

68



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"

**"EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
Y EL LIDERAZGO EFECTIVO"**

288643

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
FEBRONIO MENDEZ LOPEZ
ENRIQUE SOJO MARTINEZ

ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1998.

2001



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.



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

SECRETARÍA NACIONAL
 DE EDUCACIÓN PÚBLICA
 MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"El Licenciado en Administración y el Liderazgo Efectivo"

que presenta el pasante: Febronio Méndez López
 con número de cuenta: 8003068-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración.

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

A T E N T A M E N T E .
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 28 de agosto de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Pedro Everardo Vargas Reyes</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Teresa Amador Pérez</u>	



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

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AUTÓNOMA DE
 MÉXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"El Licenciado en Administración y el Liderazgo Efectivo"

que presenta el pasante: Enrique Sojo Martínez
 con numero de cuenta: 8003665-0 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E .
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 28 de agosto de 1997

PRESIDENTE	<u>L. A. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L. A. Pedro Everardc Vargas Reyes</u>	
SECRETARIO	<u>L. C. Francisco Alcántara Salinas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L. A. Angélica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L. A. Teresa Amador Pérez</u>	

**TITULO: "EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y EL LIDERAZGO
EFECTIVO "**

OBJETIVO: Proporcionar a la carrera elementos para identificar al Licenciado en Administración como líder positivo ante los grupos de trabajo que coordina y poder aplicar los mecanismos necesarios para lograr de el mismo un profesional de excelencia así como ser apto en la resolución de conflictos interpersonales derivados de la acción misma del trabajo

I N D I C E

"EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y EL LIDERAZGO EFECTIVO "

	PAGINA
CAPITULO I: LA MOTIVACIÓN COMO FUENTE DEL LIDERAZGO.	
a) Motivación.	3
b) El individuo y la organización.	5
c) Necesidades del individuo.	11
d) Estilos de liderazgo.	20
e) Importancia del liderazgo.	27
f) El Licenciado en Administración.	28
CAPITULO II: MOTIVACIÓN DIRECTA.	
a) Trabajo en equipo.	31
b) Equipos de trabajo.	32
c) Teoría X e Y.	35
d) Teoría Z.	40
e) Empatía.	44
f) Confianza.	46
g) Delegación.	48

CAPITULO III: LIDERAZGO EFECTIVO.

a)	Educación y formación del líder.	53
b)	Función del líder.	56
c)	Trabajo del líder.	58
d)	El Licenciado en Administración en el papel de líder.	63

CAPITULO IV: COMUNICACIÓN CONSTRUCTIVA Y CONCILIACION DE CONFLICTOS

a)	Características de comunicación personal.	67
b)	Diagnostico del conflicto.	70
c)	Cualidades del conciliador.	76
d)	Alternativas de solución.	79

INTRODUCCIÓN

Los tiempos actuales exigen una mayor dedicación de los profesionales en sus actividades y en especial a la productividad del ser humano sin descuidar el aspecto esencial que es la buena relación entre los individuos, motivo por el cual el Licenciado en Administración puede aplicar todos sus conocimientos y experiencias personales para lograr la figura del líder positivo que demandan las organizaciones en su coordinación de grupos y equipos de trabajo.

Para abordar el tema es necesario entender que es la motivación y el liderazgo que sin duda no llevan a comprender la función genérica y específica de la motivación general, asimismo se tratará que son los equipos de trabajo y el trabajo en equipo, su aplicación práctica en la teoría Z.

En el capítulo tres se analizarán las características específicas del liderazgo como educación y formación del líder, cual es función en la sociedad y en que consiste su labor como tal.

El capítulo cuarto incluye los principios de comunicación constructiva que convierten al administrador en un comunicador interpersonal que lo llevan a utilizar adecuadamente el manejo del análisis transaccional en todas sus relaciones interpersonales además la realización suprema de todo buen líder positivo al convertirse no solo en un guía sino en un resolutor de conflictos interpersonales en la organización para lo cual necesita utilizar la técnica del manejo del dialogo como vía alterna de solución.

CAPITULO I

LA MOTIVACION COMO FUENTE DEL LIDERAZGO

A) MOTIVACION

Desde el punto de vista del líder la motivación tiene diferentes acepciones:

- 1) Motivación es acción y efecto de dar o explicar el motivo.
- 2) Motivar es dar causas y motivos para una cosa así como dar o explicar la razón o causa que se ha tenido para decir o hacer una cosa.
- 3) Motivo es relativo al movimiento que mueve o tiene eficacia o virtud para mover, causa o razón que mueve para una cosa.

4)Motivar es una causa consciente o inconsciente de un deseo o de un acto razón que confiere sentido a una conducta.

Los movimientos se relacionan con las necesidades del individuo por lo que pueden ser fisiológicos o psicológicos. Los primeros tienden a conseguir el equilibrio biológico de su organismo y a su procreación una vez conseguido esto por la satisfacción de aquellas necesidades o por su compensación; como en la sexualidad aparecen los movimientos psicológicos, que son los que motivan la conducta del hombre encaminada al desarrollo de su personalidad. No existe unanimidad en su clasificación de necesidades básicas.

Las más comunes y corrientes son las necesidades que se consideran: de seguridad, aprobación, sociedad y amor.

Motivación es el conjunto de factores que determinan el comportamiento del sujeto económico o del sujeto consumidor.

Motivación son las respuestas del individuo o del grupo.

Al hacer prácticas de tribuna libre "Mesas Redondas" se recoge mayor información para ejercer influencia sobre el subconsciente de los sujetos tomando en cuenta el medio ambiente de los grupos sociales así como la influencia de los humanos.

B) EL INDIVIDUO Y LA ORGANIZACION

Adentrándonos en nuestro enfoque consideramos conveniente introducir los conceptos sustentados en relación al liderazgo del individuo dentro de la organización su identificación con los valores culturales que la sustentan y el ejercicio de liderazgo eficaz que permite un sentido mayor de pertinencia. Peter Drucker dice:

"Los líderes de una empresa son los elementos dinámicos y vivificantes de todo negocio y de toda organización, sin su guía, los recursos de la misma no se potenciarían.

Si consideramos al individuo dentro de la organización creemos oportuno mencionar la opinión de Darwin Cartwright que dice:

¿ Como se impide que un grupo destruya la individualidad y la libertad personal de sus miembros ?

En primera instancia advertimos que el individuo cuando ingresa dentro de la organización (entendemos por tal el conjunto de relaciones estructurales interpersonales que compatibilizan su accionar en objetivos de orden cultural estratégicos y específicos) trae consigo un conjunto de necesidades personales, algunas de ellas, que espera satisfechas total o parcialmente en la organización a la cual ha ingresado.

En contrapartida la organización espera que él mismo como individuo se comporte de una manera distinta (que se sienta parte de la organización) y que contribuya con su labor, con su esfuerzo a la consecución de los objetivos y del enriquecimiento de las normas valores y símbolos de la empresa.

Desde el punto de vista psicosocial las necesidades de tipo personal, objetivos y metas con el contexto cultural propio de la empresa, no siempre son compatibles. Es decir no siempre se consigue identificar, motivar a esa persona entre la realidad sociocultural con la realidad propia vivida del individuo que ingresa a esa red cultural.

Este nexo o interconexión puede realizarse en la medida que se tome conciencia de la necesidad de generar un liderazgo cultural, que provoque un sentido de pertenencia de los nuevos integrantes e inclusive de los que están en la empresa con esos valores, normas símbolos y ceremonias que justifiquen la existencia de esa organización como tal.

En una segunda aproximación debemos pues examinar que el individuo es fruto de un proceso de comunicación, de una interrelación entre un emisor y un receptor. Un proceso de comunicación que no se agota en el aspecto formal sino que se enriquece en la organización informal.

La labor del líder o de quien ejerza la tarea general ha de ser la de lograr una interrelación óptima entre las

diferentes redes de comunicación que se establecen en la organización formal e informal.

Por último debemos considerar que el sostenimiento de un proceso de comunicaciones que se mejore paulatinamente el mismo no ha de mantenerse en una línea constante o ascendente, en la medida que no se interrelacionen con un adecuado sistema de incentivos a la innovación y creatividad de las actividades o procesos que realizan los diferentes individuos.

Volviendo a la preocupación inicial encontramos que existen tantas calificaciones del concepto liderazgo como autores de libros hay.

Sayles define liderazgo:

Los administradores simplemente aplican la razón y el buen sentido común al desplazarse dentro de una secuencia de objetivos planes y ejecución. o bien, la otra alternativa muestra a los administradores como guardianes de la satisfacción humana del trabajo.

Los mejores administradores son y sobre todo, los hombres y mujeres de acción. Buscar dirigir y ejemplificar con su propia conducta el comportamiento que deben seguir los diferentes grupos del personal algunos ya motivados pero muchos obtusos y obstinados. Es un deleite contemplar los patrones de conducta ágiles y complejas de estos magníficos administradores en el momento que actúan para activar, integrar y modificar la estructura y al personal que los rodea.

Los buenos administradores, primero planean, luego seleccionan subordinados calificadores y premian a los que trabajan mejor, mantienen comunicación abierta y alientan la retroalimentación y otras cosas más.

Tannenbaum dice:

" Se define liderazgo como una influencia personal, ejercida en situación y orientada a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas. El liderazgo siempre entraña intentos por parte de un líder de afectar la conducta de un seguidor o seguidores en la misma situación".

Desde nuestro particular punto de vista el individuo dentro de la organización se comporta como lo van marcando y señalando sus necesidades y propias aspiraciones, pero desde luego cuando así sucede podemos encontrar en su comportamiento características que marcan los autores señalados como la comunicación con los demás individuos; la habilidad para allegarse de colaboradores similares a ellos; su habilidad para planear actividades y desarrollarlas; su optimismo para entusiasmar a sus colaboradores y motivarlos a seguir sus patrones y líneas de conducta así como su dinamismo y disposición para llevar a cabo tareas y trabajos que otros consideran inverosímiles e irrealizables.

Concluyendo podemos afirmar que el papel del individuo en la organización infiere que entre más cualidades y habilidades de líder posea mayor será su penetración y compromiso de trabajo.

C) NECESIDADES DEL INDIVIDUO

Cuando hablamos de necesidades del individuo es normal pensar en A. Maslow y su escala de necesidades, sin embargo en relación al tema central de nuestro trabajo abordaremos las necesidades considerándolo dentro de la organización y el desarrollo que pueda obtener o lograr como consecuencia directa de su satisfacción.

Desde este punto de vista tenemos:

			L
			I
	COMPETENCIA	ENTUSIASMO	D
NECESIDADES	AFILIACION	OPTIMISMO	E
DEL	LOGRO	DILIGENCIA	R
INDIVIDUO	PRESTIGIO	BUENA DISPOSICION	A
EN LA	SEGURIDAD	MENTALIDAD POSITIVA	Z
ORGANIZACION	FINANCIERA	DINAMISMO	G
			O

NECESIDAD DE COMPETENCIA

Desde el nacimiento del individuo se encuentra ante situaciones en que tiene que demostrar su competitividad en los diferentes ámbitos en que se desenvuelva; familiar, escolar, religioso, político etc. conforme se desarrolla tiene que ir buscando la satisfacción de esta necesidad.

En el ambiente laboral podemos decir que satisficará su necesidad asumiendo el trabajo como instrumento de desarrollo personal y manifestarse como un profesional según el papel que desempeñe.

Asimismo cuando el individuo se encuentra bien informado y capacitado abordará las situaciones de conflicto con sentido común y criterio amplio y no esperará a que la casualidad o la suerte le defina su accionar.

Al respecto Robert White dice:

"Uno de los manantiales de la motivación humana es el interés por llegar a conocer como es el mundo y aprender a obtener de él lo que se quiere.

De lo anterior se deduce que una persona en cuanto mayor sea su preparación y capacitación mayores serán sus éxitos y triunfos y tendrá un espíritu optimista y entusiasta, en sentido contrario el resultado se llamará fracaso así es correcto pensar que una persona que manifiesta interés por lo que es y por lo que hace se convertirá en un ser competitivo y aspirará a mejores niveles jerárquicos en la organización.

NECESIDADES DE AFILIACION

El individuo tiende a agruparse con otros individuos que se encuentran emocionalmente en situaciones similares. Este hecho por sí sólo no dice nada pero si profundizamos en el análisis de la expresión encontramos elementos suficientes para considerar a los individuos en igualdad de

circunstancias y con una identificación común entre sí, esto es, las personas que asisten a determinado centro de diversión y esparcimiento, tendrán preferencia por cierta afición, identidad de ideas políticas etc.

Asimismo existen hombres y mujeres con anhelos de trabajar en determinado consorcio empresa institución etc. y puede ser por sentimiento de pertenencia que ellos encuentren en ese empleo, ya sea por comentarios de personas que ahí laboran o porque esa imagen les causa. Ejemplo: La oportunidad de realizar una carrera profesional en la UNAM, motiva una necesidad de afiliación o pertenencia por el hecho de ser universitarios.

Dicho en otras palabras esta necesidad se satisface cuando pertenecemos a determinada empresa u organización y hacemos de nuestros objetivos los objetivos de la empresa y sentimos una identificación superior que nos lleva a estar inmersos en toda la problemática institucional y nos ocupamos en grado superior por resolverla como si fueran propios los problemas.

En otras palabras comunes es llevar y sentir puesta la camiseta y además "sudarla".

NECESIDADES DE LOGRO

Todos los individuos poseen en mayor o menor grado una necesidad de logro, podríamos decir que la variable es el motivo que se tenga.

Tomando en cuenta que el motivo es psicológico y que se demuestra en expresión de carácter para lograr la meta, requiere de una actitud vital del ser humano en su propia trayectoria laboral.

Esta actitud vital se identifica con el sólo hecho de querer superarse, esto es un individuo que quiere lograr sus objetivos y metas se exige a si mismo tanto o más que a sus compañeros y colaboradores obteniendo con esa actitud varias alternativas de solución al caso laboral.

Cuando el individuo es tenaz y perseverante en su logro gustan de correr riesgos porque así es como sus aptitudes, habilidades y entrega al trabajo obtienen una significación mayúscula e incidirán directamente en los resultados deseados, esto trae como consecuencia personas apegadas a la realidad y a sus propios éxitos logrados o por lograr.

El individuo cuando tiene necesidades de logro y conoce los caminos, no se atora en las causas de los problemas, sino va al fondo y encuentra alternativas de solución y las aplica.

Sin duda afirmamos que cuando el individuo es culto la satisfacción a esta necesidad causa mayor placer cubrirla.

NECESIDAD DE PRESTIGIO

El individuo requiere en forma general la satisfacción de sentirse persona con un amplio reconocimiento en lo profesional, laboral, social, político, etc.

Para lograr lo anterior requiere del apoyo que le puedan brindar un título profesional, estilo de vida, clubes o asociaciones a las cuales pertenezca, etc.

Sin duda al satisfacer esta necesidad el individuo seguramente se convertirá en un elemento positivo para su organización.

NECESIDAD DE SEGURIDAD

Todo ser humano requiere de cierta seguridad en todos los aspectos de su vida, ubicándonos en el laboral, de sentir que su empleo no está en riesgo permanente, lo cual podría influir en su comportamiento y en la calidad de su trabajo. Es cierto también que un exceso de seguridad crea conformismo e ineficiencia.

Por lo tanto el profesional debe sentirse seguro de su empleo basado en una estabilidad cierta, pero a la vez conocedor de la competencia a la cual está sometido el elemento humano en

las organizaciones que siempre el mejor preparado y capacitado tendrá la aspiración a mejores niveles de empleo.

NECESIDAD DE DINERO

Existen personas para quienes el dinero es sinónimo de prestigio, poder y seguridad, también es móvil de la conducta humana para hacer o dejar de hacer cosas; es cierto que el dinero es el medio de obtención de satisfactores de otras muchas necesidades pero no es el fin del individuo en las empresas.

El dinero es importante en tanto realicemos con él todas las actividades que nos lleven a obtener de él resultados positivos, es decir progreso.

Entendido el progreso como la acumulación de bienes y satisfactores adquiridos con legítimo dinero, o sea ganado honestamente.

D) ESTILOS DE LIDERAZGO

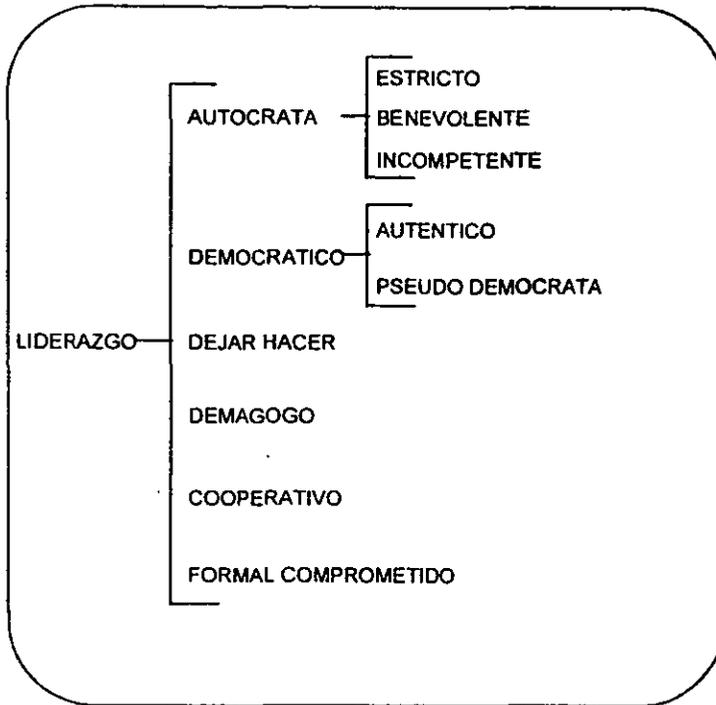
Las personas que integran un grupo social tienen distintas formas y maneras de hacer cada actividad laboral, pretendemos conducir a personas para la obtención de objetivos específicos.

En el proceso de liderazgo participan tres elementos básicamente, El Líder, Los miembros y la Situación Específica.



Para que el liderazgo pueda efectuarse y llevarse a cabo se necesita un problema o situación específica de afectación a los miembros de un grupo y que éstos hagan del conocimiento al líder de tal situación para que a su vez estudie y analice la situación dada y reflexione una o varias alternativas de solución que deberá en todo momento comunicar a los miembros del grupo y compartir con ellos la responsabilidad de la solución, lo cual motivará una integración de los individuos al grupo al sentirse partícipes de la toma de decisiones en el trabajo.

Tomando de varios autores como Brawn, Douglas McGregor, McQuig y tomando en cuenta que no existe una clasificación definida al respecto presentamos lo siguiente:



El liderazgo autócrata se distingue en cualquiera de sus tres características por "Ordenar" y exige ser obedecido sin réplicas e inconformidades.

Impone su criterio y opinión sin consultar con sus colaboradores.

El autócrata estricto es aquel que no permite ni tolera fallas de ninguna naturaleza, no sabe escuchar y por el

contrario está convencido que de esa manera la gente será mejor, este "líder" es abundante en críticas acérrimas y escaso en el elogio, considera que cumplir y hacer bien las cosas son una obligación por la cual se paga y no cabe el menor reconocimiento por el esfuerzo realizado.

El autócrata benevolente es aquel que aún imponiendo su voluntad y razones tiene algunos adeptos o seguidores los cuales actúan servilmente acatando incondicionalmente las órdenes impuestas aún a costa de su dignidad.

Con estos individuos serviles este líder es benévolo pues cree que realmente goza de su simpatía y buena voluntad, nada más alejado de la verdad.

El autócrata incompetente es el peor de esta serie pues es el tipo de líder que además de impositivo y dictador no sabe hacer las cosas y mucho menos conocer los asuntos que trata, o de la organización de la empresa.

Esto es normal en individuos que son los preferidos de los jefes y les asignan autoridad antes que responsabilidad en

puestos que requieren de preparación y capacidad profesional, situación que los lleva a cometer atropellos, arbitrariedades que acarrear problemas serios en las organizaciones.

El Líder democrático auténtico, es aquel que se caracteriza por dar órdenes después de consultar al grupo. Este líder se integra al grupo y se encarga que las decisiones se tomen colectivamente y sean aprobadas por todos los integrantes del grupo.

Este líder se percata que todos los miembros del grupo participen en las actividades y que tengan una información bastante y suficiente y que los logros del grupo dependen del conjunto y no solo de él.

El Líder pseudodemocrático es realmente un ser peligroso para las organizaciones o para los grupos, es un individuo que teniendo las características de un líder auténtico, esconde la faceta del autócrata, más bien trata de convencer desde el punto en que se encuentra, a todos los integrantes argumentando que sus ideas son las mejores para el grupo y si todo sale bien se adjudica el mérito; en caso contrario culpa

a todos los integrantes; realmente resulta bastante difícil interactuar con un individuo de ésta naturaleza, pues nunca sabe uno cual va a ser su respuesta ante los problemas de las empresas.

El Líder Dejar-Hacer, es aquel que se aleja completamente del grupo, no participa ni apoya en las actividades grupales pero sí exige resultados, lo podemos comparar en buena medida con el líder Autócrata benevolente, aunque este tipo de líder puede crear en consecuencia auténticos líderes positivos, pues deja abierta la posibilidad para que todo el grupo desarrolle su creatividad y que algunos de sus miembros se autodescubran en su faceta de líder.

El Líder demagogo es aquel que utiliza su capacidad verbal y de convencimiento para manipular a los grupos, les dice que es lo que tienen que hacer y piensa también por ellos, este líder no guía ni conduce, impone y ordena muy amablemente y espera ser obedecido sin condiciones; lo que logra es la imagen de un pobre tipo.

El Líder Cooperativo en principio parece bueno, aunque tiene poco o nulo interés por armar un verdadero equipo de trabajo. Este líder estima conveniente que el equipo debe disfrutar la vida y piensan que en cuanto más confort encuentre en su trabajo mayor calidad en su conducción, situación que rebasa la realidad del liderazgo.

El Líder Formal-Democrático, tiende a conducir su grupo por la ruta más segura que pueda ser tomada. Se manifiesta como prudente e inclusive con una conducción centralizada y controlada.

El grupo progresará gradualmente y el compromiso de los miembros es potencialmente calificado por la organización.

El resultado de la interacción social con el grupo, ha de ser progresivamente confiable, con tendencia a una mayor creatividad con un gran respeto por las especificaciones técnicas y de calidad del área donde actúa.

E) IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El Líder es aquella persona que tiene un cierto grado de carisma, considerando carisma la cualidad que se tiene como extraordinaria, de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas fuera de lo normal, extracotidianas y no accesibles a cualquier otro. La validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la confianza, reconocimiento que se mantiene por las cualidades carismáticas. Este reconocimiento es una entrega llena de fe surgida del entusiasmo.

En nuestro criterio, una de las características de un liderazgo eficaz o de un buen líder, es aquél quien a través de su conducción de su capacidad de motivar e influenciar, flexibilidad y conducta frente a los otros, obtiene pues mejoras en: el ambiente laboral, en la calidad de vida, satisfacción que se manifiesta en las metas propuestas, en definitiva en una mejor y optimizada calidad laboral.

Definitivamente el liderazgo es el resultado de una interacción dinámica entre líder y sus seguidores.

Dicha función será desempeñada eficazmente por el gerente o facilitador en la medida que se mantengan contactos directos entre los miembros del grupo, a los fines de ir armonizando las necesidades de cada uno de los miembros con los del grupo en sí mismo y aún más: inclusive en concordancia con los valores y normas culturales de la empresa a la que pertenece.

F) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Pudiera decirse que la función del administrador está determinada en la descripción de su puesto, en que se consignan sus responsabilidades y autoridad, y por un título que señala el lugar que ocupa en la jerarquía de la organización.

En la descripción de su puesto, no se toman en consideración muchas otras influencias que definen y limitan su conducta aceptable.

Algunas son formales (Normas, control de procesos y los acuerdos de negociaciones colectivas). Otras son informales,

aunque importantes también, y son las expectativas de los demás (superiores, subordinados, iguales, y elementos externos como vendedores, accionistas y funcionarios gubernamentales) sobre como el administrador va a cumplir con las responsabilidades de su cargo.

Las fuerzas que lo rodean, no son siempre explícitas ni lógicas, como tampoco las fuerzas que radican dentro del administrador son siempre perfectamente racionales o conscientes. Pero sin embargo, desarrolla por propia experiencia un concepto de su función personal y se conduce de acuerdo con él.

Las funciones del administrador pueden considerarse como una interacción dinámica entre las fuerzas y presiones ambientales que se ejercen sobre de él y las fuerzas que se originan en el gerente mismo, sus valores, personalidad y aspiraciones.

La formación profesional del administrador le brinda la oportunidad de interactuar en diferentes áreas, pero sobre

todo en la del manejo del recurso humano y además para constituirse en un verdadero líder positivo.

CAPITULO II

MOTIVACION DIRECTA

A) TRABAJO EN EQUIPO

Los miembros del equipo del líder se parecen a éste. Es probable que sean personas sumamente dinámicas y flexibles y que estén dispuestas a arriesgar toda su trayectoria e inclusive sus patrimonios personales. Están motivados por la posibilidad de tornar realidad algo nuevo y diferente y formar parte de un equipo original, nuevo e innovador. Sin embargo es probable que quieran participar en forma muy activa, y cuando la actividad pierde impulso y las cosas se vuelven menos estimulantes, estas personas tienden a aburrirse y querer pertenecer a otros grupos y/o actividades. Los líderes deben estar alertas ante estos hechos y listar para buscar substitutos con el cambio de entorno el nuevo equipo tiende a ser bastante diferente del líder audaz y a este le cuesta mucho contratarlo, motivarlo y conservarlo,

tal vez eso indique al líder audaz que ya llegó el momento de retirarse e ingresar a una nueva actividad.

El líder cauteloso deberá proporcionar una estructura, beneficios y recompensas progresivas. A medida que la estructura crezca, se incrementarán los estratos de administración, y el trabajo administrativo y los procedimientos flexibles que caracterizaban la gestión del líder audaz desaparecerán, la empresa se tornará más estable, más previsible y menos estimulante. Mientras la compañía esté en condiciones de continuar creciendo y prosperando, éste enfoque está justificado, el desafío es que el líder reconozca cuando es el momento para la situación penosa de la reducción del personal.

B) EQUIPO DE TRABAJO

La constitución de un equipo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto, sin un equipo el líder no puede accionar, sin el equipo adecuado un líder no puede dirigir en forma efectiva.

El equipo adecuado consta de personas que complementan las aptitudes del líder, comparten o pueden adquirir la pasión de éste y pueden implementar su plan estratégico. Los líderes deben de poseer la capacidad de contratar, motivar y conservar a las personas clave que satisfagan esos criterios cubriendo necesidades específicas encomendadas por el líder.

INCORPORACION

Los líderes deben poseer la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agraden o que se asemejen a sus ideas o creencias.

El motor estratégico deberá especificar que cualidades se requieren; por ejemplo un líder experto en aplicaciones o resoluciones de problemas requerirá un equipo técnico y de ventas que pueda operar estrechamente con los cliente durante un período prolongado para resolver problemas complejos. Los integrantes del equipo deben ser capaces de fomentar

relaciones duraderas y no solamente "recibir el pedido y echar a correr".

MOTIVACION

Una vez que el líder tiene el equipo adecuado éste debe motivarlo adecuadamente.

Las recompensas y las mediciones del logro deberán adaptarse al plan estratégico e incrementar el compromiso con el motor estratégico. Algunos equipos requieren de gratificaciones y recompensas inmediatas, algunos necesitarán seguridad y otros responderán positivamente si tiene un pleno control sobre lo que hacen y como lo hacen.

Es posible que las correspondientes recompensas del equipo no sean del agrado personal del líder, pero posiblemente sea esencial proporcionarlas para el logro del éxito.

CONSERVACION

Este en ocasiones es el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el periodo requerido. Durante la administración del líder quizá esto signifique aferrarse al personal para largo plazo. La constante rotación de los miembros clave es la fuerza más perjudicial y contraproducente para un equipo. La continuidad de un equipo dedicado la mayoría de las veces, marca la diferencia entre el éxito y el fracaso para una empresa.

C) TEORIA X e Y

El creador de la teoría X e Y Douglas McGregor, profesor de la escuela de Harvard dice:

La teoría X presupone que la mayoría de las personas prefieren que las dirijan, no están interesadas en asumir responsabilidad y sobre todo quieren seguridad por lo tanto

las personas, solo se motivarán por dinero, ciertos beneficios y la amenaza de castigo.

El ser humano ordinario siente repugnancia hacia el trabajo y lo evitará; la mayor parte de las personas son obligadas a trabajar por la fuerza, controladas dirigidas y amenazadas. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades tiene relativamente poca ambición y mas que nada desea su seguridad.

Considera esta teoría al hombre como un ser insatisfecho, dice que el hombre se halla solo para satisfacer las necesidades que le surgen a diario, veamos:

En primer nivel se ubican las orgánicas nutrición, dormir etc.

En el segundo nivel ubica las de seguridad, protección, despojo o la privación.

Un nivel superior obtiene las necesidades del tipo social, clubes universidades etc.

Las necesidades personales se dividen en dos, las estrictamente personales, como las de respeto, competitividad, autonomía, y las de prestigio que abarcan las de reconocimiento, respeto por los compañeros.

Las necesidades de realización son aquellas que el individuo adquiere cuando se "siente alguien" cuando deja salir sus cualidades o facultades creativas.

Esta política coercitiva de "pan y palo" donde la empresa controla al individuo a través del salario y de todas las demás condiciones laborales que hacen al humano ser una persona dependiente en grado extremo.

La teoría Y es la postura alternativa del comportamiento desarrollado por el individuo, partiendo de la teoría de Mcgregor que presupone que las personas no son por naturaleza haraganas y poco confiables, sino que en su trabajo la gente puede ser creativa y busca responsabilidades, fundamentalmente integra sus intereses personales, con los de la organización y han de ser la meta que ha de generar el gerente por medio de su gestión.

En esta teoría Y el individuo se autocompromete consigo mismo, se automotiva, y motiva a los demás, se integra a la empresa y busca integrar a los demás, hace suyos los intereses y objetivos de la organización y busca llegar a su logro.

Para mayor ejemplo establecemos la siguiente comparación entre las teorías X e Y.

COMPARATIVO TEORIA X

El Trabajador	El Gerente
<ul style="list-style-type: none"> • No le gusta el trabajo y lo evitará. • Prefiere ser dirigido. • No le gusta la responsabilidad. • Quiere seguridad. • No se manifiesta creativo, hay que empujarlo 	<ul style="list-style-type: none"> Proporciona incentivos (\$). ⌘ Dirección externa. ⌘ Estructuras organizativas. ⌘ y que se cumpla.

COMPARATIVO TEORIA Y

El Trabajador	El Gerente
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo es necesario y por tanto lo disfruta y le gusta interesarse en el. • Se dirige a si mismo. (Autocontrol y Automotivación) • Es creativo e ingenioso. 	<ul style="list-style-type: none"> ⌘ Desarrolla las condiciones apropiadas para este potencial. ⌘ Estructuras y control externo y reducido.

El gerente líder en el modelo de la teoría X e Y es aquel que logra combinar las características de ambas estableciendo una comunicación y motivación, asimismo se inmiscuye con ambas y saca provecho de las situaciones que en un lado parecen perdidas y en otro parecen demasiado obvias.

D) TEORIA Z

Posterior a los estudios y teorías de Douglas Mcgregor, el japonés W. Ouchi, establece que el verdadero liderazgo se va a dar con la teoría Z que es una combinación de las teorías X e Y y la J de Ishikawa.

La teoría Z se basa en el trabajo considerado como un grupo de personas, ejecutando una tarea común, como incentivos difíciles de medir y en algunos casos de cuantificar, pero con un indicador global común que es el aumento de la productividad.

Debido a la expansión de las empresas en el mercado mundial, se han instalado empresas norteamericanas en el territorio japonés y empresas japonesas en territorio americano.

Si bien las empresas tuvieron éxito, las japonesas no tuvieron inconvenientes en implantar la teoría administrativa que era operativa en sus organizaciones, con personal americano.

Pero en cambio las empresas norteamericanas en el Japón tuvieron grandes dificultades a menos que se implantara la teoría Z en las empresas.

La teoría Z incluye entre sus conceptos, el de grupo humano trabajando con objetivos comunes, sin egoísmos. Esto en el Japón surge casi naturalmente debido a que las condiciones de vida son muy particulares. Ellos se han acostumbrado a vivir en comunidad, colaborando entre ellos desde el punto de vista vecinal, donde la pared de uno es la pared del otro.

Esto los ha motivado para hacer a un lado el egoísmo y la individualidad, e ir buscando el bien común.

Ouchi, tiene tres bases culturales en donde fundamenta su teoría:

CONFIANZA SUTILEZA . INTIMIDAD

CONFIANZA

Esencialmente consiste en permitir a los individuos de la organización, que se desarrollen como tal, porque en esa comunidad que es la empresa, se tiene fe en él, de la cual se espera que no la defraude.

SUTILEZA

Las relaciones humanas son siempre complejas y volubles, un supervisor que conozca bien a sus subordinados puede definir los rasgos de sus diferentes personalidades, poder decidir quien se acopla bien y organizar de este modo equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad.

Estas sutilezas nunca pueden captarse explícitamente y cualquier regla burocrática irá en contra de su naturaleza.

INTIMIDAD

Es la única forma que ha demostrado que una sociedad no se transforma en un montón de individuos solitarios, sino enriquecidos de un conjunto de valores y creencias como la prudencia y la confianza y que van a permitir relaciones interpersonales mas estrechas.

En nuestra opinión sí además de estas bases las conjugamos con empatía y delegación de responsabilidad, así como de autoridad, el gerente se convertirá en un autentico líder positivo para la organización, situación por la que trataremos por separado el factor empatía, delegación y el de confianza.

E) EMPATIA

La habilidad de sensibilidad social, o de percepción social que tendrá el gerente hacia sus colaboradores es la que se denomina empatía gerencial como base de la motivación.

El gerente líder debe demostrar que los individuos en una empresa son más allá que un número de expediente, son personas.

Esta actitud de sensibilidad social hacia sus colaboradores les ha de permitir comunicarles que ellos son personas de lo que se siente preocupado, no solamente por su desempeño sino inclusive por su desarrollo.

Esta actitud debe ser un mensaje humanista que traerá una mejor intimidad y sentido de pertenencia en sus colaboradores pero aún más: un mensaje fraternal de carácter humano que solidificará una mejor relación entre los hombres, principal elemento de toda organización.

En consecuencia, el hecho de que un gerente que no proyecte un interés sincero por el bienestar de sus colaboradores encontrará muy difícil la cooperación en las ocasiones en que se exija del grupo el máximo esfuerzo.

La habilidad gerencial orientada, desde el punto de vista de la empatía, ha de ser la de lograr no solamente identidad en los miembros del grupo, sino aún más, preocuparse por sus necesidades y situación personal.

Esta aptitud desarrollada eficazmente ha de contribuir a la conformación de equipos de trabajo motivados hacia la consecución de los objetivos del departamento y en definitiva de la misión de la organización donde pertenecen.

De tal suerte que la empatía nos deje en igualdad de circunstancias a todos los miembros de un grupo de trabajo y en igualdad de posibilidades para desempeñar nuestro trabajo, básicamente la empatía no permite derrotados ni triunfadores sino elementos comprometidos profundamente con la entidad.

F) CONFIANZA

La confianza es la base de la productividad, en la medida que sea irradiada por la gerencia.

La impresión que generalmente se tiene de la gerencia es la clásica separación de los ellos y los nosotros.

La habilidad gerencial ha de centrarse en tender un puente entre los ellos y los nosotros con el fin de lograr una mejor identidad, conformación grupal, e inclusive un mayor grado de sensibilidad social.

La confianza presupone que la participación será incentivada y recompensada en el futuro, y que forma parte de la filosofía cultural de la empresa.

La confianza como actitud no se pregona, se practica, esta confianza comienza por la seguridad misma que deberá practicar la gerencia.

Nadie puede predicar aquello que no hace y que mucho menos practica, es lo mismo de que nadie puede dar el ejemplo de algo que no conoce, lo mismo sucede en la empresa. El gerente se encuentra ante sí con un grupo de personas que poseen diferentes experiencias y situaciones, si los mismos se encuentran ante una gerencia que les inspira sentimientos internos de confianza y de armonía, generará hacia sus colaboradores un sentimiento de seguridad y pertenencia, caso contrario originará intranquilidad y muchas veces potenciales conflictos.

La confianza que transmite la gerencia, se hará eficaz en la medida que posibilite un reconocimiento implícito o explícito mediante un sistema formal de incentivación de las propuestas sugeridas por los diferentes grupos, caso contrario originará sentimiento de manipulación y de utilización para los fines de la empresa.

G) DELEGACION

Delegar es una habilidad gerencial típica del liderazgo ejercido, no es una pérdida del poder, al contrario es una afirmación de éste.

En muchos seminarios realizados para gerentes, siempre se les pregunta porque no rinden en su gestión, cuales son las causas por las que no ejercen un nivel adecuado o eficiente en sus puestos laborales, una de las respuestas es que no saben delegar, no tienen confianza en sus colaboradores, se les dice que en ellos tienen depositada toda su confianza, toda su esperanza pero en el fondo no es cierto.

¿Que indujo todas esas respuestas?

Que el gerente teóricamente sabe que es delegar, pero en el fondo por una falta de confianza no la ejercita, y pregona aquello que no ha de cumplir.

La incapacidad por delegar, es pues una de las críticas más acérrimas que se hacen a la gerencia, muchas personas han

sentido frustrada su carrera administrativa por haberse sentido incapaces de delegar convenientemente su autoridad y responsabilidad de una manera adecuada.

¿Que temores se experimentan ante esta situación?

Uno de ellos clave es perder el control de la actividad o el puesto, o del departamento en cuestión por haber ejercido un estilo de liderazgo típicamente autocrático-paternalista con alguna influencia autocrática.

Casi siempre este tipo de gerente se muestra como perfeccionista o demasiado precavido, o demuestra instintos egoístas por preocuparse demasiado por su posición.

Otros temores pueden ser:

⇒ Necesidad de irse de la empresa

⇒ Consumo de tranquilizantes ante situaciones de tensión.

⇒ Formalización de una imagen mítica de gestión.

⇒ No saber que hacer como aporte ante una situación tan incierta.

⇒ La de actuar como agentes de cambio ante las crisis aparentemente manejables.

Estos juicios nos llevan a la reflexión que el gerente que no delega convenientemente está derrochando una herramienta altamente motivadora, mientras que aquel que delega una actividad laboral, consigue que la gente se involucre, que se comprometa, y se desempeñe eficazmente en su trabajo.

El gerente líder comprende que la delegación no significa remuneración; se delega la autoridad para realizar una tarea, pero no la responsabilidad de la misma, de allí que nuevamente comparemos nuestro análisis en:

1.- La organización formal:

El gerente líder establecerá a nuestro criterio un sistema de dirección consensual por objetivos generando mecanismos de motivación, de implicar al personal que labora a su cargo.

2.- La organización informal:

El gerente líder acudirá a la constitución de grupos participativos de calidad en donde su papel será el de facilitador del grupo, contribuyendo mediante su orientación al logro motivacional del objetivo perseguido por el grupo.

La delegación es un síntoma en donde el gerente confía en el empleado y lo transforma en un colaborador activo y tiene fe de que la actividad ha de ser realizada con eficacia; inclusive mediante la conformación voluntaria de grupo de sugerencias, le da la oportunidad y el respaldo de ejercer su posición, su juicio y además con interdependencia, aspectos que consideramos esenciales para el progreso no solo de la persona sino de la empresa.

Concluyendo diremos que la delegación proporciona a cada uno de los miembros del grupo o a los colaboradores en la línea funcional formal, la posibilidad de realizar un aprendizaje y permite que los mismos sientan que están contribuyendo de manera importante al desarrollo de la empresa.

Una labor que ha sido delegada será pues asegurada a través de la orientación gerencial, de que la misma ha de ser realizada de la mejor manera posible.

CAPITULO III

LIDERAZGO EFECTIVO

A) EDUCACION Y FORMACION DE LIDER

El líder no nace se hace.

El líder debe llevar a cabo un extenso programa de formación y educación, agregado a los códigos del sector, para hacer que la organización sea más eficiente e independiente y para que sus miembros puedan participar plenamente en la toma de decisiones que afecten su vida y a su trabajo.

Por lo tanto el buen líder no es refugio para frustrados y menos para jubilados mentales.

El líder no es para tener un templo de consolación en donde se den cita lamentos, lagrimas y autocompasión.

El líder no es una sociedad de elogios.

El líder no es llano de fantasiosas irrealidades del mundo exterior.

El líder no es el cuasipolítico oportunista que se la pasa en las cantinas extrayendo del fondo de las copas nebulosas ideas.

El buen líder es aquel que se hace como testigo y obrero de su propio tiempo, sin perderse en críticas estériles y tendenciosas; se forja, afanado por hacer para beneficio de sus semejantes; es un hombre de acción que después de haber llegado a la cima regresa a donde empezó y sigue siendo el hombre feliz, sencillo trabajador y respetuoso, por lo que sus compañeros y amigos le quieren y se esmeran en colaborar con él.

Para que el líder sea de aquellos que arrastran a la gente y motive a que lo imiten debe obtener antes una gran conciencia y algunos de esos rasgos que debe incluir en su mentalidad son:

- ◆ Trabajar cada día como si de ello dependiera lo más importante de su vida.

- ◆ Debe aprender que con paciencia y sabiduría puede controlar su destino.

- ◆ Trazar su camino para llegar siempre al éxito.

- ◆ Debe estudiar todas las situaciones por análogas que le parezcan.

- ◆ Ante toda adversidad mantener la calma y sonreír para ganarle a la adversidad.

- ◆ Planear todas sus actividades y convertirlas en acciones concretas.

- ◆ Permanecer siempre alertas en mente cuerpo y espíritu, que significa no estar tenso.

◆ Adquirir técnicas y métodos de relajación para vivir sin stress, lo que le permitirá saborear sus triunfos.

◆ Ser puntual, respetar su tiempo y el de los demás.

B) FUNCION DEL LIDER

El líder se ocupa de una serie de actividades que tiene que difundir, por ello requiere de información sobre los servicios públicos y privados como pueden ser los siguientes:

→Temas Profesionales

→Servicios de sanidad

→Servicios de salud

→Servicios de emergencia

→Administración pública

→Delegar funciones para resolver conflictos

→Servicios de derechos humanos

→Dedicar atención especial a los asuntos de la mujer

→Buscar instalaciones adecuadas para sus colaboradores

Afirmamos que el liderazgo gerencial puede ejercerse en una determinada acción o situación aprendida como proceso de formación en la medida que se interrelacionen:

La estructura perspectiva cognoscitiva del individuo que participa en el grupo.

La identificación del individuo como miembro y en definitiva como persona en situación a través de sus necesidades.

La situación o el contexto donde la persona opera.

El hombre de la empresa que se halla influenciado por una gestión participativa adquiere su real dimensión porque el tiene la oportunidad de dejar de ser un expediente más sino

que fundamentalmente ser respetado como ser humano donde el adquiere protagonismo en la actividad laboral que realice.

El ser humano dentro del modelo del líder participativo se transforma en protagonista directo, en una palabra en un agente directo o gerente del cambio organizacional.

C) TRABAJO DEL LIDER

Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones, éstos son los objetivos primordiales cuya importancia cabe enfatizar.

Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin.

Estos líderes deben amar la organización y sus objetivos deben tener el deseo desinteresado de un amante de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás, requieren pasión, lo mismo que la dedicación intelectual del personal, esto

significa que los líderes piensan en el largo plazo, se preocupan por el crecimiento de la organización y toman los problemas para hacer frente a las incertidumbres del futuro.

Los diferentes tipo de líder exhiben distintas clases de pasión.

Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único muchas veces no encuentran la aceptación general en su momento.

Los líderes intrépidos se caracterizan por un compromiso apasionado con sus causas y no solamente por un compromiso intelectual.

El impulso de los líderes cautelosos es más sutil y menos visible, éstos líderes están dedicados a sostener el crecimiento y rentabilidad de una organización o sostener la seguridad de la entidad gubernamental.

Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares; los líderes cautelosos suelen expresar

claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlos realidad.

Los líderes hacen lo que dicen, la coherencia entre las acciones y las palabras es esencial, asimismo la honestidad, si las circunstancias determinan la realización de cambios un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo, si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser lo suficientemente honesto como para admitir errores o defectos.

Los líderes estratégicos hacen más que pronunciar discursos que digan lo que la gente quiere oír. Estos están dispuestos a ser diferentes, si eso es lo que conviene a la organización.

Estos líderes no solamente son creíbles sino previsibles, no hacen promesas desmedidas ni crean sorpresas y desilusiones, comprenden que están trabajando sobre la base de presunciones y deben hacer frente a las incertidumbres, estudian con el debido cuidado los planes de contingencia, cuando los cambios se hacen necesarios los líderes los discuten en equipo, esta

clase de comunicación en equipo es una de las características que define a los líderes estratégicos de todos los demás tipos de líder.

La pasión e impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico, es claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución.

El plan estratégico define cada una de las funciones de la empresa y describe a grandes rasgos las expectativas para todas las personas que trabajan en proyectos.

El plan estratégico le indica al equipo como tener éxito, ya que especifica lo que cada grupo del mismo tiene que realizar para triunfar y explica como cada uno de ellos encaja dentro de la visión, rumbo y estrategia totales.

Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado, asumen la responsabilidad del éxito y del fracaso.

Los líderes no pueden describir cada detalle del juego es decir cada actividad de la compañía o institución, sin embargo deben describir las acciones clave para lograr el éxito, así como de que manera y en que momento deben ser ejecutados.

Las acciones esenciales para la implementación del plan estratégico, son responsabilidad del líder estratégico.

Continuidad.- Involucra prepararse para el futuro con una fuerte planificación de la sucesión para todos los protagonistas clave, incluyendo al líder estratégico.

Existen líderes que carecen de la capacidad de prepararse para su propia jubilación, ya sea voluntaria y de otra índole.

Debido a que se aferran a la autoridad durante demasiado tiempo sin preparar a un sucesor, la empresa no sobrevive mucho tiempo sin ellos; los líderes consolidados comienzan a creer que son infalibles y omnipotentes; atribuyen el éxito de la organización a su propio talento e ignoran los aportes

del equipo, de esta manera, terminarán considerando a los integrantes del mismo como mercaderías o piezas intercambiables que son fáciles de reemplazar y que se puede usar o abusar de las mismas a voluntad.

Esta actitud es una invitación al fracaso, los miembros del equipo se sienten desencantados e inclusive abiertamente hostiles. Sobreviven la destitución y el caos.

Un líder al que se le premia como un "Salvador", se le proclama como "genio" creativo, o se le nombra el "hombre de negocios del año" deberá pensar seriamente en su retiro o dedicarse a una nueva educación.

D) EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL PAPEL DE LIDER

Este profesional es uno de los que están llamados a ser líderes por profesión u ocupación, pues su formación académica así lo plantea, reúne en su aprendizaje ciencias del comportamiento humano, administración de recursos

humanos, su desarrollo organizacional; estudia y analiza las organizaciones; analiza y domina el proceso administrativo y los sistemas administrativos, domina las comunicaciones y dentro de las habilidades y cualidades que adquiere es la de analizar y buscar soluciones a los problemas; proponen modelos de corrección y de cambio en la organización, así como el manejo de estilo de liderazgo, motivacional, soluciones de conflictos.

En su papel de líder los administradores suelen tener la pasión de crear, sobrevivir o hacer rectificaciones, pueden elaborar el plan estratégico mas coherente, contratar o motivar al mejor equipo y a pesar de ello fracasar por no haber sabido elegir el momento propicio.

Los líderes estratégicos aprenden a reconocer la dificultad que implica efectuar cambios o inclusive encauzar una empresa en un rumbo fijo y coherente; los líderes audaces tiene la pasión para ofrecer al mundo una nueva opción.

En resumen el L.A. en su papel de líder debe:

1.- Comprometerse con la supervivencia y prosperidad de su organización.

2.- Ser capaces de aprovechar sus puntos fuertes para colocarla en la mejor posición competitiva según sus características.

3.- Tener la capacidad de convertir su pasión y el motor estratégico realista y viable que proporcione un rumbo específico al equipo y permita a cada uno de sus integrantes clave trabajar en pos del mayor provecho para la organización.

4.- Ser capaces de incorporar, motivar y conservar a las personas que mejor se adecuen a la personalidad del equipo y satisfagan las necesidades de la organización.

5.- Ser lo suficientemente flexibles para saber cuando cambiar y prepararse para el cambio, pero lo suficientemente audaces para ser fieles a su visión.

6.- Estar alertas para elegir el momento oportuno, incluso el que indica cuando marcharse.

CAPITULO IV

COMUNICACION CONSTRUCTIVA Y CONCILIACION DE CONFLICTOS

A) CARACTERISTICAS DE COMUNICACION PERSONAL

El líder positivo para que no pierda sus ventajas ganadas ante sus seguidores debe además reunir ciertas características que le permitan mantener el control y hacer que sus seguidores sean expertos en comunicación constructiva y conciliación de conflictos, para lo cual puede recurrir a lo siguiente:

- ◆ Recordar que las acciones son más explícitas que las palabras, la comunicación no verbal (tono de voz, caras, suspiros, gestos, etc.) suele ser más poderosa que la comunicación verbal. Coordinar las comunicaciones verbales y las no verbales y evitar los mensajes dobles, esto es el mensaje verbal dice algo y el no verbal lo contradice.

- ◆ Determinar lo que es importante y hacer hincapié en ello; desechar lo no importante. Evitar buscar fallas y criticar todo, lo primero puede ser devastador ya que tiende a conducir a una expectativa de fracaso con el daño consecuente a la autoimagen.

- ◆ Hacer su comunicación realista y positiva, tratar de lograr una proporción de 80 a 20 entre la alabanza y la crítica. La primera ha de ser específica y general. Es casi imposible que una persona se comporte mal todos los días por lo tanto se sugiere celebrar las mejorías en vez de esperar resultados perfectos.

- ◆ Ser claro y especificar la comunicación, definir y clarificar los términos y expresiones que emplea y pedir al interlocutor que haga lo mismo; evitar la vaguedad y no aceptar la comunicación del otro con estas características.

- ◆ Ser realista y razonable en sus afirmaciones, evitar las exageraciones y los dramas.

- ♦ Probar las suposiciones en forma verbal antes de actuar sobre ellas, preguntando a la otra persona si son correctas.

- ♦ Reconocer que se puede considerar todo incidente desde puntos de vista distintos.

- ♦ Reconocer que los miembros de la familia y las amistades íntimas son capaces de proporcionar información valiosa en lo que respecta a el mismo y su conducta. Evitar la tendencia a negar la validez de las observaciones; en lugar de defender pedir más información y evidencia al respecto.

- ♦ Aprender a discrepar de opinión sin causar disputas destructivas, aceptar el hecho que el desacuerdo puede ser el origen de discusiones interesantes, ignorar el punto sin sentido de quien inició el altercado, declinar las provocaciones e incitaciones a reñir adoptando actitud de solución de problemas en vez de una antagónica.

- ♦ Ser sincero y franco en todos los sentimientos y puntos de vista esenciales, mencionar los problemas importantes aún cuando se tema que se molestará al interlocutor.

♦ Tener mas interés en el impacto que la comunicación tiene en los demás que en el significado de lo que quiso expresar.

♦ Tener tacto ser considerado y cortés.

♦ Hacer preguntas y escuchar con cuidado, no sermonear ni dar conferencias no requeridas.

B) DIAGNOSTICO DEL CONFLICTO

El conflicto interpersonal es cíclico y los ciclos pueden ser de escalamiento, de desescalamiento, o de mantenimiento del nivel del conflicto, un ciclo de conflicto comprende cuatro elemento básicos:

a) Los problemas que constituyen el conflicto.

b) Las circunstancias que precipitan el conflicto manifiesto.

c) Los actos pertinentes de los protagonistas del conflicto.

d) Las diversas consecuencias del conflicto.

Los conflictos interpersonales son cíclicos; dos personas que son opuestas solo periódicamente entran en conflicto manifiesto; en determinado momento los problemas existentes entre ellas constituyen sólo un conflicto latente luego por alguna razón la oposición entre ellas se hace notoria, las partes emprenden una serie de comportamientos que favorecen el conflicto y experimentan las consecuencias de su trato mutuo.

Los conflictos interpersonales también tienden a ser dinámicos, esto es de un ciclo al siguiente los problemas o la forma del conflicto manifiesto cambiarán de modo característico, el termino escalamiento se refiere a la tendencia de una relación a volverse cada vez más conflictiva, el desescalamiento designa la tendencia hacia la disminución del conflicto, si es deseable un escalamiento temporal como parte de una estrategia general de manejo del conflicto hablaremos de liberar el conflicto. De modo similar los esfuerzos encaminados a producir un desescalamiento implican control o resolución del conflicto.

En una situación de conflicto los problemas pueden ser sustantivos o emocionales o de ambas clases; los problemas sustantivos consisten en desacuerdos sobre políticas y prácticas, competencia por los recursos limitados y concepciones discrepantes sobre los papeles o funciones; los problemas emocionales implican sentimientos negativos entre las partes es decir ira, desconfianza, desprecio, resentimiento, temor y rechazo.

La distinción entre problemas sustantivos y problemas emocionales es importante porque el problema sustantivo requiere negociación y solución de problemas entre los protagonistas así como intervenciones mediadoras del consultor mientras que el conflicto emocional precisa la reestructuración de las percepciones de la persona y el examen y tratamiento de los sentimientos de los protagonistas así como las intervenciones conciliadoras del mediador.

Los primeros procesos son básicamente cognoscitivos y los segundos más afectivos.

Los problemas interpersonales pueden existir por periodos como un conflicto latente esta naturaleza manifiesta del conflicto interpersonal como se rige por barreras que se oponen a las acciones y circunstancias del conflicto declarado que se denominan acontecimientos desencadenadores, estos acontecimientos sin embargo salvan las barreras y precipitan las acciones.

El protagonista puede no sentirse con ánimo de afrontar un conflicto interpersonal por barreras internas como pueden ser las actitudes, valores, necesidades, anhelos, temores, ansiedades y patrones habituales de acomodamiento y por las barreras externas como las normas de grupo contrarias a la expresión del conflicto y los obstáculos físicos a la interacción.

A pesar de las barreras un suceso o circunstancia puede ser capaz de precipitar un ciclo de conflicto desencadena un periodo de interacciones hostiles, un vigoroso desacuerdo una confrontación sincera o una interacción que conduce a la resolución del conflicto.

Estos estímulos que se llaman acontecimientos desencadenadores pueden ejercer su efecto aumentando la magnitud o importancia de los problemas en el conflicto o reduciendo una de las barreras que obstruyen la acción; si el problema es sustantivo las partes pueden ocuparse de él cuando resulte importante para la acción requerida o uno de los protagonistas pueda preferir explorar el problema cuando las circunstancias sean favorables para la actitud que piense tomar.

No es sorprendente que cuando los problemas son emocionales el arranque del conflicto manifiesto sea explicable de modo menos racional; observaciones repentinas y críticas dirigidas a puntos particulares sensibles son acontecimientos que desencadenan ambientes típicos.

De tal manera que para el diagnóstico de un conflicto interpersonal es necesario descubrir cuales tipos de barreras suelen operar y que es lo que desata el ciclo del conflicto. Se considera que dentro de un conflicto interpersonal los siguientes factores tienen una importancia estratégica para el dialogo productivo:

- ◆ Mutua motivación positiva

- ◆ Equilibrio del poder que tienen los dos protagonistas en la situación

- ◆ Sincronización de sus esfuerzos de confrontación

- ◆ Ritmo apropiado de las fases del dialogo

- ◆ Condiciones favorables para la franqueza *

- ◆ Signos comunicadores confiables

- ◆ Tensión óptima en la situación

La discusión de cada uno de estos factores comprende una proposición sobre la importancia del factor para el éxito de la confrontación, una descripción del fundamento racional o los mecanismos psicológicos que entran en juego y un análisis de aquellos aspectos para que el mediador ejerciera su influencia.

Si es bien manejado el dialogo directo entre participantes puede dar por resultado la solución del conflicto o un mejor control de éste.

Los mismos participantes o el mediador pueden facilitar una confrontación productiva apreciando y manejando los siguientes componentes del ambiente de la interacción; motivación, poder situacional, sincronización, ritmo, nivel de tensión signos de comunicación y normas de grupo y habilidades o técnicas de proceso y apoyo adecuado a la franqueza.

C) CUALIDADES DEL CONCILIADOR

Algunas de las cualidades profesionales y personales que facilitan el dialogo son: habilidad de diagnóstico y de comportamiento; actitudes de aceptación; capacidad para proporcionar apoyo emocional.

La vocación para las relaciones humanas ayuda a que el mediador sea considerado alguien capaz de propiciar el diálogo; además los protagonistas del conflicto tienen más

confianza si el mediador ya ha mostrado su habilidad como consultor en la realización de otros proyectos dentro de la misma organización.

En otras situaciones acreditar la identidad profesional apropiada y las cualidades personales del consultor puede ser parte importante de su tarea intermediadora; las discusiones por separado entre el mediador y cada una de las partes pueden servir de base para determinar las probabilidades de que el mediador pueda contribuir de una manera positiva.

El poder que proyecte el mediador y el conocimiento general que tenga de los protagonistas y los problemas son cualidades importantes "Para el mediador es una ventaja no tener poder sobre el futuro de las partes" ya que así dichas partes sienten menos riesgo al afrontar con franqueza los problemas y reducen su tendencia a buscar la aprobación del mediador; en los tres casos estudiados el mediador no tenía este poder, pero si tenía en cada uno de los casos una estrecha relación con el superior de los protagonistas. Por esto a pesar de los esfuerzos del consultor por adoptar en todo momento una actitud neutral respecto a los miembros de la organización y

por preservar el carácter confidencial de todas sus relaciones, es de suponerse que los participantes percibían por lo menos una ligera ventaja en presentar al consultor su mejor imagen.

El mediador necesita otro tipo de poder: influencia para seleccionar el ambiente para la composición del grupo, el orden del día y la regulación de las fases.

Un conocimiento, al menos moderado de las partes los problemas y los factores fundamentales suelen ser una ventaja: aumenta la credibilidad del moderador ante los protagonistas y la probabilidad de que sus intervenciones den en el blanco; también reduce el tiempo que los protagonistas emplean en hablar con el mediador en vez de hablar entre ellos; sin embargo si el mediador sabe mucho acerca de la situación es más difícil que los protagonistas crean que él no tiene sus propias opiniones sobre dichos problemas e individuos.

Las diferencias en las relaciones del mediador con las dos partes pueden influir en su eficacia, en primer lugar suele

ser importante que el mediador sea neutral con respecto a las posiciones adoptadas por cada una de las partes y al resultado.

En segundo lugar muchas veces lo mejor para el mediador es tener relaciones personales muy similares con las partes.

Si el mediador siente que le tienen confianza le costara menos trabajo dar apoyo a las ideas, percepciones, sentimientos y acciones de cada una de las partes, de hecho cuando el consultor tiene una mejor relación con una de las partes está mejor capacitado para hacer frente a dicha parte y para introducir contenidos amenazadores para la misma; también puede intervenir interrumpiendo a esa persona e impidiéndole usar su propio método o imponiéndole reglas de procedimiento restrictivas.

D) ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Plan estratégico del líder audaz experto en solución de problemas y del líder estilo cauteloso y experto en consultoria.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Plan estratégico del líder audaz en solución de problemas.

El líder audaz comienza con el problema y no con la solución, este líder está dispuesto a sacrificar las ganancias a corto plazo y los honores personales para resolver problemas complejos y a menudo de trascendencia social.

No son científicos enclaustrados en laboratorios aislados de las exigencias del mundo. Por el contrario son fundadores y jefes de organizaciones que están estructuradas por la búsqueda de soluciones sea quien sea el líder en turno; este líder reconoce los requerimientos de recursos financieros como medios necesarios para un fin y no como un fin en si mismo.

A estas personas se les conoce como líderes de estilo audaz expertos en resolución de problemas; tienen como principal objetivo hacer que los sueños posibles se hagan realidad.

El plan estratégico correspondiente a este líder consta de los siguientes elementos:

- 1.- Hacer una investigación para comprender el problema real.
- 2.- Obtener un compromiso y un patrocinio a largo plazo.
- 3.- Crear y luego satisfacer las expectativas realistas.
- 4.- Evitar la mentalidad de "esto no se encuentra aquí".
- 5.- Ser flexible, adaptarse a las necesidades de los clientes.
- 6.- Proteger las soluciones y emplear "conocer-cuanto" para resolver otros problemas.
- 7.- Hacer valer los resultados para obtener el máximo campo de aplicación.
- 8.- Prepararse para la cuestión siguiente.
- 9.- Prepararse para afrontar resistencia y efectos secundarios inesperados.

El plan estratégico del líder cauteloso es bastante similar, este la emplea orientada al proceso o al contenido, consta de los siguientes doce elementos:

- 1.- Elegir clientes que reconocen tener un problema , están dispuestos a abonar dinero por su solución y están en condiciones de hacerlo.
- 2.- Escoger clientes que desean una relación a largo plazo.
- 3.- Establecer los aranceles sobre la base de la relación de los clientes.
- 4.- Practicar el arte y la ciencia de escuchar y aprender.
- 5.- Ofrecer la conveniencia y economía de servicios múltiples en un solo paquete.
- 6.- Satisfacer o superar las expectativas del cliente.
- 7.- Estandarizar o formalizar el método sin que se vuelva demasiado mecánico.

- 8.- Aplicar lo conocido de nuevas y diferentes maneras.
- 9.- Evitar el síndrome del "hombre que vino a cenar".
- 10.-Estar dispuesto a recomendar lo mejor, aún cuando eso exija utilizar los servicios de otros.
- 11.-Conocer el conocer-cómo.
- 12.-Realizar promociones a través de ejemplos y recomendaciones personales.

CONCLUSIONES

Como resultado de los cambios en las diferentes etapas de la vida y sus requerimientos aparecen nuevos tipos de actividades productos de la fecunda e inagotable inventiva humana que trata de obtener mejores formas de vida.

Muchas de esas actividades han adquirido la consagración definitiva, primero de la sociedad y luego del estado, en otras palabras, la sociología y luego la legal respectivamente , dándole desde hace tiempo el carácter de profesional como al médico, al abogado, al contador y ahora al administrador.

La observación constante de los fenómenos, su estudio, la experimentación, y el establecimiento de las leyes y principios que los rigen, la transmisión por varias generaciones de esos conocimientos , ha transformado el conocimiento de esas actividades, como por ejemplo: Del hechicero al médico, del artesano en construcción al

arquitecto, del tenedor de libros al contador público etc., y en los tiempos presentes la transformación del empírico administrador de negocios, en un auténtico profesional de la administración que cada día se consolida más.

Considerar que la administración es una profesión, significa que la reconocemos como una carrera para la cual las personas que la van a ejercer deberán tener una adecuada preparación bajo las siguientes premisas:

⇒ La necesidad de una especialización en determinada actividad humana derivada de la división del trabajo.

⇒ Preparación profesional en todos los aspectos técnicos y culturales para el mejor ejercicio de esa actividad específica.

⇒ El ejercicio de esa actividad debe tener una misión social, puesto que la sociedad solo consagra a aquellas actividades que le reportan un beneficio común.

LA ADMINISTRACION

Es la actividad (o el conjunto de ellas) que dirigida por un individuo o por un grupo de ellos con el fin de realizar los objetivos de la organización.

Debe ser considerada como un proceso de acción que se desarrolla en fases sucesivas, o como una continuidad de actividades que se producen progresivamente en un ciclo.

La administración presenta, en muchos aspectos, un carácter colectivo: es la realización de un equipo de dirigentes "asociados", o de una coalición, mucho más por cuanto no se apoya en la sola persona del jefe de empresas. La dirección de una empresa es asumida por un grupo de hombres o una jerarquía, donde cada uno de los asociados, o de los miembros de la dirección ocupa una posición particular de la empresa en su conjunto.

Cada uno completa, en cierto modo a los demás en la persecución y la realización de los objetivos globales de la empresa.

La noción de administración o de dirección implica inevitablemente la de leadership, ya que se refiere a un conjunto de actos realizados con el fin de ayudar al grupo a realizar sus objetivos o empleando otra terminología, para satisfacer sus necesidades. Estos actos se traducen en planes, informaciones, instrucciones o sugerencias, apreciaciones, controles, sanciones positivas, negativas y otras intervenciones semejantes por parte de los directores o los gobernantes.

El leadership, por una parte, consiste en realizar elecciones o ayudar al grupo a elegir y por otra parte consiste en influir o modificar los comportamientos de los demás tanto en el interior como en el exterior del organismo.

La función de un dirigente de empresas, o de un líder, será precisamente la de distribuir la responsabilidad de hacer las

elecciones indispensables y reservarse el campo en el que él mismo tendrá la carga y prerrogativa de decidir y asumir sus riesgos.

También una función importante del líder será precisamente la de facilitar las interacciones entre los miembros del grupo y por lo tanto la de desarrollar los canales y los medios de comunicación internos; esto último supone siempre esfuerzos por parte del líder para afectar el comportamiento de los otros en presencia de una situación, provocando una reacción o una respuesta de los demás en un sentido deseado.

Existen cinco operaciones en la tarea de un dirigente y que juntas dan por resultado la integración de los recursos en un organismo vivo y creciente:

1.- En primer lugar, fija objetivos.

Determina cuáles deben ser los objetivos, cuales son las metas en cada aspecto cubierto por los objetivos, comunicándoles a las personas cuyo desempeño es necesario para alcanzarlos.

2.- Organiza.

Analiza las actividades, las decisiones y las relaciones que se necesitan, clasifica el trabajo dividiéndolo en actividades posibles de realizar, agrupa estas unidades y tareas en una estructura de organización, elige la gente necesaria para la dirección de estas unidades y para las tareas a realizar.

3.- Motiva y comunica.

Crea un grupo con las personas que son responsables de las diversas tareas, lo hace con las prácticas mediante las cuales dirige y con los hombres que dirige, lo hace mediante recompensas e incentivos al trabajo exitoso, lo hace bajo su política de ascensos y mediante una comunicación constante, tanto del dirigente al subordinado como del subordinado al dirigente.

4.- La tarea de medición.

El dirigente establece unidades de medida y se ocupa de que cada integrante tenga mediciones a su disposición que estén enfocadas en el desempeño de toda la organización y que al mismo tiempo enfoquen el trabajo del individuo y lo ayuden a

realizarlo, analiza el desempeño, lo valora y lo interpreta y una vez más comunica tanto el significado de las mediciones como sus descubrimientos a sus subordinados como a sus superiores y finalmente:

5.-Prepara gente.

Según la manera de la cual dirige, hace fácil o difícil para ellos prepararse, dirige a la gente o la desorienta, extrae lo que hay en las personas o las paraliza. Fortifica su integridad o la corrompe, las adiestra para que permanezcan erguidas o las deforma.

La herramienta específica del dirigente es la información, ya que él no maneja a las personas, sino que crea motivos, guía, organiza a las personas para que realicen su propio trabajo.

Necesita habilidad para transmitir su pensamiento a otras personas así como habilidad para descubrir que es lo que busca en los demás.

Cualquier cosa que el dirigente haga lo hace por medio de decisiones éstas pueden tomarse como cuestión de rutina,

hasta puede no darse cuenta de que las toma, o puede afectar la existencia futura de la empresa y requerir años de análisis sistemático, por lo que la toma de decisiones es muy importante para el líder.

Existen elecciones de importancia muy diversa, que teóricamente es posible jerarquizar, y a las que corresponderán niveles de autoridad y escalones de mando diferentes.

Los fines hacia los que tiende toda la actividad de los dirigentes constituyen una de las actividades esenciales de la administración: la dirección de las empresas no puede comprenderse más que por su orientación hacia un fin; no tiene por objeto la acción como tal, menos aún un tipo determinado de comportamiento, sino mas bien la realización de objetivos generales o particulares situados fuera de ella. Fundamentalmente, la dirección lleva una necesidad o un fin percibido, a su satisfacción o a su realización.

⇒ El primer fin de toda empresa es ser eficiente, es decir, realizar en su campo de actividad la mejor "performance" posible.

⇒ El segundo fin que orienta y ordena la actividad de toda empresa consiste en permanecer y crecer.

⇒ La empresa es desde un tercer punto de vista, una realidad específicamente humana y una inversión social.

⇒ Por otro lado, forma parte importante de un medio dado, económico, social y cultural.

⇒ Además existe la presencia de un elemento moral, ya que los dirigentes tendrán responsabilidades sociales y un aspecto de servicio, de forma que los valores y los principios morales no estén fuera de la administración.

BIBLIOGRAFIA:

- 1.- Calidad Gerencial, Carlos Etchevarne, De. Macci.
- 2.- Liderazgo y Motivación, Dr. Alvaro Maldonado; Universo.
- 3.- Disculpas, excusas, pretextos, Sven Wahlroos, Diana.
- 4.- Conciliación de conflictos, E. Walton, Sitesa.
- 5.- Etica y Psicoanálisis, Erich Fromm, F.C.E.
- 6.- Tener o ser, E. Fromm, F.C.E.
- 7.- Administración, Koontz; Mc Graw Hill.
- 8.- Organizaciones, Hall, Prentice Hall.
- 9.- Personal, Strauss-Styles, Prentice Hall.
- 10.- Como Ganar Amigos, Dale Carnegie, Hispánica.