

160

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO



FACULTAD DE QUIMICA

LIDERAZGO DEL INGENIERO QUIMICO  
EN LA INDUSTRIA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO QUIMICO

P R E S E N T A :

ALEJANDRO MOISES VAZQUEZ BARRON



MEXICO D. F. EXAMENES PROFESIONALES  
FACULTAD DE QUIMICA

2002





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.

**JURADO ASIGNADO:**

**Presidente**

**Prof.: Eduardo Rojo y de Regil**

**Vocal**

**Prof.: Robert Johnson Bundy**

**Secretario**

**Prof.: León C. Coronado Mendoza**

**1er Suplente**

**Prof.: Alejandro Iñiguez Hernández**

**2o Suplente**

**Prof.: Maria Eugenia Baz Ibarra**

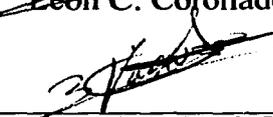
**Sitio donde se desarrollo el tema:**

**Facultad de Química**

**Asesor del tema:**

  
\_\_\_\_\_  
**León C. Coronado Mendoza**

**Sustentable:**

  
\_\_\_\_\_  
**Alejandro Moisés Vázquez Barrón**

**AGRADECIMIENTOS  
Y  
DEDICATORIAS**

**DEDICO ESTA TESIS**

**A MIS PADRES TERESA Y MARGARITO LES  
LES AGRADEZCO HABERME DADO LA VIDA,  
SUS CUIDADOS, SUS CONSEJOS Y SOBRE  
TODO SU PACIENCIA. SIEMPRE HAN SIDO UN  
EJEMPLO DE QUE SOLO CON ESFUERZO,  
DEDICACIÓN Y RESPETO POR UNO MISMO SE  
PUEDE LOGRAR LO QUE SE DESEA. GRACIAS POR  
HACER TODO LO QUE ESTUVO A SU ALCANCE  
PARA QUE CONCLUYERA UNA CARRERA PROFESIONAL.**

**EN ESPECIAL LE DEDICO ESTA TESIS  
A MI TIA ELBA Y MI PADRINO MOISÉS  
LES AGRADEZCO SU CONFIANZA, POR  
CREER EN MÍ, POR ESPERAR SIEMPRE LO  
MEJOR DE MÍ, POR SU APOYO INCONDICIONAL,  
POR SUS PALABRAS DE ALIENTO Y POR INCITARME  
A TERMINAR LAS COSAS QUE COMIENZO.**

**A MIS HERMANOS ISRAEL Y DANIEL LES DOY GRACIAS POR  
SER ETERNOS COMPAÑEROS Y GRANDES CONFIDENTES Y  
POR EXTERNARME SUS SUEÑOS Y ANHELOS. A MIS SOBRINOS  
ISRAEL Y MARGARITO, POR HABER COMPARTIDO CONMIGO  
PARTE DE SU VIDA Y HACER LA MÍA MAS FELIZ.**

**A MIS AMIGOS, HECTOR ( TITO ), RODRIGO ( ELVIS ), OCTAVIO ( MOE ),  
EDGAR ( COSTEÑO ), CESAR ( NEGRO ), JORGE Y ANA MARIA RINCÓN,  
POR SU AMISTAD Y APOYO INCONDICIONAL.**

**A MI ASESOR, INGENIERO LEÓN C. CORONADO MENDOZA  
POR SU APOYO PARA LA REALIZACIÓN DE ESTA TESIS.**

**LE DOY GRACIAS A DIOS POR MANTENERME VIVO Y POR LA ALEGRIA DE CONTAR  
CON TODAS LAS PERSONAS A LAS QUE QUIERO.**

# INDICE

<b>IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO</b>	1
<b>OBJETIVO</b>	6
<b>ANTECEDENTES</b>	7
<b>ASPECTOS RELATIVOS AL LIDERAZGO</b>	12
El Liderazgo en la investigación y el desarrollo	13
Comportamiento del líder democrático o autoritario	13
El líder toma la decisión y la comunica	14
El líder vende su decisión	14
El líder presenta sus ideas y solicita preguntas	15
El líder presenta una idea tentativa que puede ser cambiada	15
El líder presenta el problema anota sugerencias y toma la decisión	15
El líder define los límites y solicita que el grupo tome la decisión	18
El líder permite al grupo que tome decisiones dentro de ciertos límites establecidos	19
Lo que piensan los directores del liderazgo compartido	21
Los directivos	22
<b>ESTILOS DEL LIDERAZGO</b>	23
Rejilla del Grid gerencial	26
Estilo 9,1	27
Comportamiento del jefe	27
Conflicto	30
Exigir cumplimiento	30
Cuestionamiento ofensivo y escuchar defensivo	30
Postura inflexible	31

<b>Pensamiento enjuiciador y valorativo</b>	31
<b>Morfarse</b>	31
<b>Juegos</b>	32
<b>Reacciones de los subordinados</b>	32
<b>Condescendencia</b>	32
<b>Retirarse a una actitud 1,1</b>	33
<b>Estilo 9,1 como persona</b>	33
<b>Enfermedades</b>	33
<b>Orígenes del estilo 9,1</b>	34
<b>Instinto del estilo 9,1</b>	34
<b>Generalidades del estilo 9,1</b>	34
<b>Estilo 1,9</b>	35
<b>Comportamiento del jefe</b>	36
<b>Gerencia por objetivos</b>	38
<b>Conflicto</b>	38
<b>Abstenerse de intervenir cuando no estén de acuerdo</b>	38
<b>Las formas directas de expresar opiniones</b>	38
<b>Eliminar presiones</b>	39
<b>La ambición</b>	39
<b>Enfermedades</b>	39
<b>La infancia</b>	40
<b>Generalidades</b>	40

<b>Estilo 1,1</b>	41
Comportamiento del jefe	42
Subordinados	43
<b>Estilo 5,5</b>	44
Comportamiento del jefe	46
El sistema informal	48
Salud	48
<b>Estilo 9,9</b>	49
Comportamiento del jefe	50
Gerencia por objetivos	51
Resolución de conflictos	53
Comunicación abierta	54
Da explicaciones	54
Critica	54
Confrontación	55
Reacciones de los subordinados	55
Espíritu de participación	55
Orígenes de la infancia	56
Tabla de los estilos de liderazgo (1,1), (1,9), (5,5), (9,1), (9,9).	57
Estilos basados en el uso de la autoridad	62

Sistemas de Likert	64
El estilo de liderazgo como un continuo	66
<b>EL CAMBIO</b>	<b>67</b>
Trampas del liderazgo	68
Hacer las cosas demasiado bien	69
Estar en el negocio equivocado	71
Volver al perfecto ayer	73
Como salir del entorno que nos atrapa	75
Liderazgo para un mundo cambiante	76
¿Que es el liderazgo?	76
Ciclo de acción del liderazgo	79
Cambio	81
Cambiar no es sencillo	81
Valores	82
El liderazgo empieza con los valores	82
El poder de la visión	86
Como articular una visión	88
Estrategia	88
Transformar la organización	91
<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA HERRAMIENTA PARA EL CAMBIO</b>	<b>93</b>
<b>EL LÍDER NACE Ó SE HACE</b>	<b>98</b>
<b>EL PODER Y EL LIDERAZGO</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>103</b>

## **IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

Es muy importante el liderazgo en la actualidad para el Ingeniero Químico ya que en este nuevo siglo las oportunidades cada vez son mas difíciles, se consideraron varios factores para la elaboración de la tesis, el pretender elaborarla en la Facultad de Química estas basado en que muchas personas en particular egresados de nuestra universidad no saben que pueden ser líderes en la industria y no se han dado cuenta que deben tener ciertas características para poder llevar al éxito a la empresa en la que trabajen o a la que quieran formar.

El liderazgo es una función natural en la sociedad, que es necesario promover; y para dar instrumentos a los Ingenieros Químicos, el enseñar a pensar, delegar con responsabilidad y no reprimir.

El tema de liderazgo toma hoy mayor importancia, en un principio las organizaciones de la Era industrial dieron mayor importancia a las instituciones en demérito de las personas. Hoy día la Facultad de Química muestra la importancia de revalorar la aportación de las personas al desarrollo y a los logros de tales organizaciones industriales.

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. En medio de los problemas que afectan a la Industria Química, es indispensable la detección y formación de hombres y mujeres que sean capaces de encontrar nuevos rumbos y opciones de un nuevo siglo, cuyas fronteras aún son desconocidas y que presentan nuevos retos. Entre ellos se señalaran los mas importantes.

Es urgente encontrar nuevas formas de inspirar y dirigir a los Ingenieros Químicos en este mundo que ha surgido después de la guerra fría; urgen nuevos pactos de desarrollo y cohesión, ya que la integración de los países en función de enemigos y aliados ha perdido gran parte de su justificación; se requieren nuevas misiones y metas que motiven e integren el esfuerzo humano hacia niveles superiores de cohesión.

Se necesita formar Ingenieros Químicos líderes creativos que respondan a las nuevas agrupaciones Nacionales e Internacionales. Se requieren alianzas globalizadoras y trascendentes ya que los problemas ecológicos, económicos y sociales de otros países afectan al nuestro o viceversa.

Los medios han hecho caer las barreras del tiempo y las fronteras que dificultaban los negocios y las transacciones. El fracaso de los jefes o personas que dirigen una empresa actualmente se debe a la falta de la conceptualización nueva del destino de los países, las respuestas antiguas están obsoletas y las personas siguen usando las mismas respuestas. Lo que se requiere en este nuevo siglo es que los Ingenieros Químicos como líderes den una nueva forma de interacción entre las industrias, las grandes organizaciones, las comunidades, entre los grupos y por que no también a otros países.

En la dirección y conducción de las empresas e instituciones se ve como fundamental que haya líderes que favorezcan la reconvención de las plantas industriales, de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado. Especialmente, las organizaciones que adoptan como forma de sobrevivencia y competitividad los nuevos sistemas de calidad total han descubierto que requieren de Ingenieros Químicos líderes creativos e innovadores en todos los niveles de las organizaciones, y que sean ellos los responsables de generar los cambios continuos en la calidad de los productos, procesos de las personas y de los sistemas administrativos, con el fin de responder a la carrera permanente que marcan los avances tecnológicos en los mercados cada vez mas exigentes.

La Facultad de Química ha visto el crecimiento generalizado de las ciudades y de las organizaciones hace necesaria una nueva forma de participación, y por esto busca que los Ingenieros no se masifiquen ni se conviertan en números estadísticos, sino que sean actores y artífices de su medio ambiente, como única posibilidad de participación. Esta renovada intervención de los pequeños grupos, requiere de la multiplicación de los Ingenieros Químicos como líderes en todos los niveles sociales y organizacionales.

La importancia e interés del liderazgo se refleja en el número tan elevado de nuevos títulos y artículos publicados en los últimos cinco años, tanto en el campo de las ciencias económico-administrativas como en el de las ciencias Químicas.

En siglos pasados el liderazgo de las instituciones se sustentaba mas en los poderes económicos, políticos y militar. En las últimas décadas, la tecnología y el capital fueron los dueños indiscutibles del poder, por lo menos en nuestro mundo occidental. A tal grado que los mismos estados se convirtieron en dueños de empresas y negocios.

Hoy en la Era de la información y del conocimiento, los capitales no son mas importantes que los conocimientos y la nuevas tecnologías.

El poder de los líderes empresariales, cede espacios al poder de grupos organizados y complejos, que incluso dejan de ser locales y nacionales para convertirse en multinacionales.

Vivimos en un mundo de rápida transformación, de alianzas estratégicas, de intereses múltiples y una perspectiva global. El poder que sostiene a los Ingenieros Químicos como líderes se hace multipolar.

El poder de la información, de la tecnología, del conocimiento del "know how"; el poder de las relaciones e interacciones entre individuos y grupos; el poder de la cohesión y los intereses económico; el poder de la innovación y el cambio, pasan a tomar un nuevo lugar junto con los antiguos poderes tradicionales.

En conclusión hemos de ver cómo la energía de los líderes influencia el comportamiento de toda la organización.

La capacidad de influencia es la mejor manera de definir a los Ingenieros Químicos líderes. Se puede hablar de dirección, si no es a partir del hecho de influir sobre otros seres humanos.

Sin duda el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad es el liderazgo.

La productividad es en primer lugar una actitud ante la Era industrial que puede lograrse solidamente mediante las estrategias educativas adecuadas; productividad es primero formar un espíritu productivo en todo el personal de una organización.

El primer promotor de la productividad es el Ingeniero Químico, quien haciendo uso de capacidad de influencia, va creando a partir de su propia actuación, una atmósfera que invita a la productividad: El Ingeniero Químico líder debe predicar con el ejemplo, para esto se precisa identificar y desarrollar a los líderes actuales y potenciales para llevar a cabo tan importante labor.

Se debe hablar de una cultura productiva mas que meramente de sistemas de productividad. Una cultura que se sustente en valores, que sea consistente, integral y que este animada por un líder, entendido como educador, como mantenedor de una cultura organizacional, que cotidianamente promueva, refuerce y de autoridad a los programas y actividades en trabajo en equipo, motivado hacia la excelencia y a la calidad de todos los quehaceres de la institución un dirigente que practique, defienda y enseñe los valores, principios éticos del trabajo.

El ejecutivo o funcionario que no se preocupa por generar un espíritu productivo, no ejerce un autentico liderazgo. Podrá tener el poder, pero no es un líder auténtico y productivo.

El Ingeniero Químico como líder tiene las capacidades de liderazgo y toma de decisiones.

**Los Ingenieros Químicos deben ser líderes, para conformar el espíritu productivo en sus colaboradores, deben ser fundamentalmente agentes de cambio.**

**Esta es la razón de elaborar una tesis de liderazgo en la Facultad de Química por que el Ingeniero Químico como líder es capaz de incidir en: La productividad, los subordinados, la dirección, el cambio, el crecimiento y el mejoramiento en las empresas industriales.**

## **OBJETIVO**

**La importancia del liderazgo del Ingeniero Químico en la Industria.**

**Para conocer lo anterior es necesario saber:**

**¿Si el líder nace ó se hace?**

**Las características e ideologías de un líder.**

**Los diferentes tipos de liderazgo ó estilos.**

**Cuando un Ingeniero Químico es buen líder.**

**Cuando un Ing. Químico funge como líder ó administrador.**

**Cual es la diferencia entre poder y liderazgo.**

## **ANTECEDENTES**

En ciertos ámbitos, se conceptualiza el líder como:

Dirigente jefe o conductor de un grupo social político o de otra colectividad, por ejemplo el líder de la clase, el líder del movimiento sindical, en una competición deportiva, el líder de la liga de fútbol, la empresa, grupo o producto que ocupa el primer lugar, un papel de primer orden en determinado campo.

En determinados partidos políticos el líder es la persona designada para ejercer el poder en caso de ser elegido, y en quien recae la función directiva y de influencia en un partido político etc.

Liderar se podría considerar como el dirigir o estar al frente de un grupo, organización, empresa.

La esencia del liderazgo es contar con seguidores. En otras palabras lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguir. Mas aún las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados.

Se entiende como liderazgo:

Como influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también de hacerlo con celo y confianza. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se queda detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo facilitando su avance e inspirando para lograr las metas organizacionales.

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma.<sup>1</sup>

Condición de líder o el ejercicio de sus actividades de conducción de grupo; es la capacidad de un individuo para adquirir o ejercer autoridad en un grupo, en función de su competencia o popularidad.

En las sociedades tradicionales no estatales, el "status" de autoridad tiende a fundirse con otros aspectos el parentesco es el más característico, pero la autoridad no se encuentra codificada en reglas impersonales, sino cristalizada sino en personas concretas que heredan el liderazgo, especialmente en sociedades igualitarias como esquimales o bosquimanos; o bien, accede al liderazgo una persona designada como líder debido a su destreza o magnanimidad en algún campo. Suele señalarse como característica de este tipo de líder: su intervención pacificadora entre los miembros de su comunidad, su generosidad redistributiva de bienes hacia los demás y su capacidad de oratoria.<sup>2</sup>

Entre los tipos de liderazgo de Melanesia y de Polinesia, se puede llegar a ser líder o gran hombre con aumento de su influencia o prestigio y estatus, mediante acciones generosas, redistributivas de bienes materiales conseguidos con su trabajo y el de su grupo doméstico, que crean un número de seguidores o clientes; a diferencia de los jefes, "Los grandes hombres no heredan el liderazgo."

El estudio del liderazgo ha sido objeto de numerosos trabajos, especialmente norteamericanos su problemática se resumen en:

El líder es el que establece unas correlaciones entre, por una parte, características físicas, aptitudes y rasgos de personalidad del individuo y por otra el grado de influencia ejercida sobre los otros miembros del grupo.

---

1. Heinz Werich y Harold Koonz, Administración "Una perspectiva global", Mc Graw Hill, México 1994, 10ª edición, Pag. 490.

2. Gran enciclopedia Larousse, Tomo 14, 1991, Pag. 6545.

El acento está puesto, sobre los comportamientos y las características de los individuos en tanto que determinantes de la relación de influencia que se establece entre ellos.

Se convierte en líder, sobre todo, el que está en el centro de la comunicación: el que habla primero, quien habla más y con mayor seguridad; el grado de influencia ejercida depende también en gran medida de la situación en su conjunto.

Se distinguen tres estilos de liderazgo:

El estilo autoritario, el estilo democrático y el estilo laissez-faire.<sup>3</sup>

En los grupos por ejemplo dirigidos según por el estilo autoritario, el jefe fija y determina todas las actividades y organización del grupo y queda aparte de toda participación activa de dicho grupo.

El jefe democrático, somete las decisiones al grupo, que discute el tema con la ayuda y la participación activa del jefe.

En los grupos dirigidos según el estilo laissez-faire, el jefe se muestra más bien pasivo y no proporciona ayuda o información más que cuando se las piden. Aquí son libres de decidir sus actividades y la organización del grupo.

En un ambiente autoritario se advierte que la gente muestra una dependencia más pronunciada respecto de su jefe que en las otras situaciones y dan prueba de una cierta agresividad canalizada hacia el jefe autoritario. En un clima democrático, las personas se sienten mucho más libres y llevados a hacer sugerencias y a tomar iniciativas que en los otros grupos. Por otra parte, las expresiones de irritabilidad y de agresividad respecto a las otras personas del grupo se manifiesta más frecuente en las situaciones autoritarias y de laissez-faire que en los ambientes democráticos.

---

3. Gran enciclopedia Larousse, Tomo 14, 1991, Pág. 6545.

El modelo de liderazgo mas admitido (1971) es el de F. Fiedler,<sup>4</sup> que tiende a integrar estos tres aspectos. El autor toma en consideración tanto la personalidad del líder como las características de la situación, tales como el clima de las relaciones interpersonales, el grado del poder del jefe y el nivel de estructuración de la tarea en efecto las experiencias S. Moscovici y C. Faucheux (1960),<sup>5</sup> muestran que no hay siempre un líder en cada grupo.

Así el líder no solo puede ser considerado como una relación de influencia sino también como un aspecto de la organización de un grupo o un medio necesario para alcanzar sus fines.

El liderazgo ha sido una de las formas de poder mas estudiadas. Max Weber,<sup>6</sup> indica :

El liderazgo es aquella forma de autoridad mas legitimada por el carisma es decir, por una característica personal que hace al líder ser una persona extraordinariamente atractiva para el grupo.

Estudios posteriores trataron de determinar que características o conjunto de características constituían el carisma, por eso se pidió a grupos de diversas índoles que indicaran que es lo que hacia su líder o sea que hacia líder a su líder.

Las respuestas fueron tan diversas como diversos los grupos encuestados, nada tenían en común los dotes de destreza agresividad, la única característica en común a todos los lideres era que sus seguidores les atribuían una mayor inteligencia.

- 
4. Heinz Werich y Harold Koonz. Administración "Una perspectiva global", Mc Graw Hill, México 1994, Pag. 490.
  5. Martin M. Chemers, Liderazgo y administracióón efectiva, Ed.Trillas, México 1989, Pag. 25.
  6. Andrew J. Dubrin, Liderazgo, Ed. prentice Hall, México 1999, Pag. 12

Se pensó entonces que el carisma era otro nombre para designar a la inteligencia, sin embargo al medir la inteligencia de los líderes y seguidores, se pudo comprobar que en todos los grupos había seguidores que tenían niveles más altos de inteligencia que sus líderes, entonces se pensó que cualquier persona llegaría a ser líder si se presenta la oportunidad adecuada para que saque a relucir sus cualidades conductoras, sin embargo esta teoría fue descartada.

El liderazgo es una importante función que debe ser desempeñada en un grupo, esta función es la representación de un grupo, el liderazgo no es un problema de características personales, sino de exigencias específicas de rol que han de ser satisfechas, el grupo requiere de una persona con determinadas características que conduzca a lograr una meta.

Como se ha visto anteriormente el liderazgo se ha estudiado de muchas maneras y formas para encontrar una razón lógica de por qué las personas o un grupo de personas se dejan guiar por un líder.

El liderazgo en la era cavernaria o en siglos pasados, como cuando existían los Vikingos en Dinamarca,<sup>7</sup> se pensaba que el que tenía más valor, para enfrentar a más hombres, el que no le tenía miedo a la muerte, el que tenía un cuerpo más fuerte o imponente tenía las características para ser líder, pero como veremos más adelante se demostró que esto no es cierto como a la vez se descartaron muchas teorías en las que se pretende mostrar que es un líder.

La finalidad de este trabajo es mostrar la importancia que tiene el Ingeniero Químico como líder en la industria y que, sí, es fundamental asumir un liderazgo para poder llevar al éxito a una empresa.

---

7. Para una explicación más completa ver, revista *Muy Interesante*, N° 65, Agosto 2001, Pág. 12.

## ASPECTOS RELATIVOS AL LIDERAZGO

Las tareas que enfrenta un líder son aquellas relacionadas con las actitudes, los intereses y los objetivos básicos de sus empleados como este encuentra un antagonismo y falta de comprensión su reacción inmediata con frecuencia es:

- 1) ¿Cómo puedo llegar a mis empleados tener la visión de los objetivos que yo busco?  
Pero podríamos preguntar antes.
- 2) ¿Qué es lo que busco en realidad?
- 3) ¿Qué objetivos tengo que mis empleados puedan compartir también.?

Es cierto que hay líderes que lo único que les importa son los resultados, pero también hay personas de primer orden como I. Barnard que sabe que unas de las primeras funciones de un líder es que este exprese en nombre de su grupo los ideales a los que se dirigen todos ellos, conciente ó inconscientemente, pero también Wiston Churchill,<sup>8</sup> pronunciando un discurso en 1940 donde habla de sangre, sudor y lagrimas es ahora un modelo clásico en el campo político y social del como un líder puede expresar el propósito de la gente y así reunirlos para realizar un esfuerzo común; así que, la gente ó los hombres de las industrias químicas han llegado a reconocer que se precisa un tipo de liderazgo muy parecido, y están convencidos de que solo así los empleados podrán tener la satisfacción alguna vez de sentir realmente que se identifican con la empresa en la que trabajan.

Entre las funciones de un líder, destacan: crear un entorno donde pueda florecer no solo el genio individual si no lo más importante las capacidades colectivas de otras personas que componen la organización.

---

8. Abram T. Collier, Liderazgo empresarial y una sociedad creativa, Biblioteca Harvard, Pág. 3.

Nota: Art. obtenido de la Biblioteca del IMP.

## EL LIDERAZGO EN LA INVESTIGACIÓN Y EL DESARROLLO

A pesar de todas las funciones de un líder empresarial tiene que tratar con lo incierto, se ha aceptado que la función de investigación y desarrollo es la que está más relacionada con el mayor número de incertidumbres por lo tanto el gerente de investigación y desarrollo se enfrenta a serios problemas no solo en lo concerniente a la selección de las vías de desarrollo, si no también en los intentos para asegurar un flujo constante de proyectos que tenga éxito técnicamente.

El flujo de nuevos productos, aunque es difícil de lograr puede compensar fácilmente fuentes fijas de desarrollo como por ejemplo pruebas de seguridad, ingeniería de desarrollo e instalaciones de planta piloto, y la capacidad de mercadotecnia disponible por ejemplo departamento de promoción, representantes médicos y fuerza de ventas.

Además un flujo regular de nuevos productos puede ser importante a nivel empresarial para proporcionar el crecimiento constante de ingresos y beneficios a través de los cuales, las personas que se encuentran fuera de la corporación puedan fácilmente juzgar la calidad y la administración; pero el tiempo es muy importante ya que por lo regular se necesita de 5 a 10 años para un completo potencial comercial.

## COMPORTAMIENTO DEL LÍDER DEMOCRÁTICO O AUTORITARIO

¿Cómo debe ser un líder al relacionarse con sus subordinados Democrático, Autoritario o en un término Medio?

Muchas de las discusiones que los hombres de negocios escuchan o leen en diversos textos sobre el tema en general del liderazgo, parece que pudiesen reducir un conflicto entre los dos estilos de dirección de la empresa; el enfoque democrático-participativo y el método autoritario de una sola persona con poder sin embargo se debe opinar que tal conflicto no debe de existir.

Hay una amplia gama de actitudes de liderazgo y diferentes enfoques en los que resultan adecuados en diferentes situaciones.

El líder con verdadero éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema en concreto que tiene entre las manos y adopta el adecuado estilo de liderazgo.

De manera creciente se ha venido destacando el problema de cómo podría el gerente ser democrático en las relaciones con sus subordinados y al mismo tiempo mantener la necesaria autoridad y el control en la organización de la que es responsable.

Esto a principio de siglo no era un problema; se representaba al ejecutivo con éxito como una persona con inteligencia, imaginación, iniciativa la capacidad de tomar decisiones rápidas y acertadas y la habilidad para inspirar a sus subordinados la gente se inclinaba a pesar de que el mundo estaba dividido en líderes y seguidores.

### EL LIDER TOMA LA DECISIÓN Y LA COMUNICA

En este caso el gerente identificaba el problema considera las soluciones las pone en practica, puede que tenga en cuenta lo que cree que sus subordinados pensaran o sentirán con respecto a su decisión ó puede que no considere tal aspecto en cualquier caso el gerente no ofrece a sus subordinados la oportunidad de participar directamente en el proceso de la toma de decisiones puede que se emplee o que este implícita una real imposición de la solución o puede que tal imposición no exista.

### EL LIDER VENDE SU DECISIÓN

En este caso como el anterior el gerente tiene la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión, sin embargo en vez de comunicarla simplemente toma sobre si mismo la tarea adicional de convencer a los subordinados que acepten al hacer esto de hecho reconoce la posibilidad de que exista alguna resistencia entre ellos de los que serán

afectados por la decisión y pretenden reducir la resistencia indicando por ejemplo a los empleados que ganaran debido a esta decisión.

### **EL LÍDER PRESENTA SUS IDEAS Y SOLICITA PREGUNTAS**

En este caso el gerente ha llegado a una decisión y pretende que sus ideas sean aceptadas y ofrece a sus subordinados una oportunidad de conseguir una explicación mas completa de su manera de pensar y sus intenciones, después de presentar sus ideas solicita preguntas a fin de que sus asociados pueda comprender mejor lo que pretende lograr esto permite al gerente y a sus subordinados explorar mas cuidadosamente las implicaciones de la decisión.

### **EL LÍDER PRESENTA UNA DECISIÓN TENTATIVA QUE PUEDE SER CAMBIADA**

Esta clase de comportamiento permite que a los subordinados tengan alguna influencia en la decisión, la iniciativa en la identificación y en el diagnostico del problema sigue en manos del jefe.

Antes de reunirse con su staff el jefe ha considerado el problema totalmente y ha llegado a una decisión pero solo de forma tentativa, antes de hacerla firme el jefe presenta su propuesta de solución para que aquellos que sean afectados por la misma ofrezca su punto de vista. De hecho el jefe dice me gustaría escuchar lo que ustedes tengan que decir sobre este plan apreciare sus francos comentarios pero me reservo a la decisión final.

### **EL LÍDER PRESENTA EL PROBLEMA ANOTA SUGERENCIAS Y TOMA LA DECISIÓN.**

Aquí los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones, la tarea inicial del gerente consiste en la identificación del problema.

El puede decir por ejemplo:

Nos enfrentamos a un numero de quejas provenientes del publico en general y de los periódicos con respecto a nuestra política de reparaciones ¿Qué pasa.? ¿Qué ideas tienen para lidiar su problema?

La función del grupo consiste en enriquecer el repertorio de posibles soluciones al problema que el gerente puede considerar, el propósito es aprovechar los conocimientos y experiencias de aquellos que están en primera línea de batalla el gerente después elige la solución que considera mejor entre las más amplias listas de soluciones posibles obtenida mediante la colaboración del gerente y sus subordinados.

Sin embargo en forma gradual y precedente de las ciencias sociales surgió el concepto de la dinámica de grupos que centraba su atención en los miembros del grupo en vez de concentrarse solo en el líder, los esfuerzos de investigación de los científicos sociales subestimaron la importancia de la cooperación del empleado y su participación en la toma de decisiones la evidencia empezó a poner en duda la eficiencia de un estilo de dirección altamente constructivo y se empezó a prestar mas atención a los problemas de motivación y relaciones humanas.

Esto ocasionó que a través de los laboratorios de capacitación surgieron en todo el país muchas de las nuevas ideas sobre el liderazgo, estos laboratorios se concibieron cuidadosamente con el propósito de proporcionar a la gente una experiencia de primera mano en la participación total y en la toma de decisiones. Los líderes designados pretendían deliberadamente reducir su propio poder y trasladar a los miembros del grupo la mayor responsabilidad posible con respecto al establecimiento de sus propios objetivos y métodos dentro del marco de la experiencia del laboratorio.

Se consideró esto una clase de liderazgo realmente democrática y crear un sistema de toma de decisiones plenamente participativa en las organizaciones.

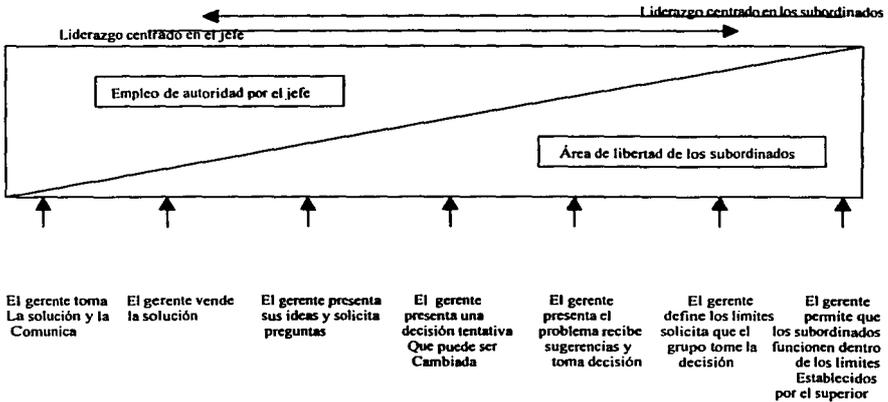
Cuando los jefes tomaban decisiones sin convocar primero a una reunión las personas tendían a considerar que era una persona autoritaria, y para algunos el verdadero símbolo del liderazgo democrático era la conferencia y cuando menos era dirigida por la alta dirección mas democrática era, y se llevo a dividir en autoritaria y democrática y el jefe que tomaba demasiadas decisiones era calificado como autoritario y eso era atribuido a su personalidad.

En la grafica "continuum" o gama del posible comportamiento de liderazgo que se le ofrece al gerente, cada tipo de acción se presenta con el grado de autoridad ejercida por el jefe y el grado de libertad que disfrutan sus subordinados en el proceso de la toma de decisiones.

Las acciones que aparecen en la extrema izquierda son típicas del gerente que conserva un alto grado de control para sí mismos las que aparecen en la extrema derecha son típicas del gerente que cede gran proporción de su control ninguno de los extremos es absoluta la autoridad y la libertad siempre tiene limites.

Ahora observemos mas detalladamente cada uno de los tipos de comportamiento que nos presentan a lo largo de este "continuum" ó gama.

## Grafica 9



### EL LÍDER DEFINE LOS LÍMITES Y SOLICITA QUE EL GRUPO TOMA LA DECISIÓN

En este momento el gerente transmite al grupo el derecho de tomar decisiones sin embargo antes de hacer tal cosa el define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión.

9. Grafica tomada del Art. de: Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, Cómo elegir un estilo de liderazgo, pag 3, obtenido de la Biblioteca del IMP.

Nota: Esta grafica al igual que los estilos de liderazgo mencionado en la tesis ( Aspectos relativos al liderazgo), por Robert Tannenbaum, se encuentra mencionados nuevamente en el libro: Heinz Werich y Harold Koonz, Administración "Una perspectiva global", Mc Graw Hill, México 1994, Pag. 490.

## **EL LÍDER PERMITE AL GRUPO QUE TOMA DECISIONES DENTRO DE CIERTOS LÍMITES ESTABLECIDOS**

Esto representa un grado extremo de libertad al grupo que solo aparece ocasionalmente en organizaciones formales por ejemplo en muchos grupos de investigación en este caso el equipo de gerentes o ingenieros se encarga de la identificación de diagnóstico el problema desarrolla soluciones alternativas para resolverlo y decide sobre una o mas de tales soluciones alternativas, las únicas limitaciones que la organización impone directamente al grupo son aquellas especificadas por el superior del jefe del equipo si el jefe participa en el proceso de toma de decisión pretende hacerlo sin ejercer una autoridad mayor que la de cualquier otro miembro del equipo el practica cualquier decisión que el grupo tome.

En la gráfica 1 existen una serie de posibilidades en las que el gerente pueda relacionarse con el grupo o los individuos bajo su supervisión, en la extrema izquierda de la gráfica el énfasis radica en el gerente lo que a este interesa su manera de ver las cosas, lo que siente con respecto a los mismos sin embargo de manera que nos desplazamos hacia aquel extremo del continuum centrado en el subordinado el foco se centra mas y mas en los subordinados los que a estos les interesa su forma de sentir.

Fuerzas que afectan al gerente:

- 1) Sistema de valores
- 2) La confianza a los subordinados
- 3) Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo
- 4) La seguridad en un situación de incertidumbre

Fuerzas que afectan al a los subordinados:

- 1) Si los subordinados tienen necesidad de independencia relativamente alta
- 2) Si están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones
- 3) Si tienen tolerancia de la ambigüedad relativamente alta
- 4) Si se encuentran interesados en el problema y piensan que se importante
- 5) Si entienden y se identifican con los objetivos de la organización

- 6) Si tienen conocimiento y experiencia necesario para lidiar problemas
- 7) Si han aprendido a esperar participar en el proceso de la toma de decisión

**Fuerzas que afectan la situación:**

- 1) El tipo de organización
- 2) La efectividad del grupo
- 3) El problema mismo
- 4) La presión del tiempo

**Estrategia a largo plazo:**

Cuando el gerente esta trabajando con su organización en la resolución de los problemas que presentan día a día la posibilidad de elección de una u otra forma de liderazgo es limitado normalmente por lo anterior de la fuerzas no haremos la pregunta ¿qué tipo de actuación de las posibles dentro de la gama de comportamientos de liderazgo debe elegir?

Esto depende de lo que se desee lograr, supongamos que esta interesado en lo objetivos que la mayoría de los gerentes modernos tienen o pretenden alcanzar:

- 1) Elevar el nivel de motivación de los empleados
- 2) Aumentar la capacidad de los empleados para aceptar cambios
- 3) Mejorar la calidad de todas las decisiones de dirección
- 4) Desarrollar el trabajo en equipo y la moral
- 5) Facilitar el desarrollo individual de los empleados.

El líder que tiene éxito es aquel que claramente conciente de aquellas fuerzas que tiene una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado, también es aquel que es capaz de comportarse adecuadamente con sus percepciones.

## **LO QUE PIENSAN LOS DIRECTORES DEL LIDERAZGO COMPARTIDO**

Un líder extrovertido, sensible que comparte abiertamente sus decisiones y autoridad con sus subordinados las características del liderazgo.

Aquí presentamos un cuadro del liderazgo con mayor rango en la conducta participativa:

- 1) Confiere a sus subordinados en la toma de decisiones
- 2) Los mantiene informados de la situación real ó mala en todas las circunstancias
- 3) Esta conciente de la condición de la moral de la organización y hace todo lo posible por que esta sea alta
- 4) Sea accesible
- 5) Se comunica de manera efectiva con los subordinados
- 6) Aconseja capacita y desarrolla a los subordinados
- 7) Se preocupa y es considerado con los demás
- 8) Esta dispuesto a cambiar la manera de hacer las cosas
- 9) Esta dispuesto a apoyar a los subordinados inclusive cuando cometen errores
- 10) Manifiesta su aprecio cuando un subordinado hace bien su labor

La comunicación abierta y sincera es un vinculo primordial entre las personas, y permite la cabal solución de problemas y toma de decisiones sin ella no seria posible le éxito de una organización con ella seria posible obtener el máximo rendimiento de los recursos humanos.

El Grid se concentra en los resultados en la comunicación entre las personas fijándose en cuales son los factores que hacen efectiva ó inefectiva y estableciendo lo que habria que hacer para convertir una comunicación negativa en una positiva.

Cuando un directivo se adentra en una situación no actúa de acuerdo con la realidad objetiva sino de acuerdo con su valoración subjetiva de esta estas pueden o no coincidir además ,las decisiones, convicciones conflictos temperamento, humor y esfuerzo son

escalas que donde existen diferencias individuales entre los directivos en cuanto a la manera de resolver los problemas y esto permite caracterizar cada situación laboral.

### SUPOSICIONES

Para un administrador las suposiciones o las presuposiciones son en parte de gran ayuda para él.

El Grid administrativo resulta útil para ayudar a la gente a identificar las presuposiciones que formulan mientras trabajan con y a través de otros.

Al utilizar las teorías administrativas para identificar sus presuposiciones una persona puede ser capaz de verse así misma y alas demás de forma mas objetiva, comunicarse con ellas mas claramente comprende de donde procede sus diferencias ver como puede cambiar ella misma y ayudar a otros hacia experiencias mas productivas y positivas, cuanto mas experta sea una persona en el uso de una teoria idónea mas capaz será de reducir la frustración, el resentimiento, el antagonismo, la ira y el miedo, el daño, la apatia la indiferencia, la ansiedad, la incertidumbre y Será menos probable que tome represarias ó que humille, sea cruel y mienta en su esfuerzo de dirigir a otro y puede llegar a la dedicación y ala responsabilidad madura todo esto resulta de la realización de una administración excelente.

El estudio del método de administración del Grid no solo hace consistentes a las personas de las presuposiciones bajo las cuales operan si no que les ayuda a conocer y a aceptar principios probados científicamente sobre la efectividad en el rendimiento bajo circunstancias que fomentan el comportamiento mentalmente sano.

### LOS DIRECTIVOS

La característica más común de todas las empresas es el tener un fin específico, puede que el fin coincida con el objetivo ó no que haya impulsado a determinadas personas a participar o a continuar en ella, por ejemplo:

**El fin de una empresa industrial tiene un lucro su finalidad básica es suministrar cierta índole de servicios realizando el menor gasto posible aquí se compromete a la gente hacia los objetivos de la organización.**

**El personal:**

**No existe alguna organización que no este integrada por personas. La finalidad de al empresa u organización no puede realizarse sin la intervención del elemento humano y no existe organización con solo una persona.**

**El poder:**

**En esta característica algunas personas que intervienen en una empresa son los jefes, otras se encuentran bajo ordenes de estos, además hay algunas personas que gozan mas del poder que otras esto da lugar a la jerarquía en las empresas sobre las personas, esto quiere decir que ciertas personas resulten dotadas de cierta autoridad para dirigir a otras un que esto tal parece es muy complicado por que a veces la función de mando se ejerce drásticamente y hay ocasiones que el jefe no actúa como tal, pero en todo caso resulta un hecho en que las empresas tienen que funcionar como una organización jerárquica el poder es una condición esencial en las empresas.**

**La manera en que se entrelazan estas condiciones o características están representadas gráficamente, una de sus preocupaciones fundamentales será:**

**Obtener resultados positivos en producción**

**Las relaciones que usted pueda tener con sus subordinados**

**La manipulación correcta de la escala jerárquica existente en las empresas**

**Esto es referimos mas bien al carácter y a la fuerza de las presuposiciones que influyen en cualquier sistema del ejercicio del poder de mando**

## La producción

Puesto que los jefes ejercen su función de mando junto con y a través de otras personas la idea o presuposiciones que van formando sobre las otras personas son importantes a la hora de determinar su capacidad de mando.

Es importante no perder de vista que las personas siguen siendo personas independientemente del tipo de trabajo que realicen.

La preocupación por el elemento humano se puede exteriorizar según:

- 1) El interés de algunos gerentes según por lo que sus subordinados les estimen
- 2) Por que los subordinados cumplan con su trabajo
- 3) La responsabilidad por los resultados obtenidos con base a la confianza y obediencia ó en la simpatía, la comprensión, y al ayuda prestada a una persona en situación difícil refleja interés por las personas.
- 4) Las condiciones de trabajo
- 5) Los complementos salariales
- 6) La seguridad de trabajo

Esto también depende de los empleados su forma de ser les dirá todo si son entusiastas o apáticos tendrá ideas originales ó tópicas.

La teoría de Blake R. Robert,<sup>10</sup> muestra claramente la gama de comportamientos del líder con respecto a sus subordinados, el interés que este tiene y la importancia tanto a la gente como a la producción y que tanto le ayuda o le perjudica a la empresa a corto y largo plazo para llegar al éxito.

---

10. Robert R. Blake, "El nuevo Grid gerencial", Ed. Diana, México 1990, Pág. 485.

Se muestran a los cinco diferentes estilos los cuales se demostrara que a pesar de que un estilo como el 9,9 es el mejor para la forma de lidiar con los subordinados y es calificado con la mas alta calificación, el que predomina o al que la gente mas se ha adaptado en las empresas es el 5,5.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

En la figura se muestra como es la escala de nueve puntos él:

1: representa el mínimo interés

5: simboliza él termino medio

9: expresa el máximo interés

y los del 2-4 y del 6-8 indican mas que cantidades especificas posiciones entre el nivel mas alto y el mas bajo.

En la Grafica,<sup>11</sup> se observara como se encuentran los diferentes estilos de liderazgo, dependiendo a su comportamiento se.

---

11. Robert R. Blake, "El nuevo Grid gerencial", Ed. Diana, México 1980, 1ª edición, Pag.485.

ALTO

PREOCCUPACIÓN Ó INTERÉS POR LAS PERSONAS

1,9

Administración en un club campestre  
El interés por las necesidades de los  
Empleados para lograr reacciones  
Satisfactorias conducen a un ambiente  
Y ritmo de comodidad y sociabilidad  
En el trabajo.  
Conduce a las relaciones de respeto  
Y confianza.

9,9

Estilo de mando caracterizado  
por trabajo en equipo. La realización  
del trabajo a la dedicación plena de  
los empleados la interdependencia  
basada en un interés común que  
Corresponde al interés de la empresa

5,5

Estilo de mando basado en el hombre-organización  
es posible tener un nivel adecuado de producción  
estableciendo un equilibrio entre las necesidades de  
obtener beneficios y la de mantener la moral del  
personal en un nivel satisfactorio.

1,1

estilo de mando empobrecido se realiza  
un esfuerzo mínimo para obtener el trabajo  
requerido con el fin de seguir permaneciendo  
a la organización.  
interferencia del elemento humano.

9,1

estilo de mando autoridad-obediencia  
condiciones de trabajo organizadas  
de forma de que la producción se  
Consigue a través de la mínima

PREOCCUPACIÓN Ó INTERÉS POR LOS RESULTADOS

ALTO

## **ESTILO 9.1**

Un directivo orientado hacia el 9,1, se esfuerza por adquirir poder, por controlar , por dominar, se ve impulsado a competir y ganar y es capaz de dominar todo y a todos y no someterse a nada ni a nadie. Da mucha importancia primordial a la fuerza de voluntad esta puede llegar a constituir una resolución inamovible para llegar a la cumbre de triunfar cuando la producción es elevada, este tipo de directivos se siente fuerte y responsable sin apreciar para nada lo que otro han aportado, su lema es: cuando tengo suficiente fuerza puedo imponer mi voluntad a pesar de resistencia u oposición. Algunas veces este directivo no consigue los resultados esperados por el y sin embargo su mayor temor es el dudar, el ser vencido, el perder el control y el ser derrotado cuando ocurre el fracaso culpa a los demás el decide así:

La próxima vez tendré mas cuidado.

La presuposición: yo soy la causa de mi éxito.

El fracaso viene de las acciones de otros

Nunca se debe depender de nadie.

Este no acepta ayuda, ni sugerencias esto indica que el no se vale por si mismo.

La ira será su reacción típica ante la frustración de su voluntad, se concentra en eliminar la ira la causa exterior que desato su ira negándose a reconocer y corregir lo que origino su falta de serenidad ante el problema y puede ser mas intensa la ira y busca poder descargarla, a la gente que padece este estilo de ira se le llama "gente que estalla por nada."

## **COMPORTAMIENTO DEL JEFE**

Cuando la empresa recompensa la producción demostrando poco interés en los empleados, un directivo 9,1 se siente a gusto por que su actitud esta a tono con el propósito de al empresa, es libre de dirigir a otro y así mismo en concordancia con la ética de que son los resultados los que importan.

Cuando existe un conflicto entre los empleados y la producción se revuelve a espensa de aquellos este tipo de directivos piensa constantemente en su trabajo y en los problemas que necesita resolver para mantener el nivel de producción y el es muy obsesivo ( todo prevalece en la ley del mas fuerte.), su determinacion de sobreponerse a las mas serias oposiciones y obstáculos puede interpretarse como una autentica testarudez y los resultado de su trabajo serán positivos en particular las operaciones en corto plazo.

La operación de este tipo de jefe se basa en la autoridad y la obediencia (la existencia de un poder jerárquico no quede ser discutida), hay que adherirse a las formas de responsabilidad y obligación, para el si un subordinado preguntase como realizar su trabajo seria: estas son las instrucciones las cuales las cuales le explicaran quien , que, como y cuando y sigalas. Si algo le molesta es la insubordinación.

La presuposición subyacente será la de una necesidad de dirección y de control impuesta por fuentes exteriores a través de una organización jerárquica ( el piensa que la gente le molesta trabajar y tienen que ser forzados ), y también se miran a los subordinados como incapaces de organizar sus esfuerzos de forma positiva según su nivel de trabajo o sea que las ordenes van por escala jerárquica y en tercer lugar operan de manera distinta podría dar lugar a una debilitación del sistema de autoridad y podría animar a sus subordinados mal dispuestos a disminuir su rendimiento; un directivo 9,1 entiende su responsabilidad de forma peculiar a esa orientación:

Su estilo de mando con relación a:

Planeamiento:

Preparo la planificación fijando cuotas de producción y planes para conseguirlas.

### **Organización:**

Asigno los diversos trabajos y explico a los subordinados que hacer, como hacerlo, cuando y con quien hacerlo.

### **Dirección:**

Estoy al tanto de lo que ocurre para estar seguro de lo que e ordenado se cumpla.

### **Control:**

Se asegura que el trabajo se realice dentro del plazo fijado y apuro a mis subordinados siempre que el progreso lo permita critico pido responsabilidades e impongo medidas correctivas y asigno culpabilidad por las desviaciones.

### **Personal:**

Escoge al personal fuerte y rechazo empleados débiles.

Vigila siempre de cerca, es mas fácil controlar a los subordinados cuando a estos se les asume a cada uno su responsabilidad exclusivamente de su trabajo.

Un director con orientación 9,1 generalmente se interesa por la forma de realizar el trabajo y por otros arreglos que existan en niveles mas abajo que el suyo.

No espera que la gente contribuya con sus ideas de trabajo su función es solamente conseguir resultados.

Los empleados no necesitan "pensar", el trabajo se convierte en una operación mecánica, el es el centro de la empresa y el todo lo sabe, no permite competencia hacia el, no tienen quien lo sustituya y cuando tenga que abandonar el puesto la empresa sufrirá un descenso si no es que se derrumba por completo.

Presiona a los empleados de cierta manera por ejemplo si un trabajo se hizo en dos días dice: "hágalo en día y medio", si este se hizo con diez hombre háganlo con siete y esto lo

hace con el Afán no solo de mejorar la eficiencia y la organización si no también para obtener una satisfacción personal con base en el control que ejercen sobre los demás y si no se logra estos objetivos hay castigos al que no cumplí con lo dispuesto. Además el jefe se ocupa de comunicar a los subordinados cuales son sus debilidades y lo que deben hacer para corregirlas después de esto se entiende que el resultado depender del empleado que responda por él.

### CONFLICTO

Cuando hay una diferencia de ideas de lo que es bueno y es malo el directivo 9,1 toma como aviso que esta perdiendo el control, y el toma de nueva cuenta el control haciéndoles ver que el esta bien y, y presiona cualquier intento de expresión.

### EXIGIR CUMPLIMIENTO

No hay diferencias de quien manda y por lo tanto el sueldo es bueno como dijo un gerente hay que pagar bien a un hombre que aguanta lo que yo.

### CUESTIONAMIENTO OFENSIVO Y ESCUCHAR DEFENSIVO

Una táctica de un defensivo 9,1 para salirse con la suya en el curso de discusiones de persona apersona se ve en la forma de hacer preguntas así como la forma que escucha lo que se le dice.

Una táctica típica es tomar ofensiva haciendo una pregunta pero sin explicar la razón de por que se requiere información es para llegar rápido al fondo del asunto no pierde ni hace perder tiempo.

Por otro lado cuando un subordinado toma la palabra el directivo piensa que es un tipo de amenaza a su meta de producción, Si el jefe escucha con el objeto de captar errores u

omisiones y esto lo tiene en continua vigilancia en cuanto a las opiniones de los subordinados refieran al trabajo la desventaja nunca llega a entender lo que esta diciendo.

### **POSTURA INFLEXIBLE**

En su escucha por retener el mando el directivo 9,1 adopta una postura y se aferra a ella en el hay un circulo vicioso en el que es vencer ó perder y a veces hasta se le considera testarudo.

### **PEÑSAMIENTO ENJUICIADOR Y VALORATIVO**

Las palabras pueden ser mas que un instrumento comunicativo por lo regular sus frases son: siempre, nunca, no puedes, tienes que, debes de se utilizan para intimidar al adversario, otras tácticas para humillar son:

- 1) Exageraciones
- 2) Citar autoridades a favor de su propio punto de vista
- 3) Desmentir ó desafiar las citas de autoridades que opinen en sentido contrario
- 4) Levantar la voz
- 5) El uso de datos marginales pero improbables
- 6) Ponerse histérico llegando incluso a amenazas, es hipócrita y todo por el bien de su cusa.

### **MORFARSE**

Hasta las bromas las utiliza como armas, de un juego de ganar o perder, por ejemplo: ¿quiere apostar que si tengo razón? Pero por lo regular queda en ridiculo.

## JUEGOS

El espera a que la victima cometa una equivocación y en cuanto aparezca lanzarse sobre el responsable.

El para minimizar a su "enemigo" lo aturde a gritos y comentarios agresivos hasta que empiece a dudar de las razones que han motivado sus quejas, trata de minimizar con comentarios sarcásticos por ejemplo: ¡Sin mi no serias nada!, una técnica de este para despedir a su empleado de la empresa es darle un puesto que tal vez no este a su nivel y este por lo tanto no lo aceptara y se ira de la empresa.

## REACCIONES DE LOS SUBORDINADOS

Los subordinados pueden reaccionar de muchas maneras, algunas se sienten a gusto y permanecen en la empresa y se someten con facilidad al directivo, pero la mayoría de los subordinados se ven sujetos a fuertes tensiones que pueden expresar una gama de reacciones que oscilan desde la resistencia solapada hasta la rebelión.

## CONDESCENDENCIA

Surgirán pocos problemas bajo este estilo de mando siempre que los subordinados consideren como acertadas las decisiones del jefe, algunas veces los subordinados obedecen pero interiormente están en desacuerdo con el jefe ellos dirán a todo que si tengan la razón o no, cuando el trabajo les exige les resulta aburrido y pierde el subordinado interés y se enfoca mejor en problemas personales ya que esto lo lleva a la falta de interés por el trabajo que se vuelve cada vez mas rutinario.

## RETIRARSE A UNA ACTITUD 1,1

En ocasiones un subordinado esta resentido por que el jefe 9,1 toma decisiones sobre su trabajo sin consultar con el, si el subordinado reprime su ira al no ser consultado y no muestra resentimiento el jefe seguirá actuando de la misma forma irritando al subordinado al subordinado y el adoptara una actitud 1,1, el subordinado se aísla siendo neutral trabaja el mínimo necesario para retener su sueldo y puesto ni mas ni menos, la reacción puede producirse por los miembros de todas las empresas y dentro de todos los niveles de estas, se pensara que los del estilo 1,1 son perezoso, apáticos e indiferentes pero seria justo pensar que el dominio va apagando las facultades de los demás, esto ocasiona tal vez la baja productividad por que los subordinados trabajan el mínimo en un máximo de tiempo, el subordinado ayuda para que la empresa sobresalga pero no es tomado en cuenta tanto, es su disgusto que la manera de revelarse es salir de esta empresa por lo tanto siempre hay alta rotación de personal en las organizaciones.

Los sindicatos esta vez otra manera de rebelarse pero en forma unida ya que no lo consiguieron en forma individual esta es tal vez una de las formas de ser escuchados.

## ESTILO 9,1 COMO PERSONA

Es muy adicta al trabajo, toda aquella actividad que no contribuya a su actividad personal para el es que le reflejan una actitud perezosa y el tiempo libre es perdida de tiempo, por lo regular son gentes muy estresadas.

## ENFERMEDADES

Las mas comunes, infartos, migraña y paro cardiaco.

## ORIGENES DEL ESTILO 9,1

Por una parte es por la herencia, la otra es tratando al niño con castigos físicos y mentales, por sus faltas o desobediencias siempre hay comparación con otros niños animándolo a que sea mejor que los otros, trabajen mas que ellos y sobre todo que gane de esta forma se va fortaleciendo el instinto de dominar, controlar y dirigir a los demás.

## INSTINTO DEL ESTILO 9,1

Muchas empresas han evolucionado de una sociedad industrial fundada en un estilo de mando 9,1.

Otra de las circunstancias que fomenta estas es la existencia de una fuerte competitividad entre las empresas industriales y comerciales.

La situación económica esta configurada de forma que la mayoría de las personas viven solo de sus empleos debido a sus escasos estudios de una gran parte de la población se ve obligada a aguantar la dirección y supervisión total que le impone el sistema 9,1 a pesar de que hoy existe esta situación en menor grado que hace 20 ó 30 años no se puede negar que aun subsiste.

## GENERALIZANDO EL ESTILO 9,1

Una persona 9,1 valora altamente el poder de toma de decisiones que se mantenga y el poder de hacer las cosas a su modo por que esta es su forma de ser, esta persona esta siempre dispuesta a defender sus ideas actitudes así como presionar para que obligar que estas sean aceptadas aun cuando otros se resistan y defiendan las suyas contra las de el, el tiene fuertes convicciones y por todo esto sea el quien inicie la acción y obligue a los demás a seguirle frecuentemente en su obsesión llega a tal punto que es imposible detenerle, rara vez tiene dudas, se inclina mas a mal interpretar opiniones para así imponer la suyas que a modificar sus decisiones basado en la situación objetiva se auto dirige de la manera mas subjetiva.

Desde la perspectiva de sus propias convicciones no encuentra razón alguna para retirarse del conflicto la imposición de su opinión le produce problemas y le obliga a andar con precaución y esto es preferible para el a la posibilidad de adquirir su equivocación, la reacción principal frente a los conflictos es la supresión del desacuerdo su genio estalla cuando las cosas no se realizan según sus deseos su reacción entonces con su acercamiento a los problemas es agresiva, con el estilo 9,1 se puede alcanzar en un termino corto la alta productividad pero en la practica al cabo de un tiempo las consecuencias llevan a bajo la producción una exagerada orientación puede tener consecuencias psíquicas adversas para la persona que dirige de esta forma incluyendo la fatiga la depresión el recelo la desconfianza, el sadismo la migraña y los infartos cardiacos.

Existen por lo menos cuatro estilos de educación infantil que puede producir adultos orientados hacia el 9,1:

Padres orientados hacia el 9,1

Paternalismo

Demostraciones de afecto incompletas y negligencia.

### ESTILO 1,9

Aparición Un directivo 1,9 considera que los sentimientos y el bienestar de sus subordinados tiene mayor importancia cuando sus relaciones con estos resultan agradables se siente seguro emocionalmente, debido a su deseo de agrandar a todos y de ser aceptado por todos es posible que este demasiado pendiente de lo que sus subordinados colegas y jefes piensen

Busca su aprobación procurando mostrar interés en ellos siendo lo mas agradable y considerado posible y sobretodo procurando ceder a sus deseos por eso cultiva un ambiente de calor familiar.

Las personas de este estilo desea el aprecio y admiración de todos sin que necesariamente sienta el consideración ó un verdadero afecto hacia los demás.

El esfuerzo a ser rechazado y ala desaprobación mediante la evasión, por que este paso supondria una separación de aquellas personas cuya adaptación y aprobación se desee para conseguir su aprobación solo le queda la posibilidad de ceder ante los deseos de los demás utiliza una conducta agradable para conquistar la forma de los demás y para disminuir el riesgo del rechazo.

Su lema:

Si soy amable con la gente esta no me hará daño, el prefiere guiar que empujar, el trabaja mucho pero para ganar la aprobación de su trabajo en lugar de hacerlo por que le interesa la producción de su trabajo ó beneficios para la empresa, aquí la gente hace lo que quiere es un ambiente tranquilo y agradable la directiva puede hasta fomentar este tipo de ambiente porque el jefe entiende que el elemento humano es lo mas importante en la empresa, para el los subordinados son lo mas importante en la empresa.

Par los subordinados son importantes para el, su trabajo consiste en cuidarlos y tenerlos contentos, el 1,9 piensa que las personas se adaptan mejor a las distintas situaciones cuando existe un ambiente de amabilidad, comodidad y seguridad, el intenta la insatisfacción y la de actitudes negativas en el personal.

### COMPORTAMIENTO DEL JEFE

Cuando se le pide que describa su trabajo, un jefe orientado hacia el 1,9 puede utilizar los mismos términos que otro directivo que aparece bajo estilo distinto: Planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar al personal.

**Planificación:**

Supongo los trabajos que debería realizar cada subordinado y expreso mi confianza en ellos diciendo estoy seguro de cómo hacer esto y que todo ira bien.

**Organización:**

Los subordinados saben lo que tienen que hacer y como cooperar con los demás, si necesitan consejos estoy dispuesto a escucharlos y a ofrecerles mi ayuda.

**Dirección:**

Veo a mis subordinados con frecuencia y los animo para que vengan a verme mi puerta esta siempre abierta, deseo darles lo que necesitan sin que lo tengan que pedir esta es la forma de animar a la gente.

**Control:**

Rara vez necesito comprobar como van las cosas ya que mis subordinados se esfuerzan por hacerlas lo mejor posible siempre felicito a cada individuo cuando veo que se esfuerza por obtener resultados, nuestras conversaciones siempre acaban con una referencia a por que las cosas nos han salido tan bien y como podemos conseguir que nos salgan mejor en un futuro.

**Supervisión personal:**

Aunque no sea posible agradar a todos trato de asegurarme que mis subordinados se ocupen del trabajo que más les interesa y que estén a gusto con sus compañeros de trabajo. Esto de la unión y libertad es para que el subordinado tenga un ambiente de unión y se ayuden en el trabajo atrasado ó en que están mal.

## GERENCIA POR OBJETIVOS

La dirección a través de objetivos puede resultar útil al directivo 1,9 por los métodos preferidos para fijar dichos objetivos será la discusión abierta bajo este procedimiento que el piensa que podrá alcanzar mas importante aun las metas auto elegidas y auto fijadas por cada individuo sirven de una guía a su esfuerzo puesto que aprenderá a valorar lo que puede hacer un subordinado que se auto dirige por lo general no sentirá hostilidad hacia el jefe.

## CONFLICTOS

A un directivo 1,9 le aterroriza los conflictos por que amenazan el ambiente de seguridad y aprobación y llegan a haber un conflicto el intenta volver a una armonía y de apoyo lo antes posible.

## ABSTENERSE DE INTERVENIR CUANDO NO ESTE DE ACUERDO

Un directivo 1,9 evitara en todo su momento utilizar la frase que en un momento puede ser peligrosa: no estoy de acuerdo ó estas equivocado; por lo común evita fricciones. Se encuentra reacio a apoyar un punto de vista cuando intuye, que este podrá ser criticado a asuntos que podrían provocar conflictos y producir tensiones se esquivan, posponen y eventualmente se olvidan.

## LAS FORMAS DIRECTAS DE EXPRESAR OPINIONES

Para no provocar conflictos por ejemplo el dice , hoy he visto un nuevo modelo y creo que ya es hora de que cambiemos el nuestro el como que trata suavemente de introducir un tema para abordar al punto al que el quiere llegar y si esto es favorable la discusión podría continuar.

Trata también de evadir emociones negativas, si cuando los otros reaccionan enfadándose ó mostrando hostilidad el no contraatacará si no que pondrá fin al asunto.

Algunas veces el directivo se encuentra en una situación en las que las diferencias son inevitables entonces buscara la forma de reducir el riesgo de rechazo a través de profusas disculpas y promesas por ejemplo: no volverá a suceder, el trata de ahogar las diferencias por que siempre surgirá algún conflicto acentuando lo positivo y eliminando lo negativo.

### ELIMINAR PRESIONES

Al directivo 1,9 le preocupa por lo general las técnicas que presionan al empleado para obligarle a alcanzar metas de productividad y beneficios por que esto le fuerza a exigir y presionar a los demás, estas técnicas solo frustran a los subordinados y raramente dan lugar a los resultados de producción esperados, por otro lado incrementan las ganancias reduciendo gastos ósea quitando comodidades y privilegios que también molesta a la gente, el resultado será un reducción de la productividad.

### LOS AMBICIOSOS

Las personas con interés en el trabajo no es probable que duren mucho bajo el mando de un directivo 1,9 llegan a comprender que sus esfuerzos no solo pasaran inadvertidos si no que pueden verse contaminados por el estilo de mando que simultáneamente presione para una menor producción para evitar trastornar a los otros, puesto que a la gente ambiciosa no se les anima, lo mas probable es que abandonen la empresa antes de suprimir la idea de progresar.

### ENFERMEDADES

Hipocondría, asma; tal vez por la falta de cariño se siente inseguro, al verse rodeado de gente, lo hace sentir mas seguro, también sufre de la inflamación del intestino, hipertensión y diabetes.

La hipertensión: también conocida como alta presión, esta enfermedad es marcada por la necesidad de afecto y aprobación conjugada con un temor y rechazo que se expresa también con un deseo de agradar.

## LA INFANCIA

Los niños orientados hacia el estilo 1,9 pueden convertirse en adultos 1,9 se tratan de niños que han sido educados para obedecer las ordenes de los padres si quieren obtener el cariño y el afecto de estos.

### GENERALIZANDO EL ESTILO 1,9

Este directivo da mucha importancia a las relaciones abiertas y amistosas se siente seguro cuando esta rodeado de personas que le dan su apoyo y su afecto, tiene por naturaleza anticipar los deseos y necesidades de los demás y hacer lo que puede por ellos es amable y le gusta complacer, para evitar que le rechacen el evita rechazar a los demás, enfrentarse con ellos, ó provocarlos consiste esto aceptando las opiniones, actitudes e ideas de otro en lugar de presionar para que estos acepten las suyas, consecuente mente nunca inicia una actividad de mando directiva aunque se esfuerza por establecer lasos de armonía y de unión, casi nunca será la causa de conflictos pero cuando aparece uno ó se encuentra en el personalmente siempre hará lo posible por poner fin a este y eliminar sentimientos adversos.

Cuando las personas que lo rodean no reaccionan como el 1,9 el espera y necesitan que lo hagan ve en su resistencia una especie de repudio personal y el e intenta cambiar estas reacciones a través de cualquier forma para que se vuelva a restablecer la paz y la tranquilidad.

Eso supone en la mayoría de los casos la aquiescencia del directivo que deberá pensar en los demás antes que en si mismo, por eso un directivo orientado hacia este estilo aparenta tener muchos amigos y sin enemigos pero en realidad su forma de actuar perturba en lugar

de contribuir a la productividad, el nivel de producción no será alto ni a largo ni a corto plazo es por eso que casi nunca se encuentra en compañías altamente competitivas siendo mas común en empresas con alto mando de beneficios o situaciones de casi un monopolio. Los padres que adoptan una actitud paternalista hacen que el niño sienta la importancia de depender de ellos consejos y directrices acerca de las formas de pensar y sentir que se consideran adecuadas al niño y a cambio de su obediencia se le dará amor y aprobación a prenda a apoyarse en los mayores y mas tarde en sus jefes en lugar de valerse por si mismo.

### **ESTILO 1.1**

La mejor descripción de la orientación 1,1 es que se trata de un estado de dirección. El directivo que ha adoptado esta orientación no se compromete a perfeccionar el sistema de trabajo y a elevar la producción ni tampoco a lograr el afecto y apoyo de la gente que trabaja en la empresa, su motivación consiste en retirarse y resignarse pero siempre dentro del sistema, hace lo que espera de le siguiendo las normas de conducta típicas al igual que pudiera seguir cualquier otra pero no lo hace como lo haría el conformista no responde ni positiva ni negativamente, su único propósito es evitar llamar la atención y asegurarse que no se fijen en el.

Cuando surge un conflicto nunca toma partido casi nunca expone opiniones que no se basen en las de otros, mientras que los demás no sepan lo que piensa no le importa lo que ellos piensen de el, cuando surge inevitablemente el conflicto permanece neutral casi nunca se emociona, si alguna vez exterioriza una emoción los demás no lo entenderán ó no será darán cuenta de esta.

La producción probablemente decaerá hasta llegar al mínimo aceptable la solución consistirá. en emplear a mas gente o adquirir mas materiales incrementando de esta forma los gastos de la empresa si resolver el problema básico.

Las consecuencias de este estilo para la salud mental y física apuntan hacia enfermedades que implican un grado máximo de resignación emocional: tuberculosis, cáncer.

Existen varias cosas u orígenes de la orientación 1,1 relacionada con la niñez los padres son muy dominantes que coaccionan demasiado al niño pueden quebrar su voluntad hasta que se refugie en la indiferencia como único medio de adaptación, por otra parte la negligencia excesiva ó la conducta impredecible de los padres puede resultar también de una orientación 1,1 puesto que el niño queda paralizado y no puede reaccionar a este tipo de comportamiento, lo critican constante mente también cuando le falta estimulación junto con una pasividad y el niño no tiene ganas de aprender una técnica de participar esto es también por los padres separados o la muerte de alguno de ellos.

### COMPORTAMIENTO DEL JEFE

#### Planificación:

Asigno trabajos amplios evitando especificar metas ó plazos siempre que sea posible cada subordinado deberá cuidar de si mismo.

#### Organización:

Al dejarlos en paz, realizaran su trabajo mejor, puesto que ellos conocen su trabajo y su capacidad mejor que nadie.

#### Dirección:

Trasmite, las ordenes que me dan desde arriba directamente a los subordinados me limito a repetir lo que se me ha dicho con la mayor exactitud posible sin añadir nada y sin hacer una interpretación personal.

**Control:**

Hago lo que tengo que hacer pero procuro no indagar demasiado, si puedo evitarlo ellos prefieren así yo también.

**Sus comentarios son:**

“Yo no tomo decisiones solo trabajo aquí”; el solo toma su empleo de forma superficial el hace lo necesario para evitar perder su posición, el ni anima ni desanima a los subordinados el lo que le manden lo hace, no tiene metas, ni objetivos tiene un carácter demasiado egoísta es el de tratar de conseguir sobrevivir dentro del sistema recibir un sueldo y eventualmente retirarse con los beneficios correspondientes.

El no es participativo el es neutral en los conflictos el no cruza palabras en juntas para evadir conflictos y provocar a los demás y evita defender su punto de vista, no hace lo posible por superarse no tiene iniciativa, el directivo 1,1 ignora o se imitara a decir que ya esta enterado de la situación de descontento y la tendrá en cuenta hará lo posible por reducir la importancia de cualquier asunto y relegarlo a otra ocasión diciendo:

Probablemente se solucionara solo ó mañana me ocupare de eso.

**Sus palabra neutrales son:**

“No estoy enterado, no se nada, no estaba allí, en realidad es tu problema no el mío y así evita los conflictos”.

## SUBORDINADOS

Piensan que el jefe 1,1 es el ideal si el subordinado prefiere valerse por si mismo es casi seguro que nadie se percatara de la falta de iniciativa del jefe, pero si el jefe de su jefe comprende la situación y premia con aumentos de sueldo e inmediatamente le es fiel al jefe que le proporciona las recompensas.

Los subordinados también se dan cuenta del tipo de situación que es esta y de lo que viene ocurriendo y esto no quiere decir que se vuelva aceptable un subordinado puede sentirse ofendido por esta clase de trato y marcharse en vez de adaptarse a el y otros piden mejor un traslado.

Una tercera reacción consiste en aceptar las circunstancias como inevitables acomodarse al estilo 1,1 recibiendo el pago de un sueldo a cambio de la monotonía y aburrimiento del trabajo.

Se ha demostrado también que un tercio de los miembros del equipo de trabajo de este tipo de empresa son apáticos e indiferentes y desconectados del empleo en si y es que todos se han ido orientando al estilo 1,1.

### ESTILO 5,5

Las motivaciones 5,5 se reducen al deseo de obtener la popularidad de participar y de ser un miembro bien considerado de la empresa y evita aparentar ser una minoría de uno encontrarse fuera de tono ó marginado.

La iniciativa y la energía se concentran en el intento de obtener la popularidad una persona aprenderá a estudiar a los demás a comprender lo que le dicen y a medir sus éxitos por el apoyo de aquellos, este juego de popularidad carece de un sentido profundo por que en realidad no contribuye a satisfacer necesidades humanas pero cuando el trabajo en si carece de interés y de sentido puede ser reemplazado por esta actividad menos servirá para generar entusiasmo.

La labor principal del directivo consistirá el perseguir soluciones que sean aceptables y que complazca a la mayoría a la vez que apacigüen a la minoría.

Le ceder ante los deseos de los demás puede contribuir a los sentimientos de participación de un individuo pero esta clase de seguridad no es del todo compatible con un autentico

equilibrio mental este tipo de seguridad procede de la fuerza que supone en actuar en masa no procede de firmes convicciones y de al capacidad de predecir consecuencias partiendo de juicios propios no es la clase de seguridad que le da a uno la confianza suficiente para poder correr riesgos, luchar para conseguir resultados ó inspirar a los demás.

En lugar de ejercer su iniciativa este tipo de directivo preferiría remontarse a las tradiciones y/ó a los antecedentes o consultar a los demás.

Casi nunca actúa hasta que los demás no han señalado una nueva dirección o le han indicado el camino mas prudente cuando no existe una opinión mayoritaria ni antecedentes, ni tradiciones que pueda aplicarse a un determinado supuesto o cuando las distintas opiniones acerca de un problema pueden generar un conflicto. El directivo 5,5 intenta complacer a todas las partes procurando llegar a un compromiso que suponga aceptación de una postura intermedia, sabe que este tipo de compromiso una vez que sea aceptado le acarreará la aceptación social que busca.

Las consecuencias físicas y psíquicas incluyen un nuevo tipo de enfermedad el síndrome de ¿quien soy? Que consiste verdaderamente en una crisis de identidad, otra consecuencia sería el temor constante e insistente de inferioridad de incapacidad para participar con el juego de acuerdo con las reglas preferidas parece existir una correlación en un exagerado estilo 5,5 como estilo dominante.

El estilo 5,5 la motivación positiva del director es la de quiero quedar siempre bien quiero ser popular entre mis colegas, el querer ser popular significa vestir a la moda, vivir en lugares de moda, e ir a sitios de moda participar en eventos sociales que contribuyan a su popularidad su meta es conocer mucha gente y tener muchas amistades.

Es un directivo impulsado por el ansia a participar tiende a ser muy superficial tendrá pocas opiniones y convicciones, tiene mucho cuidado con lo que dice y espera a que los demás le den una pista de cómo piensan las opiniones generales y mayoritarias son sus opiniones, el rechaza los que los demás rechazan, se siente feliz si la gente lo estima altamente.

Las características de este estilo 5,5 es su habilidad de adelantar y retroceder, desviar y esquivar y echarse para atrás permaneciendo siempre con la mayoría cuando el consigue esto se siente a gusto.

Su lema es: si pienso aparento y actuó como los demás y me hago notar algo mas de esta manera se me estimara y se me considerara como un buen gerente.

En ocasiones no logra el éxito siente que no es popular que no esta a tono con los demás en estas ocasiones se siente avergonzado él evita quedar mal, en no engendrar resentimientos, en no ser uno ósea la minoría a convertirse en la burla a ser expulsado de su grupo social.

### COMPORTAMIENTO DEL JEFE

Avanza junto con los demás nunca va por delante el es conformista de acuerdo con esta forma de actuar no da ordenes, ni dirige el trabajo en realidad estimula a los demás y les comunica lo que hay que hacer evita ejercer autoridad prefiere pedir y vender la idea a los demás es conseguir que trabajen.

#### Planificación:

Hace mis planes de acuerdo con lo que se aceptara y podrán tolerar mis subordinados en general entonces hago planes para cada subordinado de acuerdo con lo que yo pienso que el estará dispuesto a hacer.

#### Organización:

Una vez que ha aplicado los fines y los pasos en los que deberá lograrse asigno trabajos individuales me aseguro que mis subordinados piensen que lo que yo les pido, es razonables animo que vuelvan a consultarme y son acaban de entender lo que yo espero de ellos.

**Dirección:**

Mantengo contacto con lo que cada persona esta haciendo y de cuando en cuando me intereso por lo que esta haciendo y va progresando si un subordinado tiene dificultades, intento ayudarle reduciendo la presión que se ejerce sobre el variando las condiciones de trabajo para que le sea mas favorable cuando esto resulte posible.

**Control:**

Se reúne casualmente con mis subordinados para discutir como marchan las cosas, tiendo a poner énfasis en lo bueno y evito criticar aunque animo a mis subordinados a identificar sus propios puntos débiles, mis subordinados saben que yo tomo en cuenta su forma de pensar y sentir cuando planifico el trabajo.

**Personal:**

El directivo piensa que es importante comunicar, aceptar sugerencias de los subordinados y tener en cuenta sus opiniones su meta es evitar forzarles mas allá de lo que estén dispuestos a hacer el nunca da ordenes sin sondear antes si la gente esta dispuesta a aceptarla, la gente talvez te hará mas caso si le dejas hablar y quejarse un poco esto nos sirve de muestra de cómo un directivo 5,5 que presumirá que no es necesario buscar el mejor equilibrio entre la producción y las personas eso es muy idealista, si no encontrar su posición que este mas o menos en el centro.

Para adquirir mayor seguridad un directivo 5,5 casi siempre se remonta a las tradiciones, a las practicas y costumbres típicas de la empresa y a los procesos rutinario, el evita conflictos que pueden surgir del ejercicio independiente de sus criterios actuando siempre dentro del sistema y el considera que es lo mas seguro.

## EL SISTEMA INFORMAL

Tendrá un ambiente de neutralidad dentro de su empresa y sus propias pautas y reglas de conducta lideres y sus seguidores son conformistas, sus vías de comunicación chismes rumores y cotilleos serán una útil fuente de información del estado moral y la satisfacción ayudando a cada directivo a saber como la gente reacciona ante los cambios en la empresa tales como la aplicación los despidos, problemas sindicales este ambiente informal a informar al directivo de cómo se siente y piensan a través de lo que ellos dicen.

Cuando se enfrenta a un problema sobre el cual existen diversas opiniones el se muestra tentativo y no muestra una postura que con el tiempo resulte equivocada, se mantiene flexible y evita apariencias para que no lo vean indeciso y titubeante el se muestra tentativo hasta que haya llegado una solución que todos o por lo menos la mayoría pueda aceptar y pueda dar una contradicción entre como se ve el a si mismo y como lo ven los demás.

## SALUD

Puede notarse una correlación de salud mental entre la ansiedad y la falta de seguridad, el tiene un cierto complejo de inseguridad al sentimiento de verse marginado y apartado a su aparente inseguridad de desenvolverse de acuerdo a las normas establecidas por el grupo.

Tal vez se preguntara ¿quien soy? Puesto que su forma de vida la ha basado en los demás.

El directivo 5,5 puede mostrar interés en el subordinado haciendo pasar hasta su casa a tomar una copa y el alcohol bajo los cumplidos de un directivo pueden sacar a relucir secretos que podrían ser útiles para el éxito, el nunca pide consejos a los demás de ningún nivel jerárquico esto parece ser a uno débil resulta peligroso aceptar consejos no solicitados pero cuando esto resulta útil el que los dio puede dar algo a cambio, el fracaso lo expone a que critiquen.

## ESTILO 9,9

Este estilo presupone la existencia de la correlación inherente de las necesidades de producción de la empresa y la necesidad de las personas de un trabajo pleno interesante que contribuya a su desarrollo personal la motivación del 9,9 supone una participación activa que conduce al compromiso y a la dedicación plena para el logro de los mas altos objetivos se trata de conseguir la producción a través de la integración de las personas en el esfuerzo de realización del trabajo y se requiere a este fin que participen a través de sus emociones e ideas en la solución conjunto de problemas.

El directivo 9,9 desea hacer una contribución personal al éxito de la empresa se esfuerza por conseguir el compromiso y la dedicación de aquellas con quienes y a través de los cuales trabaja.

Estos valores fomentan el voluntarismo la espontaneidad la franqueza la sinceridad y la responsabilidad, todos estos valores deberán ser compartidos por aquellos que trabajan por la realización de bienes comunes.

La motivación 9,9 surge del desarrollo de la competencia necesaria para poder realizar una aportación positiva y poder buscar perseguir fines de objetivos que son simultáneamente personales y de la empresa se siente una gratificación y entusiasmo e interés que acompaña el haber realizando una importante contribución mientras mas se acerque al éxito mayor será la recompensa emocional.

Para el fracaso a corto plazo no es el fin del mundo su lema es: con interés, dedicación y versatilidad podremos resolver los problemas mas difíciles ese es el significado de la función de dirección.

## COMPORTAMIENTO DEL JEFE

El directivo orientado hacia el 9,9 piensa mi trabajo consiste en tomar decisiones pero también es importante que las decisiones sean buenas.

### Planificación:

Consigo que todas aquellas personas que dispongan de datos o tengan algún interés en el resultado se reúna para conocer la totalidad del problema, preparamos un modelo básico que nos sirva como esquema para desarrollar un proyecto entero yo estudio mis reacciones e ideas y junto con ellos fijo metas y plazos flexibles.

### Organización:

Dentro de la estructura que hemos preparado, determinamos cuales han de ser las responsabilidades individuales, las formas de proceder y las reglas generales.

### Dirección:

Se mantiene al corriente de la situación e influyo en la labor de los subordinados ayudándoles a identificar problemas y reviso sus metas junto con ellos colaboro siempre que sea necesario ayudando ha eliminar obstáculos.

### Control:

Además de la revisión y la crítica que realiza durante el desarrollo del trabajo procurar que los proyectos se lleven a cabo dentro de los plazos fijado, convoca a reuniones para discutir acerca de los resultados con los responsables.

Estudia y evalúa la manera en que se desarrollan las cosas y procura aprender de nuevas experiencias y determinar como podemos usar estos conocimientos en lo futuro, reconozco y felicito a la gente por su esfuerzo en equipo al igual por contribuciones individuales sobresalientes

**Personal:**

Procuro que el trabajo se complemente con las capacidades de los empleados o con las necesidades del desarrollo personal de estos a la hora de tomar decisiones ha cerca de quien va hacer ¿qué?

Como se puede ver el directivo crea condiciones que le ayuda a él y a sus subordinados a comprender mejor el problema que provoca su interés en el resultado.

La idea de cuando aquellos individuos que deben coordinar sus actividades se dan cuenta del propósito de la empresa y de su verdadero papel en la producción entonces resulta posible depender de su auto control y auto dirección bajo un mando efectivo los individuos pueden entrelazar sus esfuerzos de toma interdependiente.

La dirección y el control se sigue a través de la comprensión y el acuerdo sobre el propósito de la empresa y de la forma de contribuir a el, una verdadera comprensión del estado económico de la empresa de los fines del trabajo del la unidad del esfuerzo y de la dedicación surge la discusión de liberación y debate acerca de los temas clave de la organización empresarial y de la identificación mutua de objetivos validos, en otras palabras quien se encuentran comprometidos en este esfuerzo general participan en la creación de las condiciones bajo las cuales se podrá lograr la producción plena.

El directivo 9,9 bajo el fondo de dedicación de la empresa y de conciencia consigue hacer uso importante del trabajo en equipo.

## GERENCIA POR OBJETIVOS

Utilizar la decisión a través de objetivos para desarrollar la función de mando lo mejor posible se basa en la idea de que a aquellas personas que se comprometen seriamente a la consecución de determinados fines sabrá auto dirigirse de acuerdo con la idea que tiene de su misión así la realización de los fines resultara positiva tanto a nivel de producción como a nivel de realización personal.

antes que suponer que las personas se están dirigiendo por objetivos simplemente por que un programa de este tipo se ha introducido en la empresa es importante que los directivos conozcan las razones por las cuales los objetivos o pueden servir de estímulo, no hace falta decir que la fijación de objetivos en la empresa solo resultara practica cuando quienes sean responsables de esa fijación resulten entre si una relación positiva: Comunicación sincera confianza mutua, métodos adecuados para la solución de conflictos actitudes de cooperación a la hora de tomar decisiones y un compromiso general de contribuir al éxito de la empresa, uno de los caracteres de un objetivo es la claridad aunque una meta puede ser clara al jefe y aunque este sea perfectamente capaz de emitir ordenes adecuadas para alcanzar a los subordinados podrán resistirse por que para ellos esta no tiene ningún sentido, cuando un fin no esta claro los subordinados no son capaces de aportar sus esfuerzos pero cuando comprendan el por que de este fin, del por que se les ha comunicado y han pensado en le y han aceptado el reto lo mas probable es que se dediquen a su consecución.

Otra característica de la meta será el grado de dificultad una meta tan inferior que pueda alcanzarse a través del mínimo esfuerzo no servirá de estímulo al contrario resulta mejor que una meta no sea parte de una aspiración de perfección.

La fijación de metas es una técnica para cambiar a través de la previsión de aquellos que necesiten aquellos para alcanzar un objetivo, aquí siempre el directivo tiene que eliminar en excepción de momentos concretos y corta duración la hostilidad, la ira, el miedo la, la resignación, la angustia y la preocupación no son características de la orientación 9,9.

Una de las maneras de utilizar el sistema de la dirección por objetivos del sistema 9,9 consiste en ofrecer a los directivos la posibilidad de controlar las decisiones con base a la utilidad de estas en cuanto a aquella parte del todo de la que responden personalmente por eso se da mucha importancia a los objetivos obtenidos en las sucursales una sucursal se dedica a la obtención de beneficios dentro de una empresa superior viene hacer así como un sistema para alcanzar objetivos.

Las personas responden ante auténticas recompensas y castigos y no ante recompensas anunciadas, si la verdadera recompensa consiste en esforzarse para obtener producción al estilo 9,1 o al suavizar las diferencias como el supuesto 1,9 o al trabajar al mínimo posible o llegar a acuerdos intermedios a la manera 5,5 entonces el sistema de dirección por objetivos recibirá el trato correspondiente al estilo que predomine.

### RESOLUCION DE CONFLICTOS

Solamente los hechos, datos y la discusión franca y abierta que conduzca a la resolución o a la eliminación de diferencias pueden aliviar las tensiones que en otros casos obstaculizaran el intento de dirección a través de objetivos ya que este supone la obtención de la dedicación plena de los subordinados a fin de conseguir los objetivos fijados en la forma en la que se utiliza el sistema de dirección a través de objetivos es decisivo.

El control y la evaluación del trabajo forman una parte importante del programa de la dirección a través de objetivos, la fijación de los objetivos hacen que las personas comprendan las necesidades, las posibilidades y oportunidades.

La revisión del trabajo ofrece una oportunidad al jefe y al subordinado de discutir acerca del nivel actual de este en relación con el objetivo y de señalar formas de desarrollo eliminando las barreras que puede prevenir la consecución de fines previamente acordado.

Los conflictos pueden atrasar o impedir la consecución de los objetivos de la empresa y de los fines personales y desde este punto de vista resultan totalmente negativos, los conflictos pueden fomentar la innovación, la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas que hacen posible la evolución de la empresa hasta a veces el conflicto puede ser útil la actitud 9,9 ante el conflicto se resume en la presunción que aunque el conflicto es inevitable puede resolverse, la mejor calve esta en como se manejan los conflictos, la mejor forma de neutralizar los consiste anticiparse a el y de tomar las medidas necesarias para fomentar la comprensión y el acuerdo antes de que los participantes tomen posiciones extremas y se abstienen en defenderlas.

## COMUNICACIÓN ABIERTA

La idea de la comunicación es que el entendimiento mutuo es necesario para el acuerdo. El intercambio libre de opiniones estimula la sinceridad la confianza y la espontaneidad las palabras son instrumentos para transmitir actitudes, sentimientos y conceptos, si un jefe dice ¿ podemos reunirnos? Esta interesado en tus ideas es una orientación 9,9 si un subordinado tiene dudas puede exteriorizarlo antes de que se resista, si un individuo realmente quiere saber lo que esta pasando necesita decir de manera clara y abierta lo que piensa que esta pasando de esta forma logra un equilibrio.

## DA EXPLICACIONES

Un directivo orientado hacia el 9,9 explica las razones que motivan la actuación que pretende que lleve a cabo sin esta explicación un subordinado puede obedecer las instrucciones pero lo esta haciendo a ciegas si el sabe por que su actuación le será mas fácil tomar decisiones ante problemas especificos que pueden surgir y que no han sido previstos así la gente da lo mejor que tiene en lugar de ocultar lo mejor que tiene como suele ocurrir cuando no se aceptan las contribuciones. El directivo 9,9 tiene fama de original e innovador.

## CRITICA

La critica es primordial para la resolución de problemas por que supone la intervención de dos o mas personas en el análisis de una actividad y supone que esta habrá de compartir sus reacciones ante aquella de manera abierta y constructiva, la critica puede sacar a relucir debilidades, dudas y reservas que en otro caso hubieran permanecido ocultas y pueden ser discutidas y solucionadas de forma lógica y razonable la opiniones pueden compararse y resolverse mas inteligentemente directivo 9,9 debe escuchar todas las ideas que aparezcan buenas no importan de quien sean por que escucha con el objeto de resolver el problema es mas probable que su información le ayudara mas estos fines que a personas que actúan bajo otro estilos de mando.

## CONFRONTACIÓN

En ocasiones las personas adoptan posiciones extremas que hacen imposible el acuerdo, la confrontación de opiniones antagónicas creadas por actitudes exageradas de vencer o perder pueden resultar útiles para sacar a la luz de forma de que puede ser resueltas directamente por las partes el jefe debe ayudar a los subordinados a solucionar sus diferencias desafiando a quienes se encuentran en desacuerdo a aplicarse los unos a los otros o a el las razones de este si realmente no existe acuerdo el jefe debe seguir haciendo preguntas que permita a los subordinados exponer sus opiniones presentar datos contra argumentos y razones que prueben el valor objetivo de sus postura.

## REACCIONES DE LOS SUBORDINADOS

El estilo 9,9 de integrar a las personas en la producción corresponde a los principios básicos de la ciencia del comportamiento aplicado a la dirección de empresas por esta razón los miembros de las empresa deben reaccionar ante este sistema de dirección y control con entusiasmo algunos si lo hacen, este no siempre es el caso sin embargo muchas personas relacionadas con la dirección de empresas nunca han tenido una autentica experiencia del sistema de mando 9,9 y consecuentemente no se encuentran en posición de valorarlo en comparación con sus experiencias de otros estilos.

## ESPÍRITU DE PARTICIPACIÓN

Una de las reacciones mas frecuentes consiste en la Aparicio de un alto grado de predisposición a participar y comprometerse en la medida necesaria para llegar a la consecución de aquellos fines de trabajo en equipo el estilo 9,9 puede hacer posible la

dedicación y la participación son índice de un estado saludable y ayudan a crear sentimientos de compañerismo los esfuerzos por alcanzar los objetivos de interés personal presentan una especie de reto y hacen que desee el éxito de la empresa.

El estilo 9,9 pide mas o mucho más de lo que una persona esta dispuesto a dar los requisitos de participación y dedicación va mas allá de lo que un individuo desea.

## **ORÍGENES DE LA INFANCIA**

Uno de los factores que los padres inculcan a los niños es la capacidad de autonomía la cual se estimulara al niño para actuar espontáneamente y con libertad de acuerdo con su propia elección esto implica guiar al niño a un desarrollo hacia metas de auto dirección independientes basadas en su propio sentido de la responsabilidad social, el otro elemento es la capacidad de cooperación y respeto mutuo que permita la existencia de interrelaciones equilibradas con los demás El cariño y afecto se comparten de manera incondicional aumentando la seguridad y la confianza.

## RESUMEN DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO

Funciones de la gerencia	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Planificación	<p>Asigna las tareas de manera amplia evitando el fijar objetivos o programas cuando esto no es posible. Cada subordinado trabaja por su cuenta.</p>	<p>Sugiere tareas y expresa su confianza decidiendo tengo la seguridad de que sabrás hacer esto y lo otro y todo saldrá bien</p>	<p>Hace planes de acuerdo con lo que sé que mis subordinados aceptan y lo que pueden resistir. Entonces hace el plan para cada subordinado basándose en lo que creo él pensara es razonable</p>	<p>Prepara un plan fijando cuotas de producción y detallando programas para lograrlo</p>	<p>Reúne al personal que posee la información pertinente o gran interés en el resultado y reviso con ellos por completo el asunto. Formulamos de principio a fin un modelo equilibrado para obtener un armazón sobre el cual construir un programa completo. Recojo sus reacciones e ideas. Establezco con ellos objetivos y plazos de ejecución flexibles</p>
Organización	<p>Si se le deja a sus propios recursos cumplen sus tareas ya que saben sus capacidades mejor que nadie.</p>	<p>Los subordinados saben lo que deben hacer y como coordinar esfuerzos entre ellos</p>	<p>Tras explicar objetivos y programación reparto tareas individuales. Me cercioro de que mis subordinados piensen que lo que exijo es razonable. Les insisto a que se sientan libres de volver a consultarme si no saben como cumplir lo ordenado</p>	<p>Fijo tareas y les explico a mis subordinados lo que deben llevar acabo y como, cuando y con quien</p>	<p>Dentro del armazón total, determinemos responsabilidades, procedimientos y pautas a seguir</p>

<p>Dirección</p>	<p>Trasmite las ordenes de sus superiores a mis subordinados . Repito las cosas tan literalmente como puedo sin añadir nada de mi parte</p>	<p>Ve con los subordinados frecuentemente y les animo a que me visiten. Mi puerta esta abierta. Mi deseo es conseguirle lo que quieren sin que tengan que pedirlo esta es la forma de animar al personal</p>	<p>Sigue de cerca el rendimiento de cada individuo y reviso su progreso de tiempo en tiempo. Si un subordinado encuentra dificultades trato de aminorar la presión que se ejerce sobre el, reorganizando las condiciones de trabajo dentro de lo posible</p>	<p>Sigue de cerca lo que ocurre, para asegurar lo que yo he autorizado se cumple</p>	<p>Se informa sobre el progreso y ayudo a sus subordinados identificando problemas y revisando objetivos con ellos. Les presta ayuda cuando la necesitan rebotando obstáculos en su paso</p>
<p>Control</p>	<p>Hace visitas de inspección pero procura no tomar acción en el acto. Así les gusta y también a mi</p>	<p>Raramente se ve en situación de revisar como van las cosas puesto que los subordinados hacen todo lo que pueden. Se esfuerza en felicitar a cada individuo por sus buenos esfuerzos. En nuestras discusiones usualmente terminamos hablando de por que lo hicimos tan bien como lo hicimos y como podremos conseguir que continúen las cosas marchando igual o mejor en el futuro</p>	<p>Convoca una reunión informal para discutir la marcha de los buenos puntos y evita critica negativa, aunque insiste a los subordinados a que ellos mismos identifiquen sus puntos débiles. Ellos saben que tomare en cuenta sus pensamientos y sentimientos al programar las próximas tareas</p>	<p>Se asegura que los programas se lleven a cabo, y apura a la gente para que vaya mas rápido si el progreso lo permite. Critico, culpo a quienes se desvían de mis ordenes e impongo correctivos</p>	<p>Además de la critica que hace sobre la marcha para conseguir que los programas se cumplan a su tiempo, celebro una reunión final con los responsables. En ella evaluamos la forma en que desarrollo el programa y procuramos aprender de la experiencia para aplicar al futuro. Premio con el merito debido tanto al equipo como a cualquiera de sus individuos por contribuciones personales.</p>

Personal	Aceptas a quien te manden	Aunque es imposible satisfacer a todos, procuro asegurarme que mis subordinados ocupen las posiciones que más les agraden en compañía de aquellos con quienes simpatizan	Escoge a personas que sepan adaptarse	Escoge a los fuertes y elimina a los débiles. Quizá el desarrollo de mando que se concentra en el personal puede resultar útil; pero la experiencia en el trabajo sobre la marcha es lo que en verdad cuenta	Los requisitos del trabajo se compaginan con la capacidad del personal o las necesidades para el desarrollo en la toma de decisiones sobre quien hará que
Gerencia por objetivos	Caparazón vacío	Buenas intenciones bajo acuerdo de mínimo denominador común	Metas	Cuotas, plazos	Metas y objetivos
Evaluación del rendimiento	Llenar el formulario	Cumplidos	Técnica del bocadillo cumplidos y crítica negativa se alternan	Crítica negativa	El proceso conseguido comparado con las metas a alcanzar
Comportamiento del jefe	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Comunicación	Pasar mensaje	Dirección única hacia arriba	Tentativa informal	Dirección única hacia abajo	Abierta doble dirección, cándida completa
Conflicto	Neutralidad obrar con doblez	Si señor en contacto, sumiso dócil	"Toma y daca" compromiso nada entre dos aguas a la tentativa, mirar de donde sopla el viento	Rigidez de postura, menosprecio burlas, supresión	Datos hechos experimento, lógica, confrontación ley de la situación
Perjuicios si los hay, al asesorar	Aceptación	Aceptación	Canalización, facilitación	Confrontación	Confrontación, teoría
Fachadas	Indiferencia	Elogio adulación del hombre del sí eterno	Flexibilidad amabilidad uso de camarillas fachada del jugador	Al duro intimidación	Trata de crearse una buena reputación, mostrando interés hacia los demás

Consecuencias	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Bases de coordinación entre jefes y subordinados	Aceptación	Dependencia	Acuerdo	cumplimiento	Consenso
Reacciones de los subordinados	Se van todos, se marchan apatía	Seguridad; el resentimiento y frustración acaba con la creatividad, se marchan	De tal palo tal astilla. 5,5 estadístico deriva hacia el 1,1	Contraataca, resentido antiempresa; aceptación pasiva se alista y procura olvidar, evasión	Espíritu de se puede hacer es demasiado pedir no es practico
Características de la organización	Quiebra espiritual indiferencia	Orientación de institución benéfica, ambientación de club social	Burocracia política del establecimiento	Estructura autoritaria reforzada por la inspección	Funcional dinámica dedicada consecución de fines predeterminados
consecuencias	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Consecuencias a largo plazo para la empresa	Deriva hacia autentica quiebra para la empresa	Gastos altos <input type="checkbox"/> producción baja	Nivel medio de producción	Buena producción duración escasa	Alta producción y obtención de beneficios sobre la inversión
Éxito profesional	5º lugar el peor	4º lugar penúltimo puesto	2º ó 3º lugar	2º ó 3º lugar	1º lugar es el mejor
Consecuencias mentales	Resignación emocional	Masoquismo	Angustia excesiva	Sadismo	Buen espíritu respeto y admiración
Consecuencias físicas	Tuberculosis, cáncer muerte prematura	Asma diabetes hipertensión	Úlcera péptica	Infarto cardiaco	Buena salud
Dinámica	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Motivaciones positivas	Supervivencia	Obtención de aceptación y aprobación	Pertener al grupo ser popular	Controlar, señorear, dominar	Aportación dedicación contribución
Motivaciones negativas	Evitar el despido ó la expulsión	Temor a ser rechazado	Temor al ostracismo quedar fuera	Temor al fracaso	desilusión
Emociones básicas	Vacío entumecido	Miedo	Ansiedad	Ira, mal genio, furia	Amor afecto y apreciación
Formas de pensar	Redundante perezoso	Blanducho esponjoso	Estereotipado mecánico	Erigido, dogmático, categórico, blanco ó negro	Sistemático creativo e innovador

Orígenes de infancia	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
	Coacción extrema privación y abandono, esperanzas infundadas indulgencia excesiva	Control excesivo de conducta con premios a la obediencia rechazo con poca aprobación	Se pone énfasis en la importancia de ser popular aquello que complazca a los semejantes.	Se exige el éxito y el esfuerzo nunca se considera suficientemente, privación relativa indulgencia parcial con castigos para la desobediencia	Los padres disponen de un modelo sistemático de desarrollo cariñoso incondicional y actividades compartidas por padres e hijos autonomía y libertad de actuación dentro de ciertos límites

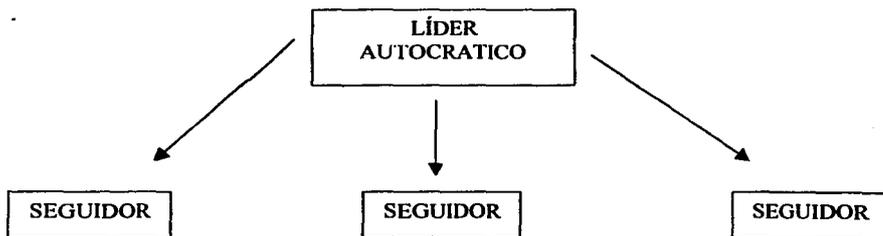
## ESTILOS BASADOS EN EL USO DE LA AUTORIDAD

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos del liderazgo los clasificaron con base en la forma en que los líderes utilizan su autoridad.<sup>12</sup>

El líder Autocrático ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

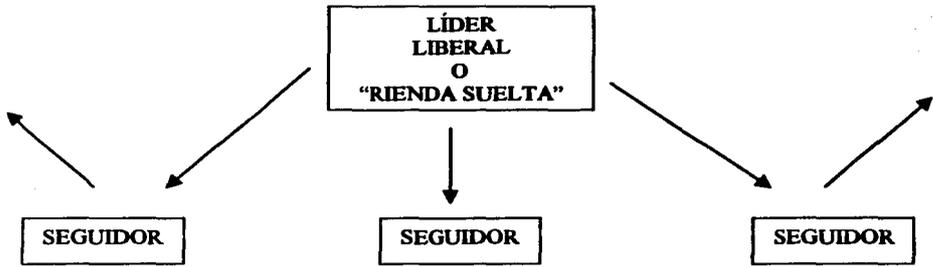
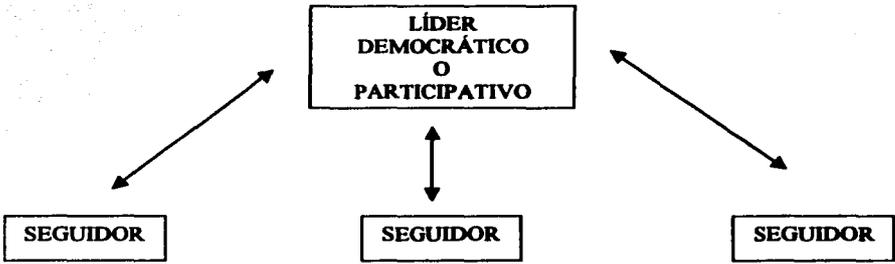
El líder Democrático o Participativo, consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre las personas que no toman acción alguna de la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.

El líder Liberal o Rienda suelta utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo.



---

12. Heinz Werich y Harold Koonz, Administración "Una perspectiva global", Mc Graw Hill, México 1994, Pag. 490.



**FLUJO DE LA INFLUENCIA CON TRES ESTILOS DE LIDERAZGO**

## SISTEMAS DE LIKERT

El profesor Rensis Likert,<sup>13</sup> ha estudiado los estilos de líderes durante tres décadas, considera que el administrador es aquel intensamente orientado hacia los subordinados y que se apoya en la comunicación para mantener en funcionamiento, como una unidad, a todas las divisiones de la organización. Todos los miembros del grupo, incluyendo al líder, asumen una actitud de mutuo respaldo en la que comparten entre si las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas comunes. Puesto que el sistema resulta atractivo para las motivaciones humanas; contempla como la forma mas eficaz de dirigir al grupo.

Likert ha sugerido cuatro sistemas de administración:

### El sistema 1

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

### El sistema 2

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

---

13- Heinz Werich y Harold Koonz, Administración "Una perspectiva global", Mc Graw Hill, México 1994, 10ª edición, Pag. 497.

### **El sistema 3**

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

### **El sistema 4**

Considero este como el más participativo de todos y lo denomino "Grupo Participativo"; los administradores de este sistema tienen una confianza y seguridad absoluta en los subordinados en todos los asuntos; siempre obtiene sus ideas y opiniones y las utilizan en forma constructiva. También conceden recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el involucramiento de éste en tareas tales como fijar metas y evaluar el avance hacia las mismas. Practican mucho la comunicación descendente, ascendente y horizontal, alimentan la toma de decisiones en toda la organización y operan entre ellos y con los subordinados como un grupo.

Likert encontró que los administradores que aplican el enfoque del sistema 4 tenían mayor éxito como líderes.

Más aun observo que los departamentos y las compañías administradas mediante este enfoque eran más eficaces en la fijación de metas y en su logro y que, por lo general ostentaban mayor productividad.

Atribuyo este éxito, principalmente al grado de participación y al significativo apoyo que recibía de los subordinados.

## EL ESTILO DE LIDERAZGO COMO UN CONTINUO

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt,<sup>14</sup> creadores del concepto del continuo del liderazgo, han caracterizado de manera adecuada la adaptación de los estilos de liderazgo a diferentes contingencias. En la tabla que ellos elaboraron considera que el liderazgo incluye diversos estilos,<sup>15</sup> que van desde uno altamente centrado en el jefe hasta otro altamente centrado en el subordinado. Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que el líder concede a los subordinados. Por lo tanto en lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático) este enfoque ofrece una variada gama de estilos, sin seguir que uno sea siempre correcto y el otro todo lo contrario.

La teoría del continuo reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Para Tannenbaum y Schmidt, los elementos mas importantes que pueden influir sobre el estilo de un gerente se puede observar a lo largo de un continuo como :

- 1) Las fuerzas que operan en su personalidad, lo cual incluye en su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia un estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones inciertas.
- 2) Las fuerzas de los subordinados (como pueden ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencias y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad) que afectaran la conducta del administrador.
- 3) Las fuerzas de la situación tales como los valores y las tradiciones de la organización, con cuanta eficacia trabajan grupalmente los subordinados, la naturaleza de un problema y la factibilidad de delegar en forma segura la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

---

14. Heinz Werich y Harold Koonz, Administración "Una perspectiva global", Mc Graw Hill, México 1994, 10ª edición, Pag. 501.

Nota:

15. El modelo formulado (pag. 18) se muestra mas clara y explícitamente en, "aspectos relativos al liderazgo", Pag. 12-24.

## EL CAMBIO

La gente hoy trabaja mas duro que nunca, la gente y las empresas están remodelándose están mejorando la calidad, están reduciendo el tiempo del ciclo pero la paradoja es que sus organizaciones no están siendo competitivas; en muchas organizaciones la gente mira impotente como se erosionan las posiciones de liderazgo en el mercado, algunas quedan atrapadas en una espiral de reducción de costos en la cual las soluciones reales son cada vez mas elusivas y la reducción reemplaza la estrategia.

La rotación de personal en las filas de las 500 compañías de "Fortune" sigue acelerándose; la misma agitación se encuentra en todas partes en el sector privado, en el gobierno, en las empresas sin fines de lucro.

No se puede construir una organización ganadora simplemente adaptándose, tratando de acomodarse a lo que está alrededor para ganar hay que ponerse a la cabeza.

Adoptar la velocidad, la calidad o la reducción de costos, como estrategia es equivalente a decir que uno va andar mas y mas ligero, y mas y mas económicamente el resto de la vida y eso es imposible no se puede correr mas y mas ligero por siempre; se puede sincronizar el motor se puede surgir, se puede aumentar la capacidad, hay muchos modos de mejorar el rendimiento pero todo tiene sus limites.

En algún momento ni la velocidad, ni la calidad son ventajas competitivas sostenibles. La reducción de costos como un fin en si mismo es la peor de todas, por que obliga al viejo motor a trabajar mas y mas duro para ser eficiente el cambio debe de ser sustantivo debe agregar valor y no contribuir a la salud de la organización a largo plazo cuando no va acompañada de un cambio real la reducción de costos es todo dolor y poca ganancia.

La paradoja de acción es el hecho de que trabajar cada vez mas duro para hacer lo que uno hace mejor cada vez no lleva al éxito.

La acción no importa cuan intensa, es inútil a menos que se enfoque coherentemente en el futuro.

La acción sin una dirección estratégica lleva meramente a una organización más profundamente hacia un abismo.

Cuando un líder no puede entender esto la organización esta condenada a una sucesión interminable de cambios aparentes al azar saltando de una moda gerencial a otra, tratando de alcanzar la ola del éxito.

Pero sin apuntalamiento estratégico, las modas son un callejón sin salida no el camino al éxito.

### TRAMPAS DEL LIDERAZGO

En el ambiente cambiante de hoy se tiene la tentación de argüir que los retos enfrentados por los líderes son incomparablemente difíciles y esto puede ser cierto.

Pero es útil mirar como han actuado ciertos líderes y organizaciones cuando se han enfrentado con la necesidad de escoger estratégicas.

Es posible distinguir algunos patrones de conducta desde la perspectiva de la paradoja de acción hemos identificado tres trampas del liderazgo,<sup>16</sup> en las cuales es particularmente fácil de caer.

---

16. R. Sullivan Gordon y Michael, "La esperanza no es un método", México 1996, Capítulos 2, 3

Se llaman así:

Hacer las cosas demasiado bien.

Estar en el negocio equivocado.

Convertir el ayer en algo perfecto.

Estas trampas son peligrosas por que son difíciles de ver, cuando uno se confunde en el proceso puede estar trabajando arduamente haciendo cambios difíciles y sin embargo no darse cuenta que esta en una trampa.

Se describirán las tres trampas enseguida:

### HACER LAS COSAS DEMASIADO BIEN

Esta puede ser la trampa en que se cae mas fácilmente por que cuando se está trabajando bien es difícil apreciar la necesidad del cambio y mas difícilmente todavía comunicarle a una organización la pasión por el cambio.

Al caer en esta trampa los líderes ignoran ó descuentan las implicaciones del cambio en su entorno, pierden el contacto con los clientes y otros puntos de referencia y en otros términos con la organización misma.

Tom Peters y Roberts Waterman en su clásico libro de 1982 "En busca de la excelencia" identificaron 43 compañías excelentes en las cuales basó sus hallazgos apenas 5 años después el autor Richard T. Páscale fue capaz de demostrar que solo 14 podrían seguirse considerándose excelentes.

Por ejemplo:

### General Motors

Durante más de medio siglo General Motors fue el símbolo de excelencia en la producción en masa, no solo había perfeccionado la producción en masa en el sector manufacturero si no que al llevar sus ideas sobre la especialización al personal de oficina habían creado el modelo de la burocracia industrial del siglo XX administrada por gerentes profesionales y dividida por compartimientos según las disciplinas gerenciales o a las áreas funcionales con el plan Marketing sencillo pero elegante del presidente Alfred P. basado en una serie de 5 modelos de producción discretos cuyo precio cubrían toda gama General Motors domino el mercado de los Estados Unidos y se convirtió en el convertidor más grande del mercado mundial en su completo aparato de maestría en ingeniería y gerencia, estaba estructurada para avanzar indefinidamente General Motors era la mejor organización en su clase y mas eficiente en el mundo tan buena de hecho que vivía en su propio mundo y se olvidaba de lo que estaba pasando en la calidad de la fabricación y revoluciones de diseño surgidas en Europa y Asia.

En 1992 General Motors estaba inundada de tinta roja su participación de mercado se había erosionado de cerca de la mitad a cerca de un tercio del mercado de los Estados Unidos, la línea incremental de productos tradicional de General Motors era un borrón con precios que se superponían unos a otros desde el mas alto al mas bajo, había gente seria que GM simplemente no serviría en una forma reconocible, el nuevo director se movió rápidamente para detener el desangre mediante un agresivo programa de reducción de costos, reestructuración estratégica y liderazgo activo a todo nivel de tubo la caída y empezó a inspirar nueva vida en la organización especialmente en la conflictiva operación americana que había estado perdiendo 500 millones de dólares mensuales cuando se hizo cargo.

El tamaño y el éxito condujeron a la negligencia, a la miopía y en ultimo termino la decadencia en la que se perdió contacto con el cliente "los buenos lideres deben de entender que el cambio en su entorno estratégico es un proceso continuo".

Deben desarrollarse en el contexto del futuro, no solo porque a sus organizaciones les este yendo mal sino sobre todo cuando se esta en el camino del éxito.

### ESTAR EN NEGOCIO EQUIVOCADO

Esta trampa resulta del no poder entender las implicaciones del cambio. Esto puede evidenciarse de muchas maneras, cuando en esta trampa un lider en general puede ver que ocurre el cambio pero malinterpreta su significado.

Wang, en 1982 representaba la capacidad mas eminente del mundo de la automatización de oficinas y era el sinónimo de automatización de la misma manera que se usaba en Xeros en el sentido de las fotocopiadoras, Wang dominaba todos los pasos del proceso desde la investigación y el desarrollo hasta las manufacturas, ventas y el servicio a clientes. El software del Office Power de Wang, permitía desarrollar el concepto de las bases de datos compartidas y era la solución magistral de las burocracias devoradoras de palabras hambrientas de procesar mas y mas papel con fama de calidad y con Hardware y software diseñados para el propietario que le garantizaba la exclusividad del producto, Wang había establecido una posesión del mercado que parecia inexpugnable.

Si embargo en menos de un decenio Wang se desvaneció hasta casi desaparecer se contrajo dramáticamente y sobrevivió solamente transformándose mediante el impulso de sus capacidades en software y en ingeniería de modos completamente distintos en lugar de los sistemas cerrados para el propietario que eran los de Wang, los equipos de oficina eran los computadores personales interconectados en redes versátiles y capaces con su arquitectura abierta su software intercambiable y sus comunicaciones integradas, los computadores personales primero transformaron el mercado de la automatización de las redes de oficina y luego hicieron desaparecer el viejo mercado.

Wang se veía a sí misma como una clase especializada de compañía de computadores que ofrecía servicio mediante un procesador central con estaciones de trabajos en distintos lugares, su excelencia y liderazgo en innovaciones eran muy respetadas y para Wang era importante no perder esa posición, esa visión lo condujo a cerrarse a su negocio hasta que fue demasiado tarde, la compañía nunca vio la oportunidad que representaba el computador personal y la posibilidad de interconectar computadores mas pequeños ya distribuidos. El CPU fue como una explosión que sacó el procesamiento de palabras del grupo de las secretarías y la puso en el escritorio de todos, en la cual iba hacer un sistema integrado que podía aumentar mucho la productividad humana en todas direcciones. Después Wang intento pasar a los CPU pero entonces la oportunidad de la compañía de avanzar impulsando sus capacidades ya se había perdido.

Había demasiados productores de hardware ya establecidos, el software de Wang para el propietario se había vuelto una carga la nueva industria estaba ahora dominada por fuertes alianzas de firmas de hardware, software, y marketing lo cual los clientes ya habían empezado a asociar a Wang con los viejos modos de hacer los negocios.

El mercado ya no quería burocracia automatizada mas bien buscaba innovación en el diseño organizacional y en los sistemas de información a Wang la habían acorralado duramente y la habían dejado sin mercado.

Apreciar esta clase de falla estar en el negocio equivocado es difícil por que explican sus juicios a veces los líderes afectados raramente nos comunican sus pensamientos o explican sus juicios a veces los líderes caen en esa trampa por estar esperando haber que resulta cambiando el tiempo por la posibilidad de mas información y menos incertidumbre.

A veces se demoran para reunir mas recursos y a veces el líder es tan enemigo de perder que es incapaz de la acción audaz necesaria para el éxito y prefiere una ruta mas convencional sin importarle que no parezca conducir al éxito, a veces los líderes llevan la

organización demasiado lejos en la dirección equivocada y caen por error en el negocio equivocado.

Aquí el líder opera en una visión limitada y resulto perdiendo por esta razón.

### VOLVER PERFECTO EL AYER

Es todavía una forma de incapacidad de estar a la altura del cambio externo. El líder que vuelve al ayer perfecto con frecuencia se esmera en cambiar incluso mostrando gran proceso pero siempre en los términos del viejo paradigma, un líder así es un gran arreglador y a menudo tiene sistemas elaborados de inspección y control para medir los procesos y el rendimiento contra patrones precisos, volver el perfecto el ayer es una resistencia al cambio. Particularmente traicionera dentro de la organización por que es muy fácil aparecer a los cambios y a la modernización puede haber un alto nivel de actividad y a las acciones específicas, por lo general de incremento son muy difíciles de defender por que el contexto estable el riesgo parece bajo.

#### General Electric

Después de una gran reorganización y modernización en la post guerra de la segunda guerra mundial que había producido grandes éxitos en los años 60 General Electric en una baja repentina las ganancias reales se habían demorado 23 años en duplicarse y la innovación estaba en su punto mas bajo la medula de los negocios de General Electric con pocas excepciones estaba representada en tecnologías tradicionales y manufactura pesada, la compañía no había podido entrar con éxito en el campo de los computadores había perdido sus posiciones fuertes en comunicaciones móviles y en electrónica para consumidores y su división en electrodomésticos estaba estancada.

Había puntos brillantes como los motores aéreos, plásticos etc, pero tenían éxito debido a las circunstancias únicas y de su liderazgo. Pero no por razón política ó corporativa o a pesar de ellas según las palabras de un antiguo ejecutivo General Electric era una compañía aburridora y nada emocionante éramos una asociación en decadencia lo cual no se reconocía.

GE de 1981 había perfeccionado el modelo de gerencia de los años 50 pasada la segunda guerra mundial sus intensos trabajos semiautonomos se habían dispersado y había introducido un rígido control centralizado para gerenciar la compañía. El personal corporativo aumenta llegando a nueve niveles de gerencia por objetivos centro de utilidades eliminar la idiosincrasia atribuible a la conducta humana y presente en el comportamiento predecible.

La corporación se gobernaba por sistemas de gerencias financieras y los auditores dictaban sus políticas.

En esa clase de clima las grandes innovaciones como las comunicaciones móviles, la robótica y la automatización de las fabricas la micro eléctrica y los computadores languidecían por que la conducta gerencial que corriera riesgos a largo plazo eran casi imposible en áreas estables y madura. La burocracia simplemente bombeaba dólares en área de negocios mas dinámicas eran anclas inoportunas e incompetentes las actuaciones de General Electric, era un ambiente estructurado para los años 50 inadecuado para lo que el mundo se había vuelto.

General Electric evito el fracaso empezando ha transformarse cuando aun se veía que estaba en la cima la ausencia de una crisis claramente definida hizo que el cambio fuera discutible entonces pero este ha sido eficaz es innegable bajo el liderazgo del director de General Electric.

Se ha despojado de sus segmentos marginales ha fortalecido su núcleo ha reducido su burocracia y se ha centrado en mercados en los que ha podido usar con ventaja su fortaleza

financiera e investigadora su rapidez y su calidad, hoy General Electric por todo concepto esta mas sana y mejor dispuesta para el futuro que en cualquier otra época de su historia.

El pasado puede ser muy engañoso cuando modernizamos sin desafiar nuestras presunciones subyacentes corriendo el riesgo de no llegar a enfrentarnos con los cambios estructurales de nuestro ambiente que hacen irrelevantes los conceptos del pasado o los hacen fatales.

Aquí en estos tres ejemplos los lideres no lograron crear el futuro acertado por que estaban ciegos a las implicaciones reales de sus circunstancias.

### COMO SALIR DEL ENTORNO QUE NOS ATRAPA

Estábamos seguros que tratábamos con dos clases de cambio teníamos que tratar con el cambio como una condición permanente de nuestro entorno un cambio con retos y nuevas oportunidades y el cambio como proceso era un compromiso

Preparándonos para afrontar nuevos retos operacionales y dándonos cuenta del enorme poder de la innovación para transformar el entorno que habíamos conocido. A medida que nos aferramos a estos hechos sabíamos que teníamos que conducir la organización bordeando las trampas de liderazgo.

La transformación de la empresa requería un viaje de muchos pasos durante muchos años, requería una reafirmación de nuestros valores una visión clara del futuro una estrategia eficaz para el cambio real y un apatito para aprender por que tratamos de ir a donde ninguno de nosotros habia estado nunca.

## LIDERAZGO PARA UN MUNDO CAMBIANTE

Para crear el impulso hacia delante el líder debe tomar la iniciativa no ser pasivo, cuando la gente lo mira uno a los ojos se esta preguntando si uno tiene lo que necesita para llevarla a través de la crisis de hoy y si uno estará ahí para ayudarla cuando haya pasado.

Para tener éxito uno debe guiar para ganar en el contexto de hoy y tener un impulso fuerte para seguir ganando en largo plazo, si usted no esta atacando esta defendiéndose aunque a veces puede haber buenas razones para defenderse al final solo se gana tomando la iniciativa y atacando.

Estamos en el fin y el principio de una era puede haber un acotencimiento fundamental hacia el cual señalen los historiadores como el giro del siglo.

Lo importante es darse cuenta que estamos en lo que el historiador Daniel Boalstin llamó una orilla fértil un lugar de encuentro entre algo y algo mas.

Las habilidades que se han utilizado no están alcanzando a ayudarnos a afrontar el nuevo mundo es una época de grandes oportunidades, pero también de ambigüedad e incertidumbre. En tiempos como este no basta la gerencia. Esta época, es una época de liderazgo.

### ¿QUE ES EL LIDERAZGO?

Hay una distinción útil entre liderazgo y gerencia.

La gerencia tiene que ver con los procesos de una organización y ejecutarlos correctamente y eficazmente.

Liderazgo tiene que ver con los propósitos de la organización.

Hoy día la ciencia de la gerencia capacita a los ejecutivos para manejar la complejidad pensemos en las disciplinas de la gerencia tradicional, recursos humanos, sistemas de información operaciones finanzas, marketing, comunicaciones, conducta organizacional, contabilidad etc. Cada cual esta muy enfocada en su comportamiento.

En el fondo de la gerencia esta la noción de estudiar las partes no importa cuantas fueran para llegar al conocimiento del todo, estamos llegando a aprender que el liderazgo y el aprendizaje son los recursos que necesitamos ahora para desarrollar organizaciones de alto rendimiento.

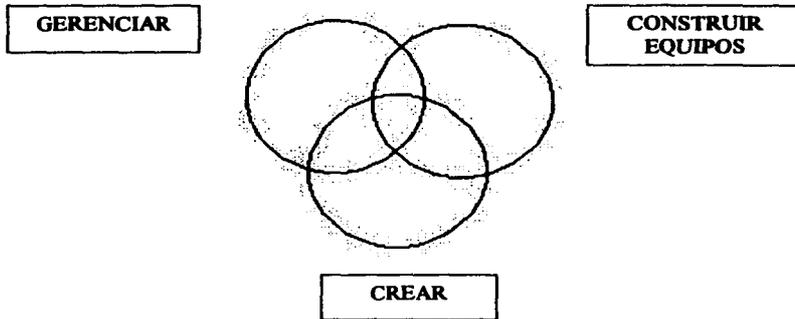
El liderazgo va mas allá de la complejidad de gerenciar y de crear el futuro, el líder debe también construir equipos, un equipo es un grupo permanente adhoc que debe cumplir una tarea y nuestras organizaciones son equipos de equipos, mediante los grupos un líder influencia y dirige el curso interpersonal con pequeños grupos o individuos, deben comunicarse y alinearse para influir en la conducta y el rendimiento. Es la manera de poner en contexto la gerencia del presente y la creación del futuro para mover la organización como un cuerpo coherente de un estado al siguiente.

En esa forma lidiar tiene tres dimensiones y se usara la palabra liderazgo estratégico para abarcar la figura, gerenciar, crear el futuro y construir equipos.

Liderazgo estratégico es controlar y dirigir la acción racional y deliberada que se implica a una organización en su sentido más fundamental: propósito, cultura, estrategia, competencias medulares y procesos críticos.

El liderazgo estratégico incluye no solo operar con éxito hoy si no llevar el cambio profundo y duradero a la transformación a la esencia de una organización.

Liderazgo es solo operar en el centro



Este modelo no denigra las destrezas gerenciales ni exalta en exceso la suavidad de la construcción de equipos y de otros aspectos interpersonales del liderazgo, mas bien muestra que las tres clases de habilidades son necesarias para el éxito:

Una buena gerencia.

Trabajo eficaz con la gente.

Crear en el futuro.

Una paradoja de nuestra época es la información por si misma no representa conocimiento y por lo tanto meramente tener mas información no es asi una ventaja a los lideres les queda difícil interiorizar y actuar en la corriente constante de la información a que están expuestos todos los días, de hecho tratar de reaccionar al bombardeo constante de información puede ser antifuncional por ejemplo en el siglo XVII un mensaje sobre los intereses europeos en la india o el lejano oriente se demoraba casi 2 meses en llegar. Los gerentes europeos de la época estaban capacitados mucho mas allá de lo que imaginamos a fin del siglo XX.

## La esencia del liderazgo estratégico:

Explorar el entorno.

Pensar en la situación.

Luego terminar el mejor curso a seguir.

Las Preguntas de un líder son:

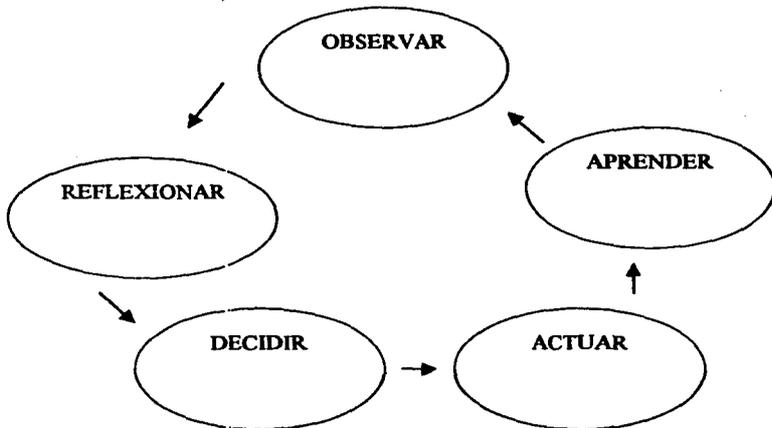
¿Que esta pasando?

¿Qué no esta pasando?

¿Qué puedo hacer para influir en la acción?

## CICLO DE ACCIÓN DEL LIDERAZGO

Al integrar el conocimiento con la retroalimentación mas formalmente sigue el modelo de 5 pasos llamado ciclo de acción del liderazgo



1. Nota: modelos e información tomada de . R. Sullivan Gordon y Michael, "La esperanza no es un método", México 1996, Capítulos 5,6.

### Observar:

El ciclo de acción del liderazgo empieza con la observación en esta fase, el líder pregunta ¿Que esta pasando? Y ¿Que no esta pasando? Esto no es solo un proceso de mirar fuera de la organización es también un proceso de mirar hacia dentro y estimar fortalezas y debilidades, competencias básicas, tendencias culturales y necesidades. Debe incluir todos los públicos de la organización incluyendo los clientes accionistas reguladores y quien quiera que tenga influencia en la capacidad de funcionar de la organización.

### Reflexionar:

La reflexión que se piensa ¿Qué puedo hacer para influir sobre la acción. El líder interpreta la información reunida por la observación deduciendo tanto las amenazas con las oportunidades y formulando cursos de acción opiniones y alternativas. En esta fase el líder establece objetivos, una dimensión importante de la fase de pensar es determinar que es sujeto de cambio en el entorno y que debe aceptarse como se recibe, es un proceso de separar las incertidumbres de las certidumbres relativas y de identificar y de ensayar suposiciones, también es un proceso de estimar y disminuir el riesgo.

### Decidir:

El líder determina como puede avanzar mejor para realizar el objetivo, esto implica identificar las tareas incluso los papeles específicos para los participantes claves y fijar restricciones, limites y patrones mensurables para el éxito.

### Actuar:

La organización empieza entonces a ejecutar las decisiones del líder a menudo a partir de proyectos piloto específicos de manera que el aprendizaje pueda comenzar inmediatamente. El líder debe estar implicado personalmente en especial al comienzo del proceso del cambio. El patrocinio y el compromiso del líder demuestra la importancia del cambio y refuerza la participación de otros líderes.

**Aprender:**

Este paso es muy importante en el ciclo de acción del liderazgo cierra el círculo a relacionar los resultados de la decisión y de la acción con el entorno y la acción futura en la fase de aprendizaje el líder y la organización modifica su conducta para volverse más eficiente ajusta las acciones y reenfoca los objetivos como se necesiten preguntándose ¿si hubiéramos sabido lo que sabemos ahora? ¿qué hubiéramos hecho de manera distinta?

No solamente hay más información disponible que nunca si no que la comprensión del tiempo significa que el líder tiene menos tiempo de digerirla y aplicarla. El líder puede tener un equipo eficiente y de liderazgo puede aumentar gradualmente la capacidad del líder en cada fase del ciclo pero un equipo puede tener al líder en los caminos convencionales y hacerse difícil pensar.

## CAMBIO

Transformar una organización es un trabajo difícil por que el líder y su equipo de liderazgo deben hacerlo, el cambio no surgirá hecho del trabajo de un comité o un asesor no todo el mundo estará de acuerdo con lo que se está haciendo usted tendrá que dedicar mucho tiempo a comunicarse, a aclarar, generar entusiasmo y escuchar inclusive reacciones negativas resistencias y desacuerdos. El líder tendrá que pensar mucho en el futuro y hacer que otro hagan lo mismo.

## CAMBIAR NO ES SENCILLO

Conducir el cambio significa hacer dos trabajos a un tiempo llevar la organización a través de del día de hoy y llevarla al día de mañana, la mayoría de la gente se demorara en entender la necesidad del cambio preferirá que el futuro se parezca al hoy así desplazara su vida y su sentido de la realidad lo menos posible.

El liderazgo que transforma requiere una aproximación personal y muy directa actuar y dirigir la acción de establecer la confianza necesaria para que la gente salga del paradigma de hoy y se mueva hacia el futuro.

Lidiar el cambio es trabajo duro por que requiere de acción su calendario y su diario son la pruebas mas desdientes de su compromiso, esta empleando su tiempo con las partes tradicionales o con las partes innovadoras de su organización, esta promoviendo la experiencia y el aprendizaje. Ha delegado el control dentro de un amplio radio de conducta que la gente entiende, esta promoviendo a que los riesgos a los que representan los negocios del modo usual, su preapuesto de inversión esta orientado hacia el pasado o hacia el futuro, la organización filtra lo que le dice, en suma ¿usted hace parte de los viejos o de los nuevos? Las palabras son importantes pero la gente mira lo que usted hace para respaldar sus palabras la conducta de ellos refleja la de usted.

## VALORES

Los valores dan una calidad de auto ordenamiento a una organización una especie de lastre organizacional que le da dirección y estabilidad en épocas de turbulencia de tensión o de cambio, los valores le dan tanto a los lideres como a los seguidores una base para mirar mas allá de los asuntos de cada día.

Los lideres eficientes comprenden que los valores medulares arraigados profundamente en la gente que forman una organización son la esencia de su cultura organizacional y una enorme fuente de fortaleza.

## EL LIDERAZGO EMPIEZA CON LOS VALORES

Los valores compartidos expresan la esencia de la organización, enmarca la perspectiva, suministra la alineación y establece el fundamento para la transformación y el crecimiento al poner énfasis en los valores el líder señala lo que no cambiara dándole a la gente un ancla

en una manera de incertidumbre y un contexto estratégico para tomar decisiones y acciones que desarrollaran la organización, el liderazgo empieza con los valores.

Por ejemplo:

Motorola es una de la corporaciones mas notables y mas exitosas de los estados unidos, una de las bases de este éxito es un fuerte sentido de los valores compartidos ofrece un fundamento para la responsabilidad individual, todo empleado de Motorola lleva una tarjeta en el bolsillo en el cual resume el objetivo fundamental, las creencias las metas y las iniciativas claves, de la compañía como son:

Respeto constante por la gente

Integridad sin concesiones

No muchas palabras pero poderosas

Motorola dice que el derecho individual a la dignidad es un patrón difícil de cumplir pero al esforzarse por cumplirlo han hecho progresos no solo en fortalecer sus valores humanos compartidos sino en construir un clima de responsabilidad compartida.

Algunos creen que la manifestación de valores compartidos es pura apariencia pero la evidencia es todo lo contrario.

La gente de Motorola se esfuerza por vivir de acuerdo con estas creencias y juntas han construido una de las más grandes corporaciones del mundo.

Hay rasgos más comunes que puede usar un líder para empezar un proceso de redefinición y aclaración de los valores como son:

Propósito:

La gente que pertenece a una organización con un fuerte sentido de propósito puede identificarse con este.

### Continuidad:

Ser constante en los hechos ver el pasado reflejado el presente y futuro.

### Gente:

La gente y la organización son inseparables usted no puede valorar su organización sin valorar la gente que esta en ella, como valoramos a la gente es algo que se nota en como la contratamos, como la despedimos, en nuestro compromiso, entrenamiento y desarrollo en la igualdad de oportunidades, los pagos, los beneficios a un mas importante como delegamos y compartimos la responsabilidad y como distribuimos el liderazgo.

Podemos valorar a nuestra gente como un factor de producción reemplazable o como un activo renovable que debe desarrollarse y cultivarse, la elección es cosa nuestra.

### Responsabilidad:

Hay lideres que quieren asumir una especie de responsabilidad limitado por lo que ocurren una organización.

De hecho el papel del líder no es tanto asumir la responsabilidad como manejarla, los lideres deben forjar subalternos que asuman la responsabilidad de sus propias actuaciones y sea capaz de acciones y sean capas de acción independientes, este es el verdadero sentido de facultar a los empleados no-solo la libertad de hacer su propio trabajo si no la libertad de definirlo.

### Integridad:

Puede entenderse como coherencia interna. Un directivo dijo poder subir los precios del producto un 15% y seguir vendiendo tanta cantidad de su producto y también podría producir mas y mantener la línea de precios pero a expensas de la calidad, decía poder

hacer las dos cosas sería un error a corto plazo podríamos hacer mas dinero pero tenemos la obligación de tratar equitativamente a nuestros clientes y hacerlo mejor para la empresa a largo plazo sus declaraciones muestran una integridad genuina un compromiso de hacer sin cesar lo correcto para largo plazo sin tener en cuenta presiones o tentaciones de corto plazo.

**Compromiso:**

Compromiso personal los subordinados pueden contar unos con otros para hacer mejor las cosas, para cumplir las reglas, para encarnar los valores de la organización.

Las recompensas personales motivan a la gente pero hay otras motivaciones intangibles que son mucho mas importantes.

La gente aspira a identificarse con las organizaciones que pueden respetar y al realizar un trabajo contribuya con algo de valor que ella pueda entender.

Los valores compartidos fomentan tanto el valor moral como la confianza en uno mismo ayuda a la gente a entender las expectativas, le ayuda a definir la conducta correcta.

Los valores compartidos le proporcionan a los lideres la fuerza necesaria para ver mas allá de la crisis del día, este conjunto común de valores alimenta la confianza de una organización en si misma y proporciona la base para la genuina agilidad estratégica la creatividad y la osadía.

Los lideres pueden contribuir a un clima de confianza mostrando compromiso, valor moral, honradez, y respeto.

Hoy vemos que la mejores organizaciones en todas partes están aprendiendo lo mismo el liderazgo empieza con los valores.

## EL PODER DE LA VISIÓN

Para crear el futuro, hay que verlo primero hay que comunicarlo de alguna manera que la organización pueda entender calmando sus temores y levantando su confianza.

Lo que un líder puede y debe hacer es crear una visión un contexto dentro del cual una organización pueda actuar para crear su futuro.

El poder de la visión es algo que les da a los líderes una base para la acción positiva el crecimiento y la transformación.

Para que la visión sea eficaz esta debe describir el futuro en términos que la gente sea capaz de entenderla fácilmente, debe llevar en si un concepto del éxito lo bastante simple para que la gente lo entienda en términos operacionales es decir que pueda aplicarlo a su papel en la organización a su trabajo ósea a la gente debe plantéasele de tal manera que entienda lo que significa alcanzarlo.

Una visión faculta a los líderes al trascender los asuntos cotidianos creando un contexto futuro dentro del cual estos puedan operar, un líder usa la visión y los valores para movilizar a la gente para facilitar el cambio y el crecimiento para crear un futuro para su organización.

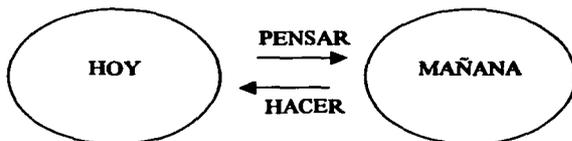
La visión es el primer paso para transformar la organización, los buenos líderes crean una visión la articulan la poseen y la completan incansablemente por ejemplo:

No es por accidente que las empresas como Coca Cola, Dupont, etc son líderes en el mercado año tras año, los líderes de estas compañías están comprometidos en un proceso constante de reflexión y de renovación pensando sobre el futuro y haciendo el duro trabajo inicial para el cambio.

El cambio debe ocurrir primero en la mente de las personas solo entonces puede tener lugar en la estructura, los procesos, el rendimiento, y la producción de la organización.

Pero no se puede empezar a actuar eficazmente sin desarrollar primero el entendimiento de lo que se trata de realizar y como se va a realizar lo mismo que cierto reconocimiento de lo que se sabe y lo que no se sabe sobre el ambiente en el cual esta operando.

Se puede pensar en el proceso de pensar y hacer:



La flecha superior (el pensar), o eje intelectual es el mas importante, la flecha inferior (el hacer), debe recibir sus indicaciones del eje de pensar, el eje hacer es el eje operativo, se implementan los cambios fisicos de una organización.

Una visión clara proporciona un contexto racional en el cual cambiar las competencias, las criticas, reconstruir, despojar e invertir y desarrollar gente capaz de alcanzar el poder de la visión, acciones como la de reducción de costos, disminución de personal, la mejora de la calidad y la disminución del ciclo del tiempo deben entenderse por que son variables estratégicas dependientes que pueden ser útiles pero sin el trabajo inicial sería necesario para crear una visión son solo palabras altisonantes sin significado verdadero o utilidad sin el trabajo duro de base que proporcione dirección los lideres verdaderamente lo que están haciendo son novelerías a costas de los accionistas pero hecho es poco probable que encuentren nunca la gran ola.

## COMO ARTICULAR UNA VISIÓN

La visión perfecta puede ser imposible de lograr una visión poco débil que esta bien articulada y reforzada es mejor que estar cambiando, una visión debe ajustarse a la organización para la cual se creo y debe ser capacitadora de modo que le de lo mismo al líder que al seguidor una herramienta que estos puedan traducir en estrategia y acción cuyos resultados sean crecimiento y cambios reales la visión debe llevar a la organización hacia el futuro.

Una vez que el liderazgo se ha hecho dueño de la visión debe comunicarla y hacerla entender de una manera que capacite a la gente para tratar de alcanzarla, la visión es un desafío para la gente de una organización por que finalmente la obliga a cambiar.

El líder debe darle claridad a la visión si una empresa esta usando una visión como un medio de distribuir el liderazgo de su organización debe trabajar muy duro para aclararla de manera que las actuaciones independientes de muchas personas queden personalmente alineadas.

La falla de ver el futuro puede atribuirse a muchas causas pero siempre empieza por la falla de la visión. La visión sin seguimiento es el fracaso seguro.

## ESTRATEGIA

La estrategia es una construcción intelectual que liga lo que uno es hoy con lo que quiere ser mañana es un modo sustantivo y concreto.

La estrategia vendria siendo como la programación la fijación de metas de producción, Marketing o finanzas con planes necesarios para alcanzarlos, la programación tiene que ser lineal extendiendo el día de hoy hacia el mañana, en su formulación correcta sin embargo la estrategia empieza con el mañana y visión y el proceso de mirar hacia atrás e identificar las rutas critica hacia el futuro.

**El carácter esencial de la estrategia es que relaciona los fines con los medios.**

**1) Estrategia:**

**Es el conjunto de conceptos que relaciona los medios donde uno esta hoy con los fines donde uno quiere estar. La palabra se aplica en general a una organización como un todo sin embargo puede aplicarse igualmente a un elemento subordinado siempre que ella abarque el elemento subordinado como un todo, el proceso de asegurar que la estrategia subordinada apoye la estrategia global es el alineamiento estratégico.**

**2) El ambiente estratégico:**

**Es el contexto dentro del cual opera una organización.**

**3) Propósito estratégico:**

**Lo que usted trata de lograr.**

**4) Concepto estratégico:**

**Es como trata usted de lograr su propósito estratégico también asigna los recursos y establece prioridades.**

**5) Los objetivos estratégicos:**

**Son metas específicas cuyo logro es indispensable para el cumplimiento del propósito estratégico o de alguna de sus dimensiones principales.**

El cumplir los objetivos estratégicos es necesario generalmente pero no siempre es suficiente para cumplir el propósito estratégico por ejemplo:

Si el propósito estratégico es el convertirse en el proveedor dominante de un producto o servicio puede establecer cierto nivel de participación en el mercado con objeto estratégico, lo que es significativo marca el progreso hacia la visión que puede ser comprendida fácilmente por los miembros de la organización y el equipo de liderazgo.

La implementación exitosa de una estrategia para la transformación requiere establecer la prioridad de los elementos determinados cuales son mas críticos y ejecutando primero los más importantes por ejemplo si el mejor modo de alcanzar nuevos resultados es usar nuevas tecnologías descentralizadas de producción puede ser equivocado cambiar el sistema de personal al mismo tiempo por el riesgo de perder madurez y experiencia en la fuerza de trabajo lo cual haría imposible el cambio en la producción.

En un principio es adoptar una estrategia y ejecutarla tan difícil es para una organización en asimilar demasiado cambio es peor aun tratar de asimilar una dirección estratégica constantemente cambiante, por eso lo importante es el trabajo inicial de planeación estratégica para habilitar la organización para establecer una arquitectura estratégica y manteniéndola haciendo ajustes si es necesario en lugar de grandes giros, una organización tiene determinada energía y fácilmente puede desperdiciarse si la dirección es muy cambiante.

El viaje hacia el cambio puede ser especialmente en grandes organizaciones puede ser largo y difícil habrá momentos en el que el papel de un líder no es empujar ni sino atenerse a la estrategia y aconsejar.

## TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN

Para encontrar oportunidad en medio de estas significativas discontinuidades tecnológicas y culturales debemos transformar nuestras organizaciones.

El cambio puede tener el carácter tanto de una condición como de un proceso.

El cambio como condición es parte de la realidad que debemos aceptar, el cambio como proceso es algo que esta en nuestro poder influenciar, esto es útil cuando vemos el cambio como condición y la aceptamos en nuestra vida y organización somos capaces de verlo en función de oportunidad y vemos solo problemas, el cambio como condición es como el amanecer va a pasar, como el ambiente siempre esta cambiando la hipótesis de trabajo debe ser siempre que la organización debe cambiar, guiar efectivamente, dar una dirección real requiere manejar bien esta dos dimensiones del cambio, usar el cambio como un proceso para crear oportunidades en el ambiente cambiante.

La complejidad del cambio se refiere al hecho de que en el mundo de hoy no hay tal cosa como el aislamiento, cada cambio produce otros de manera que a menudo no se entiende si se ven venir y si se llevan efectos impensados de segundo y de tercer orden que pueden ser ventajosos y desastrosos en las tres medidas del cambio es mas constante hoy en día que en cualquier época de nuestra existencia.

El cambio puede ser evolutivo o revolucionario, esto puede tener lugar gradualmente dentro del paradigma existente o puede venir en la forma de un giro más dramático hacia un paradigma completamente nuevo, si su entorno es estable el cambio gradual puede ser el mejor curso de acción lo más probable es que su estrategia para crear el futuro implique tanto la transformación como el cambio gradual.

Las características definitorias de una transformación son que da por resultado la creación de una organización diferente de hay que usted pueda transformar legítimamente su organización sin tener que transformar cada proceso particular.

El proceso de transformación implica salvar la discontinuidad producida por un cambio en el ambiente, en el caso de la tecnología las discontinuidades a que nos enfrentamos eran muy parecidas a muchos problemas a que se enfrentaban muchas otras organizaciones, el propósito de la transformación no es acomodar las discontinuidades para adaptarse a los cambios en el proceso o a los cambios determinados por otros es mas avanzar hacia el futuro y real un nuevo estándar.

La transformación consiste en convertirse en algo fundamentalmente distinto algo mejor.

Un líder tiene de las mismas incertidumbres que se enfrenta la organización como un todo siempre necesitara mas datos, mejores análisis mejores opciones, pero cuanto mas apliquen los métodos existentes para estudiar un problema mas se tendrá la tendencia a contentarse con mejoras marginales en las soluciones existentes.

Para la gente los cambios afectan a su bienestar económico sino también en sentido de su propio valer. El líder debe guiar la dimensión humana del cambio, no basta ser el tipo de buenas ideas que realiza acciones positivas, una tarea del liderazgo es la de establecer una atmósfera de desarrollo para que el cambio pueda ver a la luz positiva por la gente implicada en él.

Las empresas deben trabajar en todas las dimensiones con la gente tanto en las buenas como en las malas usando todo tipo de información.

En el mundo del mañana las entidades exitosas se caracterizaran por su capacidad de manejar las transformaciones continuas es solamente por esto que las organizaciones pueden ser competitivas mañana por medio de un proceso de transformación.

## **COMO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES UNA BUENA HERRAMIENTA PARA LOGRAR UN CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Se entenderá como estrategia al conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas asignar recursos para llevar a cabo y establecer la forma y peracidad para medir avances.

La planeación estratégica es una buena herramienta para lograr un cambio organizacional, es muy importante saber lo que sé esta haciendo y tener muy presente los objetivos.

La planeación estratégica como herramienta puede ser la base para crear la nueva empresa Ejemplo; el caso del TEQUILA de la marca DON JULIO:

El señor Julio González,<sup>16</sup> empezó trabajando en una fabrica de tequila cercana a Ocotlan en Guadalajara Jalisco ganando \$9.00 por semana al transcurrir un año el supo que no era lo suyo trabajar como obrero, se propuso a vender el tequila del lugar donde trabajaba haciéndose de clientes en Ocotlan y los \$9.00 que ganaba a la semana los sacaba en un viaje de venta de tequila en Ocotlan, con el tiempo el hacia tres o cuatro viajes a la semana y a los pocos meses empezó a tener tres o cuatro clientes que compraban alrededor de 20 barriles de madera (de 66 litros) una o dos veces al mes, y para ese entonces ya el ganaba \$ 280.00 en el comercio al mes.

Cuando cumplió 17 años puso su primera fabrica de tequila (1942 ) a la cual dos hermanos contribuyeron económicamente. Al paso de cinco años lucho mucho para poder trabajar en forma ordenada en el cual él tuvo que aprender a producir pero también a administrar, y a cobrar, fue un tiempo de aprendizaje que finalmente le llevo incluso a cambiar de ubicación la planta por que en un principio la tenia en un rancho en el municipio de Atotonilco llamada El Salvador y actualmente la tiene en Atotonilco el alto.

---

16. Revista El Inversionista, entrevista con Don Julio, Noviembre del 2001, Pag. 65.

De hecho el nunca tuvo problemas con el banco, al contrario le surgían préstamos de los cuales él iba teniendo más y más propiedades por que el negocio marchaba muy bien.

Durante 20 años elaboró tres mil litros diarios y la marca que en ese entonces manejaba era "Tres Magueyes" y llegó a ser la mejor marca en casi todo el centro del país y segunda y tercera en otros lugares.

Al principio su tecnología era muy rústica todo era con bueyes y mulas, machacaban el mezcal y el molido lo iban pasando a la parte de adentro luego terminado de moler se hacía de adentro hacia fuera después en cubetas se llevaba a las bodegas de fermentación, y después se sacaba y se llevaba a los alambiques, todo era humano y ahora ya no, todos son molinos, bombas y máquinas.

El tequila se vendió bien en Guanajuato, Aguascalientes, Hidalgo, Torreón, Chihuahua, Guadalajara. Después al señor Julio González se le ocurrió exportar a granel, invirtió cerca de 2 años viajando a Estados Unidos cada dos o tres meses y no pudo lograrlo en estos intentos, unas de las barreras que tuvo que enfrentar fue el idioma inglés pero con la ayuda de Instituto Mexicano del Comercio Exterior que apoya a los pequeños empresarios buscaban la manera de exportar su producto y empezó a viajar a Estados Unidos y Canadá, él se entrevistaba con diferentes compañías hasta que en 1975 logró su primer contrato de exportación a granel que era lo que en aquel tiempo predominaba en el mercado. Su producción de tres mil litros diarios a dieciocho mil litros y de pronto todo el equipo que tenía para elaborar tres mil litros fue obsoleto y lo cambió por un equipo nuevo y tal fue su demanda que llegó a tener plantaciones industriales en tres municipios.

Pasó a ocupar el segundo sitio en exportaciones a granel, en ese momento tomó prestigio y tuvo que adaptarse a una nueva cultura de hacer negocios y prácticamente reconstruir nuevamente toda la fábrica. Hacer las instalaciones sanitarias de acuerdo con las normas que pusieron sus clientes en Estados Unidos esto llevó casi un año de reconstrucción cambiando equipo e instalaciones pero durante ese tiempo nunca dejó de producir un solo día para él fue un obstáculo pero un reto a la vez.

**Su producción actualmente:**

Dos millones de litros anuales, en los cuales el 20% es para tres magueyes, y el 80% para Don Julio y de sus ventas se exporta un 15%.

## **COMO SURGIÓ LA MARCA DON JULIO**

La famosa marca Don Julio surgió cuando el señor Julio González cumplió 45 años de producir tequila en el año de 1987 y como un premio sus hijos registraron la marca de Don Julio a una reserva especial en barricas de 100% agave almacenada en bodegas con ciertas características a los invitados les agrado mucho este tequila y fue tanta la insistencia para venderlo que lo lanzo a mercado durante dos años, lo cual uno de los lugares de mas aceptación fue el Distrito Federal y tal aceptación llevo al tequila al número uno en ventas, este tequila se vendia en \$200 en comparación con otros similares tenían un precio de \$40 ó 50 y tanto es del agrado del consumidor que se sigue vendiendo muy bien hasta la fecha.

Don Julio González es muy conocido en Atotonilco como el patrón más generoso y la lealtad de sus trabajadores se define como a toda prueba y se aplica este dicho en el de que al ojo del amo engorda el caballo, no es solo él quien se preocupa por la calidad de su tequila sino por todo su personal por ejemplo ya tiene familias que cumplieron cuatro generaciones trabajando con él.

Aquí se puede observar como la planeación estratégica es una buena herramienta para lograr un cambio organizacional, uno al planear estratégicamente debe ver muchas situaciones como:

La planta debe de estar ubicada cerca de mis materias primas, ¿Por que es esto?, por la simple razón de que cuando la demanda sea mucho mayor de mi producto yo no carezca de estas mismas para poder crecer es decir que no tenga obstáculos tanto de materias primas como de mano de obra esto suele pasar en algunas micro empresas que cuando empiezan a crecer estas se detienen por que las materias primas son difíciles de conseguir ó por el lugar

donde se obtienen es muy lejano, por eso mi plan estratégico es colocar mi planta en un lugar cercano a materias primas y no tenga que encarecer mas mi producto.

Otro punto muy importante es:

Los consumidores, al poner una planta se debe conocer que tanta demanda tiene el producto, que tipo de personas les interesa, si consumo primario ó secundario, y dependiendo de esas características se podrá ubicar la planta, por ejemplo si el producto es muy consumido en el norte y la planta esta en el sur se podrá poner una sucursal del producto ya terminado en el lugar donde tenga mayor demanda.

Como vimos en el ejemplo anterior uno debe estar sujeto a un cambio, pero esto no lleva a muchas cosas puesto que los cambios no deben de ser repentinos si no deben llevar un seguimiento y una buena planeación estratégica, una visión, un objetivo, y sobre todo un buen líder que organice nuestra empresa.

En conclusión se puede ver las bases que soportan el éxito en Don Julio (el tequila y como empresa) son: La flexibilidad al cambio, la visión y la habilidad de la dirección para adelantarse a los acontecimientos para sacar provecho a los mismos así como tener el suficiente valor y la responsabilidad para encarar los cambios durante el inicio y el transcurso de la transformación de su fabrica tequilera.

Se puede ver que se llegaron a cumplir todos los objetivos y se ha mencionado un claro ejemplo de lo que es el liderazgo y de lo que es un líder, el ejemplo de Don Julio se ve claramente que este es un líder 9,9 ya que el cumple con todas las características de líder, en toda la extensión de con lo que se ha descrito en este documento, por que el no solo se preocupa por la calidad de su producto sino que el en parte busca que sus empleados estén gustosos y satisfechos de su trabajo el los lleva a tener un mismo objetivo y los subordinados cuidan de los intereses de la empresa que en parte son los suyos, le da el mismo valor a sus empleados que a su producción, por que el sabe que todas las partes son importantes para el éxito de la empresa.

Don Julio esta dispuesto a ser flexible a los cambios que sean posibles para llegar a las metas a corto y a largo plazo esto es por que el tiene una visión muy clara de lo que el quiere y de los objetivos fijados, el sabe que teniendo una calidad a el le da un cierto prestigio y una muy buena ubicación en el mercado y que el tequila se va a vender por si solo siempre y cuando sostenga en el mercado una calidad excelente, a el precio al publico no es una barrera por que bajar el costo de su producto tendría que bajar la calidad para un menor precio pero por su parte el desea mantener una calidad en el mercado, el como líder tiene una velocidad de respuesta a todo lo que se le presenta ya sea por el bien de su empresa siempre y cuando sea inteligente al resolver los problemas por ejemplo el cambio drástico de su planta para producir una cierta cantidad demandada en el mercado, el al cambiar su planta de tres mil litros diarios a dieciocho mil litros diarios el nunca dejo de producir su tequila, vio como manufacturaba pero sus clientes nunca los dejo sin su producto en este caso al cliente no le importa si el produce ó no el cliente lo que quiere es vender estas pueden ser las partes fuertes para el éxito, las oportunidades para él y su planta productora de tequila son el mercado Nacional e Internacional, Don julio ya conquistó con su tequila primero el centro del país después a todo el territorio Mexicano y parte de los Estados Unidos y por que no ahora Europa, tal vez Asia.

Para Don Julio sus debilidades pueden ser los errores internos como las fallas de origen mecánico que atrasen ó disminuyan la producción, ó se puede decir que la extinción del agave en México que pone en peligro la producción futura de tequila, las amenazas para Don Julio es en parte la competencia pero será la interna por que hasta ahora no compete con el extranjero.

Se ha visto en Don julio un verdadero líder en una industria que cumple con todas las características y en todos los aspectos y esto que se presento es un claro ejemplo para todos aquellos que quieren fungir como lideres en las empresas y no cumplen con ciertas características y pueden que no lleven a su equipo ó empresa al éxito que se requiere para estar en el mercado Nacional e Internacional.

## **EL LÍDER NACE O SE HACE**

Como hemos visto en lo anterior claramente se ve que el líder nace, pero claro debe tener ciertas características como son:

Ser observador, reflexioncita, decisivo, tener una visión, un objetivo, una planeación estratégica para la empresa y el cambio que este implica la capacidad de adaptación, una apertura de innovación, y una modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas, el cambio es también una fuerza que se impone, no es optativa para las empresas es el cambio igualmente una forma de supervivencia por un lado y el crecimiento y la madurez y desarrollo por el otro.

## **EL PODERY EL LIDERAZGO**

El concepto de poder, no esta muy relacionado con el liderazgo ya que en parte el poder no es un medio que utiliza el líder para influir sobre el comportamiento de sus colaboradores, el liderazgo este solo trata de adentrar a sus subordinados a un objetivo, y en el poder es una ventaja que tiene el jefe sobre los mismos.

Citaremos la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona que haga lo que se le manda.

Ejemplo:

Unos asaltantes obligan a una persona a entregarles su cartera, sujetándolo o golpeándolo.

El que ordena se apoya en algo que esta unido ó conectándolo a una fuente de poder.

Ejemplo:

A una persona se le obliga a terminar un trabajo para hoy fuera de sus horas de trabajo este no accede, se le dice que si no lo hace será despedido.

Una persona realiza una retribución algo que no haría por una simple petición.

Ejemplo:

Una persona se le comunica que ira a ver unos clientes los días sábados y domingos por la tarde y se le ofrece lo doble de la cantidad de dinero que gana normalmente por un día común.

A una persona se le motiva actuar, ó no, en determinada forma por que reconoce en alguien la fuerza de la ley.

Ejemplo:

Un oficial de aduana dice que no se debe introducir al país determinado químico.

Capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica por que reconoce una competencia.

Ejemplo:

Un Ingeniero ordena a su cliente cambiar su caldera por que subirán de precio y el podría ayudarlo ahora con un descuento a parte de su precio actual.

Resultado de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás.

Hemos visto que el poder no es mas que una ventaja ó un acorralamiento de los jefes hacia los subordinados.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se ha visto que el liderazgo es un tema muy amplio, que se ha estudiado desde muchos tiempo atrás, y se buscan explicaciones de cómo es que una persona guié ó maneje a un grupo pero las respuestas cada vez son mas amplias y concretas a los puntos a los que se quiere llegar.

Se ha observado que la concepción sobre liderazgo ha tenido grandes cambios con respecto al tiempo, en siglos pasados la gente se dejaba influir por el fisico, al pensar que esa persona al ser mas fuerte tendria que ser su líder pero, estaban equivocadas por que el fisico no es mas que la genética y estas personas muchas de las veces eran mucho mas torpes y no gozaban de suficiente inteligencia y por el contrario en vez de llevar a su grupo al éxito lo llevaban al fracaso, se llegaban a confundir liderazgo con el poder que este no es mas que el aprovechamiento de algunas personas abusando de las debilidades de otros.

El líder es el individuo que goza de una autoridad y respeto para poner ciertas normas en el grupo, como se ha observado en esta tesis, el liderazgo se ha caracterizado en un principio por tres estilos, aquí lo que hemos visto es que la gente busca asumir un verdadero estilo para llegar al éxito en la empresa en este mundo lleno de cambios y con una competitividad enorme.

El liderazgo es asumir una cierta responsabilidad, es llevar una empresa al éxito; pero esta no va a llegar sola sino que debe estar conformada por un grupo de personas u organizaciones que tengan un mismo fin y objetivos fijado para al cual se quieran llegar, pero ser líder no es tan fácil como se cree, algunas teorías sugieren que hay cinco estilos diferentes de liderazgo, en la que en la que cualquier individuo puede tener un estilo en común, por lo que es importante ver cual se asimila mas a nosotros y en determinado momento cambiar nuestro estilo al correcto y no asumir un estilo que no nos lleve a nuestras metas fijadas.

Se puede decir que no cualquier persona puede ser un líder, un líder debe tener ciertas características, como el de tener siempre un objetivo y debe tener metas a corto y a largo plazo, esto quiere decir que el líder siempre va a saber que tiene que hacer con su empresa, otra característica importante es elegir al grupo de trabajo para conseguir sus metas ya fijadas y buscar convencerlos que las metas donde van a llegar son las adecuadas y estos hagan su máximo esfuerzo para lograrlo. El líder debe de tener una visión, hasta donde quiere llegar, debe de crear cambios y no importa cuantos o cuales deben ser, con el objetivo claro de lograr el éxito y esto lo va a conseguir siempre y cuando sea inteligente en sus decisiones.

El líder debe ser creativo.

El liderazgo es una influencia interpersonal orientada a lograr metas y estas a su vez se logran por medio de la comunicación, este es una forma de influir a la gente mas allá de sus actividades rutinarias las cuales se dan mediante indicaciones y ordenes.

El liderazgo es mas que un acto que hace que otros actúen o respondan a una dirección compartida. Es la fuerza dinámica clave que motiva y coordina a una empresa a lograr sus objetivos, el liderazgo es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas para lograr las metas de una empresa.

El líder como Ingeniero Químico debe tener en mente siempre una planeación estratégica que es el enfoque de toda empresa.

No hay que confundir al Ingeniero Químico líder con un administrador, este lucha por lograr un cambio y el administrador busca un equilibrio, el administrador paga a sus subordinados por que trabajen es mas formal, el líder busca el trabajo en equipo, demuestra entusiasmo pasión e inspiración, muestra técnicas, crea una visión para la organización y el líder es creativo, persuasivo, planea, organiza, controla y dirige.

El liderazgo es el arte o el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan por ellos mismos y con entusiasmo a alcanzar las metas fijadas en el grupo.

El liderazgo, siempre va a requerir de seguidores, un líder sin un grupo o seguidores no es un líder, y no es mas que solamente un individuo, como hemos visto el buen líder y el estilo que siempre va a predominar para llegar a las metas es el líder que trabaja en equipo, sin descuidar tanto a la productividad como a sus seguidores.

Hay varios enfoques del liderazgo, que varían desde los rasgos hasta la contingencia.

Uno de estos se encuentra en tres estilos: el autocrático, el democrático y el de libertad absoluta, en los estilos de Likert identifiqué cuatro sistemas que él considera es el más eficaz el sistema 4 (Participativo o de grupo), en los estilos de R. Blake él considera que el más apropiado es el 9,9 pero en sus estudios el más común es el 5,5 por ser el más aceptado aquí él muestra dos dimensiones, una de ellas la preocupación por la productividad y la otra preocupación por el personal, ahora vemos también que el liderazgo se puede contemplar como un continuo, en el cual en un extremo el administrador tiene gran libertad y en el otro extremo el administrador tiene muy poca libertad, mientras que los empleados la disfrutan a plenitud.

La conclusión es que no existe un estilo perfecto de liderazgo y que los administradores pueden tener éxito si se les coloca en situaciones apropiadas, el enfoque de camino-meta, sugiere que los líderes más eficaces ayudan a sus seguidores a lograr tanto las metas de la empresa como las individuales.

## BIBLIOGRAFIA

1. Blake, R., *El nuevo Grid Gerencial*, Ed. Diana, México, 1980.
2. Dubrin, A., *Liderazgo*, Ed. Prentice Hall, México, 1999.
3. Eco, H., *Como se hace una tesis y técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Ed. Gedisa, México, 1989.
4. Fiedler, F., *Liderazgo y Administración Efectiva*, Ed. Trillas, México, 2001.
5. Kotter, J., *El líder del Cambio*, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, México, 1985.
6. Kotter, J., *El Factor Liderazgo*, Ed. Díaz de Santos S. A., México, 1990.
7. Mendieta, A., *Tesis Profesionales*, Ed. Porrúa S. A., México, 1989.
8. Schmelkes, C., *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*, Ed. Oxford, México, 1982.
9. Sullivan, G., *La Esperanza no es un Método*, Ed. Grupo editorial Norma S. A., México, 1996.
10. Kotter, J., *El líder del Cambio*, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, México, 1985.
11. Weihrich, H. Y Koontz, H., *Administración "Una Perspectiva Global"*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1994.