



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE QUÍMICA

**“LIDERAZGO EMPRESARIAL”**

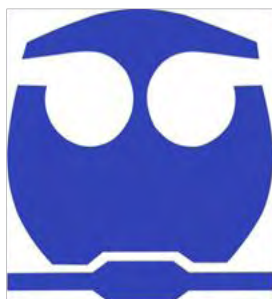
## TRABAJO MONOGRÁFICO DE ACTUALIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**INGENIERA QUIMICA**

**P R E S E N T A :**

LILIA DEL PILAR HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ



MÉXICO, DF.

2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE:** Profesor: **ROBERTO JOHNSON BUNDY**  
**VOCAL:** Profesor: **LEON CARLOS CORONADO MENDOZA**  
**SECRETARIO:** Profesor: **JOSE SABINO SAMANO CASTILLO**  
**1er. SUPLENTE:** Profesor: **EDUARDO FLORES PALOMINO**  
**2° SUPLENTE:** Profesor: **HECTOR ISRAEL BASAVE RIVERA**

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:**

**FACULTAD DE QUIMICA, UNAM**

---

**ASESOR DEL TEMA: LEON CARLOS CORONADO MENDOZA**

---

(nombre y firma)

**SUSTENTANTE (S): HERNANDEZ RODRIGUEZ LILIA DEL PILAR**

---

(nombre (s) y firma (s) )

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por estar conmigo en todo momento y nunca abandonarme en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis Padres Alejandro y Dolores, por haberme dado la vida, principios, valores y amor; por apoyarme en todo momento y darme sus enseñanzas para llegar a ser una persona de bien y por darme su cariño y comprensión.

A mi amada hija Samantha, por ser lo más grande en mi vida y el motivo más importante para salir a delante. Gracias Hija.

A mi Hermano Raúl, por su amor y compañía, por ser mi modelo a seguir en mi vida como estudiante.

A Elaryv por que a pesar de todo me has apoyado todo el tiempo.

A Nelson, por quererme y apoyarme en todo momento y quererme como soy.

A Gisa y a mis sobrinos, Isabela y Raulito; por su cariño y comprensión.

A mi abuela Esperanza; por todos sus consejos y el cariño que me dio la mayor parte de su vida.

A mi asesor Ing. León C. Coronado, por su apoyo en este trabajo.

A mis amigas Liliana, Andrea y Martha, por su amor y su amistad en todo este tiempo, las quiero.

# ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

APENDICE DE FIGURAS Y TABLAS

## CAPITULO 1

### CONCEPTOS BÁSICOS.

1.1. LIDERAZGO HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD.

1.2. LIDERAZGO: CONCEPTOS BÁSICOS.

1.2.1. DEFINICIONES DE LIDERAZGO.

1.2.2. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

1.3. LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD.

1.3.1. EL LIDER.

1.3.1.1. ¿QUE ES UN LÍDER?

1.3.1.2. ¿EL LÍDER NACE O SE HACE?

1.3.1.3. EL LÍDER DE CATEGORÍA MUNDIAL.

1.3.1.4. EL GERENTE Y EL LÍDER.

1.3.1.5. EL LIDERAZGO EXITOSO.

1.3.1.6. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS Y COMPLEMENTARIAS DE UN  
LÍDER.

1.4. EL LÍDER NATURAL.

1.4.1. EL LÍDER CARISMÁTICO.

1.4.2. LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO.

1.4.3. OTRAS CONSIDERACIONES PARA EL LIDERAZGO.

## **CAPITULO 2**

### **TIPOS DE LIDERAZGO**

2.1 INTRODUCCIÓN

2.2 TEORIA DE CONTINGENCIA DE LIDERAZGO

2.3 LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL.

2.4 LIDERAZGO SITUACIONAL: FIEDLER.

2.4.1 DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA SITUACIÓN DE LIDERAZGO.

2.5 LIDERAZGO SITUACIONAL: PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD.

## **CAPITULO 3**

### **EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL *GRID***

3.1 INTRODUCCIÓN.

3.1.1 MÉTODO GRID DE BLAKE Y MOUTON PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

3.1.2 DIMENSIONES DEL CUADRO ORGANIZACIONAL.

3.1.3 DESCRIPCIÓN Y UTILIZACIÓN DEL CUADRO ORGANIZACIONAL.

3.1.3 CONCLUSIONES

## **CAPITULO 4**

### **OTRAS TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO**

4.1 INTRODUCCIÓN

4.1.1 EL TREBOL DEL LIDERAZGO

4.1.2 MODELO DE COVEY DE LOS 7 HABITOS.

4.1.3 MODELO DE LIDERAZGO: "GESTIÓN POR 8 HÁBITOS"

4.1.4 EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **BIBLIOGRAFÍA.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer los diferentes aspectos y conceptos del liderazgo a través de una recopilación bibliográfica, hemerográfica y de medios electrónicos de los cuales se hicieron los resúmenes correspondientes tratando de conservar los conceptos más relevantes para entender lo que es el liderazgo, así también se mencionan algunas de las teorías más significativas y las que han seguido vigentes a lo largo de los años y las cuales son las bases de las teorías actuales. Se hace mención de la evolución del liderazgo en la actualidad y como este ha cambiado a lo largo del tiempo. Con la información recopilada se tratara de dar un enfoque hacia la industria química y las empresas en general, para dar una aplicación a dicha información con el objetivo de dar una herramienta más a la formación como ingeniero químico.

## **INTRODUCCIÓN**

El Ingeniero Químico es el profesional que desempeña una diversidad de funciones en el campo técnico, científico, administrativo y humanístico dentro de los sectores económicos que tienen que ver con la implementación de procesos productivos que transforman las materias primas y fuentes básicas de energía en productos útiles a la sociedad. Es el profesional que ejerce su práctica con responsabilidad y ética, que posee conocimientos de matemáticas, físico-química, mecánica de fluidos, operaciones unitarias, diseño de equipos y de plantas, investigación, desarrollo y control de procesos, administración y economía a través de los cuales diseña, maneja, controla, optimiza y administra los procesos industriales, para las transformaciones físicas y químicas de las materias primas, productos naturales e insumos, para la obtención de productos útiles a la sociedad, en términos de calidad, seguridad, economía, uso racional y eficiente de los recursos naturales y conservación del medio ambiente.



Aunado a todo lo anterior el objetivo de la Ingeniería Química, es la formación de profesionales con amplia visión técnica y científica, con capacidad para aplicar el método científico y los principios de la ingeniería y economía para formular y resolver problemas complejos, desarrollar procesos industriales mediante el manejo de operaciones unitarias, el diseño de procesos y productos y por ende formar ingenieros químicos con conocimientos, actitudes y aptitudes analíticas y creativas, de liderazgo y calidad humana, con espíritu de superación permanente y ya que el liderazgo es un tema crucial hoy en día donde la fronteras se han abierto al comercio global en donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, esto ha generado que cada vez las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa y es por eso que el ingeniero químico debe de estar a la vanguardia con el liderazgo y lo que esto implica. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, a los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo; conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes “**administración**” y **liderazgo**” son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados, mientras que solo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser

administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

## **OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO.**

El presente trabajo tiene como objetivos:

1. Llevar a cabo una recopilación bibliográfica en libros, revistas de corte administrativo, recursos de internet y otros acerca de las diferentes teorías existentes en la actualidad para el estudio del liderazgo en los diferentes tipos de organizaciones. Dichas teorías incluirán conceptos, definiciones, tablas y diagramas para su aplicación.
2. Estudiar los conceptos y teorías, haciendo énfasis en aquellas que se aplicado con éxito actualmente. Explicar el porqué, a pesar de los años estas teorías siguen vigentes, así como los beneficios que estas traen con su adecuada aplicación.
3. Analizar la información recolectada para poder hacer los resúmenes correspondientes de cada capítulo y su beneficio en la aplicación de esta.
4. Elaborar las conclusiones pertinentes.

## APENDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<b>Capítulo 1</b>	pag.
Tabla 1. “Actitudes y habilidades de un líder” .....	18
<b>Capítulo 2</b>	
Tabla 2. “Estilos de liderazgo” .....	39
Fig. 1. “Continuo del comportamiento del gerente-empleado” .....	53
Fig. 2. Modelo del liderazgo de Hersey y Blanchard .....	60
<b>Capítulo 3</b>	
Fig. 3. “Modelo de Robinson” .....	67
Tabla 3. “Estilos del modelo de Robinson” .....	68
Fig. 4. “Cuadro organizacional o Grid gerencial” .....	71
Fig. 5. “Grid gerencial” .....	78
<b>Capítulo 4</b>	
Fig. 6. “El trébol del liderazgo” .....	80
Fig. 7. “Modelo de los 7 hábitos” .....	81
Fig. 8. “Modelo gestión por 8 hábitos” .....	83
Tabla 4. “Modelo para el liderazgo del siglo XXI” .....	84

# **CAPITULO 1**

## **CONCEPTOS BÁSICOS**

# CAPITULO 1

## CONCEPTOS BÁSICOS.

### 1.1.LIDERAZGO: HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD.

En materia de liderazgo, la pregunta que interesa responder no es "¿se hace o se nace?", sino "¿cómo conducir grupos humanos de manera que sean eficientes y que se sientan satisfechos haciendo su tarea?". Una persona que conduce un equipo y logra transformarlo en un grupo de personas que actúan de una manera altamente competitiva, cohesionada y feliz, ya sea en el ámbito deportivo, laboral o social, es un líder, no importa si nació o se hizo por el camino. El problema está en cómo lograrlo.

Esto se centra en lo que el líder debe hacer para asegurar condiciones apropiadas, que favorezcan el logro de metas y la satisfacción personal. Y al hablar de líderes no se trata, en este caso, de personas que producen un impacto sobre la historia o la sociedad; se trata, simplemente, de personas comunes y corrientes, como usted o como yo, que en algún momento deben conducir equipos de trabajo para lograr objetivos que de otra manera no alcanzaríamos de manera individual.

En una entrevista concedida por Ken Blanchard con motivo de los 50 años de ASTD International Conference & Exposition, señaló: "Todo, en el campo de la administración, actualmente está encaminado a alejar a los managers (directores o gerentes) del comando o control ejercido en los roles de jueces y evaluadores,

para reubicarlos en roles de apoyo, estímulo, coaching y como proveedores de aliento. La cosa más absurda que los managers pueden hacer el día de hoy es actuar como si tuvieran todas las respuestas"

El liderazgo ha probado ser la herramienta más relevante al momento de sobrevivir, competir o, incluso, valorizar las organizaciones. Descuidar este aspecto es no tomar en cuenta lo que la investigación y la experiencia han probado que sí hace una diferencia. Un líder eficaz logra comprometer a las personas con valores y metas que condicionan el éxito, ya sea de un grupo de trabajo o de una gran corporación. Y, en último término, este compromiso de las personas, llevado a la acción, es el que produce los resultados.

Un líder es una persona que hace una diferencia en el desempeño de un grupo, pero no tan sólo cuando está presente (se puede lograr eficiencia a punta de pistola o con un látigo en la mano), sino también cuando no está supervigilando el trabajo del equipo. Y ésta es la clave: debemos influir no tan sólo sobre las conductas de las personas (desempeño observado), sino más que nada sobre sus actitudes y sentimientos (aspectos no observables del comportamiento). Son estos últimos aspectos los que permiten que las personas continúen desempeñándose en forma comprometida, aún cuando no estén siendo sometidas a un control externo estricto. El ideal para un líder debería ser, entonces, desarrollar a las personas para que alcancen este nivel de autonomía y auto motivación.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados.

Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

## 1.2 LIDERAZGO: CONCEPTOS BÁSICOS.

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir.

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo contundentes.

Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica.

En todos los equipos de trabajo -desde los escolares hasta los de alta dirección de empresas- encontramos al menos a una persona, que sin tener el peso de una responsabilidad, sobresale por su iniciativa, amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; por otra parte,



se distingue por su facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo.

Este tipo de personas sobresalen, además, por poseer un cúmulo de buenos hábitos y valores: Alegría, amabilidad, orden, perseverancia (entre muchos otros), despertando en nosotros admiración y respeto.

Los grandes líderes guerreros de la antigüedad eran respetados y apreciados por ser los primeros en lanzarse a la batalla. De igual manera, cada uno de nosotros debemos ir por delante, seamos o no, cabeza de familia, empresa, equipo de trabajo o agrupación. En contadas ocasiones, o nunca, pensamos en la responsabilidad que como personas tenemos. A decir verdad, todos podemos y debemos ejercer un liderazgo desde nuestras particulares circunstancias.

### 1.2.1 DEFINICION DE LIDERAZGO.

Según el Diccionario de la <sup>(1)</sup>Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. <sup>(2)</sup>El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "**cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**". Otras definiciones son: **"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"** <sup>(3)</sup>Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades

laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

1.- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

2.- En segundo término el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

3.- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

4.- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. <sup>(4)</sup>James McGregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y

requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

<sup>(5)</sup>**Chiavenato, Idalberto** (1993), Destaca lo siguiente:

**"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".**

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. <sup>(6)</sup>Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas.

Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución -, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### 1.2.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una **organización** puede tener una **planeación** adecuada, **control** y **procedimiento** de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una **planeación** deficiente y malas **técnicas** de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

El liderazgo es sin duda la característica más importante que debe tener el gerente de una organización para transformarla en una empresa de categoría mundial. Sin un liderazgo plenamente desarrollado, ninguna organización podrá sobrevivir al Terremoto Empresarial causado por la apertura de fronteras y el nuevo clima empresarial mundial.

**(7)“El liderazgo es la habilidad y autoridad que tiene una persona para sacar lo mejor que está adentro de los demás y hacer que lo sigan con entusiasmo para alcanzar la Visión, la Misión y las Metas de la Organización”**

Liderazgo es caminar de frente al futuro incierto con pleno conocimiento de sí mismo y con tal dedicación y entusiasmo, que motiva a los demás a desear seguirlo con pleno compromiso.

Se considera que la mayor parte de las personas poseen habilidades para el liderazgo. El problema es que son pocos los que tiene la oportunidad, la voluntad y el compromiso de desarrollar estas habilidades y transformarse en líderes. Al darse la oportunidad, muchas personas pueden llegar a expresar el potencial que poseen y desarrollar su estilo de liderazgo. Hay que tomar en cuenta que también existen diferentes aspectos personales que influyen sobre la excelencia en el liderazgo y que además, se requiere de diferentes niveles de aplicación del liderazgo dentro de la organización: gerencia general, gerencia de división, gerencia de departamento, supervisores, etc.

Una empresa bien liderada se encuentra enfocada en sus metas, acciones y orientada a la obtención de resultados en forma eficiente y efectiva. En este tipo de empresas el ambiente es profesional, ameno y de mejoramiento continuo. Esto le facilita enfrentar a la competencia, dándole al consumidor lo que desea, a un precio competitivo.

### 1.3 LIDERAZGO Y PRODUCTIVIDAD.

La teoría organizacional y la práctica de dirección se relacionan con grupos orientados hacia alguna tarea. Por lo tanto, la productividad es una medición importante en el desempeño gerencial, el cual depende en gran medida de la efectividad del liderazgo. En consecuencia la interrogante básica tiene que ver con el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en la productividad de un grupo.

A pesar de todo, esta interrogante de la productividad ha sido establecida más bien estrictamente como una dicotomía entre liderazgo centrado en la producción

y liderazgo centrado en los empleados. Una intensa investigación se ha desarrollado como un esfuerzo para apoyar de que, en largo plazo, el liderazgo centrado en los empleados será más productivo. Los supervisores con mejores récords de desempeño enfocan su atención primeramente en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y en los esfuerzos para construir un grupo de trabajo efectivo con objetivos altos de desempeño. Esto describe el concepto de liderazgo centrado en los empleados, en contraste con el enfoque centrado en el trabajo, el cual se concentra en la tarea y emplea distintas presiones para mantener a los subordinados ocupados de una manera prescrita. Los enfoques democráticos-participativos prometen que la satisfacción individual y moral de grupo aumentará mientras que al mismo tiempo facilita el mejoramiento de la productividad para la organización como un todo.

### 1.3.1 EL LIDER.

Podemos afirmar que el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un determinado colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal, el líder influye sobre otros y el propio grupo lo legitima como tal.

Actualmente, se requiere que el puesto de dirección, aparte de estar dotado de autoridad formal tenga capacidades de líder. En el marco de modelos actuales de dirección, tal como es la Dirección Estratégica y la Dirección por Objetivos, no se concibe la dirección solamente como autoridad formal.

La consecución de objetivos, como una unión de esfuerzos de los diferentes integrantes de una organización, requiere que se dirija con algo más que con la autoridad formal. En el caso que no sea así, difícilmente la organización lograra sus objetivos, y por supuesto los trabajadores o miembros de la organización ni se vincularan ni motivaran con los fines a lograr.

#### 1.3.1.1 ¿QUE ES UN LÍDER?

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa:

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro.

Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores.

Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros.

Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder.



Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee.

Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

### 1.3.1.2 ¿EL LÍDER NACE O SE HACE?

Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo.

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar.

Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia.

También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar.

El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

Por este motivo, no es bueno "superproteger" a las personas en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeño vayan conociendo el

valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertas "dificultades", en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida.

Hay que favorecer que los empleados vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas. Se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la organización.

La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve.

El líder de una empresa puede jugar un papel secundario en un club de tenis (por ejemplo) del que sea socio si sus conocimientos de este deporte, de cómo funciona su entorno, etc., es limitado.

No obstante, el líder no tiene que ser un especialista en la materia, pero sí tendrá que tener una formación sólida e integral, que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla (sea ésta empresarial, deportiva, cultural, etc.).

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta en él carencias significativas terminará por rechazarlo.

Los subordinados entienden que el líder no tiene por qué conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos), pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido.

### 1.3.1.3 EL LÍDER DE CATEGORÍA MUNDIAL.

Un líder de categoría mundial comienza su gestión con establecer una Visión y una Misión muy claras de lo que persigue obtener. Esta Visión es el puente que une el pasado y el presente de una organización con su propio futuro. El pasado y el presente son todas aquellas tradiciones, triunfos y experiencias que crean la cultura actual de la organización. El futuro no es una extrapolación de la situación presente, sino más bien, una proyección diferente con condiciones superiores para la organización.

El líder crea una Visión sencilla, realista, con credibilidad, que sea fácil de entender, con un atractivo e innovador futuro. Un futuro representado por condiciones mucho mejores que las actuales. Es importante tomar en cuenta que la Visión y la Misión se formulan dentro del contexto de los valores morales y culturales de la organización y del país.

Un líder de categoría mundial es inteligente, curioso, competente y con capacidad para interpretar intenciones y crear una Visión concreta que anima, inspira y transforma propósitos en acciones. Es una persona que tiene fe en él mismo y en los demás, que tiene un carácter estable y positivo como para no depender de la aprobación ni del reconocimiento de su grupo de referencia ni de sus subordinados. Da más que lo que recibe, apoyando a todos. Acepta a las personas tal y como son, basando sus relaciones en el presente y no en el pasado.

Acepta sus errores y los errores de los demás como una oportunidad para el mejoramiento, manteniendo siempre en una actitud de motivación, aprendizaje y autoeducación en él mismo y en toda la organización.

El líder exitoso planifica, establece procedimientos de trabajo, controla, evalúa el progreso y toma las medidas correctivas correspondientes. El líder siempre funciona con firmeza dentro de la organización, utilizando todos los valores, compromisos y aspiraciones de ésta para lograr el cumplimiento de la Visión y la Misión.

El líder de categoría mundial es un amigo, un maestro, un entrenador, un motivador, un asesor y es la persona que tiene la autoridad en la empresa.

Un líder de categoría mundial es la única persona que puede guiar una empresa en las aguas turbias causadas por la integración y la apertura de fronteras. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades del liderazgo al máximo, es un reto para todos en la organización.

**<sup>(8)</sup>“El líder crea más líderes”**

Como se ha destacado, cada uno de nosotros debe desarrollar sus habilidades de liderazgo al máximo. Debe esperarse que cada uno tenga su propio estilo de liderazgo; sin embargo, independientemente del estilo y nivel de liderazgo, cada una de las características mencionadas anteriormente deben desarrollarse con el mayor compromiso de éxito y a la medida de cada persona.

#### 1.3.1.4 EL GERENTE Y EL LÍDER.

Muchas personas confunden entre ser un gerente administrador y un gerente líder. Mientras que un gerente administrador administra, el líder ayuda, apoya y orienta. Un gerente administrador acepta y mantiene una realidad ya establecida, mientras que el líder, por su curiosidad, investiga esa realidad para desarrollar e innovar metas, procesos y procedimientos.

Un gerente administrador tiene enfocados sus esfuerzos en el establecimiento de sistemas ordenados y controlables y, en la creación y mantenimiento de estructuras. El líder enfoca sus esfuerzos en el desarrollo, motivación y promoción del recurso humano. Un gerente administrador depende de los controles que él mismo ha creado, mientras que el líder inspira fe y credibilidad en sí mismo y en sus propios colaboradores, promoviendo la autoevaluación y el autocontrol.

Un gerente administrador tiene una visión a corto plazo y planifica de acuerdo a eso, en tanto que un líder vive y tiene visión a largo plazo, su panorama es muy amplio y mantiene siempre la macro-visión de la organización. Si el gerente administrador pregunta cómo y cuándo, el líder pregunta qué y por qué. El gerente administrador mantiene su vista en el último renglón de los estados financieros, mientras que el líder ve el horizonte de esos estados financieros.

Un gerente administrador aplica métodos establecidos de administrar o para elaborar procesos o productos, en tanto que el líder crea y origina su propia manera de administrar. El gerente administrador prefiere una situación conocida y con pocos cambios. El líder se enfrenta al status creado y promueve los cambios,

asumiendo riesgos. El gerente administrador acepta y cumple las órdenes, mientras que el líder tiene su propia personalidad y carácter y, reta siempre lo establecido.

Sin duda alguna, para enfrentar el futuro las empresas necesitan gerentes líderes.

**<sup>(9)</sup>“El gerente hace correctas las tareas encargadas. El líder hace las tareas que son correctas”**

Operando a Través de sus Agentes de Cambio

Las principales tareas que un líder de categoría mundial realiza con su equipo de trabajo son, en su orden las siguientes:

- Elaboración de la planificación estratégica y la formulación de la Visión y la Misión,
- Elaboración de planes a largo y corto plazo,
- Estructuración de la organización y de las funciones y el desarrollo organizacional,
- Establecer los procedimientos de trabajo y asegurar el funcionamiento eficiente de la organización,
- Realización de auditorías y establecimiento de controles,
- Evaluación y retroalimentación.

Para llevar a cabo estas tareas, el líder debe realizar las siguientes funciones, manteniendo la calma y la estabilidad emocional.

### 1.3.1.5 EL LIDERAZGO EXITOSO.

Algunas de las actitudes y habilidades más importantes de un líder exitoso se resumen a continuación:

<b>ACTITUDES</b>	<b>HABILIDADES</b>
- Adaptable a situaciones cambiantes	- Inteligencia
	- Conceptualización
- Orientado a resultados ambiciosos	- Creativo
	- Diplomático
- Cooperativo	- Comunicativo
- Decisivo	- Organizado
- Enérgico	- Trabaja en equipo
- Resistente	- Administrador
- Confianza en sí mismo	- Motivador
- Tolera el stress	- Persuasivo
- Asume responsabilidades	- Sociable

Tabla 1. Actitudes y habilidades de un líder.

Fuente: [www.unamosapuntos.com](http://www.unamosapuntos.com)

En resumen, la estrategia que debe seguir el líder es que todos los miembros de la organización siempre ganen. Entiende que todos los individuos tienen aspiraciones para su desarrollo personal y que el cumplimiento de estas aspiraciones pueden ser aprovechadas para el crecimiento de la organización. El líder promueve la participación de todos con una política manifiesta de puertas abiertas, dándoles las facultades, instrumentos, procedimientos y conocimientos para ejecutar bien su trabajo. El líder manifiesta y promueve el desarrollo de la credibilidad en cada uno de los miembros y transmite un sentimiento de trabajo en

familia. Es el único que puede darle a la organización la fortaleza necesaria para enfrentar el Terremoto Empresarial.

Cada uno de nosotros debe desarrollar su propio estilo de liderazgo cumpliendo las tareas gerenciales, desarrollando habilidades y asumiendo actitudes que conduzcan al éxito gerencial y empresarial.

#### 1.3.1.6 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS Y COMPLEMENTARIAS DE UN LÍDER.

Muchas son las cualidades que definen al líder. El líder debe poseer todas las siguientes cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Como cualidades básicas se señalan:

- **Visionario**: El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconforme, creativa, que le gusta ir por delante.
- **Persona de acción**: El líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.



- **Brillante**: El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- **Coraje**: El líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.
- **Contagia entusiasmo**: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).
- **Gran comunicador**: Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- **Convincente**: El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

- **Gran negociador**: El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.
- **Capacidad de mando**: El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- **Exigente**: Con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.
- **Carismático**: Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es

perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.

- **Honestidad**: Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "bluff" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán la confianza en él; proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.
- **Cumplidor**: El líder tiene que ser una persona de palabra; lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga confianza en él.
- **Coherente**: El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

## CARACTERISTICAS COMPLEMENTARIAS DEL LIDER

- **Trabajador**: El líder debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Uno no puede exigir a su empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo. Pero el líder debe ser capaz de llevar una vida equilibrada, de compaginar su actividad profesional con su faceta personal, familiar, social, etc. El líder debe demostrar a sus empleados que es perfectamente compatible una gran dedicación profesional con una rica vida privada. El entusiasmo, la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.
- **Perseverante**: Las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.
- **Flexible**: Las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder. El líder que se atrinchera en sus posiciones está llamado al fracaso, además daría una muestra de soberbia que le llevaría a perder la simpatía del grupo. Un auténtico líder no teme que por cambiar su punto de vista o

por aceptar la opinión de un subordinado esté dando muestras de debilidad. Todo lo contrario, proyectaría una imagen de persona abierta, dialogante, flexible, pragmática, que contribuiría a aumentar su prestigio entre los colaboradores.

- **Autodominio**: El líder es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba). El líder tiene que ser una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles. El líder determina en gran medida el estado de ánimo de la organización. Si el líder se muestra optimista, animado, con energía, la plantilla se contagiará de este estado. Si por el contrario, se muestra pesimista, desanimado, preocupado (y lo manifiesta), el ánimo de la organización se hundirá.
- **Prudente**: Aunque el líder sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable. El líder conoce los puntos fuertes y las debilidades de su organización, respeta a sus adversarios, asume riesgos controlados tras un análisis riguroso. El líder tiene que luchar contra el endiosamiento, entendido como un exceso de autosuficiencia que le puede llevar a perder la prudencia.

- **Realista**: El líder está siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones.
- **Justo**: El líder debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba. No puede dar lugar a agravios comparativos. El líder debe reconocer los aciertos y fallas de sus colaboradores de manera objetiva, debe ser igual de exigente con todos y ecuánime en las recompensas. Los empleados entienden y aceptan que se les exija, lo que no tolerarán nunca será la injusticia.
- **Humano**: El líder es una persona cercana, próxima, cálida, comprensible. Esta cualidad es básica para lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural, preocupado por su gente. Resulta absurda (y contraproducente) la actitud de muchos altos directivos (que no líderes) de mostrarse altivos, fríos, distantes.
- **Accesible**: El líder tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle. Si quieres que la organización esté contigo, te tienen que conocer, ver que eres uno más de ellos. Si

quieres que te aprecien tienes que darle la oportunidad de que te traten. Un líder distante difícilmente motiva; en el mejor de los casos produce indiferencia y en el peor origina rechazo.

- **Humilde**: La humildad implica reconocer las propias limitaciones, saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que se cometen y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de una persona realista, con los pies en la tierra. La humildad ayuda a ganar el respeto del equipo.
- **Generoso**: La generosidad es fundamental en todo líder. Los empleados han depositado en él su confianza, pero además de interesarles el futuro de la empresa, les preocupa su situación personal. La relación profesional no deja de ser una transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc. Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.
- **Culto**: El líder debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural. El líder tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa). El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gestión de su organización.

- **Inquieto**: El líder es una persona inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto. En el mundo actual, una persona conformista termina quedándose obsoleta.
- **Con sentido del humor**: El humor es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad. La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados. El líder tiene que tener claro que hay momentos para las formalidades y momentos para cierto desenfado y no por ello va a perder el respeto de su equipo, sino que, todo lo contrario, conseguirá estrechar los lazos con sus colaboradores.
- **Optimista**: El optimismo es contagioso, se expande al resto de la organización. El optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía. Además, la persona optimista se recupera rápidamente de los fracasos y tiende siempre a mirar hacia adelante.



- **En buena forma física:** El líder tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

#### **1.4. EL LÍDER NATURAL.**

Los líderes naturales se dan en todos los niveles, desde el más bajo hasta el ejecutivo. Si bien no se cuestiona la autoridad del líder designado, el líder natural es considerado por sus iguales como su representante más auténtico, como su “campeón”. Así mismo sus iguales estiman que su líder natural funge como contrapeso del que las autoridades designan, no necesariamente como su contrario, sino como mediador, negociador e intérprete de las políticas de la dirección.

El líder natural constituye un recurso, tanto para los empleados como para las autoridades. Para los primeros (aquí se incluyen grupos desde el nivel más bajo hasta el más alto de la empresa), puede servir como un tribunal de segunda instancia cuando surgen dificultades con las autoridades de la compañía.

Para la empresa, el líder natural simplificará las negociaciones y las comunicaciones con los grupos de empleados.

Los ejecutivos acertarán si reconocen a los líderes naturales y buscan su cooperación para llevar a cabo las políticas y decisiones de la empresa. La aceptación de los líderes naturales entre el personal, hará que se generen acciones mutuamente benéficas.

Es conveniente obtener la cooperación del líder natural. Para conservar los beneficios potenciales de los líderes naturales de una organización es necesario:

1.- **Identificarlos:** En algunos casos resulta fácil hacerlo. El líder destaca, es el primero en hablar cuando se trata algún asunto entre los empleados y la dirección, cuenta con el respeto de sus compañeros, y se pone en relieve que es la persona a quien el grupo consulta asuntos de trabajo. Cualidades específicas del líder natural:

- Conocimiento y sentido común. Ya sea que se fundamente en la experiencia, en una inteligencia superior, o en una aguda comprensión del comportamiento de las personas, el líder puede analizar y predecir acontecimientos.
- Voluntad de liderazgo. Tiene confianza en sí mismo y es lo suficientemente egoísta como para disfrutar su papel de dirigente. Acepta la autoridad y las responsabilidades con facilidad.
- Ambición o carencia de ella. Esto constituye una paradoja, y también, un hecho. Algunos líderes naturales tienen conciencia de su eficiencia, y la utilizan para progresar. Pero, otros igualmente capaces se contentan con la posición que ocupan en el grupo y con permanecer en él.

## 2. **Buscar su cooperación en las situaciones adecuadas:**

Recuerde los atributos que hacen valioso a un líder. Por sus cualidades, el líder se gana el respeto, la confianza y la obediencia del grupo. Sopesese cuidadosamente las situaciones en las que solicite su cooperación.

#### 1.4.1. EL LÍDER CARISMÁTICO.

El carisma se puede definir como una facilidad innata de hacerse querer, es un poder de atracción, es magnetismo personal. El carisma tiene un fundamento esencialmente genético: Unos (pocos) nacen con carisma y otros (la mayoría) no. No obstante, aunque resulta muy difícil adquirirlo, sí se pueden aprender ciertas técnicas que permiten suplir parcialmente su ausencia o a realzar aún más el carisma que uno ya posee. Es muy difícil precisar por qué una persona tiene carisma y otra no, pero la realidad es que el primero "enamora" y el segundo produce "indiferencia".

El líder carismático genera admiración. El carisma facilita enormemente el camino hacia el liderazgo, si bien no es una condición indispensable:

Se puede ser un extraordinario líder sin tener carisma y se puede tener muchísimo carisma y no ser un líder. La característica que define a un líder carismático es su capacidad de seducir, tiene una personalidad enormemente atractiva con la que consigue atraer a los demás miembros del grupo.

El líder carismático suele ser también un gran comunicador, tiene un poder natural de persuasión. Ante el líder carismático el equipo suele perder cierta objetividad.

El líder carismático disfruta normalmente de un juicio benévolo por parte de sus subordinados. Se le "perdonan" los fallos y se mitifican sus logros.

El problema que plantea el líder carismático es que la organización puede hacerse excesivamente dependiente de él. Es muy difícil encontrar a un sustituto ya que eclipsará a cualquier aspirante a sucederle.

Un peligro que acecha especialmente al líder carismático es la facilidad de caer en el endiosamiento. El grupo le rinde tanta pleitesía que no es extraño que pierda el sentido de la realidad.

#### 1.4.2. LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO.

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se, delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo.

Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido

autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes *son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores*. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen la necesidad de guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba.

¿Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba?

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de

decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

#### 1.4.3. OTRAS CONSIDERACIONES PARA EL LIDERAZGO.

Además de todo lo anterior, se considera que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

## Referencias

- (1) Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, México 1986.
- (2) Diccionario de las Ciencias de la conducta, Nueva York 1956.
- (3) Ralph M. Stogdill, Handbook of leadership: a survey of theory and research (Nueva York, 1974).
- (4) McGregor Burns, James; The Human side of enterprise, Nueva York McGraw-Hill book company, 1960.
- (5) Anatomía de un líder (1994) en HBR, Liderazgo para el siglo XXI (1996) en McGraw Hill, El trabajo del Lider (1993) en HBR, p. 23.
- (6) Anatomía de un líder (1994) en HBR, Liderazgo para el siglo XXI (1996) en McGraw Hill, El trabajo del Lider (1993) en HBR, p. 78
- (7) PODER Y NEGOCIOS: LECCIONES DE LIDERAZGO; 5 de enero del 2006 / edición No. 17, p. 10.
- (8) PODER Y NEGOCIOS: LECCIONES DE LIDERAZGO; 5 de enero del 2006 / edición No. 17, p. 19.
- (9) PODER Y NEGOCIOS: LECCIONES DE LIDERAZGO;



## **CAPITULO 2**

# **TIPOS DE LIDERAZGO**

# CAPITULO 2

## TIPOS DE LIDERAZGO

### 2.1 INTRODUCCIÓN

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El enfoque de las cualidades se refiere a lo que un líder es. Otro enfoque para entender el éxito de liderazgo se concentra en lo que el líder hace, esto es, su estilo. Un cierto número de términos, tales como autocrático, democrático, burocrático, neocrítico y de "laisse-faire", han sido empleados a fin de describir el enfoque general usado por los líderes en situaciones humanas.

Jennings cita a la burocracia como una variación especial de la autocracia: "La autocracia es el reinado de un hombre; la burocracia es el reinado de las reglas.

Una se enfoca a hacer que las cosas pasen, y la otra a hacer las cosas ordenadamente. El hombre de acción se convierte en el hombre de lógica y la productividad es remplazada por la eficiencia. La burocracia es una autocracia sutil". Este estilo de liderazgo se relaciona con los sistemas racional - legal de autoridad y un conjunto explícito de procedimientos, reglas y reglamentos.

Un estilo de liderazgo basado en la burocracia se despersonaliza. El sistema de reglas y reglamentos está diseñado para cubrir todas las exigencias. Por lo tanto, el papel del líder es controlar las actividades rutinarias dentro de los lineamientos establecidos por el sistema mismo. El estilo burocrático destaca la nitidez administrativa, la regularidad y la precisión. Este estilo es evidente en muchas de las organizaciones complejas de gran escala de la actualidad.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder

participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER**

**LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Los tres estilos de liderazgo:

<b>AUTORITARIO</b>	<b>DEMOCRATICO</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>
1. Determinación total de las políticas del líder.	1. Todas las políticas son asunto de discusión de grupo, y la decisión, alentada y asistida por el líder.	1. Libertad completa de decisión para el grupo o individuo, con un mínimo de participación del líder.
2. Técnicas y pasos de actividad dictados por la autoridad, uno a la vez, de tal manera que el paso futuro será siempre incierto en alto grado.	2. Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. El líder esquematiza los pasos generales hacia el objetivo del grupo; y cuando se requiere asistencia técnica, sugiere dos o más procedimientos alternativos a escoger.	2. distintos materiales suministrados por el líder y no toma parte en la discusión y ejecución del trabajo.
3. Usualmente el líder dicta el trabajo o tarea particular y al compañero de trabajo de cada miembro.	3. Los miembros son libres de trabajar con quien ellos escojan y la división del trabajo se deja al criterio del grupo.	3. Absolutamente ninguna participación del líder.
4. El dominador tiende a ser personal en sus alabanzas y críticas del trabajo de cada miembro; permanece alejado de la participación activa del grupo, excepto cuando hace demostraciones.	4. El líder es objetivo o basado en hechos en sus alabanzas o críticas, y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer demasiado del trabajo del grupo.	4. Comentarios poco frecuentes y espontáneos sobre las actividades de los miembros, a menos de que se le pregunte y ningún intento para apresurar o regular el curso de los acontecimientos.

**Tabla 2. Estilos de liderazgo**

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En alguna época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad

de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales al igual que los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

## 2.2 TEORIA DE CONTINGENCIA DE LIDERAZGO.

Son teorías administrativas que reconocen diferencias o contingencias en las personas, en diversos momentos y en situaciones reales; también se le conoce como "administración situacional"; enfoque que hace hincapié en que no existe una "manera ideal o perfecta" que se aplique en todas las situaciones.

### TEORIAS DE CONTINGENCIA.

- Teoría de la personalidad de los rasgos
- Teoría basada en el comportamiento
- Teorías situacionales o de contingencia
- Teorías de los roles
- Teoría emergentes

## TEORIA DE LA PERSONALIDAD DE LOS RASGOS

Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes.

- Rasgos Físicos de madurez: energía, apariencia e imagen impactante.
- Aspectos Sociales: Estudios en escuelas con imagen, elevada condición social o ascenso social.
- Personalidad Adaptabilidad: Ímpetu, estabilidad emocional y seguridad en sí mismo.
- Características Sociales Diplomacia: sociabilidad, popularidad, delicadeza.
- Características Relativas a Tareas: Impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

Algunos rasgos asociados con el liderazgo son:

1. Empuje y ambición
2. Deseo de dirigir e influir en los demás
3. Confianza personal
4. Inteligencia
5. Profundos conocimientos técnicos en su área de responsabilidad

# TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO

## TEORÍA X Y TEORÍA Y

Otra perspectiva de la naturaleza de las personas se resume en dos grupos que propuso Douglas McGregor y que normalmente se conoce como la “teoría X” y la “teoría Y”. Según este teórico, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor seleccionó estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser “bueno” o “malo”.

**Teoría X**: Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quién es el jefe, se cree que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que el personal se muestra renuente a cooperar y posee deficientes hábitos de trabajo.

Suposiciones de la teoría X

1.- Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán.

2.- Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben de ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.



3.- los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y, sobre todo, desean seguridad.

**Teoría Y:** Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal.

Suposiciones de la teoría Y.

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

6. Dadas las condiciones de la vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan solo en forma parcial.

Es obvio que estos dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, es decir impuesto al subordinado por el superior. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, ya que hace hincapié en la autodirección y la integración de la necesidades individuales con las exigencias organizacionales. No hay duda de que ambos grupos de suposiciones afectan la forma en que los administradores desempeñan sus funciones y actividades administrativas.

### **ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO (1950 – 1960)**

(a) Se identifican dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: la *consideración* y la *estructura inicial*

- *La consideración* se refiere al grado en que el líder es sensible a los sentimientos de las personas del grupo y les presta su apoyo
- *La estructura inicial* valora el grado en que el líder se preocupa por estructurar los requerimientos de la tarea y las responsabilidades propias de sus subordinados

(b) Cualquier líder puede ser valorado en ambas dimensiones, lo que determina 4 tipos diferentes de liderazgo:

- relaciones humanas
- autocrático
- democrático
- laissez-faire

(c) Generalmente los líderes democráticos con alto grado de consideración y de estructura inicial, tienden a lograr mayor desempeño y satisfacción de los subordinados

## **LA MATRIZ GERENCIAL O TEORÍA DEL GRID GERENCIAL**

Esta Teoría fue creada por Robert Blake y Jane Mouton, identificando 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas en el extremo inferior izquierdo de la matriz se encuentra el estilo que se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas como en la producción.

## **TEORÍAS SITUACIONALES O DE CONTINGENCIAS (1960 – 1990)**

### **MODELOS CONTINGENCIA**

En vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario desarrollar otras teorías. De acuerdo con las teorías de contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar. Las 4 teorías de contingencias de liderazgo más influyentes son: La de Fiedler, la de Hersey y Blanchard el modelo de ruta meta de House.

### **TEORÍAS DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER (1967)**

Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación. Es decir que la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo con este modelo un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica.

## **TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD (1969)**

Esta teoría señala que los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición del personal. El comportamiento directivo ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar los deberes a sus seguidores. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bi-direccional para escuchar, alentar e involucrar a sus seguidores en la toma de decisiones. La disposición es la capacidad de un subordinado para establecer metas altas pero alcanzables en relación con sus tareas, a si como su buena voluntad para aceptar la responsabilidad de su cumplimiento.

## **TEORIA DE EVANS Y HOUSE (TEORÍA DE LA RUTA OBJETIVO)**

Se fundamenta en la teoría de las expectativas, según la cual el nivel de motivación de un individuo depende de su expectativa de recompensa y del atractivo de esta última.

Según esta teoría, el líder eficaz y motivador debe establecer y comunicar los *objetivos*, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despejar *la ruta* que permita alcanzarlas, suministrando ayuda constante.

- Basado también en el estilo del líder, la situación y la adecuación de estilo del líder a la situación

**1) El estilo del líder:** Identifica cuatro dimensiones independientes del comportamiento del líder: El líder directivo, El líder de apoyo, El líder orientado al logro, El líder participativo.

**2) La Situación:** Consideran que el líder puede practicar los 4 comportamientos en situaciones diferentes. Se identifica 2 grupos de factores situacionales: Las características de los subordinados y el ambiente de trabajo

**3) Adecuación del estilo del líder a la situación:** El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación.

Por ejemplo: El estilo directivo, cuando los subordinados tengan poca habilidad para realizar la tarea. Otro es el estilo de orientado al logro, cuando los subordinados muestran mucha habilidad para realizar una tarea.

El punto débil de esta teoría, es que hay más de 4 comportamientos de liderazgo posibles.

## **TEORIA DE ATRIBUCIÓN LIDERAZGO**

La teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos.

Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia,

personalidad extrovertida, habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia. De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder. Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo.

A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a comprender la vulnerabilidad de los DGE cuando sus organizaciones sufren un grave problema financiero, sin que importe si ellos tuvieron que ver mucho con el mismo. También tiene que ver con las razones por las que se les da crédito a estos DGE por resultados financieros muy positivos, de nuevo, sin que importe cuánto o cuán poco hayan contribuido a ellos.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la teoría de la atribución del liderazgo es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones. Una de las explicaciones por las que se percibía a Ronald Reagan como líder (durante su primer periodo como presidente) es que estaba fija y plenamente

comprometido, y era consistente con las decisiones que tomaba y las metas que fijaba.

## **COACHING LIDERAZGO**

Definición de Coaching: Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basándose en la observación.

Coaching en las organizaciones: El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas: Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz. Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano además de estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes. Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humano y predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Características del Coaching: Las esenciales son cinco, estas son:

**CONCRETA:** Se localizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que está haciendo “coacheada” a ser específica. Se localiza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se está discutiendo.

**INTERACTIVA:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.

**RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:** Tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo más útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.

**FORMA ESPECIFICA:** Esta forma está determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación está claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplía la información, para luego localizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.



**RESPECTO**: El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching. Elementos del Coaching Son los siguientes.

**VALORES**: El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

**RESULTADOS**: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

**DISCIPLINA**: El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.

**ENTRENAMIENTO**: Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

## 2.3 LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios en sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen en particular por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

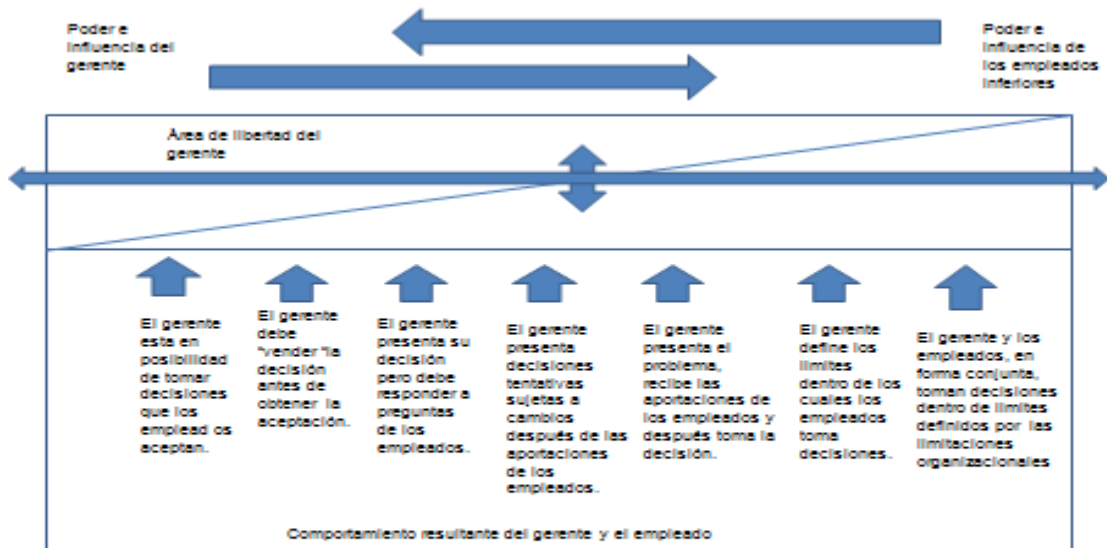


FIG.1 Continuo del comportamiento del Gerente-Empleado.

Fuente: R. Tannenbaum y W. H. Schmidt. "Retrospective Commentary" sobre "How to choose a leadership Pattern", en Harvard Business review, vol. 51, núm. 3 (mayo-junio, 1973) p. 167.

## Ultimas Teorías sobre Liderazgo

### EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL, EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

#### El Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional sostiene que las relaciones líder-subordinado se basan en una serie de cambios o pactos implícitos. "Es un buen administrador que no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas".

Su regla de conducta es la adaptabilidad, o lo que es lo mismo, las satisfacción de las inquietudes de los subordinados para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada.

El líder transaccional comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados. Otorga un feedback positivo (elogio) o negativo (reprimenda) según alcance los objetivos o no.

El feedback ayuda al aprendizaje y proporciona un incentivo para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada.

Este tipo de liderazgo a veces termina fomentando un culto a la personalidad de unos pocos elegidos.

Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada.

El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.

El proceso transformador puede realizarse así:

Transmite una visión a los subordinados

Consigue que los seguidores trasciendan sus propios intereses personales en aras de metas superiores (involucra y moviliza)

Para conseguir ello, el líder transformador posee tres elementos esenciales: Carisma, Consideración individualizada (interés por el subordinado) y estímulo intelectual (competente y visionario).

### ***El Carisma***

Procedente del griego “gracia”.

Se afirma que una persona tiene carisma cuando tiene confianza en sí misma, posee determinación, conoce a los hombres, maneja con habilidad el lenguaje, sabe despertar el orgullo de los subordinados en sí mismos y está libre de conflictos internos.

### ***La Consideración Individualizada***

Cuando hay un interés por el subordinado, por su desarrollo personal y profesional. Se manifiesta en expresiones de elogio, contacto estrecho y personal con el subordinado, etc.

### ***El Estimulo Intelectual***

El líder transformador es intelectualmente brillante y competente, y tiene mucho de visionario

## **2.4 LIDERAZGO SITUACIONAL: FIEDLER.**

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencia del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

#### 2.4.1. DIMENSIONES CRÍTICAS DE LA SITUACIÓN DE LIDERAZGO.

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz: Poder otorgado por el puesto. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder. Estructura de las tareas. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo. Relaciones líder-miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o

"favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que el poder otorgado por el puesto es fuerte, la estructura de las tareas son claras y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que el líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que apunta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

## 2.5 LIDERAZGO SITUACIONAL: PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD.

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la **teoría del liderazgo situacional** de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos: El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo del liderazgo correcto, que Hersey y Blanchard sostienen es contingente del nivel de madurez de los subalternos. Este enfoque se ha empleado como un instrumento importante de entrenamiento en empresas del grupo de las 500 de Fortune como Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; y también se ha aceptado ampliamente en todas las ramas del servicio militar estadounidense. Aunque la teoría no se ha sometido a evaluaciones extensas para probar su validez, la incluimos aquí por su amplia aceptación y su gran atractivo intuitivo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad de liderazgo refleja realmente que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada o subestimada en la mayoría de las teorías de liderazgo. El término **disposición**, según la defienn Hersey y



Blanchard, es la capacidad y disponibilidad de las personas por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

- **Decir** (alta tarea-baja relación): El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- **Vender** (alta tarea-alta relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.
- **Participar** (baja tarea-alta relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- **Delegar** (baja tarea-baja relación): El líder proporciona poca dirección a apoyo.

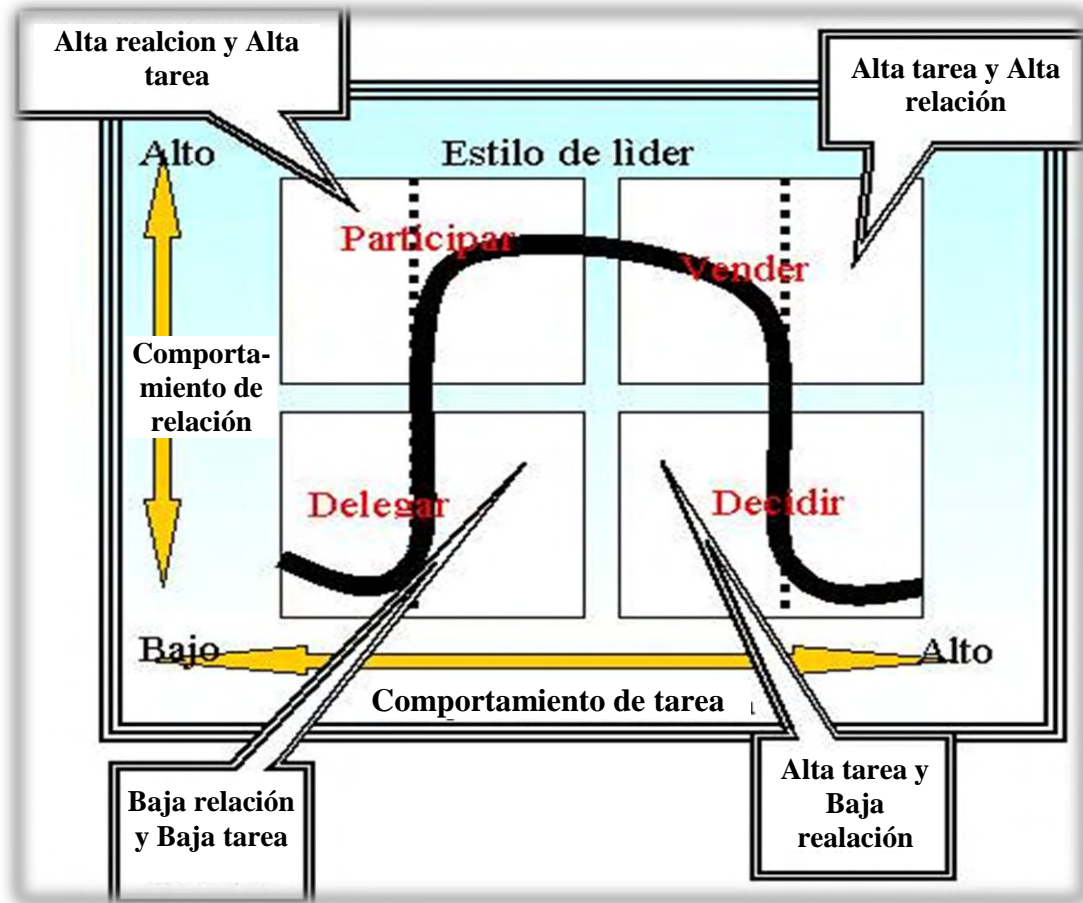
El componente final de la teoría de Hersey - Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

*R1:* Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

*R2:* Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.

*R3:* Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

*R4:* Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.



Madurez <-----> Inmadurez

Alta		Moderada		Baja	
R4	R3	R2	R1		
Capaz y dispuesto	Capaz y no dispuesto	Incapaz y dispuesto	Incapaz y no dispuesto		

**Fig. 2 Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Fuente: Hersey, P. y Blanchard, K.H. Management of organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 5ª ed. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1998.

## **Disposición del subalterno**

La figura anterior integra los diversos componentes en el modelo del liderazgo situacional. Conforme los subalternos llegan a altos niveles de disposición, el líder responder no sólo al seguir disminuyendo el control sobre las actividades, sino al seguir disminuyendo el comportamiento de relación. En la etapa R1 (bajos niveles de disposición), los subalternos necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa R2, es necesario el comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la carencia de habilidades de los subalternos y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores psicológicamente "compren" los deseos del líder. R3 crea problemas motivacionales que se resuelven mejor mediante un estilo del apoyo, no directivo y participativo. Finalmente, en la etapa R4, el líder no tiene mucho que hacer porque los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad.

Tal vez habrá observado una estrecha similitud entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro "esquinas" del grid gerencial. El estilo de "decir" equivale al líder 9-1: "vender" equivale a 9,9 "participar" es equivalente a 1,9, y "delegar" es lo mismo que el líder 1,1. ¿El liderazgo situacional entonces es, sólo el grid gerencial con una diferencia importante: se reemplaza el 9,9 ("un estilo para todas las ocasiones") por la recomendación de que el estilo "correcto" se sincronice con la disposición de los subalternos? Hersey y Blanchard dicen que no. sostienen que el grid gerencial hacer énfasis en la *preocupación* por la producción y la personas, lo cual es una dimensión de actitud. En contraste, el

liderazgo situacional hace énfasis en el *comportamiento* de la tarea y las relaciones. A pesar de la afirmación de Hersey y Blanchard, ésta es una diferencia relativamente pequeña. La teoría del liderazgo situacional se comprende mejor quizá al considerarla como una adaptación bastante directa del marco del grid para reflejar cuatro etapas de la disposición de los subalternos.

Finalmente, llegamos a la pregunta fundamental, ¿existe evidencia que apoye la teoría del liderazgo situacional? como señalamos antes, la teoría ha recibido poca atención de los investigadores, sin embargo, con base en la investigación disponible, las conclusiones deben ser cautas. Algunos investigadores afirman que la evidencia proporciona un apoyo parcial a la teoría, en tanto que otros no encuentran apoyo para sus afirmaciones. Por ello, cualquier apoyo entusiasta de la teoría del liderazgo situacional como la mejor teoría de contingencia del liderazgo, debe tomarse en este momento con cautela.

**CAPITULO 3**  
**EL MODELO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL**  
***GRID***

## **CAPITULO 3**

### **EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL *GRID***

#### **3.1 INTRODUCCIÓN.**

Otro enfoque normativo del Desarrollo Organizacional (DO), se basa en el modelo gerencial Grid creado por Balke y Mouton (1964,1978), el método Grid (de cuadrícula) de DO es estructurado e implica un alto grado de conjuntación. Blake y Mouton también sostienen que hay un mejor método de dirigir una organización. Su denominación es 9,9, que también representa un estilo de gerencia participativa.

Blake y Mouton también se apoyan en cuestionarios, pero el DO Grid (Blake y Mouton, 1968) va mucho más allá de un diagnóstico con un cuestionario; ellos parten de un diagnóstico general inicial. En un estudio cultural cruzado de lo que los gerentes consideran barreras más comunes que obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton (1968) encontraron que la comunicación figuraba en primer lugar de una lista de 10 barreras, y que en el segundo lugar se encontraba la falta de planeación. Los gerentes escogieron estas dos barreras con mucha mayor frecuencia, que las otras ocho (el 74% indicó la comunicación, el 62% mencionó la planeación); por ejemplo, la moral y la coordinación, barreras que les siguieron con mayor frecuencia, aparecieron señaladas por menos del 50%. Blake y Mouton señalaron además que la comunicación y la planeación las dos más a menudo mencionadas, sin importar el país, la compañía o las características de los gerentes encuestados. Según Blake

y Mouton, estas dos barreras principales y las otras menos prevalentes son síntomas, pero no causas, de problemas organizacionales. Las causas se encuentran a mayor profundidad en el sistema. Por ejemplo, una planeación deficiente es el resultado de que la organización no cuente con estrategia alguna, o bien tenga una estrategia basada en un raciocinio poco acertado. De la naturaleza de la supervisión que se practica en la organización se derivan los problemas de comunicación.

Para Corregir estas causas subyacentes, Blake y Mouton han desarrollado un enfoque del desarrollo organizacional que comprende seis fases y que considera tanto el plan estratégico de la organización como la falta del mismo, así como el estilo o enfoque de la supervisión o de la administración. Sostienen que para lograr la excelencia deberá crearse un modelo estratégico organizacional, y que habrá de cambiarse de dirección el estilo supervisor hacia una gerencia participativa. Los miembros de la organización deberán examinar ante todo el comportamiento y estilo gerencial, y luego avanzar hacia el desarrollo y la puesta en práctica de un modelo estratégico ideal para la organización. Antes de ofrecer una explicación más detallada de las seis fases de su enfoque de DO, examinaremos el modelo del estilo gerencial de Blake y Mouton, el Grid gerencial, puesto que la mayor parte de su razonamiento normativo se basa en este modelo. Fundamentados en un primer trabajo de investigación acerca del liderazgo, en el que las funciones duales del líder recibían distintas denominaciones como iniciación y consideración de la estructura, tarea y mantenimiento, y tarea y comportamientos socio emocionales, Blake y Mouton (1964) simplificaron el lenguaje utilizando expresiones más apegadas a la comprensión de los gerentes:

producción y personas. Sin embargo, hicieron aún más; el aspecto creativo de su trabajo fue conceptualizar las dos principales funciones en un continuo –una para el grado de interés de los gerentes por la producción y la otra para su interés por las personas- y las conjuntaron en un modelo bidimensional en forma gráfica. Blake y Mouton (1981) sostienen que han hecho algo más que simplificar el lenguaje y crear escalas de nueve puntos. Arguyen que las dimensiones originales (iniciación y consideración de la estructura) y las que siguieron, en especial el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, quedaron conceptualizadas como dimensiones independientes. Las dimensiones de Blake y Mouton (producción y personas) son interdependientes y representan actitudes, más que comportamientos. Subrayan que el liderazgo no es posible sin que haya tantas tareas como personas. Ahora pasaremos a examinar con más detalle el modelo de Blake y Mouton. Todo gerente sentirá cierto interés por alcanzar los fines de la organización en cuanto a la obtención de productos, resultados o ganancias; experimentará cierto interés por las personas que ayudan a lograr los fines de la organización. Los gerentes pueden diferir en su interés por cada una de las funciones gerenciales, pero el modo en que se entremezclan estas dos preocupaciones en la mente de un gerente dado determina su estilo o enfoque gerencial, y define el uso que el gerente hace del poder.



### 3.1.1 MÉTODO GRID DE BLAKE Y MOUTON PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Blake y Mouton escogieron escalas de nueve puntos para describir su modelo y para calificar el grado de interés del gerente por la producción y las personas; 1 representa un interés mínimo y 9 indica un gran interés. Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las cuatro posiciones más o menos extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula, y el estilo intermedio –posición 5,5- del centro de la misma.

Existen principalmente cuatro clases de estilos de negociar, dichas clases emanan del Modelo de Cuadro Organizacional de Blake y Mouton según el cual, en el comportamiento humano hay dos posiciones básicas y opuestas, la del comportamiento agresivo es la primera y la del comportamiento sumiso, la segunda.

Pero, como no todo es blanco o negro, dentro de la negociación comercial no hay espacio para la sumisión total, ni la agresión total, sino más bien para comportamientos menos extremos. Por esto, es indudable que el comportamiento de un negociador se mueve dentro de una variada gama de estilos que puede ser ilustrada, como lo hicieron Blake y Mouton, con una cuadrilla:



**FIG. 3 MODELO DE ROBINSON**

Fuente: "Phath-Goal theory of Leadership: meta-analysis" de John A. Pearce II y Richard B. Robinson, Jr.. Management best Papers-proceedings, 1986. Cuadragésima sexta reunión anual de la academia de administración, en Chicago (13-16 agosto 1986), pp 189-192.

Esta cuadrilla, propuesta por Robinson, presenta los comportamientos que enunciaran Blake y Mouton pero agrega nuevos matices de acuerdo con las experiencias observadas en diferentes tipos de negociaciones. Es poco frecuente que durante las negociaciones, una persona se coloque en una de las cuatro posiciones de extremo (pasivo, activo, cooperativo y combativo), más bien, lo que sí se presenta es que se posiciona dentro de uno de los cuadrantes analítico/cooperativo, analítico/agresivo, flexible/cooperativo y flexible/agresivo, cada uno de los cuales presenta las siguientes características:

<b>Analítico / Cooperativo</b>	<b>Analítico / Agresivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se preocupa por los detalles</li> <li>○ Tiene muy bien preparada su posición y sabe en qué se cimienta</li> <li>○ Busca una secuencia definida de los acontecimientos</li> <li>○ Es consciente de las necesidades, los propósitos y deseos de su propio lado</li> <li>○ Delega pero sigue muy de cerca</li> <li>○ Analiza los estados de ánimo y las necesidades de la contraparte y trata de responder a ellos</li> <li>○ Es paciente en la medida en que se progresa</li> <li>○ Es simpático, pero puede no estar dispuesto a ayudar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Analiza al milímetro cuál puede ser su estrategia triunfador</li> <li>○ Se preocupa por los detalles</li> <li>○ Requiere que se siga una línea lógica y detallada de acontecimientos y procedimientos</li> <li>○ Sabe qué es lo que quiere lograr, tiene unas metas específicas muy bien definidas</li> <li>○ No está atento a las necesidades y al estado de ánimo de la contraparte</li> <li>○ No tiene paciencia, quiere acabar rápido y llegar al punto</li> <li>○ No le preocupa parecer simpático y menos serlo</li> </ul>

<b>FLEXIBLE / COOPERATIVO</b>	<b>FLEXIBLE / AGRESIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alta preparación, conoce muy bien su posición y, por lo general la de la contraparte.</li> <li>○ No se preocupa por los detalles.</li> <li>○ No establece el procedimiento a seguir, más bien espera la que le propongan.</li> <li>○ No empieza con unas metas muy claras pero con el transcurso de la negociación las define.</li> <li>○ Delega con facilidad y lo hace a menudo, incluso la toma de decisiones.</li> <li>○ Tiene una paciencia inmensa, cree que tarde o temprano llegará la solución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Su preparación no es muy profunda, no tiene muchos elementos para empezar.</li> <li>○ No tiene en cuenta el detalle.</li> <li>○ No está interesado en seguir una secuencia específica.</li> <li>○ Sus metas no son claras, pero posee oportunismo para encarrilarlas.</li> <li>○ Delega ampliamente.</li> <li>○ No está.</li> <li>○ Está abierto a contemplar nuevas posibilidades.</li> <li>○ Es impaciente pero con moderación.</li> <li>○ Toma la negociación como un reto personal.</li> </ul>

**TABLA 3. Estilos del modelo de Robinson**

Fuente: "Phath-Goal theory of Leadership: meta-analysis" de John A. Pearce II y Richard B. Robinson, Jr.. Management best Papers-proceedings, 1986. Cuadragésima sexta reunión anual de la academia de administración, en Chicago (13-16 agosto 1986), pp 189-192.

Aunque estos estilos son básicos, cada quien toma un comportamiento diferente en cada negociación y se adecua a las circunstancias, no necesariamente se posiciona en uno de los cuadrantes sino que más bien se mueve por todos ellos a medida que transcurre el proceso de negociación. Los negociadores de éxito saben que la flexibilidad es un elemento clave, pero también saben que el análisis se constituye en un factor de éxito o fracaso, toman posiciones agresivas o sumisas (aparentemente) de acuerdo con la situación, están conscientes que habrán momentos en los que deberán improvisar así como otros en los cuales no habrá espacio sino para el análisis exhaustivo y los resultados concretos, además, están atentos, no sólo a su plan estratégico, sino tratando de descifrar el de su contraparte porque con ello estarán un paso adelante.

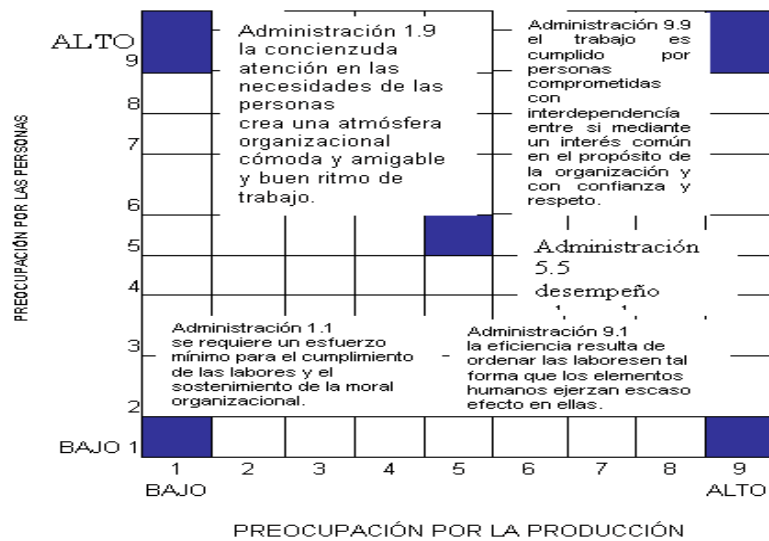
Cualquiera que sea el estilo que se emplee, lo que sí debería ser seguro, es que al iniciar un proceso de negociación se deben tener claros por lo menos los siguientes tres aspectos propios: nuestras necesidades, nuestros propósitos y nuestros deseos; el hacerlo le brinda al negociador la seguridad propia de quien sabe que va a la batalla bien entrenado.

### 3.1.2 DIMENSIONES DEL CUADRO ORGANIZACIONAL.

Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa o grid gerencial, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso

para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

La rejilla y/o cuadro organizacional tiene dos dimensiones, preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo, "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.



**FIG. 4 CUADRO ORGANIZACIONAL O GRID GERENCIAL**

Fuente: R.R. Blake y J.S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1964), p. 10.

Blake y Mouton describen los cinco estilos como sigue:

- 9,1. En el ángulo inferior derecho de la cuadrícula está representando un máximo interés (9) por la producción, aunado a (1) mínimo por las personas. El gerente que actúa de acuerdo con estas suposiciones se concentra en llevar la producción al máximo ejerciendo el poder y autoridad y manteniendo el control de las personas mediante la sumisión.
- 1,9. Ahí, el mínimo interés (1) por la producción va apareado con el máximo (9) por las personas. Se dispensa atención primordial al fomento de buenos sentimientos entre colegas y subordinados.
- 1,1. En el ángulo inferior izquierdo está representado el mínimo tanto por la producción por las personas (1,1). Este gerente solo hace lo mínimo necesario para seguir dentro de la organización.

- 5,5. Esta es la teoría del punto intermedio o del “Ir pasando para seguir adelante”, dos suposiciones que se ponen de manifiesto por la conformidad con el estado actual.
- 9,9. El interés por la producción y las personas queda integrado en un alto nivel. Este es el enfoque de equipo. Está orientado hacia una meta y busca obtener resultados en gran cantidad y alta calidad mediante la participación, la comprensión, la entrega y la resolución de conflictos. (Blake y Mouton, 1978, pág. 12.).

Como se hace notar, Blake y Mouton sostienen que los problemas de comunicación de la organización surgen de la naturaleza de la supervisión. El estilo predominante entre los supervisores de las organizaciones estadounidenses puede clasificarse hoy como 5,5 (Blake y Mouton, 1978). El popular libro *The Gamesman* (Maccoby, 1976) es una descripción del gerente 5,5 de Blake y Mouton. Un estudio encontró, que el estilo predominante entre los gerentes intermedios de un gran organismo de gobierno era 5,5 (N=400). Según Blake y Mouton, ese estilo es burocrático y mecánico y, por ende, menos eficaz. Por tanto, afirman que los problemas de comunicación se originan de esa supervisión menos que eficaz y del enfoque de la gerencia. Los estilos correspondientes a 9,1, 1,9 y 1,1 son todavía más deficientes y son causas de problemas similares, cuando no peores de comunicación. Si se pone en práctica constantemente, el estilo 9,9 asegura menos problemas de comunicación. Por tanto, enseñar a los gerentes la adopción del estilo 9,9 conducirá a muchas menos barreras opuestas a la eficacia organizacional.

Las seis fases del desarrollo organizacional Grid comienzan con un seminario de una semana en el que los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos asociados con el estilo 9,9. Los participantes reciben también retro información de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

La fase 2 del DO Grid es el desarrollo del trabajo en equipo: De nuevo se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de todos los equipos gerenciales de la organización, empezando por el equipo de más alta autoridad y recorriendo en forma descendente la jerarquía hasta incluir a los demás. Los equipos trabajan en problemas reales y practican el comportamiento de equipo siguiendo el modelo de gerencia participativa. De este modo se alientan la sinceridad, se eleva la confianza, se insiste en exponer y tratar los conflictos y se practica la toma de decisiones por consenso.

La fase 3 es el desarrollo intergrupal. El objetivo de esta fase es reducir las pautas ganador-perdedor de comportamiento entre los grupos de organización. Así, se examinan los comportamientos asociados a la competencia. Se generan modelos ideales; cada grupo desarrolla en forma independiente un modelo o una relación ideal, y estos modelos se intercambian entre los grupos. Por último, se planean los pasos de la acción para facilitar que los grupos avancen hacia lo que hayan decidido de manera conjunta que es una relación ideal.

La fase 4 es de desarrollo de un modelo estratégico ideal para la entidad; es esencialmente lo que se llama planeación estratégica corporativa. Comienza



con el desarrollo de una organización estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo gerencial más alto. Este equipo practica lo que Blake y Mounton llaman la “lógica estricta de negocios” puesto que:

- 1) Especifica los objetivos financieros mínimos y óptimos;
- 2) Describe las actividades de negocios que se realizarán en el futuro;
- 3) Define mercados para penetración;
- 4) Crea una estructura interna para resultados sinérgicos;
- 5) Delinea políticas que habrán de orientar decisiones futuras, y
- 6) Identifica las necesidades de desarrollo para la sustentación del modelo.

La fase 5 es la ejecución del modelo estratégico ideal. Esta fase, similar a lo que Beckhard y Harris (1977) llamaron más tarde gerencia de transición, consiste en avanzar hacia el modelo ideal en modo evolutivo y cuidadoso, al mismo tiempo que la organización sigue funcionando igual que antes. Este proceso continuo va cambiando de manera paulatina, de modo que la organización comienza a operar cada vez más dentro de los procedimientos y políticas del modelo ideal.

La fase 6 es una crítica sistemática. Durante esta fase final, se evalúa la labor de cambio y se identifican los llamados factores rémora (factores rémora son barreras específicas que siguen existiendo y que ahora es preciso eliminar). Así, las fases 1,2 y 3 están destinadas a enfrentarse a las barreras de comunicación que se oponen a la eficacia de la organización, y las fases 4, 5, 6 tratan con las barreras de la planeación.

Es interesante notar que no es hasta la fase 6 que Blake y Mounton comienzan a tratar una organización con fines de diagnóstico es términos iguales a los de los otros modelos de diagnóstico que hemos examinado. Blake y Mounton han

decidido manifiestamente que todas las organizaciones más o menos grandes que ya no están relacionadas con el desarrollo organizacional, tropiezan con fuertes barreras de la comunicación y la planeación que le restan eficacia. Ante todo, hay que reducir estas dos barreras principales y el DO Grid será lo que lo logre. En la fase 6 veremos cuanto han avanzado efectivamente en particular y en detalle las cinco primeras fases y cuáles son las barreras que ahora se atacaran. Blake y Mounton nunca lo establecen, pero evidentemente suponen que a menos que la organización aprenda a comunicar con mayor eficacia (practica gerencia 9.9) y a planear de modo más lógico y sistemático (a construir un modelo estratégico ideal y comenzar a ponerlo en práctica), su gerencia jamás será capaz de tratar de manera óptima con los factores específicos para llevar un negocio. La fase 6 de la secuencia de la cuadrícula de DO lleva a los factores específicos.

Blake y Mounton califican su libro en seis tomos, *How to Assess the Strengths and Weaknesses of a Business Enterprise* (1972), como "Instrumento de fase 6". La obra se basa en su modelo de diagnóstico "Corporate Excellence Rubric" y consiste en 72 mirillas (elementos que se emplean para diagnosticar el comportamiento, la actuación y los resultados de la empresa). El libro de Blake y Mounton (1968 B) tiene más de 400 páginas de preguntas y escalas diversas, la fase 6 consume mucho tiempo, y es detallada, estructurada y tediosa, pero muy completa y cuidadosa. Aunque está bastante estructurada, encierra cierta flexibilidad ya que los encuestados pueden enunciar a su gusto las cuestiones para que vayan de acuerdo con su propia situación.

### 3.1.3 DESCRIPCIÓN Y UTILIZACIÓN DEL CUADRO ORGANIZACIONAL.

Las cinco intersecciones estratégicas, cuya ubicación se muestra en la figura 5, permiten representar muy adecuadamente los cinco estilos más habituales entre los gerentes. Mouton, Blake y otros investigadores los han denominado de la siguiente manera:

1,1 el gerente “indolente”, que opera a un nivel mínimo.

1,9 El gerente “idealista”, que se preocupa tanto por el personal, que descuida las necesidades de producción.

9,1 El gerente “conductor”, que se concentra en la producción y descuida por completo el aspecto humano.

5,5 El “promedio”, que equilibra ambas tendencias, transigiendo con una y otra periódicamente.

9,9 El “superestrella”, que es quien se conduce mejor como líder, ya que se desempeña bien en las dos áreas. Blake y Mouton concideran que esta calificación se obtiene cuando se trabaja y se obtiene la participación de los subordinados.

#### Aplicaciones

La tabla de Blake y Mouton constituye una herramienta con la que los gerentes pueden analizar su liderazgo. Las cinco clasificaciones permiten identificar y comparar los diversos estilos del liderazgo. Además, mediante este esquema, quienes deseen modificar su estilo de liderazgo podrá establecer las metas que les permitan alcanzar su objetivo.

## Utilización

A continuación se expone como utilizar debidamente la tabla para evaluar:

Ubicar las coordenadas que le correspondan. Primero elegir qué puntuación ocupa en cada una de las escalas correspondientes en las dos tendencias, y después establecer donde se intersecan.

Determinar qué clase de liderazgo ejerce. Hay que recordar que las escalas de la tabla evalúan fundamentalmente la orientación por determinado tipo de liderazgo, no los métodos personales para administrar, aunque una cosa lleva a la otra.

Adoptar las medidas pertinentes para mejorar el desempeño como líder. Si el desempeño no parece satisfactorio, y la evaluación de la tabla confirma que en el caso existen malas tendencias por alguna de las orientaciones, se puede adoptar las siguientes medidas:

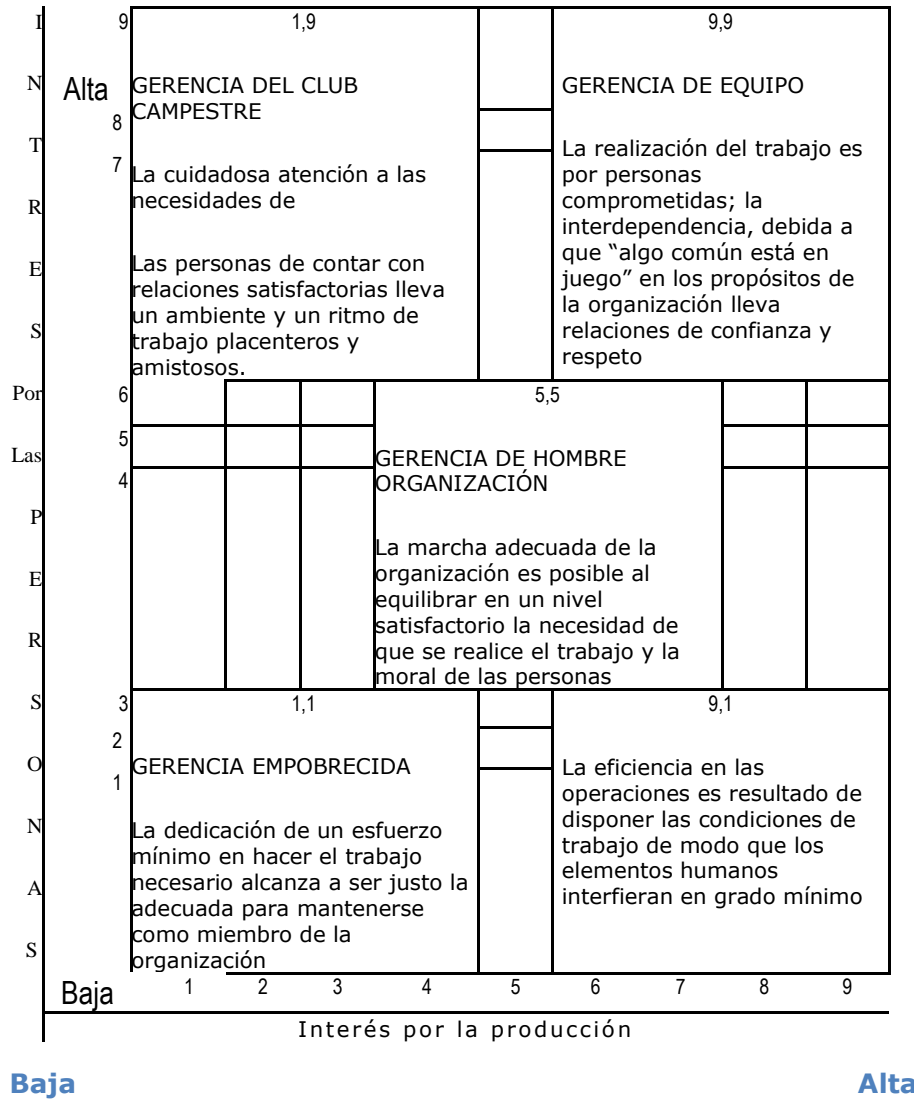
Hay que recordar que los dos factores de la tabla representan tendencias. La clase de liderazgo que se ejerce, en realidad depende de la forma en que estás se manifiesten en su comportamiento.

Antes de planear cualquier cambio, considerar sus implicaciones. Optar por una transformación lenta. La modificación de liderazgo no se puede llevar a cabo de un día para otro.

Analizar la clase de comportamiento que corresponde a cada tendencia.

Determinar las medidas necesarias. Definir qué medidas son necesarias para cambiar sus tácticas de liderazgo. Después de aplicar las medidas pertinentes, analizar el desempeño de su liderazgo personal durante cierto tiempo. Para ello,

después de algún tiempo (entre 4 y 6 meses), utilizar la tabla para evaluar las tendencias gerenciales para determinar el avance.



**FIG.5 GRID GERENCIAL**

Fuente: R.R. Blake y J.S. Mouton, The Managerial Grid ( Houston, Tex.: Gulf Publishing Company, 1964), p. 10.

### 3.1.4 CONCLUSIONES

Tal vez habrá observado una estrecha similitud entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro "esquinas" del grid gerencial. El estilo de "decir" equivale al líder 9-1: "vender" equivale a 9,9 "participar" es equivalente a 1,9, y "delegar" es lo mismo que el líder 1,1. ¿El liderazgo situacional entonces es, sólo el grid gerencial con una diferencia importante: se reemplaza el 9,9 ("un estilo para todas las ocasiones") por la recomendación de que el estilo "correcto" se sincronice con la disposición de los subalternos? Hersey y Blanchard dicen que no. sostienen que el grid gerencial hace énfasis en la *preocupación* por la producción y la personas, lo cual es una dimensión de actitud. En contraste, el liderazgo situacional hace énfasis en el *comportamiento* de la tarea y las relaciones. A pesar de la afirmación de Hersey y Blanchard, ésta es una diferencia relativamente pequeña. La teoría del liderazgo situacional se comprende mejor quizá al considerarla como una adaptación bastante directa del marco del grid para reflejar cuatro etapas de la disposición de los subalternos.

## **CAPITULO 4**

# **OTRAS TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO**

# CAPITULO 4

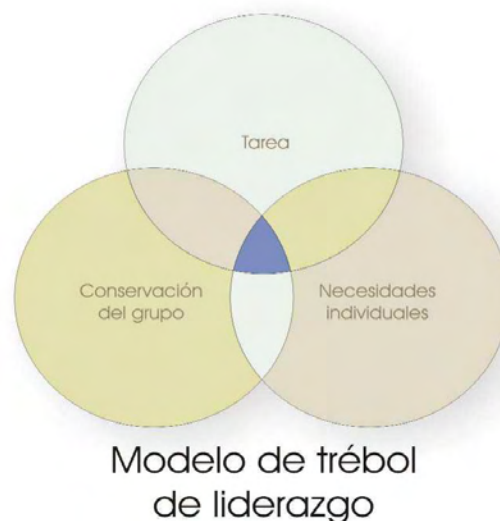
## OTRAS TEORIAS SOBRE EL LIDERAZGO

### 4.1 INTRODUCCIÓN

#### 4.1.1 EL TREBOL DEL LIDERAZGO

El liderazgo basado en la acción explica que un profesional es líder en la medida que se orienta en tres sentidos:

- Hacia los Objetivos:  
En la medida que planifica tareas, exige calidad y mantiene el ritmo de trabajo.
- Hacia las Necesidades Individuales:  
En la medida que estimula y desarrolla a cada uno, según las circunstancias.
- Hacia la Cohesión del Grupo:  
En la medida que despierta el orgullo de pertenecer a él.



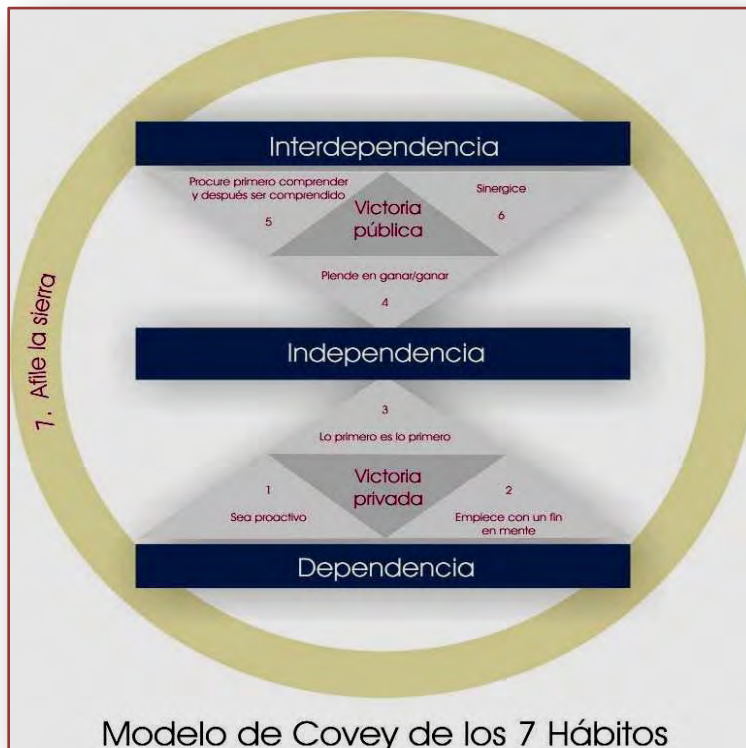
**FIG. 6 El trébol de liderazgo.**

Es un modelo sencillo, práctico y útil. Se ha utilizado con buenos resultados para el entrenamiento de supervisores. Esta visión funcional del liderazgo que data, también, de hace 40 años, indica cómo actúa un líder.



#### 4.1.2 MODELO DE COVEY DE LOS 7 HABITOS.

“Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva” es un libro que todo el mundo debería leer, releer y reflexionar. Sus famosos 7 hábitos son: ser proactivo – empezar con un fin en la mente – primero lo primero – pensar en ganar/ganar – comprender antes de ser comprendido – la sinergia y afíle la sierra. Quizá muchos lectores los recordarán. Está lleno de anécdotas sencillas, tremendamente humanas y aún familiares. Sus observaciones psicológicas son muy agudas. Es aplicable a todas las personas: al hombre de empresa, al ama de casa, a un estudiante y, en definitiva, a cualquier profesional.



**FIG. 7 Modelo de los 7 Hábitos.**

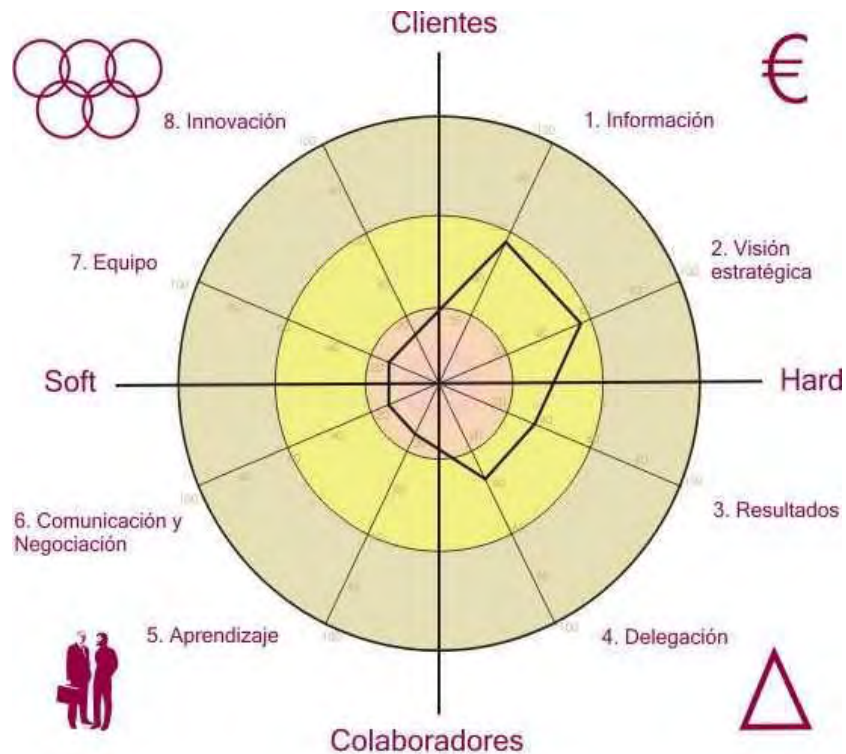
Fuente: LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTICVA, Covey R. Stephen; Ed. Paidós Plural; 1ª ed., México; 1997.

El comentario aquí es que para un hombre de empresa puede no ser suficiente (y tampoco seguramente es lo que intentó Covey). En la empresa para desarrollar a

las personas además de las consideraciones psicológicas y culturales; también son necesarias las estratégicas y estructuras. Si el liderazgo, tal como lo entiendo, fuera sólo cuestión de trato, Covey, lo mismo que Dale Carnegie con otro enfoque, serían suficientes.

#### 4.1.3 MODELO DE LIDERAZGO: "GESTIÓN POR 8 HÁBITOS"

No tiene nada que ver con Covey, ya que éstos son 8 hábitos directivos. Quizá para entenderlo, lo mejor sea escribir cómo se originó. Hace algo más de 20 años el autor comenzó a realizar cursos-intensivos de algo menos de 50 horas para el desarrollo de directivos en empresas de todo tipo, tamaño y sector. Se escucharon más de cincuenta mil exposiciones breves pero estructuradas y preparadas por distintos directores sobre multitud de temas (misión, valores, cultura, liderazgo, estrategia, coaching, inteligencia emocional, evaluación del rendimiento, 360°, antropología, innovación, delegación, negociación y un largo etcétera). Después de todo lo anterior se escribió un libro sobre toda esa experiencia y el revoltijo intelectual era excesivo. Como le pasa a una inmensa mayoría de las empresas se necesitaba simplificar, hacer algo sencillo y, sobre todo, integrar el planteamiento; cerrarlo; por eso se concluyó en un "Círculo de Liderazgo".



Modelo de liderazgo "Gestión por 8 Hábitos"

**FIG. 8 Modelo "Gestión por 8 hábitos"**

Se tenía muy claro que había dos grandes desequilibrios: primero, toda una analítica racional (hábitos de la información y estratégico) frente a una existencial y en lucha con ella (hábitos del aprendizaje y la comunicación). Y, segundo lugar, la necesaria estabilidad (hábitos de los resultados y delegación), frente al necesario cambio (hábitos del equipo y de la innovación). Es un modelo que responde bien a la problemática real poliédrica a que se enfrenta todo directivo.

#### 4.1.4 EL LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

Como se sabe, ya en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50.

La Revolución Científico-Técnica de la década del 60, trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección. Los trabajadores requerían mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con “la satisfacción de los empleados” o “cohesionar al grupo” para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba (ya que el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la empresa, por lo que exigía cada vez más que se le fuera dando el lugar que le correspondía dentro de ella), como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, poco a poco, su diversificación y su competencia.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación), entre otras.

Esto, conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: El Liderazgo Situacional, que incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.

En la década del 80, con la introducción de la “red”, se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones. Las aguas tranquilas en las que el mundo industrializado había venido trabajando se convulsionaron y comenzó la era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo) que imprime al entorno de las organizaciones un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar, por tanto, el derecho a su existencia. En palabras de Peter Drucker: “Hay que empezar de nuevo...lo que sabíamos sobre dirección ya no es válido”.

Así mismo, y partiendo de nuestra concepción tradicional del trabajo, la cual ha sido que éste era fundamentalmente manual, surge otra visión: El trabajo Conversacional. Todo lo que hacemos, lo hacemos a través de conversaciones. Por esta razón se entiende a las organizaciones como un sistema de redes conversacionales, donde el líder debe ser centro y vida en la empresa de este sistema conversacional. Propiciarlo y utilizarlo es una nueva forma de permitir el crecimiento organizacional, de explotar el desempeño y creatividad del subordinado, así como de favorecer su satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, aspectos tan relevantes de la organización como son los procesos de trabajo, la creación de valor y la gestión del conocimiento, entre otros, se generan a través de las conversaciones; y son éstas las que determinan que dichos aspectos sean o no satisfactorios.

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo él debe partir de proporcionarle a los empleados (por la

importancia que tiene en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas, lo que se suele conocer como: \*empowerment movement.

Ante esto, el mundo de la empresa ofrece alternativas a través de promover nacientes estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las concepciones sobre el líder, como lo plantean diferentes autores: “el liderazgo basado en el elitismo, en la obsesión por el poder y en el paternalismo esta pasado de moda... entonces el liderazgo se concibe como un desafío cotidiano, cambiante y plural al alcance de todos los profesionales comprometidos”.

### **De la actualidad del liderazgo en las empresas**

Haciendo un análisis de las Nuevas Tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión:

#### **1- El Líder desde su individualidad**

Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basaba en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores esta muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empowermen. En fin, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha

de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

Una constante en estas páginas ha sido “el cambio” como factor fundamental en el desarrollo de las empresas. Ahora bien, la parte esencial del mismo está en los valores; estamos pasando desde una era totalmente deficiente y de filosofías administrativas redundantes hacia algo nuevo. Actualmente se propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, hiendo más allá del pensamiento racional: «En el nuevo estilo de liderazgo empresarial los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad».

«La vida no es un campo de batalla, es un terreno de juegos». Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio, entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones.

## 2- El Líder como capacitador.

Así mismo, el nuevo líder debe ser conciente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa. Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”.

Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto implica que un buen coach debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un coaching la toma la dirección de la empresa, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento. El proceso, sin embargo, no se puede imponer.

### 3- El Líder y los equipos de trabajo.

Peter Senge, otro gran investigador, en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta



dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. De esta forma comprobamos que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

Con todo lo anterior se ha demostrado la importancia que tiene el subordinado en las nuevas organizaciones, desde la persona individual hasta los equipos de trabajo. Estos últimos son cada vez más esenciales para el éxito de la empresa, el cual depende de todo el equipo directivo, ya que tiene un alcance más amplio del que puede lograr el líder por si solo.

De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

Se ha comprobado que en la gestión empresarial, los directivos de hoy aplican -por vigentes- ideas casi tan viejas como el propio ser humano, pero al mismo tiempo, están muy atentos a los nuevos postulados que tributan a favor del liderazgo y desde luego, a la cultura y estilo de dirección de sus empresas. Los mejores líderes en las organizaciones modernas integran las bases fundamentales del management, el liderazgo y el coaching. Ellos construyen un equipo ganador

para ser apoyados en las áreas donde son débiles. La inteligencia de la organización es cosa de todos, pero los directivos (líderes) asumen un papel incuestionablemente capital.

## EL LIDERAZGO EN MÉXICO.

Actualmente existen organizaciones dedicadas a dar conferencias sobre las nuevas tendencias del liderazgo, en México existen organizaciones que van desde grupos sociales hasta escuelas de nivel medio superior y superior, las cuales cuentan con organizaciones que abarcan temas como motivación, coaching, clima organizacional, desarrollo empresarial, empowerment, etc; los cuales son conceptos básicos en el estudio del liderazgo del siglo XXI. Existen revistas de corte político que en la mayoría de sus ediciones tocan por lo menos algún concepto clave en el liderazgo o el liderazgo como tal, están (por citar algunas) revista poder y negocios, revista lider, revista vértigo; entre otras. Inclusive en los canales de televisión existen programas que tratan la vida de los líderes Mexicanos y de aquellos que gracias a sus características de líderes hicieron la historia de nuestro país.

En el ámbito internacional existen periódicos (journals) que tratan temas económicos y políticos en los que indudablemente mencionan insistentemente la importancia del liderazgo, entre otros el más importante es sin duda el Wallstreet journal, el cual en cualquiera de sus ediciones toca temas de liderazgo o tiene artículos sobre personajes que han destacado por su liderazgo en su ámbito laboral.

También existen paginas en la red que se dedican a tratar temas de liderazgo como las paginas [www.eleconomista.com](http://www.eleconomista.com), [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), [www.mundoorganizacional.com](http://www.mundoorganizacional.com); <http://www.gestionempresarial.com>; por citar algunas. En estas paginas se puede encontrar actual sobre el tema de liderazgo.

El Instituto Tecnológico de Monterrey, cuenta en su campus de la ciudad de México con 10 organizaciones, al mando de alumnos de los últimos semestres de

carreras que van desde las de áreas de ingeniería hasta las de áreas administrativas en las que se tratan temas organizacionales.

En la pagina [www.lideresmexicanos.com](http://www.lideresmexicanos.com) tiene una lista donde citan los 300 líderes mexicanos que se han destacado en distintos ambitos laborales, por mencionar algunos; estan:

**ENRIQUE SEALTIEL ALATRISTE Y LOZANO**

Coordinador de Difusión Cultural de la UNAM

Categoría: **Cultura**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **15 de Julio de 1949 en la Ciudad de México**

Formación: **Letras Españolas y Administración de Empresas en la UNAM, Maestría en Estudios Latinoamericanos en la Universidad de Cambridge**

Contacto: [www.difusion.cultural.unam.mx](http://www.difusion.cultural.unam.mx)

**MARÍA ASUNCIÓN ARAMBURUZABALA**

Vicepresidenta del Consejo de Administración de Grupo Modelo

Categoría: **Empresario**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **2 de Mayo de 1963 en la Ciudad de México**

Formación: **Contadora por Instituto Tecnológico Autónomo de México**

Contacto: [mstames\\_19@altavista.com](mailto:mstames_19@altavista.com)

**JUAN FRANCISCO BECKMANN VIDAL**

Presidente del Consejo de Grupo José Cuervo

Categoría: **Empresario**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **9 de Febrero de 1940 en la Ciudad de México**

Formación: **Contador Público, maestría en Administración de Negocios por el ITESM**

Contacto: [www.cuervo.com](http://www.cuervo.com)

**FRANCISCO JAVIER BOURS CASTELO**

Presidente del Consejo de Administración de Bachoco

Categoría: **Empresario**

Vive en: **Celaya, Guanajuato**

Nació en: **1956**

Formación: **Ingeniero Civil por el ITESM**

Contacto: [www.bachoco.com.mx](http://www.bachoco.com.mx)

**GERMÁN DEHESA VIOLANTE**

Columnista del Diario Reforma

Categoría: **Líder de Opinión**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **1 de Julio de 1944 en la Ciudad de México**

Formación: **Licenciatura en Letras Hispánicas en la UNAM**

Contacto: [www.plazadelangel.com.mx](http://www.plazadelangel.com.mx)

### **RENÉ DELGADO BALLESTEROS**

Director Editorial Adjunto Periódico Reforma

Categoría: **Medios**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **17 de Septiembre de 1954 en la Ciudad de México**

Formación: **Realizó estudios de periodismo y comunicación social en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM**

Contacto: [www.reforma.com](http://www.reforma.com)

### **ALFREDO ELIAS AYUB**

Director General de la Comisión Federal de Electricidad

Categoría: **Poder Ejecutivo**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **13 de Enero de 1950 en la Ciudad de México**

Formación: **Ingeniero Civil por la Universidad Anáhuac, Maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard**

Contacto: [www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

### **JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ CARBAJAL**

Presidente del Consejo de Administración de Grupo FEMSA

Categoría: **Empresario**

Vive en: **Monterrey, Nuevo León**

Nació el: **15 de Febrero de 1954 en Puebla, Puebla**

Formación: **Ingeniería Industrial y Sistemas, con maestría en Administración por el ITESM**

Contacto: [www.femsa.com.mx](http://www.femsa.com.mx)

### **CARLOS FERNÁNDEZ GONZÁLEZ**

Presidente del Consejo y Director General de Grupo Modelo

Categoría: **Empresario**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **29 de Septiembre de 1966 en la Ciudad de México**

Formación: **Ingeniero Industrial por la Universidad Anáhuac**

Contacto: [www.gmodelo.com.mx](http://www.gmodelo.com.mx)

### **JULIO JOSÉ FRENK MORA**

Presidente Ejecutivo del Instituto Carso de la Salud A.C.

Categoría: **Organizaciones Civiles**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **20 de Diciembre de 1953 en la Ciudad de México**

Formación: **Medico Cirujano por la UNAM, Maestría en Salud Pública, Sociología y Doctorado en la Universidad de Michigan**

Contacto: [www.salud.carso.org](http://www.salud.carso.org)

### **CARLOS FUENTES MACÍAS**

Escritor

Categoría: **Cultura**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **11 de Noviembre de 1928 en Ciudad de Panamá**

Formación: **Licenciado en derecho por la UNAM y Doctor por el Instituto de Estudios**

### **Internacionales en Ginebra**

Contacto: [www.carlos-fuentes.net](http://www.carlos-fuentes.net)

### **EMILIO FERNANDO AZCÁRRAGA JEAN**

Presidente del Consejo de Administración del Grupo Televisa

Categoría: **Medios**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **21 de Febrero de 1968 en la Ciudad de México**

Formación: **Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana**

Contacto: [www.televisa.com](http://www.televisa.com)

### **MARIO J. MOLINA HENRIQUEZ**

Presidente del Centro Mario Molina

Categoría: **Profesionales**

Vive en: **San Diego California y Ciudad de México**

Nació el: **19 de Marzo de 1943 en la Ciudad de México**

Formación: **Ingeniería Química en la UNAM, Doctorado en fisicoquímica en la Universidad de California**

Contacto: [www.centromariomolina.org](http://www.centromariomolina.org)

### **JOSÉ NARRO ROBLES**

Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México

Categoría: **Organizaciones Civiles**

Vive en: **Ciudad de México**

Nació el: **5 de Diciembre de 1948 en Saltillo, Coahuila**

Formación: **Médico Cirujano por la UNAM, posgrado en Medicina Comunitaria por la Universidad de Birmingham**

Contacto: [www.unam.mx](http://www.unam.mx)

**Como podemos observar los lideres mexicanos actuales van desde ingenieros, médicos hasta escritores e incluso medios de comunicación, lo que nos hace observar que el liderazgo no se es ajeno a ninguna disciplina y que en México contamos con líderes que son reconocidos a nivel mundial.**

**También existen 17 empresas Mexicanas que figuran dentro de las 2000 compañías líderes en el mundo:**

En el ranking de "Las 2000 Compañías Líderes del Mundo", que recientemente publicó la revista Forbes, aparecen 17 grupos empresariales mexicanos. La empresa Cemex encabeza el listado azteca.

<b>Lugar</b>	<b>Empresa</b>	<b>Valor de mercado</b> ( Millones de dólares)
375	Cemex	9,930
509	Carso Global T.	5,470
744	Grupo Modelo	8,290
757	América Telecom	6,220
829	Femsa	4,690
937	Grupo Carso	3,700
1152	GF Banorte	1,920
1204	Alfa	2,210
1440	Coca Cola Femsa	4,520
1467	US Commercial	620
1481	Grupo México	3,490
1490	Grupo Televisa	6,420
1612	Kimberly Clark M.	3,210
1655	Grupo Bimbo	2,490
1684	GF Inbursa	3,770
1798	Soriana	1,600
1953	Grupo Imsa	1,150

**TABLA 4. LAS 17 COMPAÑÍAS MEXICANAS LIDERES EN EL MUNDO**

FUENTE: REVISTA FORBES, FEBRERO; AÑO 2009

“El liderazgo es sencillamente lo que el médico ha recetado para guiar las empresas del siglo XXI”

“Es posible que sea verdad que las empresas estén excesivamente dirigidas e insuficientemente lideradas”

“Los administradores, deben esforzarse por llevar el Liderazgo a la práctica, si en su ánimo está la supervivencia de sus organizaciones”

Fuente: Anatomía de un líder (1994) en HBR, Liderazgo para el siglo XXI (1996) en McGraw Hill, El trabajo del Líder (1993) en HBR

**Tabla 5. Un Modelo para el LIDERAZGO DEL SIGLO XXI**

<b>DE UN PARADIGMA ANTERIOR</b>	<b>DE UN PARADIGMA ACTUAL O FUTURO</b>
Ser gerente	Ser Lider
Ser jefe	Ser formador y facilitador
Controlar a la gente	Darle *empowerment
Autoridad centralizada	Distribuir liderazgo
Microgerencia y definición de objetivos	Consenso con una visión y una estrategia amplia
Dirigir con reglas y reglamentos	Dirigir con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana.
Establecer una posición de poder y de jerarquía	Desarrollar el poder de relaciones y las redes de equipos de trabajo.
Exigir obediencia	Lograr compromiso.
Centrarse en cifras y tareas	Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente.
Confrontar y combatir	Colaborar y unificar.
Estimular las redes de viejos camaradas	Respetar, honrar y respaldar la diversidad.
Cambiar crisis por necesidad	Aprendizaje e innovación continuados.
Ser internamente competitivos	Ser globalmente competitivos.
Tener un enfoque estrecho: "Yo y mi organización"	Tener un enfoque amplio: "Mi comunidad, mi sociedad y mi mundo".

**\*Empowerment:** Significa potenciación o empoderamiento; que es el hecho de delegar, poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

**CAPITULO 5**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



# CAPITULO 5

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El liderazgo se puede decir que es el arte de influir sobre las personas para que estas contribuyan de buena manera y con entusiasmo a alcanzar los objetivos de un grupo. El liderazgo requiere de seguidores. El liderazgo también incluye el desarrollo de ideas y una visión, expresa valores y vivir de cara a ellos, influir en otros y tomar decisiones difíciles. Existen varios enfoques para su estudio, que van desde el enfoque de los rasgos hasta el de contingencia. Uno de estos se centra en tres estilos: autocrático, democrático o participativo y laissez-faire o libertad absoluta.

Otro de los enfoques es el del modelo de Hersey y Blanchard el cual dice que los líderes deberían elegir un estilo que se acople a la disposición de sus subordinados a seguirlos. Si los subordinados no están listos para realizar determinada tarea, un estilo directivo de liderazgo probablemente sea más efectivo que un estilo de liderazgo de relaciones. A medida que se vaya elevando el nivel de disposición de los subordinados, el estilo del líder debe de hacerse más participativo y menos directivo.

Un enfoque más acerca del liderazgo, es el que se basa en la suposición de que los líderes son producto de situaciones determinadas, es decir su estudio se centra en las situaciones. Fiedler se basa en las teorías de contingencia y considera la posición del líder, la estructura de la tarea y la relación entre el líder y

sus subordinados. Como conclusión se tiene que no existe un estilo perfecto de liderazgo y que los administradores pueden tener éxito si se les coloca en las situaciones apropiadas.

En la teoría de la rejilla administrativa o grid gerencial se pueden identificar dos dimensiones: la preocupación por la producción y la preocupación por el personal, en base a esto tenemos cuatro estilos extremos y uno "intermedio"; Por otro lado el grid se puede contemplar como un continuo, es decir, en un extremo el administrador tiene gran libertad, mientras que los subordinados carecen casi por completo de libertad; y en el otro extremo el administrador tiene muy poca libertad mientras que los subordinados la tienen a plenitud. El enfoque de camino-meta del liderazgo sugiere que los líderes más eficaces ayudan a sus seguidores a lograr tanto las metas organizacionales como individuales.

Por último cabe mencionar que la industria química no permanece ajena al liderazgo y a sus conceptos, y que constantemente esta implementando dentro de sus organizaciones mejoras en las prácticas a nivel industrial. En la actualidad la industria química esta en la búsqueda de soluciones actuales y novedosas que le permitan a las industrias y/o empresas el seguir adelante con sus objetivos y sobre todo busca ser reconocida como empresa líder ante sus competidores y sobre todo ante la gente que hace uso de sus productos y servicios.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS**

Hellrigel, D. y Slocum, J.W., **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**, Ed. Thomson; 10ª Ed., México; 2004.

Wehrich, H. y Koontz, H., **ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA GLOBAL** Ed. McGraw-Hill; 10ª ed., México, 1998.

Dilts B. Robert; **LIDERAZGO CREATIVO**, ed. Urano, México; 1998.

Dilts B. Robert; **CREACIÓN DE MODELOS CON PNL**, ed. Urano, México; 1998.

Blake R. Robert y Mouton Jane S.; **EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL GRID**, Ed. Fondo educativo interamericano S.A., Bogotá; 1973.

Covey Stephen R.; **LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA** , Ed. Paidós Plural; 1ª ed., México; 1997.

Covey Stephen R., **"EI 8º HÁBITO DE LA EFECTIVIDAD A LA GRANDEZA"**, Editorial Paidós, 1997.

ANATOMÍA DE UN LÍDER (1994) en HBR, **LIDERAZGO PARA EL SIGLO XXI** (1996) en McGraw Hill, **EL TRABAJO DEL LIDER** (1993) en HBR

### **RECURSOS ELECTRONICOS**

[http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones\\_humanas/relaciones030402.shtml](http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/relaciones030402.shtml), Enero 2007

<http://www.monografias.com/trabajos14/lider/lider.shtml>, Enero 2007

<http://www.elprisma.com/apuntes/apuntes.asp?page=57&categoria=101>, Abril 2007.

[www.conorg.com/pa/liderazgo.htm](http://www.conorg.com/pa/liderazgo.htm) Liderazgo. Abril 2007.

[www.members.tripod.es./cesjaim.es](http://www.members.tripod.es./cesjaim.es) Liderazgo. Junio 2008.

[www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm](http://www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm) Responsabilidad. Junio 2008.

[www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com), Junio 2008.

<http://www.gestiopolis.com.mx>, febrero 2009.

<http://www.eleconomista.com>, marzo 2009.

<http://www.tecdemonterrey.com.mx/asociacioneslideres>, marzo 2009.

<http://www.thewallstreetjournal.com>, marzo 2009.

## **REVISTAS**

PODER Y NEGOCIOS: LECCIONES DE LIDERAZGO; 5 de enero del 2006 / edición No. 17.

Giuliani Rudy, Liderazgo Basado en Resultados, Proyección del capital humano, La revista del ejecutivo de recursos humanos, Mayo / Junio 2005, edición No. 16, pag 20-25, año 2.

FORBES, Ranking las 2000 compañías líderes mas rentables del mundo; febrero año 2009.