

302925 12
24.



**UNIVERSIDAD FEMENINA
DE MÉXICO**

**“LIDERAZGO BASADO EN VALORES”
APLICACIÓN DE PRETEST Y POSTEST
EN UN SEMINARIO DE LIDERAZGO**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
OLGA RAQUEL MARTINEZ YSLAS.

ASESOR: Lic. Edwin F. Sanchez Ausucua

MÉXICO D.F.,

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

<u>INTRODUCCIÓN.</u>	<u>I</u>
<u>JUSTIFICACION</u>	<u>V</u>
<u>ANTECEDENTES HISTORICOS.</u>	<u>1</u>
<u>CAPITULO I.</u>	
<u>a) GRUPOS Y LIDERAZGO.</u>	<u>44</u>
<u>CAPITULO II.</u>	
<u>a) NATURALEZA DEL LIDERAZGO.</u>	<u>63</u>
<u>b) DEFINICIÓN.</u>	<u>64</u>
<u>c) CARACTERÍSTICAS</u>	<u>71</u>
<u>CAPITULO III.</u>	
<u>a) ORIGEN DE LOS VALORES.</u>	<u>81</u>
<u>b) DEFINICIÓN DE VALORES.</u>	<u>86</u>
<u>CAPITULO IV.</u>	
<u>a) ANÁLISIS DEL PRÍNCIPE DE MAQUIAVELLO.</u>	<u>90</u>
<u>b) EL LIDER DE EXCELENCIA Y SUS VALORES.</u>	<u>113</u>

CAPITULO V.

<u>METODOLOGÍA.</u>	<u>144</u>
<u>a) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</u>	<u>144</u>
<u>b) FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.</u>	<u>146</u>
<u>c) INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.</u>	<u>148</u>
<u>d) LUGAR DE INVESTIGACIÓN.</u>	<u>151</u>
<u>e) DISEÑO.</u>	<u>156</u>
<u>f) MUESTRA.</u>	<u>158</u>
<u>g) PROCEDIMIENTO.</u>	<u>158</u>

CAPITULO VI.

<u>RESULTADOS.</u>	<u>176</u>
<u>CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.</u>	<u>179</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.</u>	<u>183</u>
<u>CITAS.</u>	<u>189</u>
<u>ANEXOS.</u>	<u>192</u>

*DADA PERMANE MONTARTE EN
ESTOS LIBROS Y DEBITE
G R A C I A S !
POR TODOS LOS MOMENTOS DE MI VIDA,
NO RECUERD NINGUNO, PORQUE
TODOS ELLOS FORMAN
PARTE DE LO QUE AHORA SOY.*

*EN MEMORIA DE MI PADRE
LUIS MARTINEZ LUCIANO
COMO UN PEQUEÑO HOMENAJE A SU RECUERDO,
POR QUE AUN CON SU AUSENCIA
PUEDO VALORAR LO
IMPORTANTE QUE ES UN PADRE*

*A MI MAMA
BARTOLINA DELAS LARSA
QUE CERRA A SUS ENDE ANTES, Y
SU ENTERA COMODIDAD, NOY PODEMOS
DISTINGUIR DE ESTE MUNDO.*

*A MI PADRE
JUAN TORRES GARCIA
AMOR AMIGO EN CADA MOMENTO,
GUIAS EN LA EDUCACION Y
APOYO EN LAS DECISIONES.
GRACIAS POR TUS CONSEJOS.*

*A MI MADRE
FRANCA FERNANDEZ
DIFUNDA PLACAMENTE DE LO QUE
LA VIDA TE OPONE, BASA TU CONDUCTA
EN VALORES HUMANOS: AMABILIDAD,
HONESTIDAD, RESPETO Y HUMILDAD.*

*COMO UN HERMOSO RECUERDO A LA MEMORIA DE
SERGIO, NEELI Y GIANTE
POR QUE SU VIDA ME CAUSA UN GRAN DOLOR,
PERO SU EJEMPLO ME COMPROMETE A SER MEJOR
CADA DIA.*

**CON ESPECIAL DÓN D, RESPECTO Y
AGRADECIMIENTO A MIS CUÑAS Y HEREDAS:
MARIA, RODOLFO Y SERGIO**

A MIS HERMANOS

LUIS

RAUL

MARIO

RODOLFO

MARGARITA

ENRIQUETA

SERGIO

JOSE CARLOS

JOSE ANTONIO

EDUARDO

**A LOS INTEGRANTES DE LA FAMILIA
PARA QUE SIEMPRE SEAN UN
ALICENTE POR MEJORAR SU
CALIDAD DE VIDA**

**AGRADECER EL APOYO BRINDADO POR
EL COLEGIO DE GRADUADOS EN AERIA DISEÑO
LA UNIVERSIDAD INTERAMERICANA
LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO
LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO
ASÍ COMO AL EQUIPO HUMANO QUE LABORA
EN ESTOS CENTROS DE ESTUDIOS.**

**A LA SEÑAL MARÍA GUERRA RIVERA Y TESIS.
GRACIAS POR SU EMPULSO.**

**A MI ASESOR
LIC. EDWIN SANCHEZ
GRACIAS!**

I N T R O D U C C I O N

En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias. Por ello el tema del LIDERAZGO, cobra hoy mayor actualidad, después de que las empresas de la era industrial le dieron mayor importancia a las instituciones mismas en demérito de las personas. Sin embargo tanto las ciencias administrativas como la psicología del trabajo, nos permiten darnos cuenta de la importancia de revalorizar la aportación de las personas al desarrollo y al logro de las empresas, es indispensable detectar y formar hombres y mujeres que sean capaces de encontrar los nuevos rumbos y alternativas para la mejor dirección y satisfacción que se fundamente en la dirección de valores humanos.

Para la tarea se requieren nuevas visiones y metas que motiven e integren el esfuerzo humano hacia niveles superiores de cohesión. Se necesitan nuevas fórmulas y nuevos líderes que respondan a las nuevas agrupaciones internacionales como el tratado del libre comercio con Norteamérica.

Existen un sin fin de problemas ecológicos, económicos y sociales que repercuten de un país en otro. La deforestación de bosques y selvas amenazan la existencia de la vida humana, al igual que el rompimiento de la capa de ozono, o la contaminación de mares y el aire. Estos problemas provocan la

migración de las personas en busca de mejores formas de vida pero sin escrúpulos, sin principios, sin valores atentando contra la estabilidad de las demás personas; en contra de la paz de ellos mismos y de los países. Por ello es que se requiere de gente capaz y comprometida con sus principios y valores dispuestos a ponerlos en acción y buscando el bienestar y la satisfacción de las personas.

Se requiere de nuevas formas de visualizar el futuro de la humanidad ya que nos hemos vuelto a encontrar en aquellas épocas en donde se nos olvidaba lo más importante y trascendental del mundo, causante de cambios, positivos o negativos, que van en contra de sus principios y valores el mismo: HOMBRE.

En la dirección y conducción de las Empresas y las Instituciones modernas se observa como fundamental la formación de líderes innovadores que generen cambios continuos en las personas así como la calidad de los productos. Que favorezcan el crecimiento y desarrollo de las mismas empresas y las nuevas demandas de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio tan acelerado. En especial, aquellas organizaciones que han encontrado como forma de sobrevivir los sistemas de calidad total y se enfrentan a los mercados cada vez más exigentes.

El crecimiento generalizado de las poblaciones, de las ciudades de las organizaciones hace necesaria una nueva forma de participación para que las personas no se conviertan en simples

números estadísticos; si no que se vuelvan actores de su medio ambiente, como única posibilidad de participación democrática.

El compromiso es ser verdaderos líderes de EXCELENCIA basándose en los valores humanos. La crisis que se vive es económica NO tiene que ser una CRISIS DE VALORES en el decremento de la personalidad; ya que la actitud prepotente e hipercrítica hacia los demás por parte de los líderes, la falta de control de su temperamento y la gran ausencia en la práctica de valores ha traído consecuencias desastrosas.

Cuantas veces el propio subordinado o el mismo alumno se comporta rebelde ante imposiciones de su superior, lo que genera baja productividad, calidad y en consecuencia grandes pérdidas humanas y materiales.

Rien dice Edward Deming(1950) que el 100 % en las fallas de la calidad de una empresa se debe a dos factores principalmente; el primero y el más importante el líder de la organización en un 85% y el 15% restante es imputable directamente al operativo.(En Excellencia).

Por lo tanto para poder construir un nuevo estilo de liderazgo es indispensable el conocimiento de nosotros mismo observando y poniendo en práctica lo grande y maravilloso que podemos ser.

Con la finalidad de contribuir al estudio del liderazgo y a la selección y formación de líderes, a todos los niveles, de las organizaciones e instituciones y por lo anteriormente expuesto

se intenta convencer que el mejor liderazgo es el que se CENTRA EN VALORES tomando estos a partir de las actitudes.

El marco de referencia lo proporcionan los psicólogos industriales y los administradores de las escuelas de Desarrollo organizacional, y la de los especialistas en organizaciones y productividad que han incursionado en el campo de la dirección de empresas. En el primer caso se encuentran autores como Douglas McGregor y Elton Mayo que fueron de los pioneros en la investigación de los factores humanos en la administración de empresas.

J U S T I F I C A C I O N .

El propósito de esta tesis es presentar de forma directa o indirecta, a los ejecutivos, administradores, líderes sociales, educadores un estudio crítico y analítico sobre la importancia de dirigir, orientar y guiar a través de VALORES.

Observar al hombre con defectos y virtudes pero con la gran capacidad que tiene para ser mejor, de ser más humano; de agradecerle a nuestra escuela, a nuestra empresa, a nuestra familia, a nuestro México todo lo que nos ha brindado: Libertad, un espacio para vivir, para estudiar, para actuar etc.; por que solo así sintiendo que es nuestro podemos dar lo mejor de nosotros mismos.

Cambiar la filosofía de los dirigentes, poner en práctica nuestros valores. Tratar de eliminar en lo posible las injusticias, las imposiciones sin justificación, la corrupción y todo aquello que daña en lo más profundo nuestra integridad como seres humanos.

Es tiempo de conocernos a nosotros mismos y dejar atrás nuestras frustraciones ya que de continuar con ellas podemos no dejar crecer a mucha gente que viene con nosotros.

De hecho el propósito fundamental de la psicología es conocernos en lo más profundo, en el fondo y darle una forma más humana, de encontrarnos y reconciliarnos con nosotros mismos para poder dar la parte más sana de nuestro SER. Invitar al cambio.

La investigación se hará a través del análisis comparativo de la prueba "SIV de Gordon" de relaciones interpersonales que mide actitudes basada en valores. Que se aplicará antes y después de haber tomado el Seminario Liderazgo de Excelencia que forma parte del Diplomado Excelencia en calidad Integral impartido por el Colegio de Graduados en Alta Dirección.

Cabe mencionar que existen otros lugares en los que también se imparten cursos o seminarios con la finalidad del cambio de valores. Sin embargo y por motivos del tema que elegí que se relaciona no solo con valores sino también con liderazgo es el motivo principal por lo que se realizó la investigación en este lugar. Por otro lado se está probando en que grado los participantes tienen características de líderes.

Se observa un gran número de suicidios, una baja autoestima en toda la población por visualizar el futuro tan incierto y tan poco prometedor, una falta de valores sería la respuesta. Este no es el propósito de esta tesis sin embargo son aspectos que

hay que tomar en cuenta y cambiar la mentalidad de nuestros dirigentes para ir cambiando subsecuentemente a la sociedad.

Actualmente muchas de las organizaciones e instituciones, tanto en el sector público, como empresarial y educacional se enfrentan al serio problema de encontrar personas que sean capaces, no sólo de administrar recursos; sino de dirigir, orientar, motivar y comprometer a las personas y grupos con los objetivos comunes.

Vivimos en un mundo donde las nuevas generaciones se caracterizan por una mayor preparación académica y tecnológica; dándole menor importancia al principal generador de la productividad: el propio hombre, lo que trae como consecuencia un bajo rendimiento en la productividad y en la calidad del producto o servicio. Ante estas nuevas circunstancias el factor humano cobra mayor trascendencia para responder a estos retos. Las nuevas organizaciones descubren la importancia de la capacitación permanente, la motivación, el trabajo en equipo y una nueva forma de relación entre jefe y subordinado.

Fomentar una educación más completa que abarque el desarrollo de habilidades y capacidades de relación, trabajo en equipo y creatividad dentro de un marco de mayor consciencia comunitaria, de mayor responsabilidad social, basada en valores tales como: la honestidad, la solidaridad, el servicio, cortesía, resultados, calidad, armonía lealtad, ética, etc., fortalecerá a sus directivos para que lleguen a ser verdaderos guías de personas y grupos.

ANTECEDENTES
HISTORICOS

LA ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

A principios del siglo, uno de los teóricos de la administración más ampliamente leídos era Frederick Winslow Taylor. Las bases de su administración científica eran de naturaleza tecnológica. Se pensaba que el mejor modo de aumentar la producción era mejorar las técnicas o métodos usados por los trabajadores.

En consecuencia, se le interpreta como se les considera a las personas; instrumentos o máquinas que deben ser manipuladas por sus jefes. Aceptando esta postura, otros teóricos del mismo movimiento científico supusieron que se desarrollara una organización lo más racionalmente planeada y ejecutada que fuera posible para crear una mayor eficiencia en la administración y con ello aumentar la producción. La administración debía divorciarse de los problemas emocionalmente humanos. El resultado era que las personas o trabajadores tenían que adaptarse a la administración y no por el contrario.

Para llevar a cabo este plan, Taylor inició investigación en tiempos y movimientos para analizar las tareas con el fin de mejorar el rendimiento en cada aspecto de la organización. Una vez reorganizados los empleos teniendo en mente la eficiencia, los intereses económicos personales de los trabajadores podrían satisfacerse por diversos medios de incentivos de trabajo (salarios por destajo, etc.).

La función del dirigente, de acuerdo con los planes y programas de la administración científica planteada o la teoría clásica, era, muy obviamente, la de establecer y reforzar normas de rendimiento para alcanzar las metas de la organización. De esta manera observamos que la principal preocupación era alcanzar las necesidades de la organización y no las necesidades individuales.

LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Posteriormente en la década de 1920 y a principios de la siguiente, la corriente iniciada por Taylor iba a ser remplazada en el primer plano por el movimiento de las relaciones humanas.

La humanización en el campo administrativo fue posible hasta el apareamiento de un connotado hombre: George Elton Mayo (1880-1949) Australiano, profesor de investigaciones en la escuela de negocios para graduados de Harvard. Jefe de los experimentos efectuados en una planta de la General Electric Company en Hawthorne, Chicago, entre los años de 1924 y 1927. Estas investigaciones fueron conjuntas con otros colaboradores.

Ellos sostenían que, además de encontrar los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción, convenía tomar en

cuenta los problemas humanos que se presentaban en la organización. Afirmaban que los verdaderos centros de producción dentro de una organización eran las relaciones interpersonales que se desarrollaban en la unidad de trabajo.

El estudio profundo de estas relaciones humanas era la consideración más importante para la administración y para la planeación y análisis de la organización. La administración debía desarrollarse en relación a los trabajadores tomando en cuenta las actitudes y los sentimientos humanos.

La función del dirigente, de acuerdo con la teoría de las relaciones humanas, era facilitar a sus subordinados el logro de las metas mediante la cooperación, dándoles al mismo tiempo oportunidades para su adelanto y desarrollo personal. Su interés principal, contrariamente a la teoría de la administración científica, eran las necesidades individuales y no las necesidades de la organización.

COMPORTAMIENTO AUTORITARIO DEMOCRÁTICO DE TANNENBAUM Y SCHMIDT.

Los autores del pasado pensaban que el interés por las tareas está representado generalmente por un comportamiento directivo autoritario, mientras que un interés por las relaciones está representado por un comportamiento directivo democrático. Esta

opinión era popular porque en general se estaba de acuerdo en que un dirigente influye en sus subordinados de una de las dos siguientes maneras:

El primero es el tradicional estilo autoritario cuya preocupación principal es el trabajo; en tanto que el segundo es el estilo democrático menos directivo, siendo su preocupación principal las relaciones humanas.

Las diferencias entre estos dos estilos de comportamiento directivo se basan en los supuestos que hace el dirigente sobre el origen de su poder o autoridad y sobre la naturaleza humana.

El estilo autoritario del comportamiento directivo se basa a menudo en el supuesto de que el poder del dirigente proviene de la posición que ocupa, y que el hombre es perezoso de nacimiento e indigno de confianza (Teoría X); mientras que el estilo democrático supone que el poder del dirigente le es concedido por el grupo que debe dirigir, y que los hombres pueden fundamentalmente dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo si se les motiva convenientemente (Teoría Y).

Como resultado, en el estilo autoritario todas las políticas son determinadas por el dirigente, mientras que en el estilo democrático las políticas están abiertas a discusión y decisión por parte del grupo.

Por su puesto existe una amplia variedad de estilos de comportamiento directivo entre estos dos extremos. Robert Tannenbaum y Warren H Schidt describieron una amplia gama de

estilos en la forma de un continuo que va desde el comportamiento directivo muy autoritario en un extremo hasta el comportamiento directivo democrático en el otro.

En años recientes, los resultados de las investigaciones indican que los estilos de dirigir varían considerablemente de dirigente a dirigente. Algunos dirigentes enfatizan el aspecto del trabajo y pueden ser descritos como dirigentes autoritarios, mientras que a otros puede considerárseles como dirigentes democráticos.

Existen otros, que parecen interesarse tanto en el trabajo como en las relaciones humanas. Otros además que se encuentran en puestos directivos que no se interesan por ninguno de los dos aspectos. Ninguno de los dos dominan. En cambio, se manifiestan diversas combinaciones.

Es decir que el interés por la tarea y el interés por las relaciones no son preocupaciones mutuamente excluyentes como parece indicar el continuo precedente. Estas preocupaciones son dimensiones separadas y distintas que pueden representarse sobre dos ejes separados más bien que en un solo continuo.

AUTORITARIO	DEMOCRATICO
orientada hacia el trabajo y las tareas	orientada hacia las relaciones.
Uso de la autoridad por el dirigente.	Zona de libertad para los subordinados.

El dirigente toma las decisiones y las anuncia.	El dirigente presenta ideas y pide preguntas.	El dirigente presenta el problema y acepta sugerencias y toma la decisión.	El dirigente permite que los subordina- dos funcionen dentro de los límites
---	---	---	---

Este modelo se basa en diferentes fuerzas para que el líder seleccione la estrategia.

1.- Fuerza en el líder: Su sistema de valores; inclinación por el estilo de liderazgo; tolerancia a la ambigüedad y estimación de la competencia propia y de la de los subordinados.

2.- Fuerza en el grupo subordinado: Necesidades de dependencia o independencia; disposición para asumir responsabilidades; interés en el problema: grado de comprensión e identificación con las metas de la organización; conocimiento y experiencia respecto a la tarea del caso; expectativas.

3.- Fuerzas en la situación: Tipo de organización(valores, tradiciones, mercado, tamaño, distribución geográfica, etc.); naturaleza de la tarea(complejidad, muchas clases de experiencias, creatividad); presión del tiempo.

SOBRE LAS TEORÍAS "X" "Y".

X.- Las personas son naturalmente haraganas, prefieren no hacer nada.

Y.- Las personas son naturalmente activas, fijan metas y disfrutan en sus empeños.

X.- Las personas trabajan en general por recompensas económicas y razón de su estatus.

Y.- Las personas buscan muchas satisfacciones en el trabajo: orgullo en el desempeño, goce en el proceso, sensación de contribuir, placer en la asociación, estímulos de retos nuevos.

X.- la fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor de que las despidan o bajen de categoría.

Y.- La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el deseo de alcanzar sus metas personales y sociales.

X.- Las personas aunque maduras, dependen, naturalmente, de los líderes.

Y.- Las personas maduran, aspiran a la independencia, la autorealización, la responsabilidad.

X.- Las personas esperan a ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.

Y.- Las personas próximas a la situación ven y sienten lo que es necesario, y son capaces de autodirigirse.

LOS ESTUDIOS DE HAWTHORNE (ELTON MAYO).

Los expertos en eficiencia en la planta diseñaron un programa de investigación para estudiar los efectos de la iluminación sobre la productividad. Al inicio nada de este programa parecía lo suficientemente excepcional como para despertar un interés especial. Después de todo, los expertos en eficiencia habían estado tratando durante mucho tiempo de encontrar la mezcla ideal de condiciones físicas, horarios y métodos de trabajo, que estimular a los trabajadores a producir al máximo de su capacidad.

Pero en el momento en que finalizaron estos estudios (más de una década después), no había duda de que el trabajo de Hawthorne pasaría satisfactoriamente la prueba del tiempo como uno de los proyectos de investigación más importantes y excitantes jamás hechos en un medio industrial. Precisamente aquí fue donde empezó a cobrar ímpetu el movimiento de Relaciones Humanas, y donde uno de sus primeros partidarios fue Elton Mayo quien alcanzó gran renombre.

En el estudio inicial de Hawthorne, los expertos en eficiencia suponían que un aumento de iluminación daría como resultado una mayor reducción. Se realizó la selección de dos grupos de empleados: un grupo experimental o de ensayo que trabajaba con diversos grados de iluminación, y un grupo de control que trabajaba bajo las condiciones normales de iluminación en la planta. Al aumentar la iluminación, la producción del grupo

de ensayo se elevó como se esperaba. Sin embargo contrariamente a lo previsto, la producción del grupo control también ascendió, sin ningún aumento de iluminación.

Con la firme determinación de explicar estos y otros sorprendentes resultados de pruebas, los expertos en eficiencia decidieron extender su investigación en Hawthorne. Pensaron que, además de los cambios técnicos y físicos debían explorarse algunos aspectos del comportamiento, por lo que pidieron la cooperación de Elton Mayo.

Mayo y su equipo iniciaron investigaciones por más de año y medio con un grupo de muchachas que armaban redes telefónicas, en el curso del experimento, mejoraron las condiciones de trabajo de las muchachas llevando a cabo innovaciones tales como períodos de descanso programados, almuerzos en grupo y semanas más cortas.

Desconcertados ante los resultados los investigadores decidieron súbitamente quitarles todo a las muchachas, y volver a las condiciones de trabajo anteriores. Esperaban que este cambio radical tendría un impacto psicológico sumamente negativo sobre las muchachas y que su producción disminuiría. Pero por el contrario la producción aumento aun más.

La respuesta no estaba basada en los cambios de las condiciones físicas de la planta, sino más bien en los aspectos humanas. Como resultado de la atención que prodigaban los investigadores a las muchachas, ellas llegan a sentirse parte importante de la

compañía. Ya no se consideraban a si mismas individuos aislados.

En cambio se habían convertido en miembros participantes de un grupo de trabajo cohesivo y agradable. Las relaciones que desarrollaron despertaron sentimientos de afiliación, competencia y logro. Estas necesidades por tanto tiempo insatisfechas en el trabajo, habían sido ahora colmadas.

Al haber descubierto este fenómeno tan interesante, este equipo amplió su investigación por medio de cuestionarios de pregunta aplicándose a más de veintemil empleados de todos los departamentos de la compañía. Esto se aplico con la finalidad de que los investigadores averiguaran lo que los trabajadores pensaban de sus empleos, de sus condiciones de trabajo, de sus supervisores, de su compañía y de cualquier cosa que les molestara; así como de qué manera estos sentimientos se relacionaban con su productividad. Sin embargo, se dieron cuenta que este tipo de cuestionarios no daban gran resultado por lo que el entrevistador permitió que el trabajador discurriera a su gusto.

Estas entrevistas resultaron mucho más valiosas de diferentes maneras. Por un lado eran terapéuticas; los trabajadores tuvieron la oportunidad de desahogarse. Muchos expresaron que era lo mejor que la compañía había hecho jamás.

El resultado fue un cambio completo de actitud. En vista de que muchas de sus sugerencias se estaban realizando, los trabajadores empezaron a sentir que la administración los

consideraba importantes, como individuo y también como grupo; ahora estaban participando en el funcionamiento y en el futuro de la compañía y no simplemente ejecutando tareas que no eran ni retadoras ni apreciadas.

INVESTIGACIONES SOBRE LIDERAZGO.

El tema del liderazgo se ha visto con mayor frecuencia investigado por la Administración como un aspecto importante dentro de la dirección de Recursos Humanos, pero sin embargo, y en estos últimos años la Psicología ha retomado este tópico sobre todo para observar las características individuales de los líderes.

Y continuando con el tema de las relaciones humanas, hablaremos de lo que en un futuro se espera de los dirigentes, abordaremos una investigación bibliográfica realizada por Ricardo Nieto Irigoyen (1976) con el título "La Formación Humana de los Dirigentes". En la que el presenta un pensamiento positivo de cambio en cuanto a los dirigentes de las empresa o "líderes".

Resulta normal y necesario realizar cambios en nuestra vida diaria, no podemos vivir en el pasado y dejar que otros traten de aplastarnos ya sea con su tecnología y nuevos avances o con los conocimientos que han adquirido.

Por principio de cuentas en cuanto al concepto de la autoridad (líder), se ha modificado la actitud de desigualdad en las

relaciones de " jefe-empleado ". Vemos como la autoridad deja de ser arbitraria para requerirse cada vez más una motivación.

Ricardo Nieto trata de demostrar que con el cambio en el hombre y sus relaciones interpersonales por un lado, y el desarrollo de la psicología que plantea la necesidad de relaciones interpersonales más genuinas, espontáneas, que es necesario implicar nuestra consciencia de nosotros mismos y de los demás ...plantear la necesidad de un dirigente que se conozca a sí mismo. Se plantean aspectos como el de la motivación; en la que menciona que los programas de motivación "por ser meras recetas de manipulación" han tendido a fracasar por no haber un verdadero cambio profundo de los dirigentes. Se puede decir que se confía en el hombre (simples palabras), cuando realmente con nuestras acciones demostramos todo lo contrario, porque realmente y en el fondo de nuestro ser somos inseguros y solo tratamos de manipular a la gente.

Es de gran importancia que no sólo cambien las relaciones de jefes y subordinados, sino también, las de padres e hijos, maestros y alumnos, esposos. Y una de mis mayores preocupaciones al hablar de relaciones interpersonales, es la de relaciones Terapeuta-paciente.

Para poder tener una vida más sana y que de esta manera existan relaciones de verdadera intimidad y responsabilidad profesional, que permitan el crecimiento personal de los individuos, se trata de vivir, de disfrutar y sobre todo de "ser" y no solo de "tener" lo que conlleva a olvidarnos de nuestros valores.

Plantea el punto clave en el cambio de las direcciones de las empresas que es el "conocimiento y la búsqueda de uno mismo". Yo diría saber quienes somos para decidir como responder. Quizá nos encontremos en posición muy cuestionable como es el "deber ser" del "ser uno mismo"; sin embargo tenemos que enfrentar esa búsqueda para poder descubrir que somos mejores de lo que podemos estar viviendo.

Por lo anteriormente expuesto Ricardo Nieto concluye diciendo que:

1.- Existe una correlación entre el crecimiento personal y el estilo de dirigir. En la medida en el que el dirigente se desarrolle en este campo, podrá tener mejores relaciones con sus subordinados.

2.- Si un dirigente ha detenido su proceso de crecimiento hacia la madurez, faltándole confianza en si mismo y una sana autonomía, es probable que establezca relaciones dependientes y poco motivantes con sus subordinados.

3.- tener un concepto teórico más humano del hombre y abrirnos a nuestra propia experiencia para lograr un cambio conductual total.

4.- Más que copiar un estilo de dirección debemos aprender a ser más nosotros, más auténticos y no simples copias.

5.- La preparación de los " futuros dirigentes " se va gestando desde la infancia. Si en el desarrollo de la personalidad se

adquiere confianza básica, autonomía, iniciativa, identidad y el logro de relaciones íntimas podrá lograr una integridad que le permita un liderazgo creador, flexible y de gran excelencia como lo requiere nuestro país.

6.- Por último y no el menos importante, sino, el inicio de todo, el promover el aprendizaje para el desarrollo y crecimiento psicológico de las personas que fungen como "Líderes".

Retomando algunos aspectos de esta investigación mi propuesta es, en relación a los terapeutas, los cuales podemos tomar como líderes; que nos preparemos como tales, y que tomemos en cuenta que la gente confía en nosotros y en nuestro profesionalismo no hagamos terapias de "psicología barata" o "charlatanería" y con el gran riesgo de poner en tela de juicio la Psicología Científica.

En relación al punto seis Tom Jaap (1991) al igual que otros autores como Miguel Ángel Cornejo, plantean la importancia de la capacitación de los directivos y el desarrollo del Liderazgo. Propone una teoría para la capacitación de los líderes empleando el enfoque Holístico.

Las personas hoy día buscan nuevas formas de relación entre sí y con las organizaciones a las cuales pertenecen; desean un trabajo de máxima participación que permita hacer una contribución valiosa. Cambiar el concepto dogmático de control y disciplina por un sistema de colaboración, promoviendo mayor compromiso para el logro de objetivos en lo que serán metas

compartidas. Siendo consistentes para un mejor entendimiento mutuo.

En general se refieren a la Filosofía de los gerentes y describen la forma en como ellos involucran a otros, para crear y mantener la interrelación social dentro de la propia organización. La Filosofía se reconoce por el grado en el que los "VALORES" existen y se comparten dentro de la empresa, así como: la confianza mutua, el respeto de sí mismo y de los demás, la empatía, la flexibilidad, la preocupación por las necesidades del individuo y del grupo en general, la participación en la toma de decisiones y las varias formas de comunicación entre sí, son valores organizacionales claves que consolidan la filosofía gerencial.

Por lo que Tom Jaap propone capacitar al Líder en aspectos como:

- * Conocimientos: Autoconocimiento, conocimiento de los demás, confianza de las relaciones, conocimiento del ambiente y utilización del conocimiento (recompensas y aspiraciones).

- * Filosofía: Creer y respetarse a sí mismo como a los demás, establecer relaciones sinceras, autoliderazgo, buscar soluciones de éxito óptimo, negociación, competencia, habilitar a los demás, visión del futuro, orientación hacia los resultados, realización individual y de grupo, valorar la contribución, etcétera.

* Aprendizaje: El camino del progreso, crear ambientes para el aprendizaje continuo y autodirigido para mejorar el desempeño; conocer expectativas y metas (involucrarse); buscar asesoría y convenir las reglas fundamentales, resultados y soluciones creativas.

Esto solo por mencionar algunos aspectos para la capacitación de los Líderes y para la promoción y facilitación del cambio. No cabe duda que en cuanto a relaciones interpersonales de jefes y colaboradores nos hace falta saber mucho, más de lo que creíamos haber aprendido en el transcurso de nuestra carrera. Quizá y creo que así fue, y así sigue siendo en muchas escuelas, nos forman en teoría, en conocimientos de "máquinas" y no de seres Humanos. Más adelante hablaremos de la formación humana dentro de las Universidades, cuando mencionemos la investigación de la "Crisis de Valores".

En una investigación realizada por Lemus García y Seoane González analizaron el perfil del liderazgo basado en el Grid Gerencial en una muestra de ejecutivos en la Ciudad de México por medio del diagnóstico de estilo de dirección Empresarial de Blake y Mouton (Grid Gerencial).

Dicho estudio se realizó con gerentes de áreas con un mínimo de 4 subordinados; con una antigüedad mínima de 5 años en el puesto; que se encontraron laborando en empresas con negocios en México y cuya característica fundamental es el origen 100% extranjero de su inversión. Por mencionar algunas como: "General Motors S.A. de C.V.(E.U.); V.W. de México. S.A. de

C.V.(Alemana); Panasonic de México, S.A. de C.V. (Japon); Olivetti Mexicana S.A.(Luxemburgo); etcétera entre 17 en total.

El Inventario de Estilos de Dirección consta de 60 ítems y recaba información acerca del estilo de dirección empresarial que ejerce cada persona. El cuestionario contiene 12 situaciones típicas del quehacer directivo y dentro de cada situación se dan 5 opciones para su manejo. Se hace hincapié en que no existe una manera correcta o incorrecta de dirección, por lo que la que elige es la que dicta su experiencia personal.

Dentro de las conclusiones a las que llegaron se mencionan las siguientes:

A) Se observo que aunque el estilo predominante era el grado de interés por la producción unido al interés por la gente. No se puede afirmar que este sea distintivo y consistente del ejecutivo mexicano. Ya que el ejecutivo mexicano puede variar fácilmente de uno a otro estilo, es decir, manejarse equilibradamente en ambos puntos.

B) Conforme el estilo puede ser de mayor preocupación por las personas puede variar a una preocupación extrema por los resultados en una situación de presión.

C) Corresponde al estilo moderado de preocupación equilibrada hacia las personas y sus resultados. Es decir mantener la moral de la gente en un nivel satisfactorio así como el de obtener resultados.

D) Por último, y basándonos en lo anterior, Esto sugiere la posibilidad de que pueda asumirse fácilmente el estilo en función de la situación que el ejecutivo experimente.

Referente a las cuatro habilidades gerenciales que el Grid evalúa, se obtuvo lo siguiente:

FILOSOFÍA: En este aspecto el estilo aparece con mayor énfasis que lo deseable, por lo que el ejecutivo requeriría un mayor involucramiento con la filosofía administrativa de la organización, para poder proyectarla efectivamente a sus colaboradores.

PLANEACIÓN: El ejecutivo debiese actuar más directamente en el establecimiento de planes y objetivos, ya que estarían dando sus responsabilidades (toma de decisiones y planeamiento) al grupo de empleados, dejándolos con el total control. Sin embargo, el énfasis que los resultados nos muestran en el estilo, no es significativo.

EJECUCIÓN: Aquí se presenta una de las más importantes áreas de oportunidad que encontramos, en virtud de que al enfatizar el estilo, el ejecutivo mexicano debe ser desarrollado en habilidades gerenciales para la delegación.

EVALUACIÓN: Se presenta la necesidad de desarrollar habilidades en el ejecutivo que le permitirá establecer una evaluación del desempeño y resultados de sus colaboradores de la forma más objetiva posible, ya que por lo general no lleva acabo sesiones

de evaluación, salvo que le sean requeridos por la política de la empresa.

Cabe señalar que en esta investigación lo que nos lleva a retomarla es que realmente no existen líderes 9.9, y que sin embargo resulta "urgente" la necesidad de un líder con todas estas capacidades. E insisto en la capacitación de los dirigentes, ya que sí "la cabeza se encuentra en mal estado, el cuerpo no sabrá para donde dirigirse".

Volvemos a encontrar la importancia de mantener la moral de los empleados para un mejor resultado de la tarea. El convencer a las personas de hacer las cosas por ellas mismas para su propia satisfacción y mejor desempeño de su trabajo.

Otra investigación realizada dentro del tópico del liderazgo es la de David Casares Arragoiz en 1994 que titulo "Capacidades para Dirigir". Resulta ser un estudio bastante amplio sobre todo en el aspecto de las características humanas de los líderes. Es importante mencionar que dentro de las otras investigaciones, aunque se retome el aspecto humano, esta es una de las más amplias en contenido psicológico ya que fue realizada para obtener el grado de Doctorado en Psicología.

Se realizó a través de entrevistas a gerentes de empresas, pidiéndole su opinión acerca de cuál era la mejor manera de dirección, por lo que el autor decidió plasmar su propia experiencia y la obtenida de las entrevistas y darlas como características esenciales de los "líderes ". En ella retomo aspectos como: la importancia y actualidad del estudio del liderazgo.

Remarca la gran importancia de la "urgencia de nuevos líderes" plantea la definición de liderazgo desde diversos puntos de vista, como ético, social, político empresarial, ejecutivo, etc.

Retomo no solo el aspecto independiente del fenómeno de liderazgo, sino que, hizo hincapié en los seguidores, la importancia de la relaciones interpersonales, la negociación, el grupo como forma integradora, las habilidades, valores, capacidades y necesidades humanas básicas.

El aspecto más relevante e importante para mi (en lo que a mi investigación se refiere), es el tocado al ser humano primeramente antes que ser líder. Me refiero, y me apoyo en este autor, al conocimiento de sí mismo, a la seguridad y compromiso, que se obtiene a través del Autoconocimiento y aplicación de sus valores para dirigir.

Considero que para mi el valor más grande y esencial del ser humano es "el conocimiento de sí mismo" ya que a partir de aquí podemos saber nuestras capacidades y limitaciones, podemos observarnos como un ser independiente, con el derecho a que nos respeten y la obligación a respetar, fomentar un pensamiento positivo, dejar de ser "conquistados" y demostrarnos primeramente a nosotros que sí podemos ser mejores, llevando la mirada en alto, con los pies en la tierra y con el nombre de México en nuestro pensamiento para luchar por lo que queremos ser.

El mismo psicoanálisis y la psicología moderna, se basan en el continuo hábito de auto-conocerse a través de la reflexión, el análisis y el ensayo de nuevas conductas, cada vez más integradas a la propia personalidad y basadas en las fuerzas personales (Maslow 1970) mencionado aquí.

Como podemos hablar de nuestros valores si ni siquiera nos conocemos, si no sabemos hacia donde queremos ir, como vamos a transmitir nuestros valores si no sabemos cuales son, y lo peor de todo si no los llevamos a la practica.

Es muy poco lo que se habla y se fomenta, en la actualidad, del conocimiento de si mismo. Este es el objetivo principal de la psicología sin embargo, muchas veces nosotros mismos no lo llevamos a cabo, continuamos con el mismo patrón materialista sin importarnos los verdaderos sentimientos de las personas y en muchas ocasiones hasta de nosotros mismos.

Cuando acudí a una conferencia en la que se trataba el tema del "Compromiso del Psicólogo", yo propuse que el psicólogo al igual que el medico, antes de ejercer por su cuenta, tuviera un año de servicio fuera de su comunidad para conocer más a fondo la realidad de nuestro mundo. Realmente lo que aprendemos dentro de la carrera no es suficiente y es importante poner esos conocimientos en practica bajo la supervisión de una persona más capacitada.

Cuando los grandes generales de la Roma Imperial eran conducidos en medio de los victores del pueblo y eran coronados con el laurel por los emperadores, se hacían acompañar de un

muchacho que les recordaba que "el triunfo era pasajero" y "recuerda que eres mortal". Los grandes éxitos y el excesivo poder hacen perder la objetividad, la verdadera dimensión de la realidad personal y ajena, y este peligro solo puede ser enfrentado con el autodomínio.

El error que más común se ha visto que cometen los líderes es el de la ensoñación, vanidad y la omnipotencia para con ellos mismos. En nuestro país hemos sido testigos de la pérdida de la realidad de presidentes y de altos líderes, que una vez en el poder sean creído los halagos sistemáticos de los aduladores de palacio. Y ante esta pérdida del sentido de objetividad han sucumbido, y son recordados como los peores y más destructivos presidentes del país. La falta de realidad los ha hecho manejar a la nación como si fuera de su propiedad y han creído que podían modificar las reglas del mercado y violentar las condiciones sociales.

Es por ello y más que desde el nacimiento de nuestra consciencia personal emprendamos la tarea de autoconocernos para tener una visión más detallada de nosotros mismos y de nuestro futuro, para que cada uno encuentre el papel para contribuir al esfuerzo común. Así como en la protesta que se realiza al presentar nuestro examen profesional " Debemos de cumplir con la sociedad y de no hacerlo que ella misma nos lo reclame".

Hace hincapié en la congruencia que debe existir entre la educación y la promoción de los valores. Gaul, 1973 decía que "un director general es ante todo el promotor de los valores y

es el Capitán del barco que debe estar señalando y verificando el rumbo de la nave".

En toda entrevista con sus colaboradores debe reconocer los avances y contribuciones al esfuerzo global de la organización.

El directivo es ante todo el preservador de la identidad institucional y el promotor del destino exitoso y congruente de todos los esfuerzos individuales o parciales.

Quizá y el termino de subordinados también tenga que cambiar por el de participantes o colaboradores para llevar a cabo una relación de mayor igualdad.

INVESTIGACIONES SOBRE EL TEMA DE VALORES.

El conocimiento de nosotros mismos, ya sea como personas, grupo o nación, constituye un factor fundamental en nuestro proceso de desarrollo y crecimiento.

A continuación presentaremos en resumen algunas investigaciones realizadas en torno al tópico de los valores, empezaremos por la que describe en forma mucho más amplia y general de los valores de los mexicanos.

En el presente trabajo se ha pretendido ampliar y profundizar en la comprensión y entendimiento de los mexicanos a través de un estudio teórico-empírico de sus valores. Está constituido

por una serie de investigaciones que se refieren a los valores de los mexicanos en las circunstancias que prevalecían en 1981, a partir de un marco conceptual integral, así como de una encuesta nacional sobre las premisas socio-económico-culturales de los mexicanos.

Se pretende descubrir y explicar cuáles son las motivaciones y aspiraciones más profundas de los hombres y las mujeres de nuestro país. Y contribuir así a encontrar un camino de desarrollo propio, tanto en el ámbito económico y social cuanto en el cultural, al identificar, preservar y enriquecer la identidad y los valores nacionales.

Se expone el marco conceptual y una síntesis de los siguientes temas: México: entre la tradición y la modernidad, tipo sociopsicológico, individuo y sociedad, familia y trabajo.

La encuesta se realizó en dieciocho ciudades de la república, clasificadas en cuatro regiones: Norte, Occidente, Centro y Sureste. También se entrevistaron a mexicanos migrantes o "braceros" en cuatro localidades de Texas, Estados Unidos, y a personas que purgan condena en dos reclusorios del Distrito Federal (hombres y mujeres) y en el Consejo Tutelar de Menores.

Se englobaron zonas urbanas y rurales en proporción de 7 a 3, marginadas y no marginadas de 1 a 1 y hombres y mujeres en igual concordancia. Los sujetos fueron de 15 o más años de edad.

El interrogatorio incluye más de 100 preguntas de opción múltiple codificadas en 435 campos, de los cuales se emplean para variables de identificación, clasificación y análisis de la población cubierta de acuerdo con la estrategia metodológica.

Como es obvio se trata de un trabajo bastante extenso por lo que trate de sintetizar en lo posible y quedando claro cuales fueron las conclusiones a las que se llegó.

Lo que podemos concluir en forma general es que los valores de los mexicanos no solo se establecen, transmiten o se le da importancia por la época o la circunstancia, sino, también por el nivel socioeconómico y cultural del lugar en que se nace y se crece. Algo que cabe destacar y que arrojo esta investigación es el grado de "satisfacción" que se obtiene de una necesidad.

Dentro del aspecto de tipo sociopsicológico y las aptitudes básicas respecto al desarrollo socioeconómico y culturales son fundamentales en el proceso de cambio. Por lo que se obtuvo que solo el 30% se adapta a su ambiente para lo cual modifica su conducta (internalizadores), mientras que el 70% busca influir en su contorno (externalizadores). No tiene base la conjetura de que los mexicanos son pasivos: no solo hay receptividad al cambio sino que la mayoría actuamos como agentes del mismo.

El grado de satisfacción de una necesidad influye en la valoración que se le confiere. Los que menos ganan otorgan prelación a los requerimientos esenciales -alimento, vestido,

vivienda-, en tanto que quienes lo han satisfecho enfatizan lo relacionado con el ego y el estatus, así como los de desarrollo humano. En los hombres educación a mis hijos, en las mujeres ayudar a la familia; sigue educación personal.

Ello manifiesta que entre las personas más ricas la familia pierde importancia relativa y es sustituida por aspiraciones de carácter individualista asociadas con la modernidad.

Las metas y las aspiraciones a largo plazo se transmiten de una generación a otra. Están asociadas a la posición socioeconómica y a la movilidad social. Surgen en buena medida de las orientaciones de valor de la cultura en cuanto al prestigio de las ocupaciones y el papel social de los sexos. El mayor anhelo de los hombres es ser profesionales y más en la clase media; no es así en el estrato superior de ingresos, que piensa en ser industrial. El maestro ocupa el segundo sitio, aunque también baja en las personas más ricas. Lo mismo sucede con el ama de casa.

Hay consenso entre los mexicanos respecto a los principales factores para triunfar en la vida: buena educación, inteligencia y trabajar duro. Rechazando los procedimientos ilegítimos. Sin embargo, a mayor ingreso y escolaridad avanzan los valores como creatividad, inteligencia, trabajo duro e intrepidez, mientras desciende buena educación, buena suerte y posición social. Posición económica tiene un aprecio mayor en el Norte y menor en el Occidente y centro.

La honradez es el rasgo más apreciado por los mexicanos, nuestra sociedad ve en ella un atributo básico que fundamenta otros como el respeto y la dignidad.

En el cambio de lo tradicional a lo moderno adquieren relieve la perseverancia y después la iniciativa y la ambición. También la independencia pero más si de mujeres se trata: en la medida en que crecen la escolaridad y el ingreso se buscan afirmar la personalidad y depender menos de otros.

La figura del chismoso repugna a nuestros compatriotas en todas partes, los de ingresos altos dan este puesto al traidor.

En general en México, al transitar de lo tradicional a lo moderno, no decae la importancia de la familia. Y gana un 30% la educación.

Uno de los resultados sobresalientes de la encuesta es que la mujer se ha revalorado ante sí misma y ante los demás. Por lo que existe un matiz de grado, no cualitativo, en función de clases sociales y su poder adquisitivo. Contemplados por ella, los valores de la mujer que más adelantan con forme sube el ingreso son: inteligente, femenina y discreta. Los papeles de la mujer que más se suscriben y estiman con la escolaridad y el ingreso son ser la compañera del hombre, centro de la familia e igual al hombre.

Trascender y perpetuarse ganan terreno a medida que se eleva el ingreso y la escolaridad.

La religión influye en las motivaciones profundas del mexicano, en sus valores y en la orientación de su conducta. Los mexicanos solemos enfrentar y resolver problemas con el apoyo y consejo de personas en las que confiamos y cuyo juicio respetamos. Saltan a la luz la fuerza social y la cohesión de la familia, la solidaridad de la amistad y las creencias religiosas plasmadas en la figura de Dios.

Las personas maduras en edad sustituyen a los padres por los esposos y Dios. En cambio el profesional revalora el consejo del amigo y el de sus padres, en tanto que rebaja los de la pareja, Dios, hermano y parientes, esto es, abre el circuito familiar.

Las explosión demográfica, las nuevas condiciones socio-económicas y la tecnología bioquímica han cambiado patrones de conducta y valores en materia de fecundidad, procreación y relaciones sexuales.

La gran parte de los mexicanos están conscientes de su responsabilidad en el control natal y de la necesidad y conveniencia de la planificación familiar.

Por otro lado los mexicanos aun sostienen que "más sabe el diablo por viejo que por diablo" pues la mayoría conceden mayor peso a la experiencia que al conocimiento.

En la vía de desarrollo y modernización hay que mirar las motivaciones para trabajar, que son función de los valores

individuales y sociales: para satisfacer aspiraciones, para educar a los hijos y como medio de vida para comer y vivir.

El patrón y el empleado estiman antes que nada satisfacer aspiraciones; el trabajador por cuenta propia, el obrero, el jornalero y el ejidatario lo hacen por mantener a la familia en segundo tener dinero y en tercero comer y vivir. Educar a los hijos se sitúa en el cuarto sitio en todas las categorías.

Esto sugiere que el trabajo se percibe hoy más como medio y que la gente asimila valores modernos que implican tener en alta estima el dinero y el consumo. Trabajar por dinero, equivale a individualismo. El rol que juega el salario en la motivación para el trabajo probablemente ha cambiado al ascender el dinero en estimación.

Los mexicanos piensan que la responsabilidad es el atributo sobresaliente de un buen trabajador. Le sigue, con estima 50% inferior, el carácter de activo. Y después inteligencia, orden y puntualidad.

Definimos nuestro camino hacia el progreso a través de creatividad, innovación, cooperación y entusiasmo, valores que destacan en la medida en que son mayores los ingresos.

En el sector moderno se revalúan confiabilidad, honradez, cooperación y discreción. Se menosprecia en términos relativos la amistad, el trabajo y ser atento.

En relación a el valor del trabajo, expresan que es el meollo de hondos problemas humanos, ascendido en la jerarquía de valores de las sociedades modernas. Durante la Revolución Industrial, Carlos Marrx logró que se sostuviera en más alta estima y sostuvo que debería ser "no únicamente un medio de vida, sino el principal deseo en la vida".

Hoy nadie cuestiona su eminencia. Haciendo referencia a la constitución de 1917 hace reconocimiento a su trascendencia y establece el derecho al trabajo. La iglesia católica, en la carta encíclica Mater et magistral, considera que "el trabajo humano que se ejercita en la producción o en el intercambio de bienes o en la oferta de los servicios económicos, tiene la primacía entre los demás elementos de la vida económica, que no tiene otro valor que el de instrumento".

La distribución del ingreso, la justicia social y los derechos al trabajo, a salarios remuneradores, a fundar asociaciones y sindicatos y a la huelga, son algunos de los temas de controversia ideológica, política, económica y social, en los cuales el trabajo y su valoración juegan un papel determinante.

Por otro lado en lo que a motivación en el trabajo se refiere, ha sido un punto de sumo interés para su investigación y búsqueda de nuevas alternativas para el hombre desee hacer las cosas por el mismo y no porque tenga que hacerlas.

En resumen, las motivaciones han ido desde sustentarse como afiliativas, que son aquellas que impulsan a trabajar por

alguien y no por uno mismo, vgr. mantener a la familia, educar a los hijos, comer y vivir. Las centradas en el desarrollo y los objetivos individuales ascienden con las entradas de dinero, vgr. para satisfacer aspiraciones, para aprender e incluso trascender y por gusto, que consideran el trabajo como un fin en sí mismo.

Es muy cierto que las motivaciones constituyen un proceso individual en el cual las necesidades influyen sobre la percepción, los valores, las actitudes y la conducta.

Aquellas que subyacen en los móviles humanos presentan un ordenamiento jerárquico que cambia medida que son cubiertas las más elementales. Estas deja de influir y se provoca una dinámica para atender los apremios del siguiente nivel. Las motivaciones que descienden están asociadas con los grados básicos de seguridad y pertenencia, que incluye, entre otros, los requerimientos de comida y vivienda, conservación, mantenimiento y los afiliativos. Las que ascienden están ligadas con el ego, el estatus y la actualización; esto es, con las necesidades de estimación propia, prestigio, logro y desarrollo completo de la personalidad

Mucho hemos hablado sobre los valores, guiarnos por nuestros valores, dirigir por medio de valores, los valores de la empresa, qué valores tienen los grupos, etcétera; pero ¿qué son los valores?, ¿cómo se transmiten?, ¿por qué se mantienen?. Trataremos de dar respuesta a estas preguntas a través de los estudios que se han realizado en relación a este tópico.

Primeramente ¿qué son los valores?. Aquí hablaremos de los valores humanos, los que tienen que ver con nuestra vida interna lo que más nos importa, lo que ponemos por encima de todo, por lo que luchamos; los valores son lo que más apreciamos o nos beneficia, es aquello que sentimos que es correcto y apropiado. Son nuestras metas preferidas.

Socialmente los valores son metas importantes para el bienestar de la comunidad. El aspecto importante de los valores reside en que orienta nuestro comportamiento cotidiano y le da sentido a nuestra existencia.

Mario Cardenas Trigos en relación a los valores menciona: "El hombre organiza su existencia, en función de juicios de valor (axiológicos) acerca de su relación con el mundo y de sí mismo". Agrega que el individuo en sociedad se encuentra en diferentes situaciones de vida que pueden reducirse a tres tipos:

1o. Las personales o espirituales.

2o. Las practicas.

3o. Las teóricas o normativas: se refieren al mundo de las ideas creadas por la mente del hombre, donde se forman los conceptos, las reglas y las teorías; las normas y los valores son sistemas que se manifiestan por el orden y la disciplina y, por lo tanto, en el moral del individuo". Es decir, el individuo al organizar su existencia en cuanto a valores, éstos se manifiestan en una disciplina y práctica constante.

Precisamente y en relación a este punto de la "práctica" vamos a apoyarnos para contestar la segunda pregunta: ¿cómo se transmiten estos valores?.

Para nosotros poder transmitir esos valores de una manera más clara, primeramente tenemos que practicarlos y para esto hay que "internalizarlos", y como se da este proceso. Quizá sea muy fácil explicarlo o como lo menciona S. Giner citado en Freud dice que la socialización es "en su carácter de aprendizaje es un proceso de interiorización normativa, imaginativa y valorativa".

Al parecer resulta sencillo, sin embargo, porque se han perdido algunos valores, quizá tiene que ver la modernización, la influencia de otras culturas, sobre todo la norteamericana; el creciente abandono de los padres en los hogares. Son muchas las preguntas, que al terminar este pequeño resumen de la transmisión de los valores daremos respuesta.

Para poder transmitir los valores es indispensable que el transmisor tenga internalizados los valores que transmitiría al hijo para que éste los conozca y practique.

El hijo interioriza un código moral al aprender, al principio de su vida, sin que exista deliberación por su parte (Giner). Aprende lo permitido y lo no permitido; el comportamiento de un padre o una madre; sus obligaciones y deberes.

Por lo tanto en la medida que los miembros de una familia: padres e hijos no cumplan sus valores afecta al funcionamiento y al mantenimiento de la estructura familiar. Es necesario que se compartan los valores para dar una mayor cohesión grupal y, al mismo tiempo, se favorezca el control social ya que ello implica la adaptación a las normas y valores al grupo al que pertenece cada individuo. También podemos ver que en la medida en que el hijo vea que su padre no hace lo que debería de hacer, y el propio padre se percate de ello, ambos tenderán a estar en continuo conflicto y tensión constante. Esto implicaría una no adaptación del individuo con su sociedad.

El propósito fundamental de este estudio es el de encontrar por qué en la familia el conocimiento y la práctica de valores tiende a descender por los miembros (padre-hijo) que la componen.

Dicha investigación se llevo a cabo en el grupo de deportes de los empleados del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado. Los entrevistados tenían que ser el hijo que fuera empleado federal y que tuviera a su padre, madre o tutor y que ambos vivieran en el D.F. Así como que trabajaran en la institución.

Dentro de las conclusiones a las que se llegó se observo que:

El grupo presenta un amplio conocimiento de valores, una satisfactoria transmisión de los mismos y una elemental práctica, lo cual no es funcional al proceso de socialización.

La transmisión de valores ha funcionado mejor o alcanzado sus más altos niveles por medio de la coniviabilidad o transmisión de valores por la observación de la conducta de los padres (de aquí la importancia de la práctica de los valores) y mediante la socialización por castigos, mandatos y sugerencias.

En relación a esta observación, podemos ver como cuando los valores no son acordes con el actuar de los padres, sobre todo los hijos, presentan una problemática o crisis de valores. Es decir, cuando mi padre me pide que haga algo que el no practica. Ampliaremos más este aspecto cuando mencionemos la investigación de "Consecuencias psicológicas de la crisis de valores".

Otro punto, es que la práctica de valores es la conducta que se cumple menos dentro del proceso de socialización. Lo cual se considera que influye para la integración del grupo familiar y para el mantenimiento de una cultura. Si no hay práctica ¿cómo puede haber conocimiento y transmisión de valores?. Es más como pedirle a nuestros hijos que ellos los practiquen. Quizá esta era la respuesta a la tercer pregunta, ¿cómo se mantienen ?

Otra es que, la muestra tiende a practicar más lo que ella estima como bueno y conviene para si misma en cuanto a valores, que lo que se le ha transmitido por parte de su religión. Este aspecto es de gran consideración en cuanto a lo que religión se refiere, ya que nuestros líderes religiosos han tendido también a corromper las normas y leyes eclesiásticas quizá también por la falta del conocimiento de si mismo y como consecuencia una pérdida de los valores.

También se observo que el valor más estimado era el de la educación escolar, le seguía el cuidado a la familia y por último la moral, religión o lo espiritual. Aquí yo formularia una pregunta ¿cómo puede lograrse, o alcanzar una educación escolar y el cuidado de la familia, sino se tiene estimado el valor del trabajo?.

Si se esta poniendo como valor principal la educación escolar, también quiere decir que la sociedad espera mucho más de nosotros, más de lo que nos podemos imaginar, espera que nosotros tengamos todavía más valores que los que ellos mismos nos transmitieron.

Como es posible que nuestra vida e incluso nuestra educación sean tan superficiales. En nuestra vida cotidiana se requiere de una gran dosis de sensibilidad para tener menores tropiezos y mayor armonía entre nuestros semejantes y con las cosas que nos rodean.

En la vida cotidiana se requiere de una gran dosis de sensibilidad para afrontar todos los problemas que se nos presentan, haciendo una práctica cotidiana de valores que nos permita vivir con menos tropiezos y con más armonía entre nuestros semejantes y con las cosas que nos rodean.

Siendo nuestra vida y nuestra educación tan superficial necesitamos algo más profunda y fundamental en que apoyarnos. Buscar una actividad que nos eduque no solo mentalmente, sino emocional e intuitivamente.

Cuando el el individuo deja de cumplir con sus valores entra en conflicto y vive bajo tensión, ya que: no hace lo que debe hacer. Desde este punto de vista y en esta situación su rol de educador y modelador de la personalidad del hijo es poco funcional para la socialización.

Por otro lado, la religión comprende un conjunto de creencias, ritos y formas de comportamiento que pueden influir en la personalidad. E. Fromm al respecto dice: la religión "refleja la ética, y las normas del medio social que las rodea". Ahondando en la religión continua diciendo: "la religión popular o familiar guarda relación con el nacimiento, el matrimonio y la muerte...".

Un aspecto importante del conocimiento, transmisión y práctica de valores religiosos es que permite la unión del grupo al aceptar y compartir una serie de valores comunes a los miembros de la familia, lo que permite que se mantenga una cultura, "mediante el vínculo de la misma fé".

Sin embargo, y en relación a la no práctica de valores y el sentimiento de tensión personal, haremos mención de la siguiente investigación llevada a cabo con 400 alumnos de nivel licenciatura de la Universidad Iberoamericana realizada por Oscar G. Bandini Bequerisse en 1990. En la que se creo un instrumento de medición para observar el momento en el cual sus valores entraban en conflicto. El cuestionario consto de 30 preguntas de opción multiple divididas en 15 familiares y 15 sociales.

Los alumnos fueron tomados del área de Integración con la finalidad de completar y formar humanísticamente y de inspiración cristiana de la Ibero. Algunos de los temas impartidos aquí son: Teoría del conocer y actuar humano; los dinamismos afectivos y sexuales; la convivencia humana y la justicia social; la experiencia estética y comunicación, etc.

Las pruebas fueron calificadas en los parámetros de Ansiedad, Depresión, Agresividad (extrapunitiva, intrapunitiva, inpunitiva y manejo constructivo de la agresión) y Normalidad.

En casi todos los países del mundo la juventud está profundamente insegura de su orientación valorar. Los valores relacionados con varias religiones han perdido mucho su influencia; los individuos sofisticados en todas las culturas, parecen inseguros y perturbados por las metas que aprecian.

Todavía más importante aún es tal vez el hecho de que el individuo moderno es atacado en todos los ángulos por demandas valorales que suelen ser divergentes y contradictorias. Los hombres se preguntan si hay o puede haber algunos valores universales. A menudo se siente que tal vez hemos perdido, en nuestro mundo moderno, toda posibilidad de alguna base general o transcultural para los valores.

Roger (1976) menciona: " He observado cambios en el enfoque de los valores al pasar el individuo de la infancia a la edad adulta". Continúa diciendo que el "ser humano tiene en el principio un enfoque claro de sus valores". Prefiere algunas cosas y rechaza otras al probar una nueva experiencia. Al

inicio de su existencia el infante tiene más bien un proceso valoral organísmico.

Roger prosigue su reflexión: el infante necesita amor, lo desea, tiende a comportarse en formas que produzcan una repetición de esta experiencia deseada. Pero esto trae complicaciones. Realiza una travesura en la que el siente bonito sin embargo los padres lo califican de "malo" y lo refuerzan con un manazo. Se le excluye del afecto. Gradualmente aprende que lo que se "siente bonito", con frecuencia es "malo" a los ojos de los otros. En este momento y al él mismo expresarlo introyecta el juicio valoral del otro, tomándolo como propio para "retener el amor".

Esto lo lleva a adoptar como propios dichos valores, aunque sean discrepantes de lo que él esta experimentando. No estan basados en su propia valoración, tienden a ser fijos, rígidos, en lugar de ser flexibles y cambiantes.

Como estos modelos valorales están frecuente y fuertemente en desacuerdo con lo que esta aconteciendo en nuestra propia experiencia, nos hemos, en forma muy básica, divorciado de nosotros mismos, y esto explica mucho de la tensión e inseguridad modernas.

Por otro lado Nichtern (1983) habla de la transmisión de los valores en la familia: El dice que los valores de los hijos de familia, se aceptan sin ser cuestionados. De esta manera reafirma lo expresado por Rogers.

En resumen la total concepción o conocimiento personal de uno mismo es una organización de todos los conocimientos distintivos, tanto positivos como negativos y las connotaciones afectivas de los conocimientos que podrían mostrar una respuesta completa de: QUIEN SOY YO.

Rokeach (1973) en su teoría habla de la "tensión" menciona: "la inconsistencia entre los valores intactos y el cambio de actitudes, produce tensión". Por lo que se dice que es más fácil cambiar actitudes que valores.

El autor termina por expresar sus conclusiones así:

A.- La razón básica de la problemática de nuestros tiempos se basa en la ansiedad y la vaciedad de nuestra sociedad, lo que lleva a una pérdida de valores, junto con la pérdida del sentido de sí mismo y desemboca en una soledad, o se, esta fuera, estar aislado.

B.- Quizá otro factor que pueda influir para que ciertos jóvenes se vean afectados por la ansiedad, pueda ser el de la dependencia económica, los papás apenas tienen la mínima injerencia en cuanto los estudios de sus hijos, sobre todo aquí en la Universidad Iberoamericana.

C.- La autoridad no tiene sentido sino se orienta hacia el desarrollo y necesidades de los hijos. La única autoridad es aquella que está al servicio, necesidades e intereses de aquellos sobre los que se ejerce.

Respecto a la agresividad, quizá pueda ser producida por actitudes como: " en mis tiempos no se usaba esto o aquello; confío en ti, pero...hay gente mala". Quizá ambas razones sean válidas, pero la realidad es que los tiempos van cambiando muy aprisa. Lo que quizá provoque que los padres no confien en la educación que han dado a sus hijos. Por esto se valen de la agresividad en el trato con ellos; el resultado es que no solucionan las situaciones y con frecuencia, alejan a los hijos en lugar de acercarlos.

D.- Lo expresado anteriormente afirma lo pretendido por esta investigación: "Existe una crisis valoral y esta crisis produce transtornos psicológicos".

E.- Termina diciendo: Ojalá la juventud actual, que es muy numerosa en nuestro país, logre darse cuenta del peligro de la introyección de valores de modo que cuando quieran formar un hogar, sepan echar mano de tantos medios que en la actualidad existen para superar esa imitación tan nautural en el desarrollo de los niños, pero que con frecuencia conlleva el imitar actitudes no siempre las mejores; la responsabilidad de formar un hogar y la educación de los hijos es un objetivo de mucha trascendencia e ilusión ya que por desgracia muchos matrimonios se deshacen con las consecuencias tan funestas que de esto se sigue.

CAPITULO 1

GRUPO Y LIDERAZGO.



GRUPO Y LIDERAZGO.

Para poder retomar el tema de liderazgo, primeramente hablaremos de aspectos del grupo ya que sin seguidores no existe el fenómeno de liderazgo. Tomando en cuenta que la conducta de una persona es estímulo para la respuesta de otra.

Los grupos existen fundamentalmente para ayudar a los individuos a arribar a metas que de otro modo, serían inalcanzables. Representa una organización de esfuerzos individuales que va más allá de la simple suma de diferentes individuos. Blumer, (1948) sostiene: "Una sociedad esta constituida por diversos tipos de grupos funcionales. En gran medida nuestra vida colectiva se halla plasmada por la acción de dichos grupos, que a causa de sus intereses particulares, se orientan en diferentes direcciones"¹.

El estudio de los grupos es una área de gran interés sobre todo para la Sociología y la Psicología Social. Por ello se han considerado dos tradiciones que representan la forma en que se encara dicho aspecto del individuo.

A) En primera instancia se encuentra la "Tradicción externa" de la cual se encarga básicamente la Sociología, quien concibe como valiosos a los grupos por que son las piedras angulares de la sociedad.

Al estudiar los grupos busca establecer sus características básicas y su función dentro de unidades sociales más amplias. Se les concibe como grupos en interacción que son definidos de acuerdo a su función y metas como: primarios, grupos secundarios, voluntarios, no voluntarios, efímeros, territoriales, audiencia, mitin, etcétera.

B) La segunda es la llamada "Tradición interna" que pertenece a la psicología social y tiene como fundamento la consideración de los grupos como sociedades.

Conceptualiza a los grupos como objetos de estudio muy valiosos, pues constituyen ambientes importantes del comportamiento individual.

La Psicología social observa como influye la sociedad sobre el individuo tomando en cuenta su aprendizaje, percepción, motivación individual sin hacer hincapié en los determinantes hereditarios ni en los ambientales de la conducta social, más bien son influencias interdependientes.

La Psicología menciona que los grupos de trabajo se asemejan a los individuos en el sentido de que, a pesar de que aquellos son únicos y singulares (cada uno desarrolla su propia personalidad de grupo) comparten, como sucede a los individuos, algunas necesidades comunes. Se ha observado que se presentan tres áreas de necesidades. Dos de ellas son características colectivas del grupo, a saber: la necesidad de desempeñar una tarea común y la necesidad de mantenerse como una entidad social coherente (a la que se denomina necesidad de "mantener al equipo"). La tercera área esta

constituida por el conjunto de las necesidades individuales de los miembros del grupo.

Por otra parte, en la sociedad, la mayoría de las tareas son realizadas por grupos mucho más organizados. Esto se observa mayormente en las organizaciones. Esos grupos no son autónomos, sino más bien componentes de una empresa más amplia.

Dada la multiplicidad de propiedades que poseen los grupos es difícil formular una definición que abarque todas esas propiedades y características. Sin embargo, vamos a sugerir algunas:

"Los grupos no son objetos físicos, se crean y se desarrollan, se mantienen o se dispersan. Tienen y forman una historia, poseen vida lo que les proporciona fuerza".

Sea cual fuere su definición de sus límites tiene potencialmente la capacidad de influir sobre sus miembros a través de estados psicológicos compartidos. Dice Newcomb (1951): "para los fines de la psicología social, al menos, el rasgo distintivo de los grupos es que sus miembros comparten ciertas normas acerca de algo... "².

El autor se refiere a lo que llamaremos grupos funcionales: que pueden definirse como "aquellos grupos cuyos miembros se hallan mutuamente implicados en una interacción social en curso de desarrollo, orientada hacia la consecución de una meta común la cual es alcanzada mediante una acción

interdependiente dentro de una pauta originada de roles y normas, denominada estructura grupal".

Cooley y MiMery Form resumen en detalle algunas conclusiones que provienen de las investigaciones de Mayo:³

- 1.- El trabajo es una actividad de grupo.
- 2.- El mundo social del adulto esta organizado principalmente por el trabajo.
- 3.- La necesidad de reconocimiento, seguridad y consciencia de pertenecer a un grupo es más importante para determinar el estado y la productividad de los obreros y las condiciones físicas del trabajo. Etc.

Ningún agregado de personas puede existir por algún tiempo sin que se formen grupos informales y sin que destaquen los "líderes naturales". Sin embargo resulta fútil tratar de deshacer esos grupos; la actitud inteligente consiste en intentar que los intereses de la dirección y los de los obreros coincidan, a fin de que el conjunto de grupos informales que forman el personal de la fábrica adopten las mismas metas, en vez de frustrarse unos a otros. Esta es la perspectiva de Elton Mayo.

Homans (1961) considera que todo grupo constituye un sistema social dotado de características internas y externas. Los elementos internos de un grupo son las: actividades(movimientos de las personas hacia los objetos no humanos), las interacciones(cosas que las personas hacen en

conjunto como comer, jugar etc.), y los "sentires" (sentimientos y actitudes frente a los acontecimientos). Estos aspectos se hallan interrelacionados por lo que si cambia alguno el otro también tiende a modificarse.⁴

En el seno del grupo se desarrollan un sistema de tensiones, positivas y negativas, que corresponden al juego de los deseos y defensas de las personas que lo integran. He aquí el motivo por el cual es importante la psicología social; no sólo se trata de relaciones de trabajo sino como arriba se mencionó de sentimientos, la forma en como se organizan y participan cada uno de los integrantes incluyendo sus aspectos psicológicos, como perciben su medio para que actúe de determinada manera.

Inevitablemente los integrantes de un grupo adjudican consiente o inconscientemente autoridad al equipo de coordinadores. Suelen esperar que este resuelva situaciones tanto de índole intelectual como emocional. Sin embargo los coordinadores deben conocer sus rasgos de personalidad, ya que del buen uso que hagan de su propio conocimiento dependerá el éxito del grupo en cuanto al logro de la tarea.

Esto nos propone pensar en la concepción que el dirigente tenga del ser humano así como de su propio YO como representante de la identidad de un individuo en relación con otros Yo(s). Podemos representar esto por medio de las siguientes fórmulas :

Yo = otros
otros

Yo - otros

Yo +

Podemos mencionar que existe dentro de la Psicología Social una disciplina llamada "Dinámica de Grupos" que se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo, y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formar leyes o principios, y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

Es importante saber elegir la Dinámica de grupo para favorecer el aprendizaje; abrir nuevas formas de comunicación interpersonal; ligar la realidad del grupo a la realidad exterior; fomentar las relaciones humanas; mejorar la comunicación; influir en el desarrollo de habilidades y aptitudes del sujeto, y por último, estimular la integración y evolución grupal.

Para elegir la mejor técnica se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: objetivo que se persigue; madurez y entrenamiento del grupo; tamaño del grupo; ambiente físico; características del medio externo; características de los miembros; la capacitación del conductor y lo más importante la cohesión del grupo.

Algunas de las técnicas a elegir son: Teambuilding, team work, grupo de encuentro, grupo T, entre otros.

A este último punto hacemos referencia ya que esto se refiere al grado en que los miembros de un grupo desean permanecer en él; ya que un grupo con alto nivel de cohesión se preocupa más de su membresía y, por consiguiente, están más motivados para contribuir al bienestar del grupo, a lograr los objetivos de éste y a participar en las actividades del mismo. La cohesión contribuye a la potencia y vitalidad de un grupo y aumenta la significación de la membresía para quienes pertenecen a él.

Recordemos que trabajar en grupo trae consigo mayores beneficios como puede ser el manejo de situaciones complejas, ya que al unir los esfuerzos de los recursos del grupo, se posee la posibilidad de administrar creativamente situaciones complejas. Se aprovechan en gran medida las diferencias de los participantes del grupo. Al mismo tiempo que se le da mayor rapidez a solucionar el problema, existiendo una alta motivación al alientarse al grupo; por tanto las decisiones tienden a ser de mayor calidad ya que se involucra la experiencia, el conocimiento, las habilidades y actitudes. Al unir sus fuerzas la perspectiva hacia la organización cambia y es más fácil lograr cambios.

La trama que se teje dentro del grupo, es decir la forma de organización y participación que se deriva constituye el campo psicológico del grupo. Por lo que la relación emocional de ninguna manera es unilateral. El dirigente también se ve involucrado con sus subordinados y para él no es lo mismo caerles bien que caerles mal, si se le califica de justo o

injusto, y sobre todo, si cuenta con el apoyo de su grupo en la realización de las tareas asignadas.

De igual manera los miembros que conforman el grupo tienden a expresar sus sentimientos de manera que si apoyan al líder y se sienten bien dentro del grupo su conducta y desempeño serán positivos y sino lo son tienden a bloquear cualquier actividad o tarea a desempeñar.

En relación a este aspecto de la bloqueación de tareas podemos hablar de los "dilemas a que se enfrentan los subordinados" (Eric H. Neilsen y Jan Gypen).⁵ Es decir que al estar consciente de la manera de actuar de los subordinados pueden superar esa tendencia que los lleva a reaccionar siempre a la defensiva ante los esfuerzos que hacen sus superiores para hacer valer su autoridad.

Desde este aspecto cómo puede mejorar el subordinado y de qué manera el superior puede ayudar. Para muchos empleados esta relación resulta sumamente difícil de sobrellevar, y en ocasiones, reaccionan desfavorablemente perjudicándose así mismos y a sus organizaciones.

Tomemos en cuenta que la mayoría de los gerentes están trabajando bajo las ordenes de alguien más y que el ser un subordinado eficiente es una labor profesional tan importante como la de ser un superior eficiente.

Eric H. Neilsen y Jan Gypen Basándose en la teoría del desarrollo individual de Erik Erikson, infieren y presentan

de una manera clara estos dilemas a los que muy frecuentemente los subordinados se enfrentan como por ejemplo el sentirse a disgusto por el nuevo sistema de dirección lo que lleva al subordinado a resistirse y no poder adaptarse; el sentirse incapaz de enfrentarse a su jefe lo que le crea desasosiegos y finalmente una crisis emocional; y por último, el temor a ser sustituido por un nuevo empleado. Esto por mencionar algunas situaciones.

A estos ejemplos podemos argumentar que en los tres casos los subordinados muestran no estar capacitados para el puesto y que sus superiores podrían prescindir fácilmente de ellos. Sin embargo en otro sentido, su actuar es comprensible ya que reflejan un intento por mantener la integridad personal, seguir en la lucha o evitar situaciones conflictivas.

En ocasiones el poder del que disfruta el superior lo lleva con frecuencia a tratar de manipular a aquel que se encuentra en un nivel inferior y a perder de vista el hecho de que el subordinado también tiene sentimientos y emociones además de importantes cualidades.

En consecuencia, el problema, para aquellos que se interesan por un buen desempeño administrativo dentro de la organización, no es tratar que los subordinados prescindan de ese sentimiento de auto-protección, sino crear, en cambio, un ambiente que reduzca la necesidad que sienten de defender sus intereses personales.

Galileo decía : "Nada puedes enseñarle a un hombre; solo puedes ayudarlo a que lo descubra dentro de sí mismo".

El primer paso sería esclarecer las diferentes formas en que se puede manifestar ese afán de protección. Ya que todo individuo debe enfrentarse a las situaciones para adjudicarse un papel significativo dentro de la sociedad, por lo que se recrea en la relación superior subordinado. En un cierto sentido, el superior representa lo que Erikson describe como las presiones de la sociedad.

A continuación consideraremos cada uno de los dilemas por separado:

Afinidad vs Rivalidad.

Ver al superior como un valioso aliado o como un rival frente al que hay que estar en guardia.

Desconfiar del superior, cuando éste es una persona bien intencionada, puede llevar a herir susceptibilidades y a perder grandes oportunidades. Del mismo modo, depositar la confianza en un superior, para sentir luego que dicha confianza ha sido traicionada, puede crear conflictos ya que es difícil que en un empleado que ocupa un nivel inferior pueda ejercer represalias.

Obviamente, el superior también puede decidir si quiere ver al subordinado como un aliado o como un rival, empero el superior puede rectificar fácilmente una mala elección debido al poder que tiene. En consecuencia nadie sale perjudicado mientras exista confianza en todos los niveles. No obstante, sucesos de esta naturaleza colocan al subordinado en

desventaja si el superior resulta no ser merecedor de la confianza que se le deposito en él y si es el subordinado quien tiene que tomar las decisiones críticas en el momento mismo de la acción.

Pedir Aclaraciones vs Intuir Explicaciones

Pedir al superior que aclare lo que espera de una situación dada o emplear la intuición para adivinarlo y arriesgarse a no acertar.

Delegar autoridad para que tanto el jefe como el empleado se sientan satisfechos es un factor esencial para el desarrollo armónico. Pero, las condiciones frecuentemente cambian y, al surgir nuevos proyectos la gente siente que no debe delegar la misma autoridad.

El subordinado que, al modificarse una situación, discute con su superior lo que éste espera en las nuevas circunstancias, puede intuir de un modo mejor los resultados que su jefe realmente espera.

Sin embargo, preguntar a su jefe qué espera de una nueva situación puede ser peligrosa para un empleado. Un nuevo proyecto puede hacer que un superior delegue más autoridad de la que el subordinado es capaz de asimilar, ya que puede despertar en él sentimientos de ansiedad y de desconfianza de sí mismo, lo que puede redundar en un desempeño poco eficaz de su trabajo.

Iniciativa vs Dependencia.

Sugerir y promover diferentes formas de lograr los objetivos de la organización e impulsar nuestro propio desarrollo individual o esperar a que el superior se haga cargo de la situación y modifique las aspiraciones personales.

Para algunos jefes la iniciativa representa competencia y sentimientos de rivalidad. Un subordinado que usa su iniciativa solo en aquellas áreas donde ésta es bien recibida, se siente en libertad de hacer sugerencias que vayan de acuerdo con sus propias aspiraciones sin temor de verse obstaculizado.

Cuando el subordinado presiente que tomar la iniciativa puede resultar contraproducente o traer consigo una serie de represalias, es probable que no sólo tema proponer cualquier cosa, sino que también se culpe de fallas que tienen su origen en una dirección deficiente.

Siempre que se le presenta al subordinado la oportunidad de consolidar su propio estatus a expensas de su superior, surge este dilema y, con él, la necesidad crítica de renovación e innovación que el éxito de cualquier organización requiere.

Capacidad vs Inferioridad.

Sentirse capaz en el desempeño del trabajo dada la capacitación y adiestramiento que se tiene o sentirse inepto y en desventaja frente a los colegas.

Es muy probable que los subordinados, que se sienten al mismo nivel que sus compañeros en lo que a capacidad se refiere, aprendan cosas muy útiles de la retroalimentación que puede proporcionarles. Así mismo se sienten en libertad de pedir dicha retroalimentación. El interés que tienen por mejorar el concepto en el que los tiene el superior, los impulsa a colaborar en la planeación de programas de desarrollo profesional.

En contraste, los subordinados que no confían en sus aptitudes, están predispuestos a rehuir la retroalimentación, a malinterpretar los criterios que se usan para determinar el desempeño o a sentirse destruidos por cualquier evaluación crítica. Es poco probable que emprendan nuevas actividades.

Si el subordinado se considera competente y se muestra dispuesto a ser evaluado y retroalimentado facilita, de este modo, las revisiones a fondo, empero una evaluación deficiente puede dañar la carrera de toda una vida.

Diferenciación vs. Identificación.

Ser diferente del supervisor en cuanto a capacidad, aspiraciones, valores e inquietudes profesionales o identificarse con él hasta el punto de imitarlo.

El dilema a que se enfrenta el subordinado, al tener que decidir si sus conceptos y forma de ver la vida deben guardar un enfoque similar o completamente diferente del de su

superior, depende de la imagen que tenga de éste (¿resulta un modelo atractivo ?).

Cabe mencionar que a diferencia de las posturas anteriores, en esta no se considera que alguna de las dos opciones tenga que ser necesariamente la ideal para la organización.

En algún momento el subordinado puede considerar valioso parecerse al jefe, sin embargo, en otra no puede ser tan provechoso. Verse a sí mismo como diferente del jefe estimula una situación de contrastes. Lo que es fundamental es que el subordinado tome su decisión apenas iniciada la relación para que pueda sacar al máximo provecho y resistir la inclinación que se siente por la otra posibilidad.

Relacionado de una forma personal vs. Una forma impersonal.

Ver al superior como un ser humano que se enfrenta a problemas similares al tratar de entablar una amistad o al manejar asuntos familiares y profesionales o contemplar el mundo del superior como algo diferente y distante al cual solo se entra por razones de interés o conveniencia propia.

Hoy en día es más frecuente escuchar y hacer preguntas sobre la vida familiar, comparte inquietudes que no están relacionadas con el trabajo y se escuchan problemas personales.

Los subordinados, que no han podido resolver de un modo satisfactorio los dilemas anteriores, encontrarán aún más

difícil decidir si deben ver a su superior como un ser humano o como a un funcionario que desempeña un papel administrativo, percibir de la postura mejor, permite expresar los sentimientos personales de competencia, desconfianza de sí mismo, dependencia e inferioridad. Pero por otro lado expresarse tan abiertamente puede interpretarse como una señal de debilidad.

Los empleados, que tratan a sus jefes como adultos con intereses y problemas comunes, pueden tolerar los humores e idiosincrasias de sus superiores, resistir su comportamiento irracional sin temor de dañar permanentemente la relación y aceptar cualquier tipo de amistad que se desarrolle.

Preocupación recíproca vs. Interés personal.

Tener en mente el bienestar y desarrollo personal de superior o estar preocupado únicamente por el propio éxito.

Los subordinados que ven más allá de sus propios intereses, y coadyuvan al mejor desempeño de sus superiores, propician mayores beneficios para sí mismos y un mejor entendimiento entre jefes y empleados, desde luego, existen pocas recompensas formalmente autorizadas por ayudar en el desarrollo de un superior y siempre existe el riesgo de que éste explote la relación aceptando un crédito inmerecido por algo que el subordinado ha logrado.

Sin embargo, hemos descubierto que los superiores responden positivamente frente a subordinados que tienen conocimientos

importantes que aportar y que están dispuestos a compartir. Por consiguiente, consideramos que las relaciones superior-subordinado que tienen mayor éxito son aquellas en las que ambas partes pueden identificar y aprovechar los recursos que cada uno tiene que ofrecer. Estos recursos pueden ser aptitudes, conocimientos, carisma o simplemente la capacidad para ayudar a conjuntar valores que ellos poseen.

Integridad vs. Negación.

Aceptar la relación con sus limitaciones, rechazarla o tergiversarla.

Erikson, en su teoría expone que el ser humano que se acerca al final de su vida, debe hacer un análisis de los resultados alcanzados y admitir tanto las cosas buenas como las malas de su vida. Si el individuo no logra realizar esta integración se ve presa de la desesperación. La gente que se encuentra atrapada por este sentimiento se vuelve amargada e intenta cambiar el curso de su pasado aventurándose en empresas imposibles.

Los subordinados que son honestos consigo mismos aceptan la relación por lo que es y por lo que ha sido. En discusiones con otros compañeros, son imparciales acerca de lo positivo y negativo que ven en sus superiores y es probable que consideren la experiencia de estos últimos al evaluar las implicaciones de su propio futuro.

Los subordinados que no quieren ver la realidad de sus relaciones con los superiores a menudo se muestran renuentes a asumir la responsabilidad de lo que ha sucedido y por consiguiente culpan básicamente a su superior. ya que son ellos quienes debieron haber sido más juiciosos o cuidadosos, más magnánimos, más capaces. Aun que una tercera persona afirme esta posición, de que el superior tiene mayor capacidad, no obstante se necesita de dos para que una relación se produzca.

Empero, un subordinado que dese mantener un sentimiento de integridad debe aceptar la responsabilidad personal que implica no haber enfrentado una situación difícil.

Para el buen funcionamiento de las relaciones entre subordinados y jefes es reconocer los dilemas anteriores y emplearlos como una herramienta para discutir problemas e inquietudes.

Aquéllos que sólo se interesan por su bienestar personal no escucharán las necesidades del superior y aquéllos que carecen de integridad inventarán bonitas historias de sí mismos y atribuirán toda la responsabilidad del cambio al superior que goza del poder. De igual forma reaccionara el superior que no pudo resolver dichos dilemas.

Sin embargo no esta de más presentar unas cuantas sugerencias a los superiores.

Introspección: Tenga en mente los dilemas y observe de cual esta haciendo uso y que tipo de autoprotección esta usted utilizando al hablar con su subordinado.

Empatía: hágale saber a su subordinado como reaccionaria usted si estuviera discutiendo con su propio superior estos mismos aspectos. Aun cuando usted y su superior puedan ser muy diferentes.

Preparación: de vez en cuando discuta aspectos relacionados con la autoprotección directamente en las cesiones de capacitación.

Compromiso: mantenga el interés, en caso de asuntos delicados considere la posibilidad de más reuniones y exprese otros enfoques al problema. El interrumpir el proceso puede ser tan perjudicial como no enfrentar desde el principio el dilema.

Esperanza: Rara vez se da el caso de que ambas partes reconozcan que las relaciones que sostienen son ideales. Sin embargo trate de aceptar y compartir el hecho de que ambos están esforzándose, y no caigan en la desilusión.

CAPITULO II

LIDERAZGO.



Vertical line of text on the right side of the page, likely a page number or chapter indicator.

LIDERAZGO

Ya hemos hablado de la importancia que tiene el grupo dentro del fenómeno de liderazgo. En este capítulo retomaremos algunas de las características que deben existir dentro del proceso del liderazgo así como aspectos de personalidad del líder.

Primeramente hemos de decir que al igual que los grupos, los líderes, poseen variadas características. Las circunstancias pueden exigir de los líderes y el desarrollo del liderazgo diferentes atributos en relación con el desempeño de las relaciones grupales.

El proceso de liderazgo puede concebirse, entonces, como una relación de influencia que se manifiesta entre miembros de un grupo. Este proceso se examinara desde tres factores importantes: el líder con sus atributos (motivaciones, percepciones y recursos relevantes para el logro de las metas grupales); los adeptos y sus atributos respectivos, y la situación dentro de la cual actúan.

En el lenguaje del lego, el líder es alguien que atrae a la gente hacia él como si fuera un imán, por obra del "carisma" es la persona a quien otros quieren seguir, es aquél que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad. Hombre que se apodera de la imaginación así como de la admiración de aquéllos con los cuales trata.

Podemos apoyar lo anterior con lo que Gustavo Velázquez Mastreta expresa sobre el liderazgo del profesor y dice: "La imagen del profesor, aun en harapos, debe sugerir poder, autoridad, carisma, influencia, respeto, disciplina y responsabilidad".

Tomemos en cuenta que los términos de "liderazgo" y "líder" no son idénticos; por ello se considera definirlos. El liderazgo, como dice Stogdill (1950). "Es el proceso en virtud del cual se influye sobre las actividades de un grupo organizado, con respecto a la fijación y consecución de metas"⁶.

Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones (Dubin, 1951).⁷

Liderazgo es la iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción del grupo dirigida a la solución de problemas mutuos (Hemphill, 1954).⁸

Gustavo Mastreta define el Liderazgo como: "Una forma especial de poder. Digamos que es la habilidad, basada en las cualidades personales de alguien, para lograr por parte de sus seguidores el cumplimiento voluntario de una amplia variedad de asuntos". Por otro lado un líder es: "Una persona cuyas características (en particular su estatus) le permiten ejercer una influencia concorde con la consecución de metas grupales".

El líder es la persona que crea el cambio mas efectivo en el desempeño del grupo (Cattel, 1951).⁹

El profesor como un líder puede mejorar su enseñanza. La enseñanza satisfactoria puede depender de la adopción de un método didáctico particular, sin embargo también depende de tener un tipo especial de personalidad, del manejo de la comunicación y de los factores motivacionales.

Homans (1961), observo que para "adquirir influencia sobre otros, el precio a pagar era permitir que otros, influyan sobre nosotros"¹⁰. En consecuencia, debe existir cierta predisposición del grupo para aceptar la influencia de un líder, el cual debe contar con ciertas características.

En general las personas se desarrollan en el desempeño de muchos roles de conducta en el que intervienen numerosas manifestaciones de liderazgo entre personas envueltas en relaciones recíprocas de roles, como las de padre-hijo, maestro-alumno, marido-mujer, terapeuta-paciente, etcétera. Cabe mencionar que dichas relaciones no son estables, ya que tienden a cambiar en el curso del tiempo.

Algunas de las características que debe tener el líder son: el de la comunicación con sus adeptos y el de tomar en cuenta los estados perceptual-motivacional de los mismos.

Exige el empleo de distintos recursos grupales en una actividad coordinada, lo cual significa que el adepto ocupa un lugar como participante activo en el proceso de liderazgo.

Filmore Sanford (1950) observa: Hasta cierto punto se justifica considerar al adepto como el factor más importante en cualquier

acontecimiento del liderazgo (...) Ocorre que el adepto no sólo es quien acepta o rechaza el liderazgo, sino que es la persona que percibe tanto al líder como a la situación y reacciona de acuerdo con lo que percibe

Enfocándonos un poco más al líder, podemos decir, que anteriormente era considerado como una persona dotada de rasgos singulares. Cowley (1928) recogió esta idea en su afirmación de que "el estudio de los rasgos ha sido la vía usual de aproximación al estudio del liderazgo". Por este hecho los estudios realizados a principio de siglo asignaron particular relevancia a factores tales como la altura, el peso, la apariencia, la inteligencia, la confianza en sí mismo y otras.¹¹

Más recientemente Mann (1959) al revisar 125 estudios acerca de las características del líder y su personalidad encontró que el factor de la "inteligencia" posee el más elevado porcentaje.¹²

En relación a este factor yo me haría una pregunta ¿tendremos que ser muy sabios (inteligentes) para decidir que camino tomar?.

Mann asimismo, identifica, como correlatos del liderazgo la adaptación general, la extroversión y el dominio. Sin olvidarse de que dichos estudios implican la existencia de un grupo organizado en torno de determinada tarea de discusión.

Por otro lado Gibb (1954) resume la cuestión así:

"Los adeptos se subordinan, no a un individuo a quien perciben como absolutamente distinto, sino a un miembro de su grupo que en ese momento posee superioridad, a quien perciben como fundamentalmente igual a ellos y que en otras ocasiones puede estar dispuesto a seguir a los demás".¹³

Anteriormente, los estudios sociométricos atribuían gran gravitación a la popularidad. Muchas de estas investigaciones tenían en cuenta las elecciones entre compañeros. En consecuencia de ello, una medida general de simpatía se consideraba como signo de liderazgo (Jenings, 1943). Sin embargo, cabe mencionar que las relaciones entre la popularidad y el liderazgo depende de la situación, y por ende no siempre alcanzan un índice elevado.

Por otro lado tomaremos en cuenta el aspecto de la responsabilidad que debe tener el líder. Hemphill (1958, 1961): el líder es aquel miembro del grupo a quien más puede responsabilizarse por la promoción de la estructura. En relación a esta aspecto se reafirma lo que Edwar Deming (1950) expresaba que el 85% de las fallas en relación a una tarea se deben al líder.¹⁴

Mastreta expresa en relación al profesor como líder "Es el responsable del desarrollo del potencial humano de los profesionistas que acuden a las aulas universitarias, pues en ellas se forman los profesionales que conducirán al país".

El profesor como agente de cambio, debe explicar, analizar y defender los derechos, pero es necesario que su anuencia

didáctica y su capacidad profesional, ambas, desentierren los deberes del hombre, sus obligaciones.

Otra de las características es la de consumidor de las funciones grupales esenciales. Schutz (1961) el líder es la persona de recursos que asegura la realización adecuada y la mutua armonía de las funciones capitales del grupo. Esto también nos habla de las capacidades organizativas del líder.

Ya habíamos mencionado el aspecto de status del líder el cual se concibe como una acumulación de impresiones positivas provenientes de interacciones anteriores con otros miembros del grupo.

En relación a la personalidad del líder Riecken (1958), entre otros, observo que generalmente los miembros más conservadores de un grupo son considerados los más influyentes con respecto a la solución grupal de un problema.¹⁵

En cuanto al ser un líder autoritario, Shaw (1959) encontró que el grupo que tenía un líder muy autoritario, éstos se desempeñaban mejor, en términos de una mayor producción de trabajo, con una estructura de comunicación centralizada.; sin embargo los miembros del grupo se encontraban insatisfechos.

También observo que al descentralizar la estructura de comunicación de los grupos dirigidos por líderes poco autoritarios se desempeñaban mejor y estaban más satisfechos. Esta manera de actuar se interrelaciona directamente con la personalidad del líder.

Hablando del liderazgo autoritario, Gustavo Mastreta expresa: El liderazgo debe estar presente en las aulas. Su representante es el profesor. "No hay nada que desaliente más al alumno que el profesor ignorante y necio. Ignorante de su capacidad para comunicarse, para motivar, para dirigir grupos. Necio por no saber enfrentarse con él mismo, por no darse a los demás"

En relación a la participación y la iniciativa los líderes tienden a ser superiores que los demás miembros del grupo. Son los que más hablan y por lo tanto contribuyen a la toma de decisiones, así como la solución de problemas. Cabe mencionar que el nivel de actividad de un individuo, en términos de actos de liderazgo, puede variar como consecuencia del refuerzo proporcionado por los otros miembros del grupo.

Diversas investigaciones sostienen que la perceptibilidad del líder influye sobre su eficacia personal. Ello indica que un factor importante para la consecución del status del líder era la capacidad de evaluar con mayor exactitud a los demás. Aquí remarcaremos la importancia que tiene la cohesión del grupo, ya que hace énfasis en ciertas características semejantes de los miembros del grupo, sin que existan preferencias por alguno de ellos.

El líder organizativo puede ser desde un gerente que adopta decisiones hasta un supervisor inmediato. Ahora trataremos el tipo de supervisión que realizan algunos líderes, yendo de lo más estricto a lo más accesible. Suele considerarse que la supervisión estricta como recurso institucional asegura que los

trabajadores cumplan correcta y asiduamente las tareas encomendadas.

Cierto número de estudios (p. ej., Fleishman, Harris y Burt, 1955) revelaron que "la consideración personal" y la "promoción de la estructura" tienen mucha gravitación en el desempeño del líder.¹⁷

Si consideramos al líder como un agente de influencia, su apariencia y la posición que adopta frente a distintos problemas sustentan la aceptación de su fiabilidad como fuente de influencia; la comunicación con los adeptos no solo es verbal sino mediante sus acciones.

Como profesores y líderes universitarios debemos declarar la guerra al espíritu minimista, pues éste milimetra nuestras obligaciones en el salón de clases, en la creatividad y la docencia. Al alumno se le convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción.

En consecuencia mantener la función mediadora del líder es, pues, delicada y puede producir múltiples efectos. Desde realzar su estatus y mantenerlo y fortalecer la moral colectiva, hasta agudizar el conflicto y limitar las alternativas que están a su alcance.

Podríamos decir en resumen que la función principal de un líder es más bien de mediador, de guía, de coordinación de administración, de estatus, de iniciativa y comunicación mas que de características de personalidad.

"Es fácil hacer creer a la gente en una cosa; pero, habrá dificultad para hacerlos persistir en esa creencia" (Maquiavelo).

Tratemos de que los líderes no caigan en lo que Bernard describe: El buen líder industrial a veces da la impresión de ser "más bien un individuo estúpido, un funcionario arbitrario, un simple canal de comunicación y un ladrón de ideas" Bástente estúpido para escuchar muchas cosas e imponer autoridad para mantener el orden.¹⁸

CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES.

En su opinión Knickerbocker (1958) expresa que un líder puede surgir de uno de los dos modos siguientes:¹⁹

A. El líder surge como resultado del acuerdo entre los miembros del grupo. Ya que el grupo decide que cierto individuo constituye el mejor medio para la obtención de metas.

El acuerdo puede darse de forma verbalizada o tácito, puede ser también una mera conjetura o el resultado de una experiencia obtenida entre varios miembros. Siempre pensando en que el elegido cumpla con las necesidades y logro de metas, así como de sus necesidades.

B. Aparece como resultado de objetivos cuyo logro requiere la presencia de un grupo de personas ya que el líder solo no puede lograrlo. Por consiguiente debe buscar adeptos que acepten su dirección. *

En el intento de clasificar a los líderes mediante el enfoque tipológico, varios investigadores encontraron que de acuerdo con la clasificación de Carl G. Young en introvertidos y extrovertidos, con mayor frecuencia se encontraron líderes de tipo extrovertido.

Klineberg (1955) al hablar del genio dice: Los adlerianos consideran que en muchos casos los logros significativos son el producto de la sobrecompensación por alguna inferioridad orgánica. Algunos ejemplos pueden ser Demostenes y Beethoven.²⁰

Otro de los factores que se presumía en mayor grado tenían los líderes se refiere a la inteligencia, Hollingwoth (1926) observo que los niños con una inteligencia superior no siempre llegaban a ser líderes de su grupo. Sin embargo se observo que la inteligencia del líder es ligeramente superior.

De acuerdo a esta Teoría de las características, lo más probable es que el profesor Universitario (como líder efectivo) muestre iniciativa, seguridad en sí mismo y capacidad de decisión. Además debe ser inteligente y capaz de analizar los problemas, de hacer frente a las cuestiones fundamentales y encontrar siempre soluciones que se juzguen correctas. Puede ser un poco retraído pero competitivo. Gustavo Mastreta.

En relación al peso y la estatura se observó en un estudio realizado por E. B. Gowin con funcionarios ejecutivos revela que son más altos y pesados que los individuos pensadores. "Las diferencias, si bien no eran muy grandes, sugieren que en ciertos tipos de liderazgo y jefatura, que implican poderes físicos, la estatura y el peso son factores importantes en la determinación de los roles de dominio".²¹

Maurois (1947) cita como cualidades del jefe: la voluntad, un gran valor y la salud. La virtud no menos necesaria la discreción. "El secreto, decía Richelieu, es el alma de los negocios" En Maurois.

..."Es, sin duda, muy difícil para el jefe mantener un justo equilibrio entre la reserva y la gravedad necesaria a su prestigio y la afabilidad que exige la formación del equipo. Pero esta dificultad será fácilmente superada por el tacto natural de quien ha nacido para los grandes puestos" " La frialdad es la mayor cualidad de un hombre destinado a mandar". Maurois.

Norman Maier escribe que el adiestramiento de líderes ha descubierto que la práctica bajo supervisión es muy importante por eso gracias al ejercicio y la crítica, el líder aprende a percibir sus propias debilidades y a tener consciencia de la forma en que sus métodos afectan a sus hombres... aprende a aceptar críticas y consejos. Sensibilizarse... es uno de los beneficios que proporciona el adiestramiento para el liderato.²²

Young (1963) cita, entre otros, a los siguientes tipos de líderes:

El líder militar: Puede ser líder a pesar de no tener muchas virtudes para el liderazgo ya que se encuentra en una organización predeterminada donde la cadena de mando se encuentra inviolada.

El líder burócrata: Se encuentra en la misma posición que el anterior. Estos dos más bien tienden a ser jefes más que líderes.

El líder pasivo: Es el que no hace nada por ser líder, pero que es admirado por distinguirse en algún deporte especialmente o en el arte, un ejemplo podría ser Pablo Picasso.

El líder carismático: Es aquel que es seguido por su magnetismo personal y especial. Entre estos se encuentran los líderes políticos y religiosos, y bajo esta misma bandera navegan en un principio los dictadores.

El líder democrático: llega a diferenciarse del grupo pero no es que él mismo se busque en séquito. El liderazgo desarrolla la iniciativa, la madurez, la creatividad y la responsabilidad. Visto desde este punto de vista el liderazgo no es cualidad solo de algunos, sino que puede ser desarrollado. En un grupo democrático el liderazgo es difuso. Aquí encontramos una correlación entre liderazgo y educación.

Liderazgo Representativo o Simbólico: Suele ser elegido más o menos mecánicamente y son representativos del grupo, pero sin cambiar su estructura fundamental. Representan modelos a imitar y pueden volverse símbolos enteramente abstractos y tipificar para las generaciones posteriores los valores que representaban, son símbolos de una época.

El liderazgo Creativo: Surge cuando hay valores que enriquecer o modificar, ya sean éstos económicos, políticos, espirituales o técnicos. Esto lo hace el líder logrando que sean aceptadas innovaciones creadas por él mismo o abstraídas de otra cultura. Como ejemplo tenemos a los renacentistas italianos y los creadores de la reforma alemana, que aumentando la importancia de la fe disminuyeron la autoridad de los clérigos, dotando así al individuo de mayor libertad. También se conoce como "anticonformista o transgresor".

En lo aquí expuesto suele suceder que se tienda a confundir las características individuales del líder con los sistemas de elección, dependiendo estos sistemas de la estructura política de las organizaciones o naciones de que se trate. (Sprott, 1964).

Marina David menciona que existen tres clases de líderes: El "natural", aquel que nació con esa fuerza y carisma que lo convierte en todo momento en un tipo a seguir; sin embargo si no se cultiva corre el riesgo de perder ese liderazgo. El otro tipo es el líder "circunstancial", las circunstancias del momento lo colocan como líder, tal es el caso de los padres de familia, de los maestros, los gerentes, el gobernador, etc. En

cuanto al tercer grupo del líder, encontramos al llamado "cognoscitivo"; precisamente el que se prepara, el que estudia, aquel que quiere serlo y trascender en la vida. (En Excellentia).²³

Joseph Ferrell Psicólogo Industrial Estadounidense, menciona que la "personalidad" es uno de los "principios internos" en el desempeño de la gerencia. Lo que aprendemos en el proceso de nuestro crecimiento influye en la forma en que nos enfrentamos los retos en la edad adulta. Y existen estilos de liderazgo o personalidades, que pueden causar graves problemas en materia de dirección ejecutiva y son: el líder narcisista, el líder autoritario y el líder aislado emocionalmente.

El líder Narcisista: Se muestran motivados por una urgencia de poderío y prestigio. Suelen ser altamente capacitados, trabajadores y carismáticos. Pero un sentido de inferioridad los lleva al autoengrandecimiento y la gran necesidad de reafirmación y retroacción positiva por parte de los demás. Tienen poca tolerancia a la frustración y al fracaso.

Inspiran actividad en la gente, aunque no siempre son secundados. Se rodean de gente que los alaben y les dicen justamente lo que ellos quieren escuchar lo que conlleva a la dificultad de desarrollar un equipo eficaz. Llega a resentirse e incluso sabotear a los empleados cuya creatividad salga a relucir por encima de la suya propia.

Es posible que el ambiente en el que creció , lo que llevo a cabo jamas fue verdaderamente práctico. En consecuencia no llego a desarrollar un sentido de autoestima.

Es necesario que este tipo de líder desarrolle habilidades como: compartir méritos, emplear el vocablo "nosotros" en vez del "Yo"; e impartir elogios en lugar de siempre esperar recibirlos.

El líder Autoritario: Tiene obsesión por el orden, estar en lo correcto y mantener el control. se caracteriza por un espíritu de competencia más bien que de colaboración o asociación de compañerismo laboral.

Aunque frecuentemente las empresas requieren este tipo de personalidades para trabajar eficazmente. El excesivo mando puede conducir a una burocracia absurda y a un estilo laboral rígido por reglamentos y decisiones emanadas de un manual de instrucciones. La autonomía y creatividad se ven asfixiadas lo que puede resultar desastrozo frente a una crisis que requiera decisiones rápidas y efectivas. Es improbable que el gerente autoritario desarrolle lealtad. Es posible que proyecte una imagen inferior en posición siempre defensiva y ante esto los empleados pueden reaccionar con espíritu de aversión y haciendo el menor esfuerzo.

Generalmente la familia en la que se desarrollo impone los reglamentos y el orden e ignoran o desconocen las emociones. Debe esforzarse por estar más consciente de sus sentimientos,

no precisamente de lo que hace y reconoce que el intelecto y la emoción funcionan al unísono.

Debe aprender a escuchar con atención, sin interrumpir o situarse a la defensiva; Tratar de ponerse los zapatos de los subordinados; aceptar la crítica en lugar de rechazarla o disciplinarla; compartir el reconocimiento que reciba en virtud de la buena labor realizada.

Líder Aislado Emocionalmente: Suele tornarse casi invisible por la incomodidad que le causa la interacción social del personal a su cargo; las funciones se realizan por medio de los subordinados, otros gerentes o de comités. Se siente tan temeroso de cometer errores que siempre esquivara actuar o comprometerse. -lo cual podría resultar ser el peor de todos-.

Observando esta situación los subordinados pueden formar pequeños grupos o parejas buscando la dirección y respaldo del que carecen en los niveles más altos. Como es muy probable que cada grupo tenga su propio programa, la organización se ve fragmentada. Este ambiente no promueve una vigorosa y productiva colaboración ni alternativas. Por consiguiente surge un colega o subordinado más hábil que sirve como de amortiguador.

Carecen de confianza en su propia habilidad para dirigir o incluso comunicarse con los demás. Se sienten incómodos con el concepto y la implementación del mando. Algunos llegan a sentir aversión por los que los rodean y prefieren el mundo de las ideas...otros sencillamente son tímidos. Resultan ser grandes

intelectuales en el transcurso de su vida pero sus padres no les enseñaron a llevarse bien con los demás

Algunas de las habilidades que deben desarrollar son leer acerca de la materia y aprender a sentirse más cómodos colaborando con los demás practicando el liderazgo y el roce social básico. Aprender a ver los errores como medio de determinar lo que es efectivo y lo que no lo es. Es posible corregir los errores. Luchar contra la inercia, reconociendo que siempre es dable aprender e informarse más, pero eso no es razón para postergar la acción indefinidamente. Fijarse límites de tiempo; decisión a la acción basado en los conocimientos de que dispone hasta ese momento.

**ESTA TESIS NO DEBE
CALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO III

VALORES



VALORES.

El estudio de los valores no es privativo de la Filosofía. En el quehacer científico los valores han sido motivo de reflexión en diversos terrenos de estudio, de forma tal que existen diferentes y contradictorias concepciones acerca del valor en cuanto a categorías de análisis. Dado que los valores contemplan una multiplicidad de factores que responden a la complejidad social que incide en la problemática axiológica, y de los que se ocupan disciplinas tales como la sociología, la psicología, la pedagogía y la antropología.

La Antropología suele estudiar los valores desde el punto de vista de la cultura, de la tradición, la moral o la ideología, sin que en varios casos se llegue a una clara diferenciación conceptual.

En el caso de la psicología y la pedagogía el estudio de los valores tiende a ser más bien intenciones operativas, e instrumentales, siendo conceptualizados como actitudes ya internalizadas o necesarias de adquirir a través del proceso de enseñanza-aprendizaje o en el proceso de socialización formal e informal.

Reafirmando un poco esto podemos expresar algunos aspectos de lo que se menciona en la teoría de Freud. " la adquisición tanto de la moralidad como de los valores y de las actitudes, forman parte integrante del desarrollo del superyo dentro de la personalidad del niño a través de un proceso de

identificación, siendo esta identificación inicial con los padres".²⁴

Por identificación, Freud entiende la internalización de valores de unos modelos (los padres). Así el superyo que incluye a la consciencia y al ser ideal, se forma con la resolución del complejo de Edipo. Una serie de identificaciones de este tipo deja sus huellas bajo la forma de valores y metas.

Cabe mencionar que, por el contrario, el hecho de que sea investigado y analizado desde varios objetivos, esto no implica que pierda su autonomía como tal en la investigación empírica; que los valores sean componentes de la cultura no hace que sean sinónimos de cultura; que existan valores morales no implica que se funden con el concepto de moral; que las jerarquías y contenidos valorativos en las sociedades de clase tengan que ver con intereses grupales y por ende concepciones diferentes de la vida, no indica que la categoría de análisis sea la ideología.

Ahora bien, la relación entre los hombres se desarrolla en un tiempo y en un espacio determinados, es decir, son seres sociales e históricos, y en esa historicidad cada sociedad constituye valores en relación con el medio específico en que se desarrolla su existencia.

Sin embargo, una vez constituidos, hay valores que pueden perdurar no como producto de una época social determinada,

sino manteniéndose en el devenir de la humanidad por el consenso social. Hay así valores universales que tienen vigencia en cualquier tiempo y espacio, pues hacen referencia al vínculo específico de los hombres en cuanto a los seres humanos; la sociabilidad. Tal es el caso de los valores como: honestidad, respeto, humildad, autoestima, seguridad, etc.

En términos generales, la socialización puede considerarse como el proceso mediante el cual los individuos adquieren mediante relaciones interpersonales, las contingencias de los diferentes roles sociales, los valores y las actitudes de la sociedad. Este proceso no concluye en la infancia, se prosigue durante la vida adulta, como por ejemplo, cuando un individuo asciende a un nuevo puesto o se integra a un nuevo grupo. La socialización asume diversas formas y a esto se han propuesto varias teorías. Sin embargo tanto el niño como el adulto necesitan aprender cuáles son las actitudes y los valores apropiados para su medio ambiente.

En la filosofía se le asigna determinado valor a todos los objetos de preferencia, selección o elección, aprecio, estimación, deseo, guía o norma. En el curso de la historia se han establecido dos teorías, la objetiva y la subjetiva. La primera sostiene que deseamos las cosas por que tienen valor, es decir que este existe independientemente de un sujeto. En tanto que la segunda afirma que las cosas tienen valor porque las deseamos, implicando que el valor es una proyección del sujeto que da el valor, por lo cual es imposible separar el

valor de las relaciones psicológicas, necesidades, intereses y deseos.

En relación a estas dos posturas el latinoamericano Risieri Frondizi, ha propuesto una síntesis, en la que el valor es resultado de una relación o tensión entre el sujeto y el objeto, presentando dos caras, una objetiva y otra subjetiva. La teoría que él desarrolló define el valor como una cualidad estructural que tiene existencia y sentido en situaciones concretas. Considera que el valor es una cualidad empírica producto de características naturales, aunque no reducible a ellas. Su complejidad se explica por la cantidad y variedad de factores que intervienen en su constitución.

Él resume que la jerarquía de los valores depende de tres factores: el sujeto, el objeto y la situación. Respecto al objeto que puede ser individual o colectivo, la posición de un valor en la escala ~~depende de las condiciones~~ fisiológicas, psicológicas, necesidades, intereses, preferencias, aspiraciones y expectativas, así como la posibilidad de satisfacerlas.

El valor que se le da al objeto va en función de su constitución fisicoquímica, sus cualidades objetivas: forma, color, composición, tamaño, cantidad; es decir de sus propiedades naturales o descriptivas.

Por su parte la situación está determinada por múltiples elementos, como el ambiente físico, la temperatura, presión y

clima; el ambiente cultural que incluye todo lo que hace el hombre; las estructuras políticas, sociales, económicas y jurídicas entre otras al igual que el medio social: creencias, convenciones, supuestos, prejuicios, actitudes y comportamientos predominantes, costumbres y tradiciones.

Los valores pueden trascender de la esfera de la idealidad a la esfera del comportamiento humano y en consecuencia es posible que tal realización dependa de la voluntad humana y así cumplir con su moralidad.

Otro hecho que patentiza la independencia entre los valores y las cosas, personas y actitudes, es el siguiente, las cualidades valiosas subsisten aun cuando las personas, las actitudes o las cosas cambien. De manera semejante, el valor de la fidelidad conyugal no se altera al cometerse un adulterio. Ya que hay bienes por que existen los valores. En consecuencia "los valores existen y pertenecen al ser ideal".

Haetmann de los valores cabe decir que de los arquetipos se afirma: son aquello en virtud de lo cual lo que de ellos participa es como es el "sentir" o "sentido" de lo valioso existe en sí y por sí.²⁵

La idea de valor tiende a ser muy compleja en esta conceptualización, como lo es el proceso de valoración y la dificultad inherente en la tarea de hacer operativos estos conceptos; sin embargo, señala los factores que hay que tener presentes y previene sobre los peligros de la simplificación.

Así mismo, en esta síntesis se integran, aunque sea implícitamente, los planteamientos al respecto de la psicología, sociología, antropología y economía, mostrando las múltiples caras que se debe considerar para tener una consideración global.

¿ Puede el hombre a través de su conducta realizar lo valioso?.

Katz y Stotland (1959) opinan que: " los sistemas de valores no se dirigen a objetos o individuos específicos, mientras que las actitudes si lo hacen".²⁶

Haciendo una diferenciación entre los valores y las actitudes, podemos decir que los valores son más abstractos, siendo los valores más fundamentales en el sentido de que se encuentran más profundamente arraigados en la persona en consecuencia es más difícil modificar los valores de un hombre que sus actitudes. Los valores sirven de normas; puede considerársele ideales por los que se lucha.

"Las actitudes constituyen, en realidad, los procesos o sistemas fundamentales mediante los cuales el individuo ordena su medio ambiente y su conducta con base en unos valores". En consecuencia si los valores son la medida que nos permite ordenar nuestro medio ambiente y las actitudes, las manifestaciones del orden logrado, ello los relaciona claramente con la hipótesis fundamental de que el hombre necesita de orden y certidumbre.

Otra de las definiciones dadas a los valores fue la expresada por Jones y Gerard (1967) dicen que son "Cualquier estado u objeto específico por el cual el individuo lucha, o al que busca, anhela, elige, consume voluntariamente o para cuya adquisición incurre en gastos, es un valor positivo..."²⁷ "Expresa una relación entre los sentimientos de una persona y determinadas categorías cognitivas"

Por otra parte Allport (1963) expone otro punto de vista y escribe: "Un valor es una convicción en base a la cual un hombre actúa libremente".²⁸ Un ejemplo de lo dicho sería. "Conocemos mejor a una persona si sabemos que tipo de futuro promueve - y su conformación de este futuro descansa más que nada en sus valores personales.

Rokeach (1973) define los valores como: "Un valor es la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario".²⁹

Si sustituimos la expresión "modo de conducta" por las palabras "honestidad" o "bondad" y "estado final de existencia" por los conceptos de "seguridad" o "salvación"- la definición se hará razonablemente más clara. Continúa diciendo "Los valores tienen una cualidad relativamente permanente y contienen un componente emocional y motivacional", es decir,

el hecho de que lo haga a uno sentir bien o mal y la lucha por alcanzarlos.

Las expresiones dadas por Rokeach aluden a lo que el designa como valores instrumentales o finales. Los valores instrumentales pueden aludir ya sea a la moralidad o a la competencia. En el primer caso podríamos ejemplificarlo así: comportarse honestamente, mientras que el hacerlo con lógica ilustraría el segundo caso. Algunos valores son de enfoque intrapersonal (como la paz espiritual) y otros, más interpersonales (como la fraternidad).

Rokeach identifica dos importantes funciones desempeñadas por los valores. Una de ellas es la normativa, que regirá nuestra conducta; las correspondientes normas nos ayudan, por ejemplo, a " evaluar y juzgar, alabar y condenar nuestra conducta y la de los demás".

Una segunda función, a la que llama motivacional, se refiere al componente que expresa nuestra lucha por alcanzarlos. Luchamos por ser honestos. Para finalizar podemos decir que Rokeach sí cree que los valores determinan las actitudes y la conducta subsiguiente.

CAPITULO IV

EL PRINCIPE DE MAQUIAVELO.

LIDER DE EXCELENCIA.



EL PRÍNCIPE DE MAQUIAVELO.

En este ensayo se tiene por objeto el dar una pintura lo más exacta posible de la época en que vivieron y actuaron Maquiavelo y sus personajes en el renacimiento italiano. La unidad del pensamiento medieval se disloca e hizo surgir la fe en lo humano, glorifico a la naturaleza y liberto a la política del predominio de toda religión y de toda moral provocada esencialmente por una fuerza económica.

Las actividades comerciales e industriales determinadas por la situación influyeron profundamente en el orden social, sentimental económico de la Edad Media. Haciendo nacer una nueva nobleza - la del dinero-. El traficante enriquecido que había paseado su mirada atónita por los basares y ciudades de Asia y África anhelaba una vida fastuosa, al estilo oriental. No se conformaba, tampoco, con ser un simple burgués: quería gobernar. Y como la aristocracia tradicional era la que tenía en sus manos el gobierno, compraba con su oro al condotiero capaz de hacerle alcanzar el poder. Al finalizar el siglo XIII la burguesía ejerció el gobierno. A partir de entonces, la nobleza tiene como base no la alcurnia, sino las ganancias del comercio.

La osadía y la sagacidad, que habían servido para dar el triunfo a la burguesía, debían servir también para defender la conquista. Era necesario conservar el trono todos los días y continuar siendo el fraccioso más hábil para seguir llamándose señor. Los escrúpulos eran la más grave imprudencia, pues sino se envenenaba o apuñalaba se corría el

riesgo de ser en seguida la víctima. Quizá sea nuevamente lo que estamos viviendo en esta época olvidándonos de los valores humanos y cambiándolos por los valores mundanos.

Los más hábiles generales, príncipes, políticos, pasaban rápidamente de la grandeza al infortunio; del poder y de la riqueza a la miseria, a la prisión vitalicia (o a Almoloya de Juárez, el lugar es lo de menos) en lo alto de una torre, en la oscuridad del silo de un castillo, por la debilidad, la hesitación, la turbación de un solo instante, aprovechada por el enemigo en acecho.

Como suele decirse " lo que mal empieza mal acaba", y solo aquellos que suelen subir esforzándose con sus propios méritos y valores podrán conservarse de manera más sencilla en lo más alto del poder. "La enseñanza penetra por los sentidos, y estos dirigen la conducta. Las posiciones se conquistan con la audacia o la inteligencia, y se es poderoso por sí mismo. El individuo se yergue frente al mundo, se transforma en el centro a cuyo alrededor gira la existencia toda. Nace una fe ilimitada en las posibilidades humanas; aparecen los espíritus más singulares, extrañas mezclas de voluptuosidad y erudición.

A esto Villari dice sobre la erudición italiana son: la independencia de la razón; un estudio sincero y libre de prejuicios de la sociedad, del hombre y de sus pasiones; un espíritu crítico de investigación; la fiebre de saber; una gran confianza en la potencia de la razón, y un idioma claro,

espontaneo y correcto, de construcción más perfecta y armónica.

Pero faltan fuerzas morales que gobiernen al individuo y regulen sus impulsos, por tal motivo surge la Reforma y la constitución de los Estados modernos y de la nacionalidad y parten del concepto de que el individuo, por su propia naturaleza, es impotente para el bien. Ambos llevaban el deseo de reconstruir el mundo moral, que amenazaba ruina, y procuraban triunfar reclamando de los hombres la defensa de intereses más generales y de fines más ideales.

Maquiavelo discurre sobre los gobiernos de los príncipes, y de aspirar a darles reglas. En la política sucede que si para conocer la naturaleza de los pueblos es preciso ser príncipe, para conocer la de los principados conviene estar entre el pueblo. Comprenderán toda la injusticia de los extremados rigores que la malignidad de la fortuna les hace experimentar.

Sobre las clases de principados y la forma en como se obtienen podemos decir lo siguiente: Los principados son, o hereditarios cuando la familia del que los sostiene los poseyó por mucho tiempo, o son nuevos.

Los nuevos son, o nuevos en un todo, o como miembros añadidos al Estado y hereditario del príncipe que los adquiere. O los Estados nuevos, adquiridos de estos dos modos, están habituados a vivir bajo un príncipe, o están habituados a ser libres.

O el príncipe que los adquirió lo hizo con las armas ajenas, o los adquirió con las suyas propias. O la fortuna se los proporcione, o es deudor a ellos de su valor.

En los Estados hereditarios que están acostumbrados a ver reinar la familia de su príncipe hay menos dificultad para conservarlos que cuando ellos son nuevos. En consecuencia el príncipe no tiene necesidad más que de no traspasar el orden seguido por sus mayores. Si él le llegase a perder, le recupera, si lo quiere, por más poderoso y hábil que sea el usurpador. El príncipe tiene menos motivos y necesidad de ofender a sus gobernados, está más amado.

Los principados mixtos se refieren al que no es enteramente nuevo, y que no es más que un miembro añadido a un principado antiguo que ya se posee. Con frecuencia ofende a sus nuevos súbditos, ya sea con tropas, o con una infinidad de procedimientos molestos que el acto de su nueva adquisición lleva consigo. Por más fuerte que un príncipe fuera con sus ejércitos, tuvo siempre necesidad del favor de una parte de la provincia para entrar en ella, lo que provoca es que se revelen y él pierda su reinado.

Cuando se adquiere un Estado totalmente diferente (en costumbres, ideas, lengua, etc.) es menester tener bien propicia la fortuna, y una suma industria, para conservarlos y lo más conveniente es que se baya a residir en ellos. Ya que no se puede dirigir desde fuera. Y mandar algunas

colonias y uno o dos parajes para que sean la llave de este nuevo Estado.

Se observan ideas Maquiavélicas como las siguientes " Debe notarse que los hombres deben ser acariciados o reprimidos, y que se vengan de las ofensas cuando son ligeras. No pueden hacerlo cuando ellas son graves; así pues, la ofensa que se hace a un hombre debe ser tal que le inhabilite para hacerlos temer su venganza".

Pero, por que tenemos que optar por la agresión y no por la comunicación y el respeto que se debe como seres humanos. Cuantos de nuestros dirigentes e incluso jefes o profesores han caído en esta forma de pensar; se amenaza, se despide, se reprueba, etc. Impidiendo y bloqueando muchas veces el propio crecimiento y el de los demás.

El príncipe que adquiere una provincia diferente a las costumbres de él, debe hacerse también el jefe y protector de los príncipes vecinos que son menos poderosos que él, e ingeniarse para debilitar a los más poderosos de ellos.

Es importante mencionar que cuando el nuevo dirigente no esta capacitado para un nuevo puesto y no conoce sus limitaciones y debilidades en relación a su personalidad, surgen aspectos como paranoia u omnipotencia, lo que provoca fallas en el buen desempeño de su trabajo. Y continua diciendo:...el único cuidado que ha de tenerse es el de impedir que ellos adquieran mayor fuerza o autoridad. En pocas palabras impedir que los demás crezcan y tiendan a ser independientes.

Cuando uno quiere conservar aquellos Estados que estaban acostumbrados a vivir con sus leyes es necesario tomar estas tres soluciones: debes o arruinarlos, o ir a vivir en ellos, o finalmente dejar a estos pueblos sus leyes. Una ciudad habituada a vivir libre, y que uno quiere conservar, se contiene mucho más fácilmente por medio del inmediato influjo de sus propios ciudadanos que de cualquier otro modo. No se puede gobernar desde lejos y esperar a que la gente reclame para poderlos tomar en cuenta y solo así enterarnos de sus necesidades.

En ocasiones se recomienda que la mejor manera de conservar un Estado es por medio de arruinarlos, sin embargo, al no lograr el acuerdo de los ciudadanos entre sí, para elegir a otro nuevo que los gobierne y no sabiendo vivir libres son más tardos en tomar las armas. Por ello la tentativa solución sería conquistarlos, escucharlos y de esta manera asegurar la posesión.

Por otro lado nos encontramos con aquellas soberanías que se adquieren a través de sus propias armas y valor y no por medio de la fortuna, contando además con una excelente sabiduría lo que trae consigo la prosperidad de los Estados.

Los que por medios semejantes llegaron a ser príncipes no adquieren su principado sin trabajo, pero le conservan fácilmente; y las dificultades que se experimentan al adquirirle dimanar en parte de las nuevas leyes y modos que

les es indispensable introducir para fundar su Estado y su seguridad.

No cabe duda que estos príncipes experimentan graves peligros a cada paso que dan y por ello se requiere no solo de un gran valor para afrontarlos sino también de sabiduría. Pero cuando han triunfado quedan poderosos, seguros reverenciados y dichosos.

Hablemos de los principados nuevos que se obtienen a través de las fuerzas ajenas y la fortuna.

Semejantes príncipes no tienen más fundamentos que la voluntad o fortuna de los hombres que los exaltaron; pues bien, ambas cosas son muy variables y totalmente destituidas de estabilidad, y fuera de ellas no saben mantenerse en elevación. Por que a no ser un hombre de ingenio y superior talento, no es verosímil y no lo pueden lograr a causa de que no tienen tropa ninguna con cuyo apego puedan contar.

En las repúblicas hay más valor, una disposición de odio contra el conquistador que allí se hace príncipe, y más deseo de venganza contra él. Podríamos considerar el caso del jefe o directivo que es impuesto por la empresa y que no sale del mismo grupo, siempre se le considerara como un oportunista o usurpador y quien le costara más trabajo el conservar el puesto si este no sabe ganarse a sus nuevos subordinados.

Digo pues, que en los principados que son nuevos en un todo, y cuyo príncipe, por consiguiente es nuevo, hay más o menos

dificultades en conservarlos según que el que los adquirió es más o menos valeroso. Los hombres que, con su propio valor y no con la fortuna, llegaron a ser príncipes y con una ocasión propicia el medio para introducir fortuna a sus Estados. En consecuencia valor y ocasión para obtener el gobierno de un Estado sin dejar de lado la excelente sabiduría, lo que trae consigo la prosperidad de sus Estados.

Los que por medios semejantes llegan a ser príncipes no adquieren su principado sin trabajo, pero le conservan fácilmente; y las dificultades que ellos experimentan al adquirirle dimanar en parte de las nuevas leyes y modos que les es indispensable introducir para fundar su Estado y su seguridad. Debe notarse bien que no hay otra cosa más difícil de manejar, ni cuyo acierto sea más dudoso, ni se haga con más peligro, que el obrar como jefe para introducir nuevos estatutos.

Cabe señalar que los príncipes de esta especie experimentan sumas dificultades en su conducta, todos sus pasos van acompañados de peligros y les es necesario el valor para superarlos.

Conviene notar que el natural de los pueblos es variable. Se podrá hacerles creer fácilmente una cosa; pero habrá dificultad para hacerlos persistir en esta creencia. En consecuencia de lo cual es menester componerse de modo que, cuando hayan cesado de creer, sea posible precisarlos a creer todavía. Al principio se le puede hacer creer lo que sea sin embargo con el tiempo y las situaciones la gente cambia y si

el directivo no ha sido capaz de actualizarse y mejorar en su dirección corre gran peligro.

Los que son elevados al principado por la sola fortuna, llegan a él sin mucho trabajo; pero tienen una suma dificultad para conservarlo ya que se les presentan todas las especies de obstáculos. Este tipo de principados solo adquirieron su Estado de una de las dos siguientes formas: o comprándolo o haciéndolo dar por favor.

No lo saben, porque a no ser un hombre de ingenio y superior talento, no es verosímil que después de haber vivido en una condición privada se sepa reinar. No pueden, a causa de que no tienen tropa ninguna con cuyo apego y fidelidad puedan contar.

Los estados que se forman repentinamente son como todas aquellas producciones de la naturaleza que nacen con prontitud; no pueden ellos tener raíces ni las adherencias que les son necesarias para consolidarse. Los arruinará el primer choque de la adversidad, a menos de que cuenten con sabiduría y vigor bastante grande.

Se dice que el que no preparó los fundamentos de su soberanía antes de ser príncipe podría hacerlo después si él tenía un talento superior; aunque estos fundamentos no pueden formarse entonces más que con muchos disgustos para el arquitecto y con muchos peligros para el edificio.

Cabe señalar que cuan se le ofende a alguien del pueblo o de los principados cercanos solo es por dos situaciones: o por miedo o por odio. Lo que trae con sigo las posibles represalias del los otros al príncipe o del príncipe hacia los demás hasta terminar de raíz con los que ha ofendido para que no representen mayor problema y dificultad para seguir en el poder.

Existen otros dos modos de ser príncipe sin deberlo todo a la fortuna o al valor. El primero es cuando un particular se eleva por una vía malvada y detestable al principado, y el segundo cuando un hombre llega a ser príncipe de su patria con el favor de sus conciudadanos.

Existen medios tan peligrosos y llenos de valor como matar, traicionar, la falta de fe de humildad y religión; son ciertamente medios con los que uno puede adquirir el imperio; pero no adquiere nunca con ellos ninguna gloria.

¿Pudiera pensarse que es el caso de nuestros presente gobierno unido de alguna manera con el anterior?.

Existen aspectos que dimanen del buen o del mal uso que se hace de la crueldad. Podemos llamar buen uso los actos de crueldad si, sin embargo, es lícito hablar bien del mal - que se ejercen de una vez, únicamente por la necesidad de proveer a su propia seguridad, sin continuar después, y que al mismo tiempo trata uno de dirigirlos, cuando es posible, hacia la mayor utilidad de los gobernados.

Es menester, pues, que el que toma un Estado haga atención, en los actos de rigor que le es preciso hacer, a ejercerlos todos de una sola vez e inmediatamente sin dar tiempo a reflexionar ya que de esta manera ofende menos, y, a fin de no estar obligado a volver a ellos todos los días, y poder, no renovándolos, tranquilizar a sus gobernados, a los que ganará después, fácilmente haciéndoles beneficios poco a poco. Con la finalidad de saborear mejor los triunfos.

El que obra de otro modo por timidez, o siguiendo malos consejos, está precisado siempre a tener la cuchilla en la mano; y no puede contar nunca con sus gobernados, porque ellos mismos, con el motivo de que está obligado a continuar y renovar incesantemente semejantes actos de crueldad, no pueden estar seguros con él.

Un príncipe debe, ante todas las cosas, conducirse con sus gobernados de modo que ninguna casualidad, buena o mala, le haga variar, porque si acaecen tiempos penosos, no le queda ya lugar para remediar el mal; y el bien que hace entonces, no se convierte en provecho suyo. Le miran como forzoso, y no se lo agradecen.

En el caso de hacerse príncipe con el auxilio de sus conciudadanos, llega a reinar en su patria. A este se le da el nombre de principado civil. Para adquirirle no hay necesidad ninguna de cuanto el valor o fortuna pueden hacer, sino más bien de cuanto una acertada astucia puede combinar. Pero no se eleva uno a esta soberanía con el fervor del pueblo o el de los grandes.

El que consigue la soberanía con el auxilio de los grandes se mantiene con más dificultades que el que la consigue con la del pueblo; porque siendo príncipe, se halla cercado de muchas gentes que se tienen por iguales con él, y no pueden mandarlas ni manejarlas a discreción. Y si se les tiene por enemigos resulta que no solo se vera abandonado, sino también atacado y destruido por ellos.

Pero el que llega a la soberanía con el favor popular se halla solo en su exaltación; y entre cuantos le rodean no hay ninguno, o más que poquisimos a lo menos, que no estén prontos a obedecerles. En caso de tenerlo por enemigo, el príncipe no puede estar jamas en seguridad y el temor a ser abandonado por el pueblo. Aunándole que el príncipe siempre estará en la necesidad de vivir en este mismo pueblo.

Por otra parte, no se puede con decoro, y sin agraviar a los otros, contentar los deseos de los grandes. Pero contenta fácilmente los del pueblo, porque los deseos de estos tienen un fin más honrado que el de los grandes, en atención a que los últimos quieren oprimir, y que el pueblo limita su deseo a no serlo.

Un ciudadano hecho príncipe por favor del pueblo debe tirar a conservar su afecto; lo cual le es fácil por que el pueblo le pide únicamente el no ser oprimido. Un prudente príncipe debe imaginar un modo por cuyo medio sus gobernados tengan siempre, en todo evento y circunstancias de cualquier

especie, una grandísima necesidad de su principado. Es el expediente más seguro para hacerlos fieles para siempre.

En relación a este último aspecto no estoy muy de acuerdo, ya que esto implica por parte del gobernante cierta inmadurez al no estar consciente de que en algún momento tendrá que dejar ese lugar a otro y en consecuencia el no crecimiento de los gobernados y considerarlos siempre como hijos incapaces de decidir.

En el caso de las fuerzas de los principados. O el principado es bastante grande para que en él halle el príncipe, en caso necesario, con que sostenerse por sí mismo (suficientes hombres y dinero), o es tal que en semejante caso, se ve precisado a implorar el auxilio de los otros.

En relación a las armas podemos decir que hay de tres tipos: mercenarias, auxiliares o mixtas. Las mercenarias y auxiliares son inútiles y peligrosas. Si un príncipe apoya su Estado con tropas mercenarias, no estará firme ni seguro nunca, porque ellas carecen de unión, son ambiciosas, indisciplinadas, infieles fanfarronas en presencia de los amigos y cobardes contra los enemigos, y que no tienen temor de Dios, ni buena fe con los hombres. Si uno, con semejantes tropas, no queda vencido, es únicamente cuando no hay todavía ataque. En tiempo de paz te pillan ellas; y en el de guerra dejan que te despojen los enemigos.

La causa de esto es que ellas no tienen más amor, ni motivo que te las apegue que el de su sueldecillo; y este

sueldecillo no puede hacer que estén resueltas a morir por ti. Y, cuando sobreviene la guerra, huyen y se retiran. En el caso de los capitanes de estas tropas o son hombres excelentes o no lo son. En caso de que no lo sean, aspiran siempre a elevarse ellos mismos a la grandeza, sea oprimiendo a ti que eres su dueño o bien oprimir a los otros contra tus intenciones, y si el capitán no es un hombre de valor, causa comúnmente tu ruina.

En consecuencia y para que esto no suceda, el príncipe deberá ir al frente de las tropas como capitán, o mandar a uno de sus ciudadanos o en última instancia contenerlo por medio de sabias leyes para impedirle pasar del punto que ella ha fijado.

En el caso de las armas auxiliares suele suceder que si ganas la batalla, te haces prisionero suyo en algún modo, y si las pierdes, quedas derrotado. Ya que lo más temido en estas es su gran valentía.

En suma, si tomas las armaduras ajenas, o ellas se te caen de los hombros o te pesan mucho, o te aprietan o embarazan

Un príncipe no debe tener otro objeto, otro pensamiento, ni cultivar otro arte más que el enfrentar la guerra, el orden y disciplina de los ejércitos propios. Ya que si el príncipe no ejerce el oficio de las armas por sí mismo, deberá contar con el menosprecio que habrá concebido para con su persona, además de ir con frecuencia a la caza para de esta manera

acostumbra a su cuerpo a la fatiga, y por otra, aprende a conocer la calidad de los sitios.

Para ejercitar su espíritu, debe leer las historias; y al contemplar las acciones de los varones insignes, debe notar particularmente cómo se condujeron ellos en las guerras, examinar las causas de sus victorias, a fin de conseguirlas él mismo; las de sus perdidas a fin de no experimentarlas.

Estas son las reglas que un príncipe sabio debe observar. Tan lejos de permanecer ocioso en tiempos de paz, fórmese entonces un copioso caudal de recursos que puedan serle de provecho en la adversidad, a fin de que si la fortuna se le vuelve contaría le halle dispuesto a resistirse a ella.

La experiencia nos enseña que únicamente los príncipes que tienen ejércitos propios y las repúblicas que gozan del mismo beneficio hacen grandes progresos. Es por ello y en consecuencia que remarco la importancia de la actualización y capacitación de los dirigentes o líderes de nuestra época

En el caso de los principados Eclesiásticos no hay mucho que decir ya que no hay gran dificultad más que para adquirirlos la posesión suya; porque hay necesidad, y a este efecto, de valor o de una buena fortuna. No hay necesidad de uno ni otro para conservarlos; se sostiene uno en ellos por medio de instituciones que, fundadas antiguamente, son tan poderosas y tienen tales propiedades que ellas conservan al príncipe en su Estado de cualquier modo que el proceda y se conduzca.

Los estados que se forman repentinamente no forman raíces ni adherencias necesarias para consolidarse. y se ven arruinados por el primer choque de la adversidad.

"He dicho que el que no preparo los fundamentos de su soberanía antes de ser príncipe podría hacerlo después si se tenía un talento superior, aunque estos fundamentos no pueden formarse más que con muchos disgustos para el arquitecto y muchos peligros para el edificio".

En el caso del principado que se "obtiene por un favor", siempre se vera envuelto en peligros y con la misión de agradar a todos e incluso a su enemigo y buscar el apoyo de los demás. Triunfar por medio de la fuerza o fraude, hacerse amar y temer de los pueblos, seguir y respetar de los soldados, mudar los antiguos estatus en otros recientes, desembarazarse de los que pueden y deben perjudicarlo, ser severo y agradable, magnánimo y liberal, suprimir la tropa infiel y formar otra nueva, conservar la amistad de los reyes y príncipes de modo que ellos tengan que servirle con buena gracia, o no ofenderle mas que con miramiento.

"Por que los hombres ofenden por miedo o por odio".

Se ha observado la gran dificultad que genera al obtener un principado por medio de un favor; ahora mencionaremos el que se logra por medio de maldades.

La matanza de sus conciudadanos, la traición de sus amigos, la absoluta falta de fe, humanidad y religión; son

ciertamente medios con los que uno puede adquirir el imperio; pero no adquiere con ellos ninguna "gloria".

Lo que a continuación se expresa dimana del buen o del mal uso que se hace de la crueldad. Podemos llamar buen uso los actos de crueldad - sí, sin embargo, es lícito hablar bien del mal- que se ejercen de una vez, únicamente por la necesidad de proveer a su propia seguridad, sin continuarlos después, y que al mismo tiempo trata uno de dirigirlos, cuanto es posible, hacia la mayor utilidad de los gobernados.

Los actos de severidad mal usados son aquellos que, no siendo mas que en corto numero a los principios, van siempre aumentándose y se multiplican día con día, en vez de disminuirse y mirar su fin.

" Por tal razón los actos de severidad, deben hacerse todos juntos, y dejando menos tiempo para reflexionar y, ofenden menos, los beneficios deben hacerse poco a poco, a fin de que se tenga lugar para saborearlos mejor".

El principado civil es aquel que se logra a través del auxilio de los conciudadanos y llega a reinar en su patria. Aquí lo sobresaliente es que el pueblo no desea ni ser oprimido ni ser dominado por los grandes y por el contrario los grandes desean dominar y oprimir.

Por tanto el que consigue la soberanía con el auxilio de los grandes, debe ante todas las cosas, tratar de conciliarse con el pueblo; por que cuando los hombres reciben bien de aquel

de quien no esperaban más que mal se apegan más a él y le cogen más afecto.

"Ganar el afecto del pueblo para ganar recursos en la adversidad".

Un buen príncipe debe imaginar un modo por cuyo medio sus gobernados tengan siempre, en todo evento y circunstancia de cualquier especie, una grandísima necesidad de su principado. Es el expediente más seguro para hacerlos fieles para siempre.

Ahora discurriremos sobre los tipos de tropas que hay y de los soldados mercenarios. Se dice que: "las leyes no pueden ser malas en donde son buenas las armas".

Las armas de las que hace uso un príncipe para defenderse son: las suyas propias, las mercenarias o auxiliares o mixtas:

Las mercenarias y auxiliares son inútiles y peligrosas, al apoyarse en estas armas el príncipe no está ni seguro ni firme nunca, ya que carecen de unión, son ambiciosas, infieles, indisciplinadas y fanfarronas en presencia de amigos y cobardes con los enemigos; no tienen temor de Dios son crueles y sin piedad con los hombres. Dado que no tienen más amor ni motivo que el de apegarse más que el de su sueldecillo y en consecuencia tal sueldecillo no hace que estén resueltos a morir por ti.

La experiencia nos enseña que únicamente los príncipes que tienen ejércitos propios y las repúblicas que gozan del mismo beneficio hacen grandes progresos; y caen menos fácil bajo el yugo del ciudadano que manda y desea esclavizarla.

Lo mejor es que el príncipe baya en persona a su frente y haga por sí mismo el oficio de capitán. Mandar a uno de sus ciudadanos el cual se muestre capaz o de otro modo sustituirle con otro; y si por el contrario es muy capaz, conviene mantenerlo con sabias leyes para impedirle pasar del punto que ella ha fijado.

En cuanto a las armas auxiliares se refiere, son aquellas que son prestadas por otros príncipes. Son útiles y buenas; pero infaustas siempre para el que las llama; porque si se pierde la batalla, se queda derrotado, y si se gana, se hace prisionero suyo de algún modo. Si la cobardía es lo que más debe temerse en las tropas mercenarias, lo más temible en las auxiliares es la valentía.

Un príncipe sabio evita siempre valerse de unas y otras; recurre a sus propias armas, prefiriendo perder con ellas a vencer con las ajenas. No mira jamás, como un victoria real lo que se gana con las armas de los otros.

En suma, si se toman las armas ajenas, o ellas se le caen de los hombros o pesan mucho o aprietan y embarazan. El que hace uso de otras armas depende enteramente de la suerte, porque carece del valor que sería necesario para defenderle en la adversidad.

Dentro de los objetivos que en esta obra se mencionan como parte de un príncipe son: la guerra, el orden y la disciplina de los ejércitos.

Trasladando aquellas sabias ideas a nuestros tiempo podríamos hablar de que los líderes de ahora deben capacitarse esta es su mejor arma, y que sus objetivos se vieran centrados en las relaciones humanas.

No solo sucedió en aquella época sino que sigue sucediendo. Los príncipes que se ocupaban más en las delicias de la vida y al gozo del placer en lugar de las cosas "militares" perdieron sus Estados. Lo mismo sucede con los hijos de los príncipes que tratando de evitar las incomodidades de esta profesión. de ser duques pasaron a ser simples particulares.

Este es un pequeño ejemplo de lo que sucede actualmente con los "junior" como suele llamársele a aquellos jóvenes que de buenas a primeras tratan de tomar el mando en "algo que es suyo", pero que es desconocido en todo su plano.

Es por demás mencionar todos los beneficios que se obtienen al ir al frente de sus propias tropas y en tiempos tranquilos ir de caza para conocer bien su país y por analogía comprender las llanuras, valles, ríos y lagunas de otros países.

"El ocio sirve para reflexionar en caso de adversidad"

Como debe conducirse un príncipe con sus amigos y gobernados. Quizá esto no sea una ley y lo mejor es tratar de no caer en los extremos no ser liberar, pero tampoco ser considerado como un miserable; actuar según las circunstancias lo exijan, unos son religiosos y otros incrédulos.

"La libertad ejercida con sabiduría y prudencia evita caer en un vicio contrario".

Sin embargo el príncipe que se hace temer debe obrar del modo que si no se hace amar al mismo tiempo, evite ser aborrecido; porque uno puede bien ser temido sin ser odioso, y lo experimentara siempre si se abstiene de tomar la hacienda de sus gobernados y soldados, como también de tomar sus mujeres o abusar de ellas.

Cuan digno de alabanzas es un príncipe cuando él mantiene la fe que ha jurado, cuando vive de un modo integro y no usa de astucia en su conducta. Pone sumo cuidado en perseverarse en sus acciones que se advierta grandeza, valor y fortaleza. Así mismo es menester que los mantenga en una total opinión de su genio que ninguno de ellos tenga ni aun el pensamiento de engañarle, ni entramparle.

Hay dos modos de defenderse el uno con las leyes el otro con la fuerza. El primero es el que le conviene a los hombres; el segundo pertenece esencialmente a los animales. Pero es indispensable saber usar ambas.

En relación a la fuerza, no conviene utilizarla de entrada ya que se le puede tomar a los príncipes de cobardes y desconfiados y de poca fidelidad.

NO es necesario que un príncipe posea todas las virtudes de que se han hecho mención anteriormente; pero conviene que él aparente poseerlas. Y en caso de poseerlas realmente le son perniciosas, y si él aparenta poseerlas le son provechosas.

Se puede parecer manso, fiel, humano, religioso, leal y aun serlo; pero es menester retener tu alma en tanto acuerdo con tu espíritu, que en caso necesario, se sepa variar de un modo contrario.

En este mundo tan diverso y sobre todo en nuestro país en particular, han desfilados personas que han aparentado ser lo que no son. Y solo hemos comprobado su manera de pensar así como sus verdaderos valores en la adversidad.

Esta obra nos proporciona varios ejemplos de la manera de actuar de un príncipe así como la forma de reaccionar de sus gobernados ante sus leyes y la forma de conducirse con actos inconscientes por medio de su personalidad. Y sin tomar experiencia de lo provocado por semejantes actos inmorales o inhumanos.

EL LÍDER DE EXCELENCIA Y SUS VALORES.

El Líder de Excelencia va más allá de lo cotidiano de lo normal, de lo plenamente establecido, de las normas obsoletas de dirigir.

El "verdadero líder es un libertador, no un opresor". (Julio Yunes Kadan). Su misión consiste en ayudar a sus seguidores a encontrar un objetivo, a tener una identidad... es el modelo a seguir.

Sobre la libertad. La psicología Marxista, consiste en la posibilidad de actuar sobre las leyes de la naturaleza y de cambiar su curso; es cierto que el hombre se halla deliberado por sus propias leyes, pero tiene consciencia de ellas y su libertad consiste -Hegel- sencillamente en la consciencia de la necesidad y actúa sobre la materia a través de la sociedad ya que es esencialmente social por que solo en la sociedad le es posible producir los bienes necesarios a la vida lo que lo lleva a las relaciones interhumanas.³⁰

Para que alguien pueda guiar a otro debe ser capaz de conducir su propia vida, dar sentido a su existencia es lo que da la fuerza para soportar la adversidad y sobre todo si se trata de un momento que forma parte de un final satisfactorio y pleno; al respecto Marina David expresa: "No importan las circunstancias si no la actitud ante las circunstancias".³¹ Estar conscientes en todo momento y ser coherentes con nuestras ideas y actitudes centradas en la parte nuclear del ser, sus valores.

No existen "buenos" o "malos" trabajadores, existen "trabajadores bien capacitados" o "trabajadores sin capacitar". Al hablar de capacitación no solo es la capacitación técnica lo importante, sino además, la capacitación de habilidades de tipo humanístico y de trabajo en equipo.

Se propone un cambio de actitudes y desarrollo de habilidades específicas de los directivos porque son ellos quienes definen el tipo de cultura de trabajo en las organizaciones. Esto lo hacen con su estilo personal de liderazgo, que puede obstaculizar o facilitar el cambio de actitud hacia la calidad y la excelencia. También deben ser los motores para impulsar el cambio, ya que su convencimiento y apoyo, cualquier esfuerzo de mejoría de calidad dentro de la organización podría ser inútil.

Por otro lado, también es importante el cambio de actitud y el desarrollo de habilidades del personal operativo pues son ellos los que "tocan" a los clientes con sus manos, con sus valores, con sus actitudes y grado de motivación y de satisfacción y compromiso hacia su trabajo. Además, desde luego con su grado de destreza y conocimiento técnico.

El cambio solo se puede lograr instrumentando programas de mejoría continua de calidad en las empresas con un enfoque integral técnico-humanístico, en donde se incluyen metodologías para facilitar el cambio de actitudes, y desarrollar las habilidades específicas tanto de los directivos como de los equipos de trabajo.

Primeramente tenemos que tener claramente que es lo que entendemos por calidad y de esta manera iniciar una comunicación para el mejor conocimiento y entendimiento del proceso de cambio. El concepto de calidad es: "manera de ser de una persona o cosa". O como " valía o excelencia de una cosa" (Aristos). Por otro lado se dice que la calidad de un servicio es el conjunto de atributos y propiedades que nos permiten omitir un juicio de valor acerca de el. En este sentido, se puede hablar de nula, poca, buena o excelente calidad de un servicio, (Gutiérrez Mario).

El concepto de **calidad total**. Es tomado de la experiencia de la industria Japonesa, donde es concebida como la "total satisfacción del cliente o usuario del servicio" aunque últimamente se ha incluido también la satisfacción del trabajador. (Ishikawa Kaoru).

En relación al concepto de **Excelencia** es tomado de las teorías de desarrollo humano, como una filosofía de vida y una forma de actuar que lleva al ser humano a su realización plena, es una renuncia a la mediocridad. Es un compromiso personal de mejorar todos los días en todos los sentidos, tanto en lo técnico como en lo humano. La Excelencia solo puede lograrse teniendo una confianza ciega en la capacidad personal y en la de los demás. Este concepto es tomado por la administración, en su área de desarrollo organizacional, y al enfocar su atención en la calidad, ya que para mejorar la calidad se requiere de seres humanos satisfechos con ellos mismos, para que sean capaces de dar lo mejor de su esfuerzo para lograr los objetivos con la mayor calidad posible. (Miguel Ángel Cornejo).

El concepto de satisfacción en el diccionario se define como: "conseguir lo que se desea bajo ciertas condiciones". Cuando se desconocen las "condiciones técnicas" por parte de los clientes o usuarios de un servicio, resulta difícil en general evaluar con certeza la calidad del servicio, sin embargo, la dimensión humana es mucho más fácil de evaluar por él, ya que los parámetros le son más conocidos como ser humano que es, con sentimientos, emociones y necesidades.

Por esta razón es muy importante mejorar la calidad de las interrelacion humana con la que se otorgan los servicios de atención, pues si el cliente siente que no se le atendió con cordialidad e interés, puede quedar insatisfecho de la calidad del servicio recibido.

El modelo integral propone cinco estrategias básicas, en donde cada una de ellas, considera las dos dimensiones de atención al cliente, tanto la técnica como la humana. Estas ayudan a la construcción de un ambiente laboral adecuado para iniciar actividades de mejoría continua de la calidad a través de la transformación de elementos ya existentes en las organizaciones como son: La cultura, el liderazgo y los equipos de trabajo.

Las estrategias básicas son:

ESTRATEGIA 1.- Transformación de la cultura hacia la calidad y la excelencia.

ESTRATEGIA 2.- Transformación del liderazgo hacia la calidad y la excelencia.

ESTRATEGIA 3.- Transformación de los equipos de trabajo hacia la calidad y la excelencia.

ESTRATEGIA 4.- Diseño de un programa o instrumento de trabajo.

ESTRATEGIA 5.- Diseño de un sistema de monitoreo y reporte de indicadores de mejoría continua de calidad.

Para finalidades de la investigación solo retomaremos los dos primeros aspectos, ya que nuestro enfoque central es el líder y sus valores.

Transformación de la cultura: Solo el desarrollo de una cultura de calidad y de Excelencia podrá crear las condiciones laborales y de prestación de servicios ideales, para que tanto el cliente como el trabajador vean satisfechas plenamente sus necesidades tanto técnicas como humanas.

Una **cultura** se define como la "serie de valores que determinan una forma de comportamiento de las personas que interactúan en un medio definido".

Así, por ejemplo: Los valores en "X" organización se ven determinados por el egocentrismo, el poco compromiso, y la poca consideración con los clientes.

Por otro lado, en "Y" organización los valores predominantes que definen la forma de comportarse de sus miembros son: el compromiso, el trabajo en equipo y el respeto al cliente.

Si la cultura es el conjunto de valores que definen el comportamiento de los individuos, la clave esta en cambiar los valores actuales que rigen el comportamiento, por otros valores que dirijan el comportamiento de los trabajadores hacia la búsqueda de la calidad y al excelencia.

Este es un proceso complejo pero no imposible, sobre todo cuando existe un verdadero compromiso con la mejoría continua de la calidad por parte de los directivos. Existen técnicas específicas muy efectivas para ir guiando este proceso de cambio de valores culturales dentro de las organizaciones. El primer paso es tomar consciencia del papel que juegan los valores dentro de las culturas de las organizaciones.

El segundo paso es identificar cuales son los valores actuales que definen el comportamiento de los trabajadores, hacerlos explícitos, e ir modificando uno a uno a través de ejercicios grupales de toma de consciencia y de participación, de campañas específicas o de talleres de capacitación.

Lo más importante es que los directivos apoyen este cambio de valores, con el ejemplo y la congruencia de sus acciones con los nuevos valores, y con un cambio de actitud y de comportamiento personal. Si esto no se logra, será muy difícil que los trabajadores cambien sus valores, sus actitudes y sus comportamientos, de esta manera podemos ver que la mejoría continua de la calidad exige el cambio y esfuerzo de toda la organización.

Transformación del liderazgo hacia la calidad y la excelencia: El papel de los líderes es muy importante, por lo tanto el desarrollo de un liderazgo de calidad y de excelencia es un ingrediente clave y fundamental para llevar a cabo un programa de mejoría continua y de este modo mejorar la calidad de sus servicios.

A continuación definiremos tres conceptos básicos para entender mejor lo que es el liderazgo.

Un **Jefe**, es aquel que ocupa un puesto jerárquico dentro de la estructura organizativa de una empresa, y ejerce la autoridad que este puesto le otorga. Sus colaboradores lo obedecen por su autoridad formal aunque no estén de acuerdo con él.

Un **Líder**, es aquel que logra crear en los demás un compromiso personal con un objetivo, y que lo sigan voluntariamente por convencimiento y con placer, al tratar de conseguir ese objetivo, su fuente de poder no es el puesto o la jerarquía dentro de la estructura de la organización, sino sus cualidades personales.

Un **Líder de Excelencia**, es aquel líder, que esta convencido y apasionado por la calidad y la excelencia, y que es capaz de comprometer a los demás en la lucha de la búsqueda de ser y hacer las cosas cada vez mejores.

Es aquel que según Miguel Ángel Cornejo, es capaz de transformar a seres ordinarios en seres extraordinarios, su fuente de poder es su capacidad de convencimiento.

Se plantea que el líder de excelencia debe desarrollar doce habilidades básicas de liderazgo, tanto técnicas como humanísticas.

Hay que tener en mente que los verdaderos líderes de excelencia no nacen, se hacen. Desde luego que hay personas que nacen con algunos rasgos de carácter, o que desarrollan algunos aspectos de su personalidad que puede ayudarles a convertirse en líderes más fácilmente, pero cualquier persona que se proponga ser un líder, puede llegar a serlo, si logra desarrollar la actitud y estas doce habilidades básicas indispensables. No es un camino corto ni sencillo, pero si es posible.

Estas doce habilidades que se plantean en el presente modelo deben desarrollarse en dos dimensiones: Con el mismo líder como ser humano (Autoconocimiento y Autodesarrollo), y con los demás seres humanos (conocimiento y desarrollo de los demás); por otro lado, estas habilidades son de tipo humanístico y de tipo técnico. Solo logrando una transformación y desarrollo personal y la de sus colaboradores, puede lograrse el liderazgo de excelencia.

DOCE HABILIDADES BÁSICAS PARA UN LIDERAZGO DE EXCELENCIA

I.- DE AUTOCONOCIMIENTO Y AUTODESARROLLO.

I.A.- DE TIPO HUMANÍSTICO:

1.- AUTOANÁLISIS PERSONAL.

ANÁLISIS DE NECESIDADES HUMANAS, DE ACTITUDES HUMANAS, DE POSICIONES HUMANAS, DE ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD, DE GUIONES DE VIDA Y DE ROLES ENTRE OTRAS.

I.B. DE TIPO TÉCNICO:

- 2.- ADMINISTRAR POR OBJETIVOS.
- 3.- MANEJAR EL TIEMPO.
- 4.- MANEJAR EL ESTRES.
- 5.- TOMAR DECISIONES.

II.- DE INTERACCIÓN, CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS DEMÁS.

II.A.- DE TIPO HUMANÍSTICO.

- 6.- ANALIZAR TRANSACCIONES HUMANAS.
- 7.- COMUNICAR ASERTIVAMENTE.
- 8.- MOTIVAR ADECUADAMENTE.
- 9.- MANEJAR EL CONFLICTO.

II.B. DE TIPO TÉCNICO.

- 10.- DELEGAR AUTORIDAD.
- 11.- MANEJAR REUNIONES.
- 12.- HABLAR EN PUBLICO.

A continuación se desarrollaran por separado cada una de las habilidades que debe tener un Líder de Excelencia.

I.- AUTOCONOCIMIENTO Y AUTODESARROLLO DEL LÍDER.

El camino hacia la calidad y la Excelencia de las empresas es largo y complejo. Por principio se requiere de la sensibilización y el compromiso del líder, ya que se puede decir que, invertir en el desarrollo de los directivos de una organización hacia un Liderazgo de Excelencia, es avanzar un 50% del camino hacia la mejoría de la calidad de las empresas.

Un Líder es un ser humano con características y habilidades especiales, que hace que los demás lo sigan en forma motivada y voluntaria, para lograr un objetivo que el líder define y con el cual "enamora" a los demás.

El concepto de Líder de Excelencia va más allá de esto, ya que se define como un transformador. Su mística de trabajo es "usted y yo juntos podemos lograr lo imposible". Su bandera es la calidad de sus resultados y la Excelencia en su forma de SER.

El Líder de Excelencia entiende que la calidad y la excelencia son la filosofía y la actitud personal que definen un estilo de vida y un comportamiento determinado, que se refleja en cada actuación de sí mismo como líder y que será aprendido por sus colaboradores. Y esta consciente de que el único camino para llegar a la excelencia es ser 1% mejor cada día, por lo tanto no se desanima ni se desespera.

Cuando comparamos el enfoque tradicional de un jefe con un Líder de Excelencia observamos que: Ser jefe no es ser líder, ni viceversa; aunque lo esperado y lo ideal es que los jefes sean

líderes. Es jefe aquel al que se le confiere la responsabilidad de un grupo de trabajadores, con un objetivo concreto. La fuente de su autoridad es el poder de una jerarquía dentro de la estructura de una organización. Y sus colaboradores le obedecen porque "tienen" que hacerlo y para eso les pagan.

La actitud del jefe es: "aquí mando Yo", y en consecuencia "provoca miedo" y con ello mantiene; su fundamento es la "autoridad" "castiga y maneja" a la gente a su entero gusto y satisfacción; su visión se proyecta a "corto plazo" y llega a tiempo.

Un Líder de Excelencia es seguido por las personas en forma voluntaria, para lograr un objetivo con el que se han identificado a través del líder.

La actitud de un Líder de Excelencia es: "aquí sirvo Yo" y con ello provoca "la buena voluntad" y en consecuencia surge el "respeto"; "corrige y enseña" y con ello "forma"; su visión se proyecta a "largo plazo" pensando siempre en el "desarrollo" diciendo "vamos". El Líder de Excelencia llega siempre adelantado.

No se pretende decir que si no se logran todas estas características personales, no se podrá llegar a ser uno de ellos: Más que nada se quiere llegar a establecer un perfil concreto que pueda funcionar como una "imagen objetivo ideal", sirviendo en nuestro esfuerzo de desarrollo. El perfil "ideal" de un Líder de Excelencia se resume así:

ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE UN LÍDER DE EXCELENCIA

HUMANISMO
HONESTIDAD
HUMILDAD
LEALTAD
AUTOCONOCIMIENTO
AUTOCONTROL
DINAMISMO
CORAJE
VALENTÍA
ORDEN
DISCIPLINA
TENACIDAD
CONSTANCIA
CREATIVIDAD
MAESTRO
MOTIVADOR
COMUNICADOR
CONFIANZA EN SI MISMO
CONFIANZA EN LOS DEMÁS
COMPROMISO PERSONAL
COMPROMISO SOCIAL
COMPROMISO CON LA CALIDAD TOTAL
PASIÓN POR LA EXCELENCIA
ENTRE OTRAS

Se ha hablado de habilidades a desarrollar pero que se entiende por habilidad. Habilidad es la capacidad de desarrollar actitudes (psíquicas o motoras) que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con rapidez y precisión.

Por otro lado una capacidad se define como la plena potencialidad de un individuo para cualquier función, de acuerdo a sus características y entrenamiento. La capacidad de aprender estas habilidades por cada directivo dependerá de la actitud y de la aptitud de cada uno.

Por aptitud se entiende una condición o serie de características que definen la capacidad de un individuo para adquirir, con entrenamiento adecuado, conocimientos o habilidades deseadas (por ejemplo: aprender un idioma, aprender pintura, etc.).

Para fines didácticos, estas habilidades "ideales" se han clasificado en cuatro grupos estrechamente interrelacionados entre sí. Esta agrupación se deriva de la interrelación de cuatro variables que son: Habilidades de tipo Humanístico, Habilidades de tipo Técnico, Habilidades que el Líder utiliza con el Mismo (para su autogestión), y finalmente Habilidades que el Líder necesita para dirigir adecuadamente a los demás.

Las **HABILIDADES DE INTERRELACIÓN HUMANA** son aquellas que el líder de excelencia posee y que le permiten lograr una identificación con el mismo y con otros seres humanos en forma genuina y adecuada.

Las **HABILIDADES DE TIPO TÉCNICO** son aquellas que el líder de excelencia posee y que le permiten desempeñar su función administrativa (de planeación, organización, dirección, etc.), en forma eficiente hacia la calidad.

Las **HABILIDADES DE AUTOGESTION** del líder, se refieren a aquellas habilidades que se requieren para tener la capacidad de dirigir su esfuerzo personal como ser humano en proceso de desarrollo. Esto requiere habilidades de tipo humanístico como son las de autoconocimiento personal, así como de tipo técnico como son aquellas habilidades que le permiten al líder auto organizarse y auto conducirse como ser humano.

Las **HABILIDADES DE DIRECCIÓN** del líder para con los demás, se refiere a aquellas habilidades que le permiten al líder conducir y coordinar de la manera más adecuada posible a los miembros de su equipo de trabajo.

Las habilidades que todo directivo debe desarrollar y a las que nos referimos se resumen en el siguiente cuadrante.

HABILIDADES DE UN LÍDER DE EXCELENCIA.

DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES CON QUIEN LAS UTILIZA	DE INTERRELACIÓN HUMANA	DE MANEJO TÉCNICO
CON EL MISMO (AUTOCONOCIMIENTO Y AUTODESARROLLO)	1.- AUTOANALIZARSE PERSONALMENTE EN CUANTO A: A) NECESIDADES HUMANAS. B) ACTITUDES HUMANAS. C) POSTURAS HUMANAS. D) ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD. E) GUIONES DE VIDA. F) ROLES O PAPELES DE VIDA.	7.- PLANEAR CARRERA Y VIDA. 8.- ADMINISTRAR POR OBJETIVOS. 9.- TOMAR DECISIONES. 10.- MANEJAR EL TIEMPO 11.- MANEJAR EL ESTRÉS
CON LOS DEMÁS (CONOCIMIENTO Y CAMBIO. DESARROLLO DE LOS DEMÁS)	2.- ANALIZAR LAS TRANSACCIONES HUMANAS. 3.- MOTIVAR ADECUADAMENTE 4.- COMUNICAR ASERTIVAMENTE. 5.- MANEJAR EL ENOJO. 6.- MANEJAR CONFLICTOS.	12.- PLANEAR. 13.- ORGANIZAR. 14.- DIRIGIR. 15.- CONTROLAR. 16.- IDENTIFICAR Y SOLUCIONAR PROBLEMAS. 17.- MANEJAR EL 18.- DELEGAR AUTORIDAD 19.- MANEJAR REUNIONES 20.- HABLAR EN PÚBLICO

Trataremos de dar una breve explicación al cuadro antes mencionado.

NECESIDADES HUMANAS: Para poder entender por que el ser humano se comporta o se "siente" de una u otra manera, es indispensable entender cuales son las necesidades humanas básicas de cualquier ser humano, independientemente de su sexo, edad, nacionalidad, condición social, intelectual, etc.

Abraham Maslow (1903-1970), Psicólogo y consultor industrial norteamericano, establece en 1954 en su libro "Motivación y Personalidad", una jerarquía de las necesidades humanas que ha sido aceptada universalmente y que enriquece la comprensión del comportamiento del ser humano.

Estas necesidades humanas las presenta en forma de mayor a menor jerarquía en forma de pirámide. Estas necesidades se manifiestan, según su teoría, de la más importante (en la base de la pirámide) a la menos importante (en la parte superior de la pirámide).

Las necesidades varían de acuerdo a las circunstancias y la necesidad más importante en ese momento monopoliza la consciencia del individuo, por lo que las necesidades menos importantes, tienden a ser reducidas o negadas. Cuando se satisface la necesidad más importante en turno, continua la siguiente en importancia y pasa a dominar la vida consciente del individuo la cual lo "motiva" a hacer cosas para satisfacer esa necesidad. (Ver figura).

JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW



ACTITUDES HUMANAS. Los seres humanos tenemos diversas actitudes hacia las cosas. Como líderes que dirigen seres humanos, es muy importante analizar cual es la actitud que se tiene con respecto a los seres humanos que nos rodean, pues de estas actitudes dependerá la forma en que se trate a las personas.

Douglas McGregor (1906-1964), uno de los más importantes teóricos sobre el comportamiento humano en las organizaciones, en su libro

" el lado humano de las empresas" (1957), apporto la teoría X y Y para definir diferentes comportamientos de los directivos.

Esa teoría, básicamente presenta dos extremos de actitudes o preconcepciones que los directivos pueden tener con respecto a sus subordinados y que definirán el trato que les den.

Si el líder considera a sus colaboradores como la teoría X (el ser humano no vale nada), su estilo de liderazgo será autoritario y duro. Si por el contrario, la actitud del líder hacia sus trabajadores es el de la teoría Y (el ser humano es valioso), su estilo será participativo flexible.

El liderazgo de Excelencia esta basado en la teoría Y, pero inclusive va más allá, pues plantea al ser humano como un ser posible de transformarse en lo mejor que potencialmente puede ser, si se reúnen las condiciones laborales y ambientales favorables y, sobre todo, si se cuenta con un líder de excelencia que lo impulse y lo motive y le permita cometer errores y aprender para irse desarrollando poco a poco.

POSTURAS HUMANAS ANTE LA VIDA. Por otro lado, el Dr. Eric Berne, prominente Psiquiatra norteamericano, ha desarrollado una teoría de Análisis Transaccional o A.T. (juegos en que participamos, 1964), en la que describe la personalidad y el comportamiento humano que nos permite entender las actitudes humanas. En esta teoría de A.T. se definen lo que el denomina "Posturas Psicológicas", y que son importantes de conocer, pues estas posturas son manejadas por cada individuo y explican sus actitudes y su comportamiento.

El describe cuatro posturas psicológicas o actitudes que son: "Yo estoy bien", "Yo estoy mal", "Tu estas bien", "Tu estas mal". Estas al combinarse, crean los cuatro patrones básicos de actitudes humanas.

ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD. Para el líder de excelencia es importante conocer su personalidad y la de los demás, para entender las diferentes interacciones humanas. De acuerdo al Dr. Berne cada persona tiene tres estados del Yo. El estado "Padre del Yo"; el estado "Adulto del Yo" y el estado "Niño del Yo". Estas tres partes estructuran la personalidad de los individuos y de acuerdo al peso de cada una de estas partes, se define la manera de ser de cada individuo.

El análisis de estas tres partes de la estructura de la personalidad ofrecen un método sencillo para analizar los pensamientos, sentimientos y el comportamiento de los seres humanos. Estos tres estados del Yo, no guardan relación con la edad del individuo.

El "Estado Padre del Yo", contiene las actitudes y el comportamiento aprendido de los padres, y se manifiesta a través del comportamientos críticos y del "deber" ser.

El "Estado Adulto del Yo", esta orientado hacia la realidad presente y el análisis objetivo y lógico de las cosas. Es la parte organizada adaptable e inteligente de cada individuo, que organiza y calcula todo.

El "Estado Niño del Yo", contiene todos los impulsos naturales de un infante. Corresponde a la parte intuitiva, creativa y espontanea de cada individuo.

Estos estados del Yo existen en todos los seres humanos. No son estáticos y cambian de acuerdo a las circunstancias. Solo que alguno de ellos predomina en general sobre los otros, y esto marca los rasgos de la personalidad de cada individuo.

Como es claro, cada estado del YO tiene su propia manera de ver el mundo a las cosas y a las personas, esto depende en gran medida de su temperamento y carácter, así como de las condiciones familiares de su desarrollo infantil, del tipo de padre y madre que haya tenido y lo severos que hayan sido con él.

El temperamento se puede definir como la naturaleza afectiva de un individuo determinada por su herencia.

El carácter se define como aquellas características o rasgos de la personalidad de un individuo, que han sido conformadas por el medio ambiente en que se desarrollo.

Resulta muy importante y útil que el líder en búsqueda de la excelencia personal inicie un proceso de introspección para conocerse cada vez más así mismo y, poder desterrar comportamientos negativos o reforzar aquellos que resulten positivos, constructivos o útiles para él mismo y los demás.

GUIONES DE VIDA. Dentro de la teoría del A.T. se plantean también, que los seres humanos representan en forma compulsiva los mismos dramas específicos que se aprendieron durante la niñez. El desarrollo de esta habilidad para el líder de excelencia es importante, pues le permitirá entender mejor sus comportamientos y los de los demás.

Un **GUIÓN**, es definido por Berne como un plan de vida muy parecido al argumento de una obra dramática que el individuo se siente obligado a representar.

El guión esta relacionado con las decisiones y posturas que los niños adoptan en sus primeros años de vida. Esto se "graba" en el estado niño del Yo, mediante las relaciones con sus padres. A medida que los niños crecen aprenden a desarrollar papeles de héroes, malvados, víctimas o salvadores y, sin saberlo, procuran que otros representen los roles complementarios del guión.

Existen diferentes tipos de guiones: culturales, subculturales, familiares e individuales. Estos son importantes de entender

para que el líder pueda identificarlos dentro de cada individuo, empezando desde luego por el mismo.

Un **GUIÓN CULTURAL**, son las normas dramáticas aceptadas y esperadas que surgen dentro de una sociedad, determinadas por patrones de conducta aceptados por la mayoría de la gente. Cada quien posee temas, personajes, roles esperados, dirección escénica, vestuarios decorados, escena y hasta telón final. De acuerdo a estos guiones culturales, hay posturas, gestos y acciones aceptables o de rechazo hacia algunas muestras de emociones. Ningún ser humano está libre de estos guiones culturales, y muchas veces pueden causar conflictos internos que el individuo deberá identificar y decidir, si desea seguir viviendo de acuerdo a estos guiones culturales. Lo más importante de entender de esto, es que podemos comprender las actitudes y comportamientos propios y de los demás.

Un **GUIÓN SUBCULTURAL**, existe dentro de las culturas muy grandes y se definen por su ubicación geográfica, antecedentes étnicos, creencias religiosas, sexo, educación, edad u otras cosas. Lo importante es que cada subcultura desarrolla sus acciones dramáticas propias y se definen como "nosotros". Por ejemplo, "nosotros la gente joven", "nosotros los ancianos", etc. Muchas veces puede haber conflicto entre guiones subculturales como el rico contra el pobre, los blancos contra los negros, etc.

Un **GUIÓN FAMILIAR** está conformado por tradiciones y expectativas identificables para cada miembro de la familia y que se transmiten de generación en generación, y se graban en los estados "padre del Yo. Ejemplo: "en esta familia siempre ha habido un médico".

Cuando uno o varios miembros de la familia no están a la altura de las expectativas del guión, se le conoce como la "oveja negra". Es importante identificar estos guiones familiares para entender como influyen "positiva" o "negativamente" en el comportamiento de cada individuo.

Un **GUIÓN INDIVIDUAL** es aquel que contesta tres preguntas básicas que definen la identidad y destino de cada individuo: ¿quién soy?; ¿qué hago aquí?; o ¿quiénes son los otros?. Así cada quien puede generar diferentes guiones, como por ejemplo: "soy un estúpido, todo lo hago mal, los demás sí saben hacer las cosas bien"; o "soy maravilloso, todo me sale bien, los demás no saben lo que hacen". Estos guiones personales definen en gran parte las conductas, actitudes, éxitos y fracasos de

los individuos. De ahí la importancia de que el líder de excelencia los entienda para comprenderse a el mismo y a los demás.

LOS ROLES FUNCIONALES. Un rol es una representación de un papel predefinido consciente o inconsciente y que el individuo utiliza en sus diferentes interrelaciones con el mundo. Estos roles pueden ser, de acuerdo a Eric Berne, de tres tipos: Perseguidor, Víctima y Salvador. Cada uno de ellos es utilizado con el propósito de manipular a otro(s).

ROL DE PERSEGUIDOR.- Cuando alguien fija límites innecesariamente estrictos sobre el comportamiento de otros, o esta encargado de hacer cumplir reglas, pero lo hacen en forma agresiva.

ROL DE VÍCTIMA.- Cuando alguien no posee las condiciones necesarias para un empleo, pero asegura falsamente que este le ha sido negado por razón de su raza, sexo o religión.

ROL DE SALVADOR.- Cuando alguien con el pretexto de ayudar, mantiene a los demás dependientes de él.

Estos roles se representan en forma variada por cada ser humano. Sin embargo, cada persona tiende a enfrentarse con la vida desde un rol favorito. Para un líder de excelencia es fundamental analizar y conocer estos aspectos para entender su comportamiento y el de los demás.

Dentro de las habilidades de conocimiento y desarrollo a desarrollar de un líder de excelencia para con los demás, hablaremos de aspectos como: motivar adecuadamente, comunicar asertivamente, manejar el enojo y manejar el conflicto.

MOTIVAR ADECUADAMENTE.- La motivación es primordial. Es la actividad diaria, sistemática y fundamental en un líder. Cuando hablamos del liderazgo de excelencia, se entiende que la motivación tendrá que ser en el sentido de desarrollar al ser humano que se desea motivar. Por lo tanto estamos refiriéndonos a utilizar solo aquellos incentivos que enriquezcan a los demás y no en los castigos que pueden ser utilizados para motivar a la gente a hacer algo.

MOTIVAR es el acto de incentivar a los demás para hacer algo concreto. Esta es en sí, la esencia de un líder; lograr que los

otros hagan algo concreto en forma voluntaria y con gusto. Motivar adecuadamente implica utilizar solo incentivos positivos que apoyen a los seres humanos en su desarrollo y crecimiento personal.

El grado de productividad que un líder puede lograr en su equipo de trabajo, dependerá del desarrollo de esta habilidad, que consiste en "enamorar" a otros de un objetivo o una meta. Implica una gran capacidad de "mostrar" o "vender" la idea como algo fuera de serie; fuera de lo normal. El líder de excelencia enamora y motiva a sus colaboradores con la idea de la calidad. Los convence de que pueden lograrse mejoras en la calidad de los servicios o el producto, en concreto en una empresa o en una organización.

Basándonos en la Pirámide de las Necesidades Humanas descrita por Abraham Maslow, observamos la importancia de las necesidades de afiliación, de pertenencia y de reconocimiento, como de las más importantes para fortalecer la autoestima y motivar a los seres humanos, no importa cual sea su cultura, sus creencias, su raza o nacionalidad.

Los recursos nunca son suficientes; sin embargo, casi nunca se dan cuenta que tienen a su alcance, sin costo, recursos maravillosos para satisfacer las necesidades de pertenencia y reconocimiento de sus trabajadores. Por un lado como miembro de un equipo en donde es tomado en cuenta y en donde su opinión es importante. Por otro lado, un trato de distinción y de aprecio a la labor que el desempeña en ese equipo de trabajo.

Toda persona tiene necesidad de ser reconocida, apreciada y valorada. Enviar a los demás una percepción positiva de lo que hace, tiene la gran virtud y el poder de estimularlos y... no cuesta mucho.

COMUNICAR ASERTIVAMENTE. Dentro de las características que debe sustentar a un Líder de Excelencia existe el ser asertivo. El "SER ASERTIVO implica actuar bajo la plena convicción de que se tiene el derecho a ser uno mismo y expresar los propios sentimientos y pensamientos en tanto se respeten los derechos y la dignidad de los demás"

La ciencia de la conducta nos lleva a la conclusión de que el hombre es por naturaleza agresivo y pasivo. En realidad requiere de ambas tendencias para luchar por su sobrevivencia y

simultáneamente adaptarse al entorno al cual pertenece. Por tanto y aunque haya sido objeto de vivencias traumáticas en sus años formativos, por una u otra razón, es responsable de sus actitudes y de su proceder cuando se es adulto.

En consecuencia, la asertividad le ofrece una alternativa a la agresión arbitraria e impositiva o a la pasividad que le impide exteriorizar su potencial, anulando su libre autoexpresión. A través de sus técnicas, aprende a aceptar las normas de la sociedad sin ser controlado por ellas y a afirmar su valía dentro del sistema, es decir, a manifestar su individualidad como un ente único e irrepetible. Con la finalidad de tener una vida con mayor armonía dentro del ámbito que le rodea.

En resumen se puede decir que lo que configura el punto nodal del arte de la comunicación asertiva, es por ende, una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros y de mostrarnos asimismo en una óptima accesibilidad para ayudarles a realizar sus objetivos bajo el marco de un acto de cooperación recíproca.

MANEJO DEL ENOJO. El enojo es un sentimiento humano natural que en el diccionario se define como " un movimiento o cambio del animo que suscita ira o molestia contra una persona". Es una respuesta a una amenaza. Socialmente no se acepta que las personas se enojen, es mal visto y criticado.

El problema es que el enojo es una reacción humana que como todas tiene una razón de ser: permitirle sentir y expresar al ser humano lo que siente en un momento dado. Si a esta emoción no se le permite "salir", se queda atrapada dentro de nuestro organismo toda esta energía contenida, y a la larga puede hacernos daño, es decir somatizar.

Existen muchas razones ocultas por lo que nos enojamos, como pueden ser:

- * Para evitar enfrentar una situación.
- * Para castigar a alguien.
- * Para manipular a una persona o una situación.
- * Para sentirse "fuerte"
- * Por miedo.
- * Por insatisfacción personal.
- * Para darnos importancia a nosotros mismos,
- * Para autosabotearnos.

* Entre otras.

Es obvio que de una u otra manera el enojo salga y se canalice a través de diferentes partes de nosotros mismos o personas. A continuación mencionamos algunos canales:

- * Por el cuerpo: enfermedades.
- * Por la mente: desequilibrios emocionales o afectivos.
- * Por nuestra pareja: malas relaciones o divorcios.
- * Por nuestros hijos: relaciones disfuncionales y destructivas.
- * Por culpas: sentimientos negativos.
- * Depresión: sensación de inestabilidad extrema..
- * Del Suicidio: insatisfacción total con la vida.
- * Por la gente que trabaja o vive con nosotros: desequilibrios afectivos.

Solo estando conscientes de que el enojo es una emoción humana que cumple una función fisiológica y psíquica, hay que aprender a manejarlo, para que este no nos afecte con el tiempo por reprimirlo.

Existen técnicas adecuadas para manejar el enojo como puede ser el "escribir una carta" en la que expresemos nuestra ira y después destruirla y con ello imaginar que se limpia el enojo; otra seria la de "relajamiento y perdón". O "hablar con la persona".

Para un líder de excelencia es sumamente valioso aprender a manejar el enojo ya que de esa manera vivirá más tranquilo con el mismo y con los demás. Y podrá evitar enfermarse más. Además de ser más positivo, pues de su estado de animo dependen muchos estados de animo y requiere motivarlos con su ejemplo.

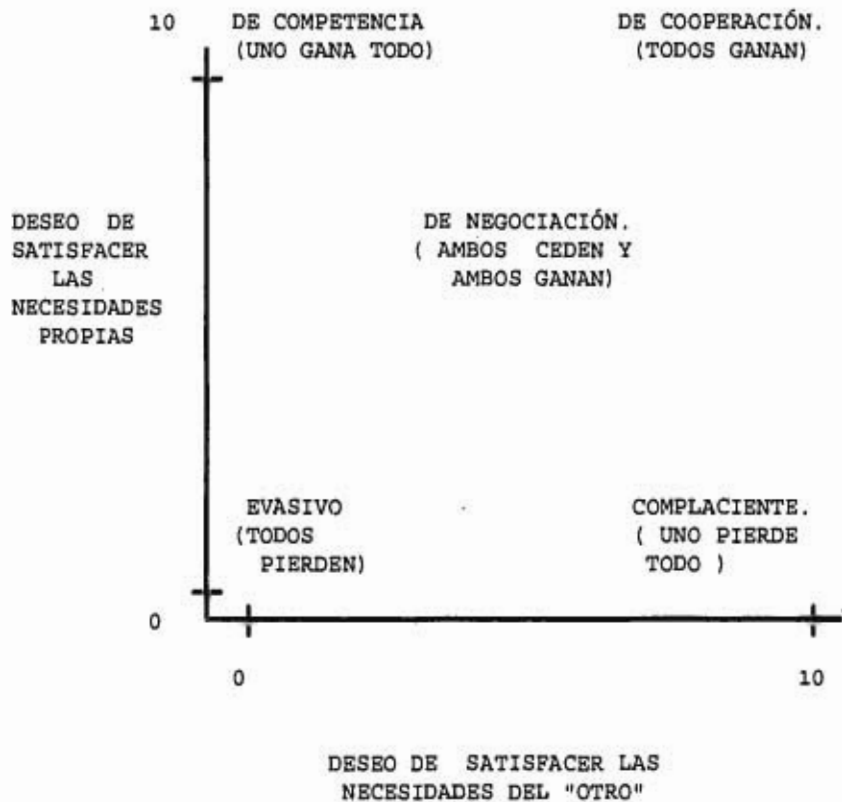
MANEJAR CONFLICTOS. Un conflicto es definido como una interacción antagónica y de oposición entre dos partes. Esto puede darse por incompatibilidad de valores, objetivos, conocimientos o afectos.

Los conflictos son algo natural y común entre los seres humanos, y le toca al líder muchas veces manejar esta situaciones. No siempre el conflicto es algo negativo, dependerá del buen o mal manejo que se haga del conflicto, por lo tanto las consecuencias pueden ser positivas o negativas para las personas.

Se dice que un conflicto desenmascara inconformidades y problemas, por lo tanto, un conflicto puede ayudarnos en nuestro desarrollo como individuos o grupo. Un líder de excelencia maneja adecuadamente los conflictos y logra sacar ventajas de cada conflicto que surja. Por lo tanto, no tendrá temor a que aparezcan los conflictos; los verá como algo natural entre seres humanos y lo percibirá como un reto para identificar un problema y mejorar "algo".

Dentro del manejo que se da para solucionar un conflicto y la madurez con la que se enfrente y la negociación a la que se llegue dependerá la entera satisfacción de ambas partes. A continuación se da un ejemplo de los cinco estilos para el manejo del conflicto.

CINCO ESTILOS PARA EL MANEJO DEL CONFLICTO



Por último me gustaría puntualizar algunos aspectos relacionados con los valores de los líderes.

Si en realidad el verdadero propósito del ser humano es mejorar y su vida y siempre esta en busca de la perfección, cre que es indispensable empezar de cero. me refiero a superar cada uno de los fracasos que se tiene y salir avante.

Es cierto que el fracaso causa dolor y sufrimiento, así como pensamientos negativos(en la mayoría de la gente), sin embargo es la forma más realista de aprender y superarse; asimilándolo para lograr cambios en nuestra personalidad.

El fracaso provoca frustración al no lograr lo que deseamos y si no se asimila de una manera positiva y con el propósito de madurar, se produce una neurosis que amargara la existencia del ser humano provocando pesimismo y cayendo en el conformismo. Cuando se eslabonan los fracasos, los tropiezos sin superar, se corre el riesgo de convertirse en agoreros del desastre, cualquier proyecto ya sea propio o ajeno lo condenamos a la ruina. Miguel A. Cornejo.

No cabe duda que el ser humano es capaz de razonar y pensar sin embargo, en ocasiones no es capaz de asimilar su propia conducta o bien de aceptarla y lograr un cambio para su felicidad.

"la felicidad no es un fin es la capacidad de disfrutar cada momento". Migue A. Cornejo.

Este es el punto de partida de la psicoterapia.

" Lo esencial no es que se ha hecho del hombre, sino, que es lo que puede hacer el hombre, con aquello que se ha hecho de él" (J.P. Sartre).³²

Lo primordial en el psicoterapeuta es "comprender" al ser humano en sufrimiento. Es una virtud superior que nos garantiza alcanzar la sabiduría.

Cabe acentuar al hablar de la relación analista-paciente, entre otras cosas que el psicoterapeuta debe proteger el respeto así mismo, y la dignidad del analizado. El analista no debe tomar una actitud de superioridad, autoritarismo ni misterio". El

psicoanalisis se basa en una relación interpersonal muy compleja que no obedece al capricho del analista, sino que sigue una serie de normas técnicas y lógicas objetivas, o como diría Sullivan "subjetivamente bien disciplinadas". El tratamiento psicoanalítico impone sacrificios especiales al paciente, y el terapeuta debe tomarlo en consideración en forma muy especial, en tal forma que el paciente sea tratado según los lineamientos "rigurosos y científicos", pero con respeto y adecuada cortesía. Greenson (1976).¹¹

No olvidemos que en la vida de cada individuo existen normas o reglas de conducta, con las cuales está convencido de poder conseguir una vida llevadera y llena de sentido. Estas cosas pueden ser muy diferentes y variadas en cada ser humano, e incluso las de uno pueden resultar inútiles, infantiles, absurdas y hasta inmorales para otros. Y sin embargo, se refleja siempre en ellas el reconocimiento de ciertos valores que, en fin de cuentas son valores humanos y que, una vez realizados y puestos en práctica, llenan ciertamente de sentido a la vida.

Hablando un poco de la ética en relación a la psicoterapia se deduce espontáneamente de la consciencia de que este servicio dado a otras personas está sometido a las exigencias de las relaciones entre los hombres. Dado que el pensamiento ético y la actividad psicoterapéutica se orientan igualmente a la asistencia del ser humano y de las consecuencias que de ahí se derivan. Este punto de contacto posibilita el diálogo entre el psicoterapeuta y el moralista (tomando en cuenta que esta palabra no tiene un sentido restrictivo ni peyorativo) y esto viene a ser el punto de partida para construir en común la ética en la psicoterapia.

Así, tenemos que la actividad psicoterapéutica sólo tiene sentido y es ética en la medida en que favorezca a la salud de la persona en su totalidad. Muy especialmente han de tenerse en cuenta los aspectos físicos del paciente, es decir cuando el trastorno psicológico haya de atribuirse a un desequilibrio o rompimiento sucedido en el substratum anatómico.

Para Timaneios, esta de sobra la terapia medicamentosa y operativa. El único medio para la curación consiste para él en el intento de mantener o reparar el equilibrio entre el espíritu y el cuerpo. Esto no se puede afirmar tan categóricamente, sin embargo es factible en algunos casos la psicoterapia mixta, médico y psicólogo.

Matussek(1967), menciona que no es la primera vez que un psicoterapeuta se ocupa con problemas de la ética.³⁴

El mismo Freud marco el comienzo de una discusión que no ha cesado desde entonces. El motivo de estos esfuerzos esta claro: moral y religión pertenecen al hombre y, por tanto al objeto de la investigación del psicoanálisis. El que uno tenga esta moral u otra, esta fé u otra, no modifica el hecho fundamental de que cada hombre tiene su moral y su fe, aunque sea una "MORAL INMORAL" y una "FE INCRECULA".

"La ley suprema de toda Psicoterapia es no dañar". Spoken.³⁵

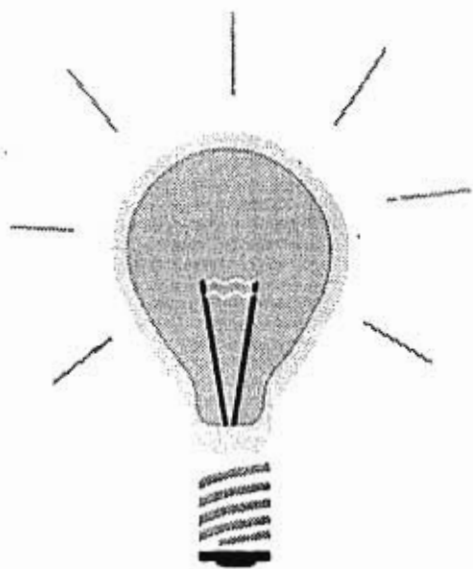
Pero también Freud se preocupo por el problema de la omnipotencia del terapeuta, y aunque no explicitamente, en el Esquema, (1938), nos dice: "...Por más que el analista se vea tentado a convertirse en maestro, modelo e ideal de los demás, por más que le seduzca crear seres a su imagen y semejanza, deberá recordar que ésta no es su misión en la relación analítica, y que traiciona su deber si se deja llevar por tal inclinación ... por el contrario, en todos sus esfuerzos por mejorar y educar, el analista debe respetar la individualidad del paciente".³⁶

Es clara la advertencia que Freud ante la situación transferencial del paciente, de cómo el analista, a imagen y semejanza de Dios, puede desear hacer que su paciente haga lo que el quiere y es, y empujarlo a actuar los sentimientos del analista; como diría Racker, la manía del terapeuta.

Podríamos resumir lo antes expuesto en algunos valores importantes en todo Líder: Conocimiento de uno mismo, comprensión, respeto, sinseridad y humildad. Que se fundamentan no solo en la ética moral sino en la ÉTICA PROFESIONAL.

CAPITULO V

METODOLOGIA



METODOLOGÍA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Podemos observar como en general en las organizaciones modernas se tienen programas de capacitación y desarrollo para todos los niveles de mando de la estructura organizacional; sin embargo, muchos de estos esfuerzos se ven desperdiciados debido a la existencia de la dispersión de temas que carecen de un plan congruente y ordenado que propicie una formación de líderes en un mediano y largo plazo. Estos planes y programas también carecen de una visión y filosofía integradora que unifique el fenómeno del liderazgo y la propia relación con la técnica y la productividad.

Existe la necesidad de definir y analizar los conceptos básicos, las características y las capacidades de los dirigentes que logran hacer que sus equipos de trabajo se desarrollen y obtengan metas de mayor calidad y con alta motivación y satisfacción personal. No se niega que existan experiencias de un liderazgo efectivo en las instituciones actuales; pero es indispensable sistematizarlas y analizarlas para que sean del conocimiento cultural de los ejecutivos y los educadores.

Actualmente, y para nuestra fortuna, existe el Colegio de Graduados en Alta Dirección que se dedica a la formación de

Líderes de Excelencia. Directivos en Alta Calidad. Quien retoma aspectos como el cambio en la filosofía de los directivos.

De lo dicho anteriormente se desprende la necesidad de hacer un estudio en la modificación y/o establecimiento de actitudes basadas en valores esenciales del nuevo concepto del liderazgo.

Es por eso que se considera importante investigar si existe una modificación de valores en los participantes del seminario y con ello observar como se modifica su filosofía en relación a la dirección de sus subordinados.

OBJETIVOS.

Observar las actitudes y la calidad humana con la que cuentan los participantes del seminario de liderazgo. A través del Cuestionario de Valores.

Determinar en que grado los valores se modifican y/o se hacen más profundos y las actitudes pueden cambiar. Esto en relación al líder de excelencia.

LIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

Dado el hecho de que los valores solo son medibles a través de las actitudes, se observó el grado de modificación de actitudes que se presentan en los integrantes del seminario de Liderazgo de Excelencia, por lo que las hipótesis se presentan de la siguiente manera.

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

H1. Existe modificación significativa en las actitudes de las personas que participan en el seminario de Liderazgo de Excelencia.

H0. No existe modificación significativa en las actitudes de las personas que participan en el seminario de Liderazgo de Excelencia.

Variable Dependiente.- Puntaje obtenidos por el cuestionario de Valores Interpersonales de L. V. Gordon por los participantes.

Variable Independiente.- Seminario de Liderazgo o actitudes interpersonales en el desempeño laboral.

Definición conceptual.

Valores.- Allport (1963). Dice que: "un valor es una convicción en base a la cual un hombre actúa libremente".

Rokeach (1973). Menciona: " es la conducción específica de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario".

Liderazgo: Es el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones (Dubin, 1951)

Líder: Es la persona que crea el cambio mas efectivo en el desempeño del grupo (Cattel, 1951).

Actitud: "Son sistemas perdurables de evaluación positivas o negativas, sentimientos y técnicas de acción a favor o en contra de objetos sociales". (Kretch, Crutchfield y Ballachey; 1962).

Osgood, Suci y Tannenbaum (1957) las describen como: " son predisposiciones a responder pero se distinguen de otros estados de propensión en el sentido que predisponen hacia una respuesta evaluativa".

Definición Operacional.

Valores .- Es la manera libre de actuar de acuerdo a sus intereses y grado de importancia para su satisfacción personal y social.

Liderazgo.- Forma de ejercer la autoridad y manifestar las decisiones.

Lider.- Persona que guía o dirige un grupo de personas.

Actitud.- Forma de responder de una persona hacia situaciones sociales.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:

El instrumento que se empleo en la presente investigación es el Cuestionario de Valores Interpersonales de L. V. Gordon. (SIV). Este es un instrumento diseñado para la investigación básica en psicología y para medir más ampliamente los valores en el campo de la personalidad además de poderse aplicar de forma colectiva y en un tiempo muy breve de 15 minutos y con una gran fiabilidad como prueba autoaplicada. El Cuestionario SIV fue diseñado para emplearse en individuos adolescentes desde los 16 años y adultos. Su aplicación resulta apropiada en personas estudiantes y grupos profesionales. Los resultados se obtienen a través de la calificación manual por medio de una plantilla.

La plantilla de corrección se ha ideado de tal manera que automáticamente ofrece la puntuación total en cada escala simplemente contando el número de respuestas que aparecen a través de ella. En efecto, teniendo en cuenta que sólo y

Liderazgo.- Forma de ejercer la autoridad y manifestar las decisiones.

Lider.- Persona que guía o dirige un grupo de personas.

Actitud.Forma de responder de una persona hacia situaciones sociales.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:

El instrumento que se empleo en la presente investigación es el Cuestionario de Valores Interpersonales de L. V. Gordon.(SIV). Este es un instrumento diseñado para la investigación básica en psicología y para medir más ampliamente los valores en el campo de la personalidad además de poderse aplicar de forma colectiva y en un tiempo muy breve de 15 minutos y con una gran fiabilidad como prueba autoaplicada. El Cuestionario SIV fue diseñado para emplearse en individuos adolescentes desde los 16 años y adultos. Su aplicación resulta apropiada en personas estudiantes y grupos profesionales. Los resultados se obtienen a través de la calificación manual por medio de una plantilla.

La plantilla de corrección se ha ideado de tal manera que automaticamente ofrece la puntuación total en cada escala simplemente contando el número de respuestas que aparecen a través de ella. En efecto, teniendo en cuenta que sólo y

siempre deben darse dos respuestas por cada tríada, una en la columna "más" y otra en la columna "menos" y que, por otro lado, nunca las dos deben referirse al mismo elemento

Una vez terminada la corrección, se suman las seis puntuaciones y el resultado se anota en la casilla de comprobación (a la derecha del recuadro). Si el cuestionario ha sido contestado correctamente, este resultado deberá ser igual a 90. Con cierta frecuencia se encuentran con ciertos defectos en la complementación del cuestionario; éstos no se tienen en cuenta y la puntuación se considera válida cuando el resultado final está entre 85 y 90 y no ha habido más de dos tríadas omitidas o mal contestadas.

Terminada la comprobación, los resultados se pasan a la portada del cuadernillo para su posterior conversión en puntuaciones centiles.

Para la comprensión de los valores interpersonales en su total amplitud de una manera analizable se basa en el dominio de los valores: justamente de aquel que implica relaciones de un individuo con los demás. Tal tipo de valores tiene gran relevancia en el ajuste personal, social, familiar y profesional del individuo y en la prueba se concretan en los seis siguientes: Estímulo (S), Conformidad (C), Reconocimiento (R), Independencia (I), Benevolencia (B) y Liderazgo (L).

Estimulo(S): Ser tratado con comprensión, recibiendo apoyo por parte de los demás; ser tratado con amabilidad y consideración.

Conformidad(C): Hacer lo que es socialmente correcto, siguiendo estrictamente las normas; hacer lo que es aceptado e idóneo, ser conformista.

Reconocimiento(R): Ser bien visto y admirado, ser considerado como persona importante, llamar favorablemente la atención, conseguir el reconocimiento de los demás.

Independencia(I): Tener el derecho a hacer lo que uno quiere hacer, ser libre para decidir por sí mismo, ser capaz de actuar según el propio criterio.

Benevolencia (B): Hacer cosas por los demás y compartirlas con ellos, ayudar a los poco afortunados, ser generoso.

Liderazgo(L): Estar al cargo de otras personas teniendo autoridad sobre ellas, estar en un puesto de mando o poder.

El SIV ha sido utilizado en aplicaciones tales como la selección de personal, guía y orientación vocacional, consejo personal y demostraciones escolares. Igualmente se ha empleado en diversos tipos de investigación tales como : relación entre valores y satisfacción o eficacia laboral; semejanzas y diferencias en los valores relacionados con el ajuste matrimonial; cambios de valores como resultado de una

terapia de grupo o de cursos de sensibilización; predicción del aprovechamiento escolar, etc.

LUGAR DE INVESTIGACIÓN.

La investigación se llevó a cabo en el Colegio de Graduados en Alta Dirección. Este es un Centro de Investigación y Estudios Avanzados en Alta Dirección de empresas.

Dicha institución es única en América Latina y se fundó en 1982, debido a la gran necesidad de crear una nueva generación de empresarios que a través de su excelencia técnica, humanística y conceptual garantizaran el éxito de las empresas en nuestro país.

Siendo por ello el objetivo fundamental del Colegio la formación de Líderes de Excelencia.

A través de la búsqueda permanente de los modelos más avanzado en Alta Dirección a nivel Mundial y su adaptación y difusión en empresas mexicanas, mediante programas de entrenamiento para el desarrollo de los niveles directivos.

Siendo de esta manera la Filosofía del Colegio: MISIÓN.- La formación de Líderes de Excelencia en Alta Dirección.

Para transformar a nuestra nación, nuestra sociedad, nuestras empresas y nuestras familias, desarrollando calidad humana,

con la habilidad técnica, administrativa, humanística y conceptual.

El fundador y actual presidente del Colegio de Graduados en Alta Dirección es el Lic. en Contaduría Pública Miguel Ángel Cornejo y Rosado egresado del Instituto Politécnico Nacional.

Su experiencia profesional acreditada durante los últimos 25 años, se basa en el campo de la investigación y la consultoría sobre los temas de Excelencia, Liderazgo, Productividad y Dirección de Empresas, llevada a cabo en más de 50 países.

Cuenta con amplios reconocimientos a nivel nacional e internacional por sus investigaciones y creación de obras relacionadas con las materias mencionadas anteriormente.

Además colabora en forma permanente en radio y televisión para difundir la corriente de Excelencia en nuestro país.

El Colegio ofrece fundamentalmente dos planes de estudio; El Diplomado de Excelencia en Calidad Integral y La Maestría en Alta Dirección. Últimamente la creación de la Licenciatura en Dirección de Empresas. Además imparte cursos de apoyo a estos planes de estudio; así como Congresos.

El Objetivo de la Maestría es garantizar el éxito de las empresas, mediante la Excelencia técnica, humanística y conceptual.

El contenido del programa académico es de especial interés para quienes tienen la responsabilidad corporativa a su cargo y por su puesto para los Directores, Gerentes Generales y Operativos.

El plan de Maestría en Alta dirección, consta de 10 seminarios en los campos de la Excelencia, Calidad, Productividad, Liderazgo y Servicio. Siendo el programa de la Maestría el siguiente:

- 1.-Excelencia Directiva para lograr la Productividad.
- 2.-Desarrollando la Excelencia.
- 3.-Liderazgo de Excelencia.*
- 4.-Excelencia en Calidad.
- 5.-Excelencia en Alta Dirección.
- 6.-Dirección de Excelencia.
- 7.-Visión Estratégica y Financiera para Ejecutivos.
- 8.-Excelencia en Mercadotecnia.
- 9.-Comunicación anual.
- 10.-Excelencia en la Comunicación.

*Precisamente de aquí se desprende el seminario Liderazgo de Excelencia.

Dirigido a todo aquel que está dispuesto a aceptar el compromiso de formar una nación superior convirtiendo a su empresa, su familia o núcleo social en un espacio dedicado a

transformar a su gente de seres ordinarios en seres de
EXCELENCIA.

Su contenido se fundamenta en dos aspectos principalmente:

CONOCIMIENTO DE MI MISMO

El líder en alta dirección

- Características de un líder.
- Necesitamos líderes no jefes.
- ¿Qué es lo que hace a un líder?
- El círculo de la motivación

El camino a la excelencia.

- La búsqueda del camino.
- Factores y obstáculos.
- La opción del camino.

El líder ante el cambio.

- Terapia de la conducta y el aprendizaje asertivo.
- La espiral neurotótica.

Los tipos carentes de aserción.

Proyecto de vida.

- Definición del argumento de vida
- La programación neurolingüística.

Yo

Filosofía de un líder de excelencia.

- ¿Cómo empezar una actitud de búsqueda?
- Tener una conducta de compromiso.
- ¿Qué es la realización?

EL LIDER CARISMATICO.

El líder carismático.

- Diferentes tipos de poder y su aplicación.
- El poder del carisma.
- Características para un líder de Excelencia.

Influencia y motivación

- Metodo de influencia y motivación.

Solución de problemas.

- El rectángulo de la conducta.

Escuchar activamente.

- Bloqueadores de la conducta.

Comunicación

simuladores.

Manejo de conflictos.

Método nadie pierde.

- Beneficios del método

Componentes de un mensaje.

Simuladores.

Misión histórica.

- ¿Qué es un valor?
- Conflicto de valores.
- Clarificación de valores.

Compromiso de vida.

DISEÑO.

Una investigación para ser considerada experimental debe cumplir con ciertos requisitos. Al respecto señala Campbell "Un diseño se considera preexperimental cuando es incapaz de producir por lo menos una comparación formal".

Por otro lado, otra forma de lograr por lo menos una comparación consistente en medir al mismo grupo de sujetos antes de la aplicación del tratamiento experimental (V.I) y después de la misma. Cuando un diseño no plantea formalmente la inclusión de un punto o nivel de comparación, obviamente queda descartado como una fuente para obtener información científica.

En relación a esta investigación no se tomo un grupo control ya que la idea es observar si realmente se produce una modificación de valores en los participantes del seminario de Liderazgo de Excelencia, o si es producto de otras situaciones ajenas al seminario.

Lo falaz del argumento radica en su circularidad, " si se observo un cambio, este se debe a mi método".

Dado que la misión fundamental del Colegio es la formación de líderes de Excelencia por medio de la técnica humanística y conceptual; para transfórmalos de seres ordinarios en seres extraordinarios, no solo en el área laboral o social sino a nivel familiar, pero sobre todo a nivel personal. Lograr

personas plenamente identificadas con lo que quieren y comprometidas con su país.

Es por ello que la población se constituye generalmente por directores, gerentes generales y operativos; así mismo toda persona que tenga bajo su cargo recursos humanos.

Los grupos se conforman de una manera no homogénea dado la diversidad de edades, grado de estudios, tiempo de trabajar en el puesto, etc. Sin embargo se lleva a cabo una pequeña entrevista. El control que se ejerce sobre las VE en los verdaderos diseños experimentales lo relacionan con la validez interna. Algunas de las fuentes que operan contra dicho control son la maduración la historia del sujeto, la "mortalidad" (perdida de sujetos).

Los aspectos que se relacionan con la generalización estadística constituyen la fuente de validez externa. Uno de estos se relaciona con la obtención de medidas reactivas, o sea aquellas que producen una modificación al medir un cambio (Campbell, 1967).

Cuando hay pocos sujetos en una condición experimental (o grupo de sujetos), cualquier puntuación de la VD. que se desvíe de la media aritmética (el promedio) contribuirá considerablemente a aumentar la varianza "de los sujetos". El resultado de una cuantas puntuaciones desviadas es el de producir un número que apoye a la hipótesis nula, indicando por tanto, que el tratamiento experimental no es efectivo.

MUESTRA

Para esta investigación la población estuvo constituida por 31 sujetos que se inscribieron al seminario DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA de aquí se tomo la muestra que consta de 21 sujetos, los cuales se aceptaron por cumplir con las aplicaciones del pretest y postest, así como la puntuación aceptable para hacer valida la prueba la cual consiste en una puntuación directa de un mínimo de 85 aciertos.

"La replicación sistemática, provee bases sólidas para la generalización", Sidman (1960).

PROCEDIMIENTO

La primera aplicación de la prueba se realizo antes de tomar el seminario, solicitando la colaboración voluntaria de los participantes y la llegada a las instalaciones unos minutos antes de lo previamente establecido por el propio Colegio de Graduados.

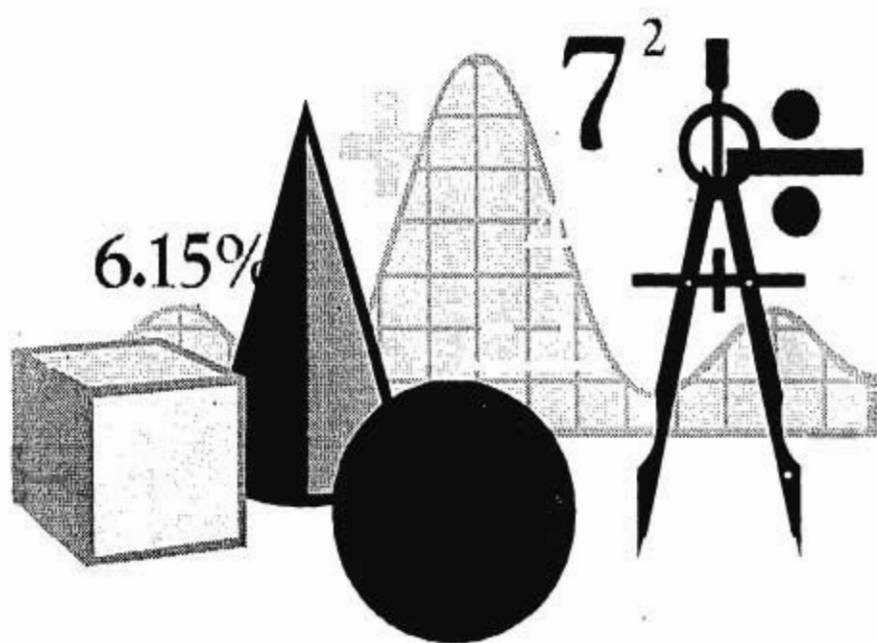
La segunda aplicación se llevo a cabo inmediatamente después de haber concluido el seminario. La razón por la cual se tomo esta decisión, es que, al término del seminario el grupo se desintegra y algunos de los participantes tienen su trabajo

fuera del D.F., lo que hace un costo elevado para la investigación. Además de aminorar el efecto de las interacciones que la persona ha tenido con el ambiente en el lapso transcurrido entre ambas aplicaciones.

Por otro lado algunos de los participantes inscritos en este seminario continúan con otros seminarios que forman parte de la Maestría o el Diplomado de Excelencia en calidad Integral

CAPÍTULO VI

RESULTADOS, CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN



NORMAS OBTENIDAS PARA LIDERAZGO Y VALORES

TABLA GENERAL (PRETEST)

ESTIMULO		CONFORMIDAD		RECONOCIMIENTO		INDEPENDENCIA		BENEVOLENCIA		LIDERAZGO	
Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil
21	98	25	98	15	98	27	97	29	97	27	97
17	69	20	90	13	90	25	93	25	93	23	93
15	52	18	69	12	90	22	88	24	86	22	88
14	45	17	52	11	76	21	81	22	79	21	83
13	33	16	45	10	62	19	74	20	69	20	79
12	26	15	40	9	55	18	69	19	55	18	74
10	9	14	31	8	40	17	59	18	40	16	64
9	7	13	19	6	16	16	47	17	31	15	50
8	5	12	12	3	5	15	38	15	26	13	38
7	5	11	9	2	2	14	29	13	21	12	24
6	5	7	5			13	19	12	12	11	12
5	2	5	2			12	12	10	2	7	5
						8	5				

NORMAS OBTENIDAS PARA LIDERAZGO Y VALORES

TABLA PARA HOMBRES (PRETEST)

ESTIMULO		CONFORMIDAD		RECONOCIMIENTO		INDEPENDENCIA		BENEVOLENCIA		LIDERAZGO	
Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil
21	97	25	97	13	97	27	97	25	97	27	97
17	87	20	90	11	90	22	90	24	90	23	90
15	77	18	80	10	70	21	83	22	80	22	83
13	70	16	67	9	53	19	70	20	70	21	77
12	63	15	57	8	37	18	53	19	60	20	67
10	53	14	50	6	20	17	40	18	43	18	53
9	43	13	43	3	10	15	27	15	30	16	40
8	33	12	30	2	3	14	17	13	23	15	26
7	20	11	16			13	7	12	17	11	16
6	10	7	10					10	7	7	7
5	3	5	3								

NORMAS OBTENIDAS PARA LIDERAZGO Y VALORES

TABLA PARA HOMBRES (POSTEST)

ESTIMULO		CONFORMIDAD		RECONOCIMIENTO		INDEPENDENCIA		BENEVOLENCIA		LIDERAZGO	
Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil	Puntaje crudo	Rango centil
20	97	21	97	13	90	30	97	28	97	24	97
17	90	18	90	12	83	26	83	26	90	23	90
15	77	17	83	11	70	25	70	23	83	21	83
14	63	16	77	9	53	22	60	22	77	20	77
13	53	15	70	8	37	21	43	21	70	19	67
12	43	13	53	7	23	20	30	20	60	18	53
11	37	11	37	6	17	18	23	19	50	17	40
10	30	8	30	5	10	17	17	17	43	14	27
9	23	7	20	4	3	15	10	15	33	10	13
7	17	6	10			11	3	14	23	8	3
3	10	5	3					12	13		
1	3							10	3		

MEDIA Y DESVIACION TIPICA OBTENIDA EN EL PRETEST Y POSTEST APLICADO AL

SEMINARIO DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA

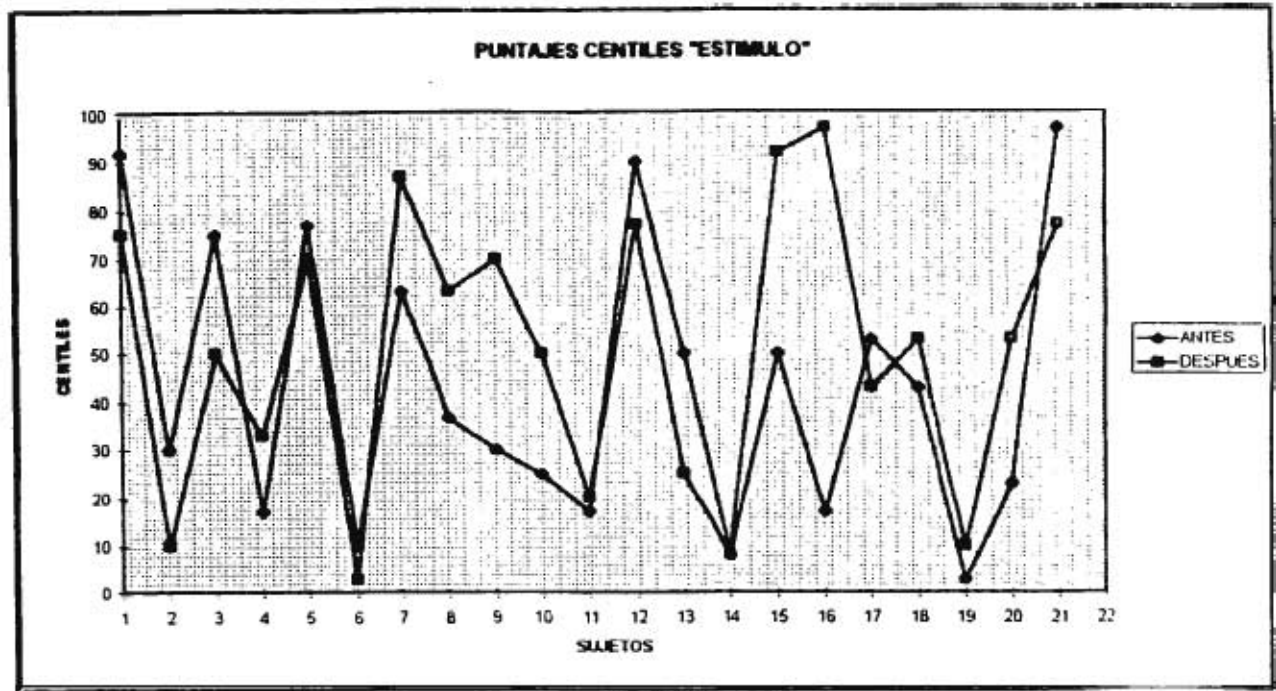
TABLA GENERAL

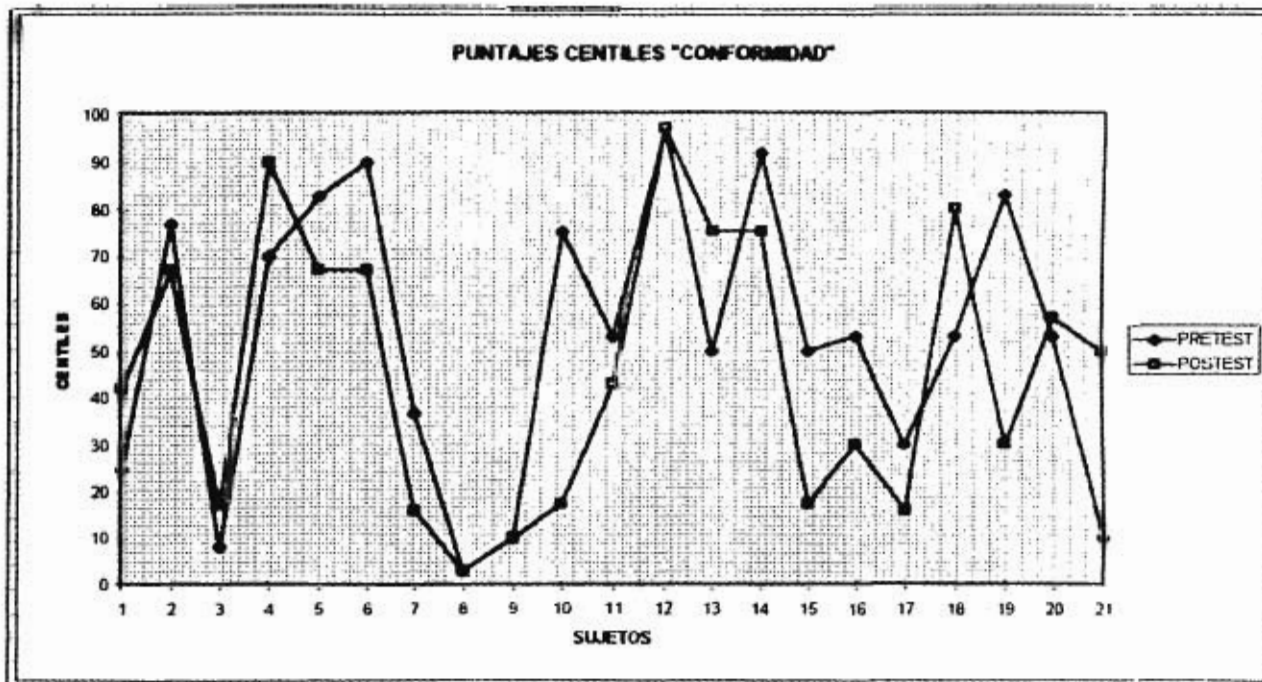
	MEDIA			DESVIACION TIPICA	
	PRETEST	POSTEST		PRETEST	POSTEST
S	11.33	10.9	S	3.95	4.46
C	14	12.66	C	4.22	4.22
R	9.19	7.8	R	3.21	2.46
I	17.8	19.57	I	4.75	4.84
B	18.8	19.71	B	4.75	4.94
L	18.8	18.47	L	4.93	4.12

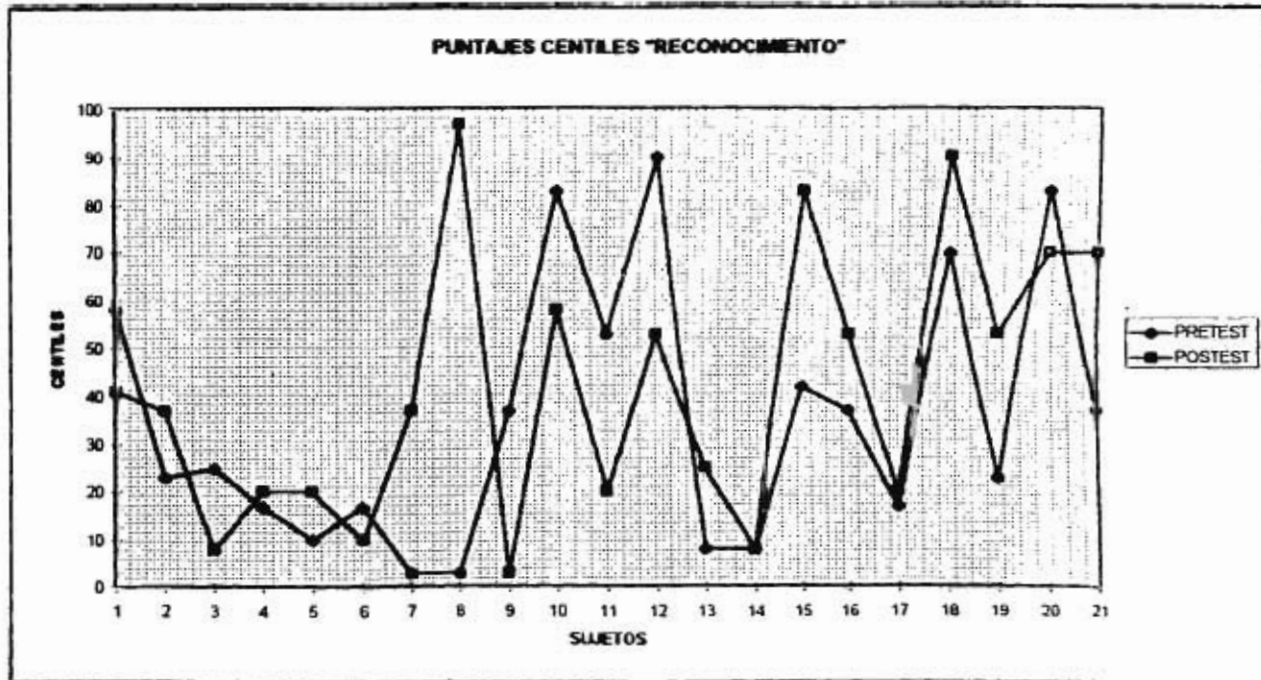
· MEDIA Y DESVIACION TIPICA OBTENIDA EN EL PRETEST Y POSTEST APLICADO AL
SEMINARIO DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA

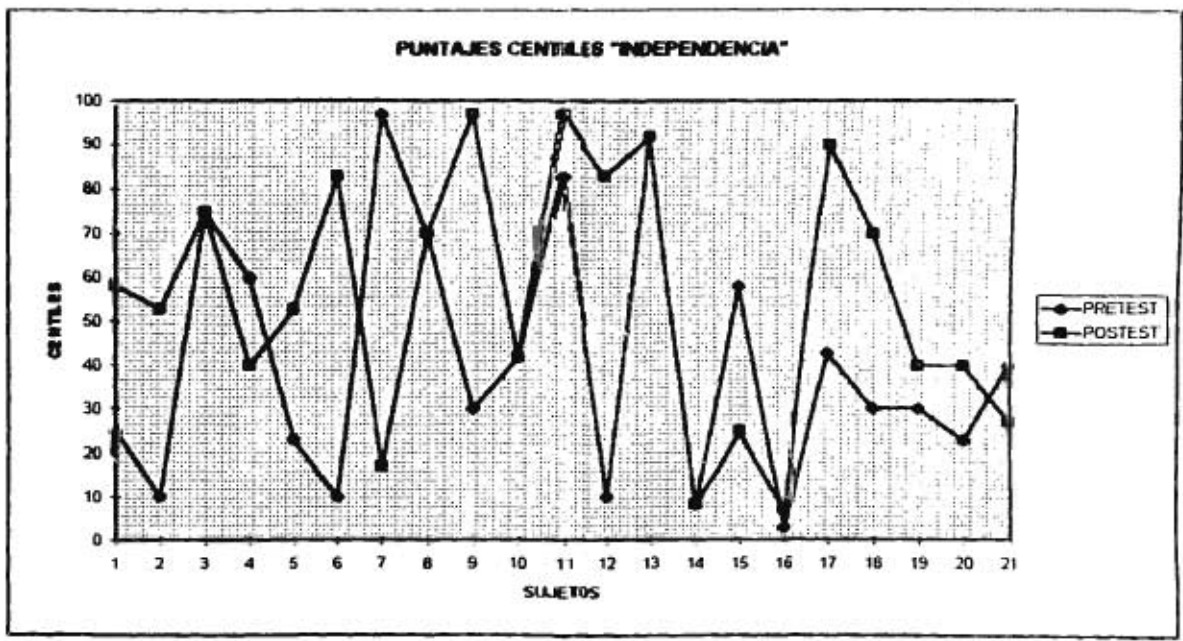
TABLA PARA HOMBRES

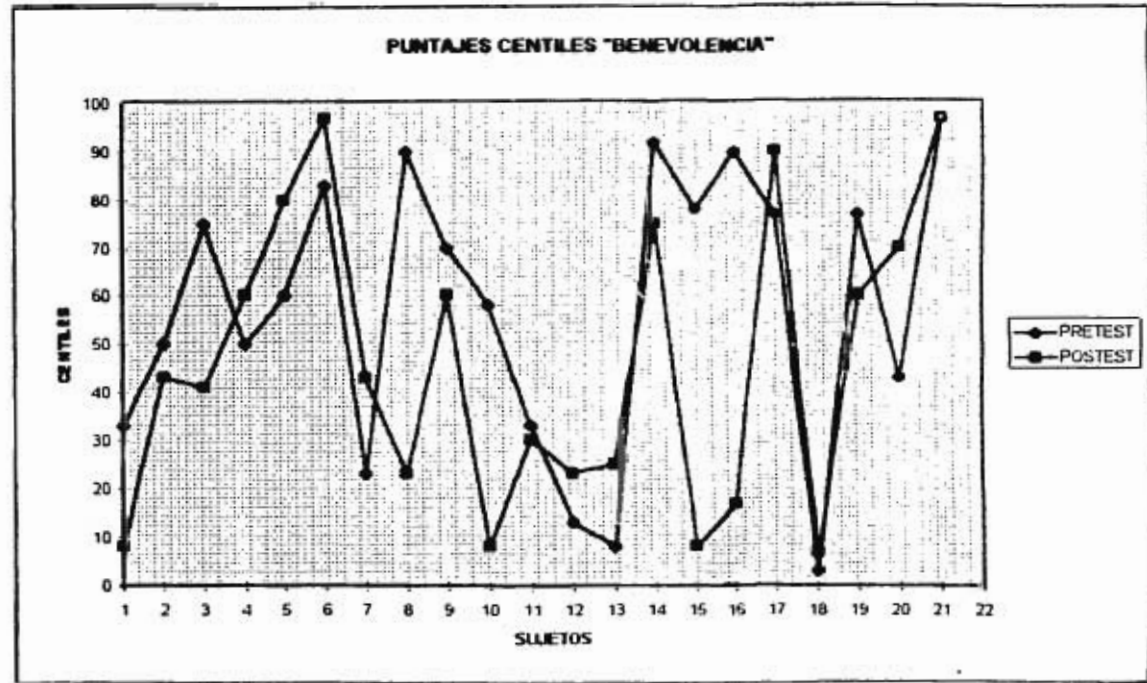
	MEDIA			DESVIACION TIPICA	
	PRETEST	POSTEST		PRETEST	POSTEST
S	11.13	10.5	S	4.42	4.89
C	14.08	12.86	C	4.84	4.53
R	7.73	7.6	R	3.19	2.62
I	19	19.53	I	3.96	4.73
B	18.13	19.6	B	4.58	5.08
L	19.2	18.33	L	5.2	4.42

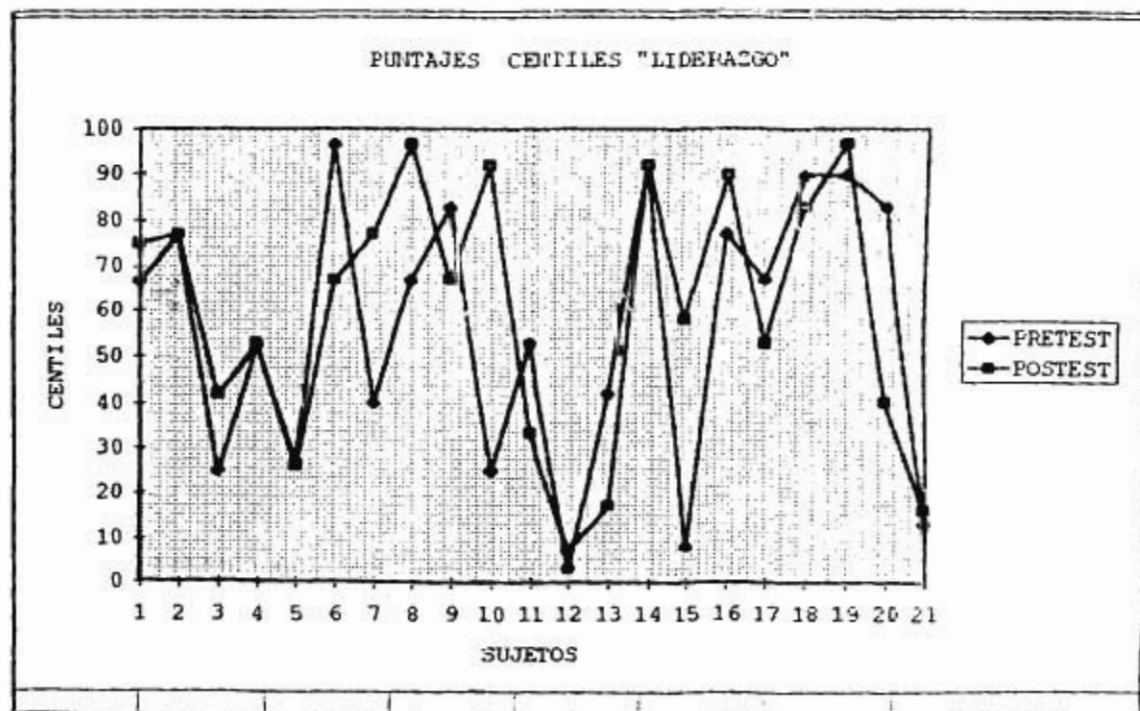












RESULTADOS.

Para responder al planteamiento de la hipótesis formulada para esta investigación, podemos decir que se acepta la H_0 (Hipótesis Nula), dado que no existe una modificación significativa en las actitudes de los sujetos que participaron en el seminario de Liderazgo de Excelencia.

Las puntuaciones obtenidas se describen de la siguiente manera:

A nivel general se observa un ligero incremento en las escalas de Independencia (1.77) y Benevolencia (0.91), en la aplicación del postest. En tanto que a las escalas de Estimulo, Conformidad, Reconocimiento y Liderazgo, se presenta una puntuación mayor en la aplicación del pretest.

Lo esperado sería que tanto las escalas de Independencia como de Liderazgo se vieran incrementadas significativamente. Esto basándonos en el objetivo del seminario y las definiciones dadas por la propia prueba son las que proponen como más óptimas en el desarrollo del liderazgo.

En lo que a puntuaciones en Hombres se refiere se describen de la siguiente manera:

En la escala de Independencia se observa un incremento de 0.53 en la aplicación del postest, y Benevolencia un

incremento de 1.47; siendo las que sobresalen de las demás escalas. En las siguientes escalas se registra un mínimo de diferencia como es en: Estimulo de 0.63 siendo más alto en el pretest; Conformidad 1.2 por encima de la segunda aplicación; 0.13 en la escala de Reconocimiento y en Liderazgo 0.87 puntuación ligeramente por encima del postest.

Benevolencia es la escala que sufre un incremento en la segunda aplicación observada en los hombres. Se puede decir que surge una ligera consciencia del "servicio" dejando a un lado su egocentrismo pero sin caer en la subestima de los demás.

Por otro lado se observa que en las puntuaciones obtenidas en las mujeres se presenta un incremento en la segunda aplicación en las escalas de Estimulo con una puntuación de 2, en tanto que la escala de Independencia se observa significativamente más elevada como es de 5.17 puntos. La escala de Conformidad se observa sin cambio; Reconocimiento se presenta 1.17 puntos más alto en la primera aplicación y, Benevolencia y Liderazgo se registran más altos en el pretest, con una puntuación de 0.5 y 0.67 respectivamente.

En relación a la puntuación registrada en la escala de Independencia se pudiera decir que realmente es un valor sumamente estimado por la mujer dadas las características presentadas por la cultura en la que se desarrolla. Otro aspecto relevante es que dentro de la muestra se observan dos integrantes solteras y con un puesto ejecutivo.

Quizá el poco cambio registrado en las aplicaciones del cuestionario de Valores Interpersonales se deba a una segunda aplicación inmediata al término del seminario, sin embargo y por otro lado cabe señalar que los participantes cuentan con una edad mínima de 29 años y máxima de 51 siendo el promedio de 40 años. Lo que se puede pensar que la mayoría de ellos ya tienen bien definidos sus valores en base a los cuales actúan y ejercen su propio liderazgo. Es por ello y apoyándome en Frondizzi que dice que los valores son más profundos y en consecuencia más difíciles de modificarse o bien cambiarse por otros.

Miguel Angel Cornejo plantea que se pueden modificar las actitudes proponiéndose ser 1% mejor cada día. En relación a este aspecto sería importante que se le diera un seguimiento a largo plazo a los participantes del Seminario de Liderazgo para poder afirmar dicha aseveración.

Cabe señalar que se realizaron tablas de puntuación en centiles para ajustarla a la muestra en la cual se le aplicó el Cuestionario de Valores Interpersonales de L.V. Gordon.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.

A través de la investigación pudimos observar las diferentes formas del ejercicio del liderazgo y como a vuelto a tomado un gran auge e importancia, anteriormente los cursos de capacitación estaban dirigidos a los operativos y pocas o rara vez dirigido a los directivos. Esto nos señala que realmente debemos empezar por "Educar" a nuestros dirigentes o líderes, pero esto no quiere decir que sea en el momento de que ellos lleguen a esos puestos sino más bien desde el nacimiento de cada ser humano.

En cuanto al conocimiento de "Si mismo" no es algo que hay que tomar a la ligera se requiere de algo serio y mucho más profundo. Y que no por el simple hecho de conocer a través de un seminario las Teorías del Comportamiento que han surgido a través de los años podemos decir que realmente existe una consciencia plena de nuestras actitudes. Quizá esta sea la pauta pero nunca un verdadero conocimiento.

Precisamente Miguel Angel Cornejo afirma "Hay que empezar desde el Fondo para darle Forma", cada individuo es único y tiene su propia historia por ello merece un trato especial, respetuoso y profesional.

Todo esto resulta tan absurdo como el pensar que por el echo de ser Psicólogo ya se tiene un pleno conocimiento de si mismo. Estamos más atentos a nuestra forma de actuar y sabemos cual es el camino para nuestro análisis sin embargo existen puntos ciegos en nuestra vida y que solo por medio de otro analista podemos observar y estar conscientes de ello

Mi propuesta es retomar todo aquello que nos haga mejorar día con día, no solo con nosotros mismos sino para con los demás realmente tener un espíritu de servicio y no de simple crecimiento personal y materialista.

Por que si realmente la educación es la solución a la mayoría de los problemas porque tiene que costar tanto y caer en el lucro del servicio.

Es importante conocernos y saber nuestras limitaciones y habilidades para sentirnos más satisfechos con nosotros mismos y así poder dar lo mejor. Sin caer en los extremos y pensar que somos los salvadores del mundo; Ya que precisamente una ambición desmedida por el poder surge por un sentimiento de inferioridad que se trata de sobrecompensar

Llámesese Maestro, Directivo o Terapeuta, el líder debe tener una fortaleza moral (fuerza del Yo), y bien cimentada en valores aunándole la inteligencia ya que es el representante del grupo por su experiencia previa o educación.

Existen líderes conformistas ante las normas del grupo pero transgresor o innovador frente a la sociedad o anticonformista. Este tipo de líder se encuentra en la categoría del líder creador o dinámico en contraposición con el líder representativo o simbólico. Al líder no le es dado separarse demasiado de las normas del grupo o de la sociedad sin que corra el riesgo que su mismo grupo le de la espalda; en este caso es considerado revolucionario. Tampoco debe tratar de escudarse en la religión o utilizar demasiado el carisma ya que podrían volverse sus propios enemigos.

Retomando lo que en el Príncipe de Maquiavelo se señala hay que tener presente lo siguiente: " He dicho que el que no preparo los fundamentos de su soberanía antes de ser príncipe podría hacerlo después si se tenía un talento superior, aunque tales fundamentos no pueden formarse más que con muchos disgustos para el arquitecto y muchos peligros para el edificio".

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

1.-ALVAREZ, Colin Pedro I.

La Etica en la Psicoterapia. (Articulo) .

México. Instituto de Investigaciones en Psicología Clínica.

Vol.1 No. 1 1980.

2.-ARISTOS.

Diccionario de la Lengua Española.

España, Ed. Sopena, 1990.

3.-BANDINI, Bequerisse Oscar G.

Las Consecuencias Psicologicas De La Crisis De Valores.

Tesis Para Obtener El Grado De Doctorado En Psicología.

México D.F., Universidad Iberoamericana.1990.

4.-BEN, Reich Y CHRISTINE, Adcock.

Valores, Actitudes Y Cambio De Conducta.

México, Compañia Editorial Continental, S.A.1980.

5.-BERNE, Eric.

Analisis Transaccional en Psicoterapia (Una Psiquiatria Sistemica, Individual y Social).

Buenos Aires, Ed. Psique, 1976.

6.- BROWN, Frederick G.

Principios de la Medición en Psicología y Educación.

México, Ed. Manual Moderno, 1983.

7.-BROWN, J.A.C.

La Psicología Social en la Industria.

México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1970.

8.-BOCHENSKI.

Filosofía Actual.

México, Ed. Breviarios De Fondo De Cultura Económica, 1979.

9.-CARTWRIGHT, D. Zander, A.

Dinámica De Grupos.

México, Ed. Trillas, 1977.

10.-CASTRO, Luis.

Diseño Experimental sin Estadística: usos y restricciones en su aplicación a las ciencias de la conducta.

México, Ed. Trillas, 1984.

11.-CASARES, Arrangoiz David.

Capacidades Para Dirigir.

Tesis Para Obtner El Grado De Doctorado En Psicología.

México, D.F. Universidad Iberoamericana, 1994.

12.-CORNEJO, Miguel Angel.

Liderazgo De Excelencia.

Mexico, Colegio De Graduados En Alta Dirección, 1990.

13.-CORNEJO, Miguel Angel.

Excelencia Directiva Para Lograr La Productividad.
México, Colegio De Graduados En Alta Dirección, 1990.

14.-CORNEJO, Miguel Angel.

El Arte de Dirigir. (Artículo, Segunda Parte).
México, No. 34, Vol.3, 1994.

15.-CHEVEZ, Banos Nancy.

Dinamicas de Grupo. Para la Maestria en Administración de
Hospitales.
Instituto Nacional de Salud Pública, Cuernavaca, Morelos.,
1994. (Trabajo Mimeografiado).

16.-DONABEDIAN, A.

La Calidad De La Atención Medica.
México, Ed. La Prensa Medica Mexicana, 1991.

17.-FRONDIZI, Risieri.

¿Qué son los valores?, Introducción a la Axiología.
México, Ed.Fondo de Cultura Económica, 1972.

18.-GARCIA, Salord Susana Y Liliana Vanella.

Normas Y Valores En El Salon De Clases.
México, Ed. Siglo Veintiuno. 1992.

19.-GONZALEZ, Nuñez José de Jesus.

La Omnipotencia, su desarrollo y algunos comentarios técnicos.
México, Instituto de Investigaciones en Psicología Clínica.

Vol. 1, No. 1 1980.

20.-GONTRAN GONZALEZ, Berrios Gabriel.

La Descripción Del Conocimiento, Transmisión Y Practica De
Valores De Padres A Hijos.

Tesis Profesional. Lic. en Sociología.

México. Universidad Iberoamericana, 1976.

21.-GUTIERREZ, Mario.

Administar Para La Calidad: Conceptos Administrativos Del
Control Total De La Calidad.

Ed. Limusa. Centro De Calidad Del Itesm, 1989.

22.-HOLLANDER, E.

Principios Y Métodos De Psicología Social.

Buenos Aires, Ed. Amorrortu, 1976.

23. KLINEBERG, O.

Psicología Social:

México, Ed. Fondo de Cultura Económica., 1965.

24.-KOLB, David A., Rubin, Irwin M., Mcintyre, James M.

Psicología De Las Organizaciones (Experiencias).

México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1993.

25.-MAQUIAVELO, Nicolas.

El Príncipe.

México, Ed. Epoca, S.A.

26.-MAISONUEVE, J.

La Dinámica de los Grupos.

Buenos Aires, Ed. Nueva Visión, 1977.

27.-NIETO, Irigoyen Ricardo.

La Formación Humana De Los Dirigentes.

Tesis Profesional. Administración De Empresas.

México, D.F. Universidad Iberoamericana. 1976.

28.-PALENCIA, Martha.

Manuales Para La Transformación De Ejecutivos Hacia La
Busqueda De La Mejoria Continua De La Calidad Y La
Productividad De Los Servicios.

Instituto Nacional de Salud Pública, Cuernavaca, Morelos,
1994. (Documento Mimiografiado).

29.-SEOANE, Gonzalez Ma. Teresa.

El perfil del liderazgo basado en el GRID gerencial en una
muestra de Ejecutivos de la Ciudad de México.

Tesis Profesional, Lic. en Relaciones Industriales. .

México. Ed. Universidad Iberoamericana, 1991.

30.-VELAZQUEZ, Mastreta Gustavo.

El Liderazgo Del Profesor Universitario. .

México, Ed. Limusa, 1985.

31.-Un Modelo Integral Para Instrumentar Programas De Mejoria
Continua De Calidad Y De Productividad En Los Servicios De
Atención A La Salud Hospitalarios. Trabajo Presentado En El XX

Congreso Mundial De La Sociedad Internacional De Garantia De
Calidad De La Atención a La Salud.
Amsterdam, Holanda Junio DE 1993.

32.- YOUNG, Kimball.
Psicologia Psocial.
buenos Aires, Ed.Paidos, 1974.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- Hollander, E. Principios y Metodos en Psicología Social. Ediciones Amorroutu. Buenos Aires 1976. pág 544.
- 2.- Ibid. pág 352.
- 3.- Brown, J.A.C. La Psicología Social en la Industria. Ed.Fondo de Cultura Económica. México 1970. pág 324
- 4.- Ibid. pág. 437
- 5.- Chevez, Baños Nancy. Dinamica de Grupos, Para la Maestria de Administración de Hospitales. Instituto Nacional de Salud Pública, Cuernavaca, Morelos (Trabajo Mimeografiado).
- 6.- Cartwright, D. Zander, A. Dinamica de Grupos. Ed.Trillas,México, 1977. pág.437
- 7.- Ibid. pág 13
- 8.- Ibid. pág 13
- 9.- Ibid. pág 13
- 10.-Ibid. pág 437
- 11.-Ibid. pág 438
- 12.-Ibid. pág 438
- 13.-Ibid. pág 439
- 14.-Excellentia Número 34, Vol 3, 1994

- 15.-Ibid. pág 449
- 16.-Ibid. pág 451
- 17.-Ibid. pág 452
- 18.-Brown, J.A.C. La Psicología Social en la Industria. Ed.Fondo de cultura Económica. México 1970 pág.275
- 19.-Brown, F.G. Principios de la Medición en Psicología y Educación. Ed.Manual Moderno, México 1983
- 20.-Casares, Arrangoiz D. Capacidades para Dirigir. Universidad Iberoamericana, México 1994.
- 21.- Hollander, E. Principios y Metodos en Psicología Social. Ediciones Amorroutu. Buenos Aires 1976.
- 22.- Brown, J.A.C. La Psicología Social en la Industria. Ed.Fondo de cultura Económica. México 1970
- 23.- Excellentia Número 46, Vol 5, 1995
- 24.- Gontran, Gonzalez Gabriel. La Descripción del Conocimiento, Transmisión y Practica de Valores de Padres a Hijos. Universidad Iberoamericana, México 1976.
- 25.- FRONDIZI, Risieri. ¿Qué son los valores?, Introducción a la Axiología.México, Ed.Fondo de Cultura Económica, 1972.
- 26.- BEN, Reich Y CHRISTINE, Adcock. Valores, Actitudes Y Cambio De Conducta. México, Compañía Editorial Continental, S.A.1980.
- 27.-Ibid. pág 45
- 28.-Ibid. pág 15
- 29.-Ibid. pág 28
- 30.-BOCHENSKI.Filosoffa Actual.México, Ed. Breviarios De Fondo De Cultura Económica, 1979.
- 31.-Excellentia Número 46, Vol 5, 1995
- 32.-Aletheia, IIPCS, México, Vol.1 Núm.1 1980 pág 30

33.-Ibid. pág 10

34.-Ibid. pág 32

35.-Ibid. pág 33

36.-Ibid. pág 11