, estamos dejando la improvisación para adentrarnos a la conquista del nuevo paradigma de la previsión. Los descubrimientos inesperados que en las primeras etapas nos sorprendieron, se harán cada vez menos frecuentes para dar paso al encuentro de lo previsto. Pasaremos de la sorpresa a la satisfacción, de la confusión a la certeza, de la frustración al éxito.

4.- Descubrir e incrementar nuestra capacidad de liderazgo en la conducción consciente y positiva, productiva de quienes en alguna forma dependen de nosotros, en la consecución de un objetivo común a nivel familiar, empresarial o comunitario. El paradigma de convertirse en causa para dejar de ser meramente efecto.

5.- Amar nuestro trabajo descubriendo en él satisfacciones insospechadas, sintiéndonos realizados a su través, conscientes de que nuestro papel en él es importante, trascendental, y que nos ofrece la oportunidad de realizarnos humana y profesionalmente. Estimando nuestro trabajo incrementamos nuestra propia estima. Dejamos atrás la rutina inercial para avalanzarnos al paradigma de la acción automotivada.

6.- Al vivir las anteriores experiencias, incrementar nuestra creatividad, nuestra agresividad, nuestro entusiasmo desbordante pero controlado, objetivo, flemático, superando la obsolescencia de las reacciones viscerales. Con este cambio de paradigma, estaremos en condiciones de buscar nuevas alternativas para nuestra vida personal y para nuestra empresa, nuestro país, nuestra familia y nuestro espíritu, en esa fuente pródiga de recursos que es EL UNIVERSO.

7.- Mas no por pródiga es inagotable, por lo que el uso racional y eficiente de dichos recursos deberá ser otra meta a seguir: el paradigma de una cultura de conservación. Con esto estaremos contribuyendo a abatir la entropía integral en estos procesos de transformación humana.

8.- En consecuencia, estaremos en condiciones de ser más competitivos, de servir mejor a nuestros semejantes a través de un cambio de mentalidad,

fomentando el espíritu de servicio en un nuevo paradigma de valores contrapuesto al tradicional egoísmo.

9.- Factor fundamental, fin último y definitivo de la cadena productiva es el hombre, cuyo bienestar material, espiritual y mental sabremos conseguir; y el capital humano, el recurso más valioso que habremos de saber incentivar en la implantación de una nueva filosofía, para conquistar de lleno EL MODERNO PARADIGMA DE LA CALIDAD TOTAL.

MOTIVACION Y MOTIVADORES

Los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación con otros, el afecto, el dar, el logro y el autorrespeto. Naturalmente que estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas.

MOTIVACION

La MOTIVACION es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Los líderes tienen la responsabilidad de crear un medio propicio para el desempeño. Sin embargo, las propias personas son responsables de AUTOMOTIVARSE. Una manera de hacerlo es mediante la administración estratégica de la carrera. George Odiome, profesor de administración y consultor experimentado, formuló recomendaciones específicas. Algunas de ellas son:

- 1.- Establezca una meta personal y no la pierda de vista.
- 2.- Complemente sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo. Se ha dicho que lograr algo es comenzar.
- 3.- Cada año aprenda una nueva tarea que sea un desafío. Aprender a convertirse en administrador no termina con una licenciatura o una maestría en administración de empresas. En realidad el título es el principio y no el fin del aprendizaje.
- 4.- Haga que su trabajo sea diferente. Fije objetivos de mejoramiento de su puesto. Con alguna imaginación probablemente pueda aumentar en forma importante su productividad.
- 5.- Desarrolle un área de pericia. Basese en sus aspectos fuertes, o convierta una de sus debilidades en un aspecto fuerte. Puede lograr reconocimiento como el mejor contador o el mejor ingeniero en su área de competencia específica.

6.- Proporcionése a sí mismo retroalimentación y recompéñese. Fijarse metas verificables le proporciona un estándar con el cual puede medir su desempeño.

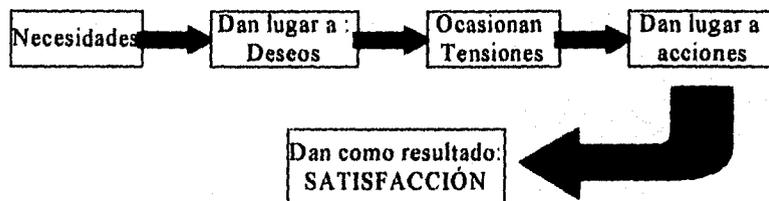
LA CADENA NECESIDAD-DESEO-SATISFACCION

Por lo tanto, es posible ver que la motivación incluye una reacción en cadena: las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacer los deseos.

La explicación de la cadena es compleja. En primer lugar, excepto por las necesidades fisiológicas como es el hambre, las necesidades no son independientes del ambiente en que se desarrolla una persona. Sin embargo, los factores ambientales estimulan muchas necesidades fisiológicas: el olor de la comida puede despertar hambre, observar la baja temperatura de un termómetro puede dar escalofríos, o la vista de una bebida fría puede provocar una sed abrumadora.

El ambiente tiene una influencia importante sobre nuestra percepción de las necesidades secundarias. El ascenso de un colega puede despertar el deseo de alcanzar un puesto más alto. Un problema que represente un reto quizá despierte el deseo de lograr algo solucionándolo. Un grupo social afín puede aumentar la necesidad de afiliación y, por supuesto, estar solo más de lo que se desea puede representar una fuerte motivación para desear la compañía de otras personas.

En segundo lugar, la cadena de necesidad-deseo-satisfacción no siempre opera en forma tan sencilla como se ha presentado. Las necesidades provocan una conducta, pero también pueden ser el resultado del comportamiento. La satisfacción de una necesidad quizá despierte el deseo de satisfacer más necesidades. Por ejemplo, la necesidad de logro de una persona quizá se agudice debido a la satisfacción que se obtiene al alcanzar una meta deseada, o puede disminuir por un fracaso. La idea de que la cadena opera en un solo sentido también ha sido puesta en duda por el trabajo de algunos biólogos que han descubierto que las necesidades no siempre son la causa del comportamiento humano, sino que pueden ser un resultado del mismo. En otras palabras, con frecuencia el comportamiento es lo que hacen las personas y no por qué lo hacen.



²⁵ Koonz, Harold. Administración, p.p. 464

COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACION

Basta un momento para comprender que en cualquier instante, los motivos de una persona pueden ser bastante complejos y con frecuencia contradictorios. Una persona puede sentirse motivada por el deseo de bienes y servicios económicos (abarrotes, una casa mejor, un automóvil nuevo o un viaje) e incluso estos deseos quizá sean complejos y contradictorios (¿se debe comprar una nueva casa o un nuevo automóvil?). Al mismo tiempo la persona podría desear autoestima, posición social, una sensación de logro o relajamiento (¿quién no ha sentido el conflicto entre las exigencias de tiempo de un empleo y el deseo de jugar golf o de ir a ver una película?).

MOTIVADORES

Los MOTIVADORES son cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

El líder puede contribuir en buena medida a reforzar los motivos estableciendo un ambiente favorable para ciertos impulsos. Por ejemplo, el personal de un negocio que ha desarrollado una reputación de excelencia y de alta calidad tiende a sentirse motivado para mejorar aún más esta reputación. En forma similar, el ambiente de un negocio en el que el desempeño administrativo es eficaz y eficiente, tiende a alimentar un deseo de contar con una administración de alta calidad entre la mayoría, o entre todos, los administradores y el personal.

Por lo tanto, un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace ésta. Es obvio que en cualquier empresa organizada los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser inventivos en su uso. Con frecuencia, las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas. Por ejemplo, una puede satisfacer su deseo de afiliación al participar activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa, cubrir las necesidades económicas desarrollando un trabajo tan sólo lo suficientemente bien para "irla pasando", o satisfacer las necesidades de posición social dedicando tiempo a trabajar para un partido político. Por supuesto que lo que tiene que hacer el administrador es usar aquellos motivadores que conducirán a las personas a desempeñarse de un modo eficaz para la empresa que las emplea.

DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION

La MOTIVACION se relaciona con el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o una meta. La SATISFACCION se refiere al placer que se experimenta cuando se satisface un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Por lo tanto desde un punto de vista administrativo, una persona puede tener una alta satisfacción en el empleo pero un bajo nivel de motivación por el mismo o viceversa. Es comprensible que exista la probabilidad de que las personas altamente motivadas con poca satisfacción en el trabajo busquen otras posiciones. En igual forma, las personas que consideran gratificantes sus puestos pero a quienes se les paga mucho menos de lo que desean o piensan que se merecen, probablemente buscarán otro empleo.

MOTIVACION: LA ZANAHORIA Y EL GARROTE

Al analizar las principales teorías de la motivación y los motivadores, pocas veces se hace referencia a la zanahoria y el garrote. Por supuesto que esta metáfora se relaciona con el uso de recompensas y castigos con el fin de inducir un comportamiento deseado. Proviene del antiguo relato de que para hacer caminar a un burro es necesario poner frente a él una zanahoria o golpearlo por detrás con un garrote.

A pesar de todas las investigaciones y de las teorías de la motivación que se han desarrollado en años recientes, la recompensa y el castigo siguen considerándose como fuertes motivadores. No obstante, durante siglos, con demasiada frecuencia se pensó que eran las únicas fuerzas que podían motivar a las personas.

Al mismo tiempo, en todas las teorías de motivación se reconocen el poder de persuasión de algunas clases de "zanahorias". Con frecuencia se trata de dinero bajo la forma de remuneración o bonos. Aunque el dinero no es la única fuerza motivadora ha sido y seguirá siendo muy importante. El problema con el enfoque de la "zanahoria monetaria" es que con demasiada frecuencia todos obtienen una zanahoria, con independencia del desempeño, debido a prácticas como los aumentos de sueldos y los ascensos por antigüedad, los aumentos automáticos por "méritos" y los bonos ejecutivos que se basan en el desempeño individual del administrador.

El "garrote", bajo la forma del temor (a la pérdida del empleo o del ingreso, reducción de los bonos, disminución de categoría, o algún otro castigo) ha sido y continúa siendo un fuerte motivador. Sin embargo hay que admitir que no es el mejor. Con frecuencia da lugar a un comportamiento defensivo o de represalias, como por ejemplo la organización de sindicatos, trabajo de poca calidad, indiferencia de los ejecutivos, incapacidad de los administradores para correr riesgos al tomar decisiones o, incluso, deshonestidad. Sin embargo, no se puede

pasar por alto el temor al castigo. Tanto si los administradores son supervisores de primer nivel o directores generales, el poder que les otorga su puesto para dar o negar recompensas, o imponer castigos de diversas clases, les da la capacidad de controlar, en un grado muy alto, el bienestar económico y social de sus subordinados. No es extraño que muchos subordinados se limiten a "decir sí" y a simplemente estar de acuerdo con sus superiores en lugar de utilizar su juicio.

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

Una de la teorías de la motivación más ampliamente conocidas es la teoría de la jerarquía de las necesidades desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow ordenó las necesidades humanas según un orden jerárquico, que asciende desde el punto más bajo hasta el más alto. Asimismo, llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, éste deja de ser un motivador.

LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente, son las siguientes:



²⁶ Koonz, Harold. Administración. p.p. 469

1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS.

Estas son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el calor, la vivienda y el sueño. Maslow afirma que mientras no se satisfagan estas necesidades hasta el grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2.- NECESIDADES DE ESTABILIDAD O SEGURIDAD.

Se trata de las necesidades de estar libres de daños físicos y del temor de perder un empleo, un bien, el alimento o la vivienda.

3.- NECESIDADES DE AFILIACIÓN O ACEPTACIÓN.

Puesto que las personas son seres sociales, necesitan pertenecer, ser aceptados por los demás.

4.- NECESIDADES DE ESTIMA

Según Maslow, una vez que las personas comienzan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.

5.- NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN.

Maslow la considera como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser; de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.

DUDAS SOBRE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

El concepto de Maslow de la jerarquía de las necesidades ha sido objeto de una gran cantidad de investigaciones. Se ha encontrado poca evidencia que respaldara la teoría de Maslow de que las necesidades humanas forman una jerarquía. Sin embargo, comprobaron que había dos niveles de necesidades (biológicas y de otros tipos) y que las demás necesidades sólo surgen cuando las necesidades biológicas se encuentran razonablemente satisfechas. Además descubrieron que, en un nivel más alto, la intensidad de las necesidades variaba según las personas; en algunas predominaban las necesidades sociales, mientras que en otras las más intensas eran las de autorrealización.

En otro estudio de la jerarquía de las necesidades de Maslow, que abarcó a un grupo de administradores durante un periodo de cinco años no se encontraron pruebas sólidas de una jerarquía. Encontraron que a medida que los administradores avanzan en una organización, sus necesidades fisiológicas y de seguridad tienden a disminuir de importancia al mismo tiempo que tienden a reforzarse las necesidades de afiliación, estima y autorrealización. Sin embargo, insistieron en que el movimiento ascendente de la importancia de la necesidad era el resultado de progresos en la carrera y no de la satisfacción de las necesidades de orden inferior.

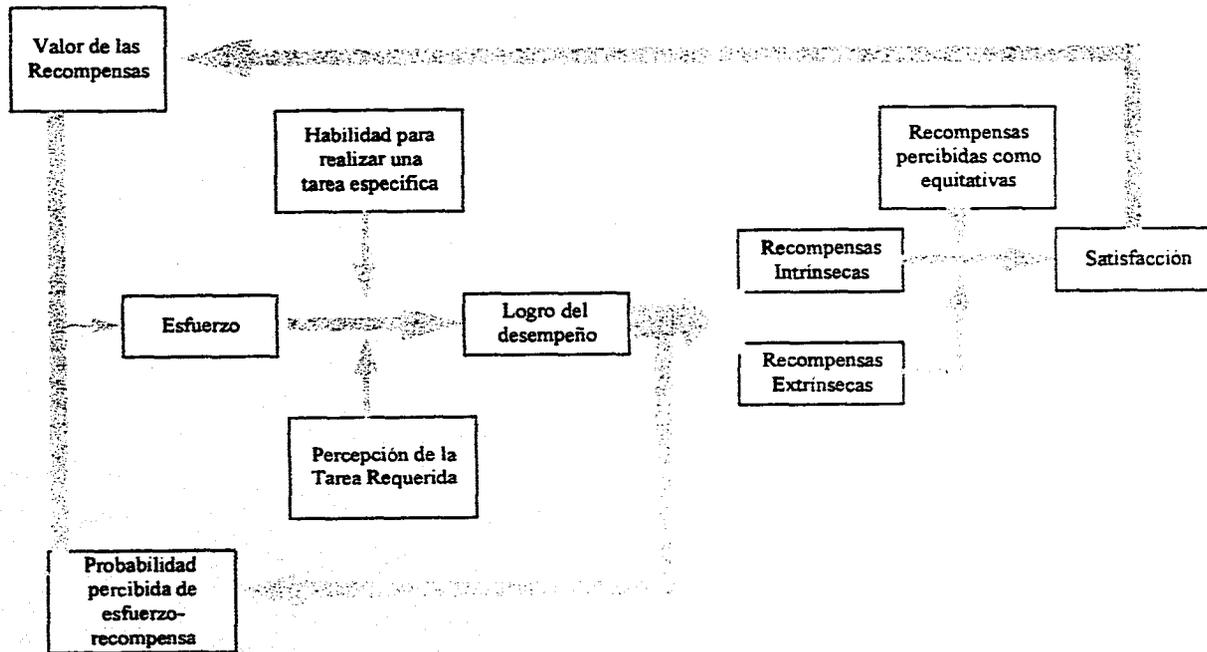
EL ENFOQUE MOTIVACION-HIGIENE EN LA MOTIVACION

Frederick Herzberg y colaboradores modificaron considerablemente el enfoque de las necesidades de Maslows. Su investigación intentaba encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos tales como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, los sueldos, la posición social, la seguridad de empleo y la vida personal. Asimismo, comprobaron que estos sólo eran ELEMENTOS DE DESCONTENTO y no motivadores. En otras palabras, si existen en un ambiente de trabajo en gran cantidad y calidad, no producen insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen surgirá la insatisfacción. Herzberg los denominó FACTORES DE MANTENIMIENTO, DE HIGIENE O DE CONTEXTO DEL TRABAJO.

En el segundo grupo, Herzberg enumeró ciertos satisfactores (y por consiguiente motivadores) relacionados con el CONTENIDO DEL PUESTO. Incluyen los logros, el reconocimiento, las tareas desafiantes, el progreso y el desarrollo en el trabajo. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o de no satisfacción (pero no insatisfacción).

El primer grupo de factores (los insatisfactores) no motivarán al personal de la organización; no obstante tienen que existir o se producirá insatisfacción. Herzberg comprobó que el segundo grupo -los factores de contenido del trabajo- son los verdaderos motivadores porque tienen el potencial de producir una sensación de satisfacción. Es evidente que, si esta teoría de la motivación es correcta, los administradores deben prestar gran atención a mejorar el contenido del puesto.

La investigación de Herzberg no ha dejado de recibir críticas. Algunos investigadores ponen en duda los métodos de Herzberg, al afirmar que éstos tendrían a restar imparcialidad a los resultados. Por ejemplo, se pensó que la tendencia bien conocida de las personas a atribuir los buenos resultados a sus esfuerzos y a culpar a otros por los malos resultados disminuyó la objetividad de los hallazgos de Herzberg. Otros investigadores que no siguieron sus métodos han llegado a conclusiones que no respaldan la teoría de Herzberg.



TEORIA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA

Otro enfoque, que muchos consideran más adecuado para explicar cómo se motivan las personas, es la TEORIA DE LA EXPECTATIVA. Uno de los autores que más ha contribuido al progreso y la explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom, quien sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si sienten que sus acciones contribuirán a lograrla. En cierto sentido, se trata de una expresión moderna de lo que Martín Lutero señaló hace varios siglos cuando dijo que "Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza".

En mayor detalle, la teoría de Vroom afirma que la motivación de las personas para realizar alguna actividad está determinada por el valor que asignen al resultado de sus esfuerzos (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que tales esfuerzos ayudarán en forma importante a lograr una meta. En otras palabras, Vroom sostiene que la motivación es un producto del valor anticipado que una persona le asigna a una meta y las posibilidades que ve de lograrlas. En sus propias palabras, la teoría de Vroom se puede expresar así :

FUERZA = VALOR X EXPECTATIVA

en donde FUERZA es la intensidad de la motivación de una persona, VALOR la intensidad de la preferencia de la persona por un resultado y EXPECTATIVA la probabilidad de que una acción en particular produzca el resultado deseado. Cuando a una persona le resulta indiferente lograr una cierta meta, existe un valor de cero; existe un valor negativo cuando la persona preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto que el resultado de cualquiera de los casos sería falta de motivación. De igual forma, una persona no tendría motivación para lograr una meta si la expectativa fuera de cero o negativa. La fuerza aplicada para hacer algo depende TANTO del valor COMO de la expectativa. Más aún, el motivo para lograr alguna acción podría estar determinado por el deseo de lograr algo más. Por ejemplo, una persona podría estar dispuesta a trabajar mucho para obtener un producto o cambio de un valor bajo la forma de remuneración. O un administrador quizá esté dispuesto a trabajar mucho para lograr las metas de la compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de un ascenso o remuneración.

LA TEORIA DE VROOM Y LA PRACTICA

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de varias necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita alguna de las características simplificadoras de los enfoques de Maslow y Herzberg. Parece ser más realista. Está de acuerdo con el concepto de la armonía de los objetivos: las personas tienen metas personales diferentes a las de la organización, pero ambas se pueden armonizar. Es más, la teoría de Vroom es completamente coherente con el sistema de administración por objetivos.

Las ventajas de la teoría de Vroom son también sus debilidades. Su suposición de que las percepciones del valor varían entre las personas en momentos y lugares diferentes, parece adaptarse con más exactitud a la vida real. También es congruente con la idea de que el trabajo de un administrador es DISEÑAR un ambiente para el desempeño, tomando necesariamente en cuenta las diferencias de las distintas situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad de aplicación, su exactitud lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que parecen implicar los enfoques de Maslow y Herzberg.

EL MODELO DE PORTER Y LAWLER

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler crearon un modelo de motivación mucho más completo, elaborado en gran parte con base en la teoría de las expectativas. En su estudio aplicaron principalmente a los administradores. Se resume en la figura de la siguiente página.

Como lo señala este modelo, la cantidad de esfuerzo (la intensidad de la motivación y la energía aplicada) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que la persona cree que se necesita y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo y la probabilidad percibidos de obtener realmente una recompensa reciben, a su vez, la influencia del historial del desempeño real. Es evidente que si las personas saben que pueden hacer un trabajo o si ya lo han hecho, tienen una mejor comprensión del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) se determina principalmente por el esfuerzo aplicado. Pero también tiene gran influencia sobre el mismo la capacidad individual (conocimientos y habilidades) para hacer el trabajo y por su percepción de cual es la tarea requerida (la medida en que la persona comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea). A su vez se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como puede ser la sensación de logros o la autorrealización) y extrínsecas (como por ejemplo, las condiciones de trabajo y la posición social). Estas recompensas, moderadas por lo que la persona considera equitativo, conducen a la satisfacción. Sin embargo, el desempeño influye también sobre los que se consideran recompensas

equitativas. Es comprensible que lo que la persona ve como una recompensa justa por sus esfuerzos afectará necesariamente la satisfacción obtenida. De igual forma, la satisfacción influirá sobre el valor real de la recompensa.

IMPLICACIONES EN LA PRACTICA

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es con toda seguridad una representación más adecuada del sistema de motivación. Para el administrador, significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los administradores deben evaluar con cuidado sus estructuras de recompensas y que, mediante la planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de los deberes y las responsabilidades mediante una buena estructura organizacional es posible integrar el sistema de esfuerzo-desempeño-recompensa-satisfacción a todo un sistema administrativo.

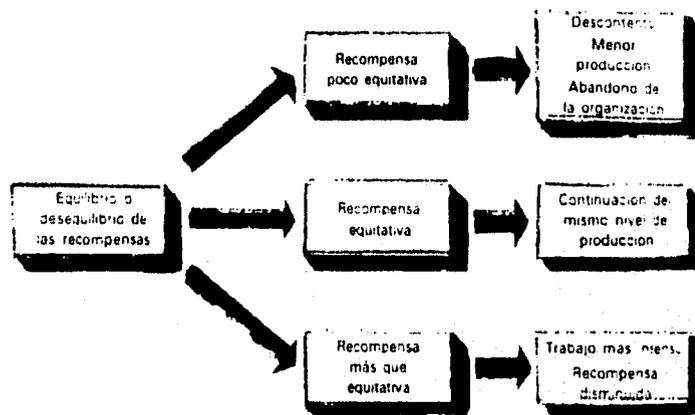
TEORIA DE LA EQUIDAD

Un factor importante en la motivación es si las personas perciben como justa la estructura de recompensas. Una forma de resolver este tema es mediante la **TEORIA DE LA EQUIDAD**, que se refiere a los juicios subjetivos de una persona sobre lo justo de la recompensa que obtiene, en relación con los insumos (que incluyen muchos factores, tales como el esfuerzo, la experiencia y la educación), en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la creación de la Teoría de la Equidad. Los aspectos esenciales de ésta se pueden expresar en la forma siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Resultados de una persona} &= \text{Resultados de otra persona} \\ \text{Insumos de una persona} &= \text{Insumos de otra persona} \end{aligned}$$

Debe existir un equilibrio de la relación resultados/insumos para una persona en comparación con la de otra persona.

Si las personas sienten que se les recompensa en forma poco equitativa pueden sentirse descontentas, disminuir la cantidad o calidad de la producción o abandonar la organización. Si las personas perciben las recompensas como equitativas, probablemente continuarán con el mismo nivel de producción. Si piensan que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar con mayor intensidad. También es posible que algunos deseen reducir la recompensa. En la figura de la siguiente página se muestran estas tres situaciones.



TEORÍA DE LA EQUIDAD

DEFINICIÓN DE UNA EMPRESA EXITOSA

Peter Drucker afirma que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz, mientras que la segunda carece de él.

Algunas características de la empresa exitosa son:

- Cumple con sus objetivos sociales y económicos.
- Vigila celosamente el cumplimiento de su misión de entregar un servicio o producto final valioso.
- Está orientada a la acción es decir, es promotora de cambios y adaptable a las circunstancias.
- Investiga las necesidades de sus clientes, adelantándose a los mismos con creatividad. No se conforma con hacer productos que cree que van a servir, sino que los produce de acuerdo a lo que los clientes necesitan.
- Promueve la autonomía y la habilidad empresarial.- Fomenta la filosofía de calidad total en su empresa.
- Incrementa la productividad al prestar una gran atención a las necesidades de su personal.
- Está impulsada por una filosofía que se basa en los valores de los líderes.
- Se concentra en los negocios que conoce mejor.
- Tiene estructura organizacional sencilla o con poco personal.

Encuesta a Líderes de Micro y Mediana Empresas

Para conocer las habilidades más comunes que aplican los líderes de micro ó pequeñas empresas exitosas, se realizó la siguiente encuesta:

1. Su empresa pertenece a la ...

() Micro Empresa () Pequeña Empresa

2. ¿Porqué considera a su empresa exitosa?

.....

3. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce en su empresa?

.....

4. ¿Lleva algún tipo de planeación, organización y control en su empresa?

.....

5. ¿Se capacita constantemente?

.....

6. ¿Capacita constantemente a su personal?

.....

7. ¿Cómo sortea las crisis?

.....

8. ¿Conoce sus fuerzas y debilidades?

.....

9. ¿Conoce a sus competidores?

.....

10. ¿Hay en su empresa una buena labor con respecto a la motivación y conservación de sus empleados?

.....

11. ¿Cuales considera que son los factores que le han ayudado a lograr un liderazgo efectivo?

De esta encuesta podríamos deducir que el perfil de un líder exitoso cuenta más o menos con las siguientes características:

1. Ejerce iniciativa (acción). Son los que *hacen* que las cosas sucedan. No los que *miran* cómo suceden las cosas, ni los que ni siquiera saben que las cosas están sucediendo.
2. Es objetivo. Hace un análisis imparcial de las causas. Va al grano. No involucra el sentimiento.
3. Tiene un claro conocimiento de sí mismo. Sabe cuáles son sus cualidades y defectos, explotando al máximo las primeras y tratando de corregir estos últimos.
4. Posee metas claras para el grupo. Sabe que un grupo sin metas es como un barco sin rumbo. Planea a corto plazo, pero también a mediano y a largo.
5. Mantiene la cohesión del grupo. Mantiene la calma ante los problemas, no busca culpables sino soluciones. Trata de encontrar la raíz de los problemas.
6. Tiene capacidad de motivación. Conoce los intereses de sus seguidores, y los estimula, creando y satisfaciendo necesidades más elevadas según Maslow.
7. Produce el efecto Pigmaleón en los integrantes del grupo. "Los sujetos se comportan de acuerdo a lo que se espera de ellos". Ve en cada uno de sus subordinados un gran potencial y busca explotarlo.
8. Tiene una visión de cambio. Sigue trayectorias determinadas para conseguir una meta, pero sabe cuándo virar el timón. Sabe que "Todo cambia, excepto la necesidad de cambiar".
9. Se prepara constantemente. Se actualiza en materia técnica, lee los periódicos. Se capacita en nuevos aspectos: Oratoria, computación, economía, psicología, contabilidad, etc.
10. Ayuda y prepara al grupo a superarse. Comparte lo que sabe. Se interesa tanto en la capacitación técnica de sus subordinados como en la humana.
11. Tiene paciencia. Sabe que todos los problemas son susceptibles de solucionarse, pero que para ello es necesario buscar una solución con calma. "Despacio, que voy de prisa".
12. Es auténtico. Sabe que al mostrarse a la gente tal como es, no se crean ídolos de barro que después se rompan. El ser así le ayuda a él mismo a descubrir sus cualidades y defectos.

13. Es disciplinado. La constancia es la llave que abre todas las puertas. Al ser él disciplinado, puede exigir disciplina en sus subordinados.
14. Busca y toma en consideración las potencialidades de los demás. Toma estas potencialidades en actividades, que ayuden al desarrollo *íntegro* del individuo.
15. Tiene confianza en sí mismo e inspira confianza. Esta confianza será producto de un arduo trabajo, no puede tenerse confianza cuando el grupo y el mismo líder están faltos de preparación en materia humana y de trabajo, aunque debe buscarse, porque no viene por añadidura.
16. Es responsable. "Responde" eficazmente. Cumple con sus compromisos a tiempo. Lleva una agenda de trabajo; y esto no tan solo lo hace con sus jefes, sino que incluso con sus subordinados.
17. Es trabajador. Va y busca las oportunidades, no espera a que estas le toquen a la puerta.
18. Es puntual. Llega por lo menos 15 minutos antes a sus citas. El ser puntual le da a las personas una imagen de "confiabilidad".
19. Delega responsabilidades. Sabe cómo y cuándo hacerlo. No delega para no hacer nada, sino que lo hace para aumentar la productividad. El poder delegar es producto de mucho trabajo en la maduración del grupo.
20. Toma decisiones. No espera a que las circunstancias decidan por él. Toma su tiempo para hacerlo, pero nunca demasiado.
21. Lealtad al grupo (antepone los intereses de éste). Este punto es por demás importante. Cuando un líder no es leal con el grupo, se convierte en un manipulador y pierde la autenticidad. Tarde o temprano sus seguidores se darán cuenta.
22. Comunica sus sentimientos e ideas, pero sabe hasta dónde debe hacerlo. Es sincero en lo que comunica, pero sabe que hay momentos en los que debe callar.
23. Es empático. La empatía es la capacidad de "ponerse en los zapatos del otro", es decir, la habilidad para colocarse en la posición de la otra persona, simulando sus sentimientos, prejuicios y valores. Es la proyección imaginativa de nuestra propia conciencia en otro ser.
24. Se siente identificado con el grupo, orgulloso de pertenecer a él

25. Es creativo y original. Siempre está buscando la forma más eficaz de hacer las cosas.

26. Es solidario

27. Es servicial. Sabe que una de las funciones de un líder es el mejorar las condiciones de trabajo. Ayuda a que todo marche bien.

28. Sabe priorizar. Resuelve lo importante antes que lo urgente.

CONCLUSIONES

El liderazgo siempre ha sido y probablemente seguirá siendo un factor importante en la vida humana, pero en los últimos tiempos este factor se ha incrementado debido a las condiciones económicas, políticas y sociales de los últimos tiempos.

De una u otra forma todos tenemos que desempeñar en la vida algún papel en el que es necesario dirigir a alguien para realizar alguna tarea. Pero aunque esta labor es cotidiana, son pocos los que realmente se interesan por aplicar una técnica adecuada para lograrlo.

Este es uno de los más grandes problemas que aquejan a la micro y mediana empresas, donde a pesar del reducido número de trabajadores con el que se cuenta, es necesaria la presencia de alguien que coordine las actividades, y cuya carencia es una de las causas primordiales de la deficiencia en la productividad de estas empresas.

Para llegar a esto, es necesario que se rompa el mito de que un buen líder es aquel que nace con las características para serlo; un buen dirigente se forma con estudio, preparación y sobre todo con compromiso, recordando que el deber de todo guía es el de cumplir con los objetivos del grupo al que se pertenece y el de sus integrantes.

El líder de la micro y mediana empresas, debe comenzar una transformación interna, ya que sabe que un cambio social sólo se dará como resultado de una cadena de transformaciones individuales. Debe comprometerse con el trabajo sin descuidar el compromiso que tiene consigo mismo.

Ahora más que nunca, debido a las fuertes sacudidas económicas que han atacado a las micro y mediana empresas no tan sólo a nivel nacional sino también a nivel mundial, es necesario fortalecerlas aumentando su productividad, lo cual traerá como resultado, no únicamente un crecimiento en la empresa, además de un fortalecimiento económico, sino que traerá la posibilidad de escalar en busca de nuevos peldaños dentro de la pirámide de la realización personal.

Los líderes de la micro y mediana empresas, ante la necesidad de comprender y asimilar los cambios que se efectúan en la economía del país, han debido adoptar nuevos paradigmas o patrones de conducta que le lleven a adecuarse a ellos, teniendo que cambiar su concepción de liderazgo, desde mirar a sus trabajadores como simples máquinas con tiempos y movimientos, hasta considerar las necesidades de los trabajadores, modificando sus pautas de trabajo de la imposición a la cooperación y creatividad. La falta de recusus sobre todo en la micro y mediana empresas le han enseñado a optimizar los que poseen, sobre todo el capital humano, que es el factor más importante en toda la

empresa, cambiando su vocación a un liderazgo de competitividad, cooperación y sobre todo, manejando las buenas relaciones interpersonales entre líderes y trabajadores.

Ha debido dejar su mente abierta a nuevos retos, mejores opciones y nuevas soluciones que ayuden a salir adelante a la empresa, dejando atrás la mentalidad cerrada y rutinaria que le impide progresar, utilizando paradigmas basados en valores que se reflejan en la modificación de las pautas de trabajo, en nuevos estilos de liderazgo basado en la sinergia, donde el todo es más rico que sus partes, donde la información compartida evita los cotos de poder.

El pilar fundamental que permitirá seguir subsistiendo a la micro y mediana empresas será la capacitación continua, tanto del líder como de los trabajadores, pues es la obsolescencia en las maneras de pensar, actuar y administrar lo que ha hecho que muchas de las micro y medianas empresas hayan desaparecido en los últimos años, debido a la globalización de la economía.

El líder de la micro y mediana empresas debe dejar de ser entrópico, es decir, desordenado o ineficiente, lo que es equivalente a tener un agujero en el bolsillo por el que se va tiempo, dinero y esfuerzo, teniendo que convertirse en un líder sintrópico, eficiente y ordenado para poder administrar sabiamente los recursos con los que cuenta.

RECOMENDACIONES.

Las micro y mediana empresas, precisamente por el reducido número de trabajadores con que cuentan, se prestan para que el líder pueda ejercer las siguientes recomendaciones:

1. Cambiar su mentalidad de una actitud cerrada a una actitud abierta a los cambios acelerados generados por los procesos sociales, económicos y políticos del país ("Lo que me sirvió ayer puede que ya no me sirva hoy").
2. Transformación personal del líder en sintrópico, ordenado y eficiente, para administrar los recursos materiales y humanos de la empresa.
3. Capacitación constante, tanto del líder como de los trabajadores, para estar actualizados y poder ser competitivos. El desarrollo de los empleados se refleja en las ganancias de la empresa.
4. Promover la sinergia en el que trabajadores y líder son más que la suma de sus partes y formar un bloque sólido capaz de resistir embates externos sin resquebrajarse.
5. Fomentar el crecimiento físico, mental y espiritual del capital humano a través de actividades permanentes de instrucción y recreación.
6. Ser creativo en la utilización de los recursos con que cuenta y en su relación con el mercado.
7. Ya que hablamos del líder como una persona comprometida, es necesario que ponga énfasis en el espíritu comunitario de sus subordinados.
8. La transformación personal del líder y su grupo puede cambiar a la empresa. La empresa se compone de individuos que pueden modificar los planes y programas rígidos en flexibles.
9. El líder está revestido de poder que usará no para la "glorificación de su ego", sino para ponerlo al servicio de la vida de su grupo empresarial para despertar en sus subordinados aspiraciones y expectativas, con el propósito de lograr una verdadera transformación en el grupo.
10. El líder debe establecer nuevas fórmulas en su estilo de dirección. Su actitud debe ser de confianza y preocupación por la realización personal de sus empleados, estando en disposición de escuchar a sus subordinados, teniendo la capacidad de elaborar e integrar las ideas que ellos presentan.
11. Por último, recomendamos interesarse en los cambios políticos económicos y sociales del país y a nivel mundial, pero sobre todo, participar, no siendo un mero espectador de los hechos que acontecen sino un actor infatigable, pues de lo que pueda aportar a su país pueden surgir los cambios que se están necesitando para que tanto la micro y mediana empresa como el país en general, tomen nuevos derroteros que los lleven por rutas de progreso.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.-De Pree, Max
El Liderazgo es un Arte
Lasser Press 1990.
- 2.-Rodríguez Estrada, Mauro
*Liderazgo (Desarrollo
de Actividades Directivas)*
Manual Moderno
2a. Edición 1988.
- 3.-Kotter, John P.
El Factor Liderazgo
Ediciones Díaz de Santos, S.A.
1990.
- 4.-Wall, Bob; Solum, Robert S. y Sobol, Mark R.
El Líder Visionario
Editorial Panorama
1a. Edición 1994.
- 5.-Covey, Stephen R.
Los 7 Hábitos de la Gente Eficaz.
Editorial Paidós
2a. Edición. 1994.
- 6.-Ferguson, Marilyn
La Conspiración de Acuario
Editorial Kairós
4a. Edición
1990.
- 7.-Custer, Dan.
La mente en las Relaciones Humanas
Compañía Editorial Continental, S.A.
21a. Impresión, 1980.
- 8.-Ishikawa, Kaoru
¿Qué es el Control Total de Calidad?
Grupo Editorial Norma
7a. Impresión 1993.

9.-Koonz, Harold.
Wehrich, Heinz
"Administración, una perspectiva global"
Ed .Mc Graw Hill

10.-J. Rodroquez Valencia
"Como administrar pequeñas y medianas empresas"
Ed .Ecasa

11.-Saucedo Manuel
Art. "La pequeña y mediana empresa"
Vol. XL no. 456
Jun. 1994.
Pinturrerías

12.-Martinez Villegas Fabián
"La creatividad en la administración"
Ed .Creatividad y Administración S.A.

13.- Cano Fuentes Marco Antonio
"Relaciones Humanas y Dinámica de grupos"
Ed. DAC, s.a. segunda edición.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA