



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

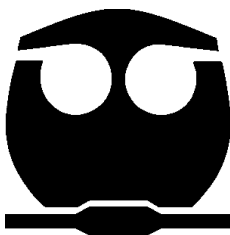
**NECESIDAD DE LA FORMACIÓN DE LIDERAZGO PARA
EL PROFESIONISTA EN GENERAL Y EL INGENIERO
QUÍMICO EN PARTICULAR**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

PRESENTA:

ISMAEL RAMÍREZ SÁNCHEZ



MÉXICO, D.F.

2010



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: I.Q. Eduardo Rojo y de Regil**

VOCAL: **Profesor: Dr. Gerardo Luis Dorantes y Aguilar**

SECRETARIO: **Profesor: Dr. Robert Johnson Bundy**

1^{ER} SUPLENTE: **Profesor: I.Q. Alejandro León Iñiguez Hernández**

2^{DO} SUPLENTE: **Profesor: Lic. María Eugenia Baz Ibarra**

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

**BIBLIOTECA CENTRAL,
CIRCUITO INTERIOR, CIUDAD UNIVERSITARIA,
04510, MÉXICO, D.F.**

ASESOR DEL TEMA: DR. ROBERT JOHNSON BUNDY

SUSTENTANTE: RAMÍREZ SÁNCHEZ ISMAEL

Agradecimientos:

A Dios



a mis padres

a mis hermanas

a mis tías

a mis amigos

a mis compañeros

a mis maestros

a la UNAM

...

Porque gracias al apoyo y compañía de todos ustedes

he podido llegar a este momento

tan importante de mi vida.

ÍNDICE

	PÁG
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. SUPERACIÓN PERSONAL	4
CAPÍTULO II. ELEMENTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO	12
CAPÍTULO III. NECESIDAD DE LÍDERES EN TODOS LOS AMBIENTES	23
CAPÍTULO IV. CÓMO APRENDER A SER LÍDER	27
CAPÍTULO V. APLICACIÓN EN EL MUNDO LABORAL	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	69

INTRODUCCIÓN

En este trabajo me esforzaré por presentar un perfil de líder que es resultado de una formación; aquel que se propone ser líder porque ve la necesidad de serlo (el líder nato no requiere esta formación y tal vez en algunos casos ni sea totalmente consciente de que lo es).

En la redacción del contenido, pretendo apartarme de dos situaciones que no son prácticas para el desarrollo de esta tesis pero es necesario tomarlas en cuenta para el inicio del tema:

La primera es la tentación romántica: el idealismo (aunque tal vez sea el grado más elevado del liderazgo).

Los temperamentos idealistas quieren decir en todos los momentos de su vida como Don Quijote: “yo sé quien soy”. Viven animados de ese afán afirmativo. En sus ideales cifran su ventura suprema y su perpetua desdicha. En ellos caldean la pasión que anima su fe [...] El sabio busca la Verdad por buscarla y goza arrancando a la naturaleza secretos para él inútiles o peligrosos. Y el artista busca también la suya, porque la Belleza es una verdad animada por la imaginación, más que por la experiencia. Y el moralista la persigue en el Bien que es una recta lealtad de la conducta para consigo mismo y para con los demás. Tener un ideal es servir a su propia verdad. [...] Y si el idealista es una mente superior, su ideal asume formas definitivas: plasma la Verdad, la Belleza o la Virtud en crisoles más perennes, tiende a fijarse y durar en obras. El tiempo lo consagra y su esfuerzo tórnase ejemplar. La posteridad lo juzga clásico...¹

¹ INGENIEROS, José. *El Hombre Mediocre*, México: Editores Mexicanos Unidos, 11ª Ed., 2000, pp. 17, 18 y 22

La segunda es luchar contra el perfeccionismo (aunque la perfección sea la tendencia necesaria de todo líder) que mitifica y aleja la imagen de la realidad: el líder es un ser inteligente, capaz, sensible, sencillo, respetuoso, respetable, honesto, comprensivo, experto, carismático, agradable, equilibrado, casi perfecto. Para mostrar un perfil accesible pero sin conformismos y demostrar que como profesional el Ingeniero Químico que necesariamente asumirá un puesto de mando, puede y debe convertirse en un líder, mínimo en el área de su responsabilidad y deseable en todos sus ambientes.

¿Por qué es tan importante el liderazgo para el Ingeniero Químico?

Tengo la impresión de que la preparación técnica nos “aleja” de las personas o las pone en guardia, además de que el químico es considerado de distraído y simpático hasta misántropo y agresivo, siempre enfrascado en su laboratorio y obviamente el Ingeniero Químico no escapa a esta etiqueta (para esto ayudan mucho las caricaturas, películas y programas que vemos desde niños en los medios de comunicación y que a la vez nos muestran otros profesionistas: médicos, abogados, arquitectos, contadores, todos con una intensa vida social y rasgos humanistas).

Por si esto fuera poco, en los medios de comunicación casi siempre utilizan la palabra químico como algo dañino, por ejemplo: “no consumas X alimento porque tiene muchos químicos”, o “los químicos contaminan el ambiente”, poca información se presenta a nivel popular acerca de la esencia, importancia y beneficios de la química.

Y lo más importante, considero que la formación de liderazgo llena todas las expectativas para el desarrollo integral del ser humano; realización personal que necesariamente se refleja en su entorno creando un clima de confianza, motivando al cambio, sembrando y afianzando convicciones en quienes entran en contacto con él.

... es necesario aprender de los líderes más talentosos [...] sus habilidades para proyectar su visión, para comunicarse, para inspirar confianza y autoestima, para comprometer y dinamizar...²

² CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, p. 6

Esta formación va más allá de lo académico, es personal, y nunca termina porque el ser humano siempre es perfectible.

Su éxito dependerá del esfuerzo, apertura, audacia y valentía para superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades.

Una recomendación: La mayoría de lecturas sobre superación personal tiene la desventaja de llevarnos a “lugares conocidos”, más de una idea, frase o expresión las hemos escuchado desde que teníamos uso de razón y a veces en circunstancias poco agradables o de plano traumáticas, el resultado es que al entrar de nuevo en contacto con ellas, nos bloqueamos automáticamente, pensamos: esto ya lo sabía y rechazamos a priori todo lo que cabe en este rango indefinido. Por ello, la pauta de aprovechamiento es tener una actitud de apertura para realmente profundizar en esos conceptos conocidos: “leer entre líneas” con la intención de descubrir o redescubrir algo que nos va a beneficiar.

CAPÍTULO I. SUPERACIÓN PERSONAL.

Existen en nuestra cultura conceptos equivocados acerca de lo esencial, se confunde el ser con el tener (tanto tienes, tanto vales) lo cual tergiversa los valores.

Es un hecho que el éxito económico y social, la fama, el poder, distan mucho de ser un satisfactor sustituto de lo trascendente, basta ver cómo personas tan “admirables” son víctimas de adicciones, llevan conductas reprobables, haciendo uso de una doble moral o cayendo abiertamente en el cinismo y muchos terminan en el suicidio.

Pero no deja de ser tentador el deseo de ser parte del mundo fascinante del tener y del placer, de hecho, inmersos en esta sociedad pocos escapan a este limitante. El Ingeniero Químico debe superar este nivel y crecer a lo esencial.

Lo esencial es SER HUMANO, evolucionar como ser humano, y no caer en la trampa del progreso tecnológico y económico por si mismos, como escribiera Octavio Paz: *“el progreso ha poblado la historia de las maravillas y los monstruos de la técnica, pero ha deshabitado la vida de los hombres. Nos ha dado más cosas, no más ser” (Postdata).*

Evolucionar como ser humano, tender a la realización personal, ser triunfador. A continuación un análisis psicológico serio sobre los conceptos de triunfador y perdedor:

*Cada ser humano nace como algo nuevo, como algo que no existía antes; como un ser distinto dotado de todo lo necesario para triunfar en la vida. Individualmente, cada persona puede ver, oír, tocar, gustar y pensar por sí misma.*³

³ JAMES, Muriel y JONGEWARD, Dorothy. *Nacidos Para Triunfar: Análisis Transaccional con Experimentos Gestalt*, México: Fondo Educativo Interamericano, 1ª Ed. 1976, p. 1

Además, cada una tiene sus propias potencialidades, sus capacidades y limitaciones. Por derecho propio, cada una puede ser una persona importante, pensante, consciente y productivamente creadora; en una palabra, posee todos los atributos necesarios para ser un triunfador.

Las palabras “triunfador” y “perdedor” tienen varios significados diferentes. Cuando nos referimos a un triunfador, no queremos decir que un individuo vence a otro derrotándolo. Nuestro empleo de la palabra triunfador está restringido a aquel individuo que responde auténticamente: aquel que en su comportamiento es veraz, confiable, sincero y sensible, tanto en su condición de individuo como de miembro de una sociedad. Un antiguo cuento que Martín Buber ha recontado resume esta idea. En su lecho de muerte, un rabino se ve a sí mismo como perdedor y se lamenta de que, en el otro mundo, no le preguntarán por qué no fue Moisés, sino por qué no fue él mismo: es decir, por qué no fue auténtico.

Pocas personas son totalmente triunfadoras o perdedoras; es una cuestión de grado. No obstante, una vez que el individuo se halla camino de convertirse en triunfador, sus probabilidades de serlo son mucho mayores...

Triunfadores

Los triunfadores tienen diferentes potencialidades. Tener éxito no es lo más importante; sí lo es ser auténtico. La persona auténtica tiene la experiencia de su propia realidad al conocerse a sí misma, al ser ella misma y al convertirse en alguien sincero y sensible. La persona auténtica es la que realiza su propia unicidad, hasta entonces desconocida, y aprecia la unicidad de los demás.⁴

El triunfador no consagra su vida al servicio de lo que imagina que debe ser, sino, por el contrario, se esfuerza por ser el mismo y, como tal, no consume sus energías en representaciones dramáticas, ni en falsas pretensiones, ni tampoco en manipular o inducir a otras personas en sus propios juegos. El triunfador puede revelarse como realmente es,

⁴ Idem, p. 2

en lugar de proyectar imágenes que agraden, inciten o seduzcan a los demás; tiene conciencia de que existe una importante diferencia entre ser cariñoso y actuar cariñosamente, entre ser estúpido y actuar estúpidamente, entre ser inteligente y actuar inteligentemente. El triunfador no necesita esconderse detrás de una máscara; se despoja de sus propias imágenes irreales de inferioridad o de superioridad y no se deja atemorizar por la autonomía.

Cada persona tiene sus propios momentos de autonomía, aunque sean transitorios. Sin embargo, el triunfador puede mantener su autonomía durante períodos cada vez más largos; en ocasiones, puede perder terreno o aun fracasar, pero, a pesar de ello, conserva la fe básica en sí mismo.

Un triunfador no se atemoriza de pensar por sí mismo ni de usar sus propios conocimientos; puede distinguir entre hechos y opiniones y no pretende tener todas las respuestas. Escucha a los demás; evalúa lo que tiene que decir, pero se reserva el derecho de llegar a sus propias conclusiones; admira y respeta a otras personas, pero no se deja definir, abatir, limitar o atemorizar por ellos.

Un triunfador no practica el juego del "desamparado" como tampoco el de echar la culpa; por el contrario, siempre asume la responsabilidad de su propia vida. No otorga a nadie falsa autoridad sobre sí porque sabe que él es su propio jefe.

El triunfador posee un justo sentido del tiempo. Responde adecuadamente a cada situación, de una manera apropiada al mensaje enviado, y en todo caso preserva la importancia, el mérito, el bienestar y la dignidad de las personas con quienes se comunica. Sabe que hay una oportunidad para cada cosa y un momento para cada actividad.

[...] Para un triunfador el tiempo es valioso; por consiguiente, no lo malgasta. Vive aquí y ahora. Vivir en el presente no quiere decir ignorar neciamente su pasado o desperdiciar la oportunidad de prepararse para el futuro; más bien, como conoce su pasado, es consciente del presente y vive en él y espera el futuro con optimismo.⁵

⁵ Idem, p. 3

Un triunfador aprende a conocer sus sentimientos y sus limitaciones y no los teme; tampoco se deja intimidar por sus propias contradicciones o ambivalencias. Sabe cuándo está enojado y puede escuchar cuando los demás se enojan contra él. También puede dar y recibir afecto, o amar y ser amado.

Un triunfador puede ser espontáneo; no tiene que responder de una manera rígida o preestablecida. Puede cambiar sus planes cuando sea necesario. Al triunfador le entusiasma la vida: goza con su trabajo, el juego, la comida, las otras personas, el sexo y la naturaleza. Goza de sus triunfos sin sentimientos de culpabilidad, y de las realizaciones de los demás sin envidia.

Aunque el triunfador puede gozar libremente, también es capaz de posponer el disfrute de su placer; puede disciplinarse en el presente para gozar más intensamente después. No teme buscar lo que desea, pero lo hace de una manera apropiada; no reside su seguridad en el control sobre los demás y no se dispone a ser perdedor.

Como el triunfador se preocupa por el mundo y sus habitantes, no se aísla de la sociedad y sus problemas; se preocupa, siente compasión y se compromete en esfuerzos por el mejoramiento de la calidad de la vida. Aún en la adversidad nacional o internacional, no se considera totalmente indefenso. Hace todo lo que está a su alcance para hacer de éste un mundo mejor.

Perdedores

Aunque el individuo nace para triunfar, no es menos cierto que nace indefenso y dependiente por completo del medio ambiente. Los triunfadores hacen con éxito la transición desde la incapacidad total a la independencia y desde esta a la interdependencia. No ocurre lo mismo con los perdedores; en algún momento durante su vida, los perdedores empiezan a eludir la responsabilidad de sí mismos.⁶

⁶ Idem.

Como ya lo hemos dicho, pocas personas son totalmente triunfadoras o perdedoras; la mayoría de los individuos triunfa en algunos aspectos de la vida y pierde en otros. El que triunfen o fracasen depende, en parte, de lo que les haya acontecido en la infancia.

La falta de respuesta a las necesidades de dependencia, la malnutrición, la brutalidad, las relaciones infelices, las enfermedades, las desilusiones continuas, el cuidado físico inadecuado y los traumatismos son algunas de las muchas experiencias que pueden contribuir a que un individuo se convierta en perdedor. Tales experiencias interrumpen, detienen o impiden el progreso normal de una persona hacia su propia autonomía y realización. Para poder hacer frente a las experiencias negativas, el niño tiene que aprender a manipularse y a manipular a los demás. Éstas prácticas son difíciles de desterrar más tarde en la vida y se convierten a menudo en normas establecidas. El triunfador busca la manera de deshacerse de ellas; el perdedor se aferra a ellas.

Algunos perdedores se consideran a sí mismos como exitosos pero ansiosos, exitosos pero atrapados o exitosos pero infelices. Otros se refieren a sí mismos como totalmente derrotados, sin objetivos, incapaces de avanzar, medio muertos o muertos de aburrimiento. El perdedor puede no reconocer que, en gran medida, él mismo ha cavado su propia fosa, construido su propia jaula y es el único responsable de su propio aburrimiento.

El perdedor raramente vive en el presente; lo destruye ocupándose con recuerdos del pasado o con expectativas del futuro.

Cuando el perdedor vive en el pasado, medita sobre los felices días de antaño o sobre sus desgracias pretéritas: con nostalgia, se aferra a la idea de cómo "solían ser las cosas" o se lamenta de su mala suerte; siente lástima de sí mismo y carga a los demás de la responsabilidad de su propia vida insatisfactoria. Culpar a los demás y disculparse a sí mismo son juegos favoritos del perdedor. Cuando vive en el pasado, el perdedor suele lamentarse de si...:⁷

⁷ Idem, p. 4

sí me hubiera casado con...

si hubiera tenido otro empleo...

si hubiera terminado mis estudios...

si hubiera sido guapo (bonita)...

si mi esposo hubiera dejado de beber...

si hubiera nacido rico...

si mis padres hubieran sido mejores...

Cuando por el contrario, el perdedor vive en el futuro, espera el milagro que, como en cualquier cuento de hadas, podrá hacerle "vivir por siempre feliz": en lugar de buscar su propia vida, espera; se dedica a esperar el rescate mágico: Qué maravillosa será la vida cuando:

termine mis estudios...

llegue el Príncipe encantador (la mujer ideal)...

los niños crezcan...

esté disponible el nuevo empleo...

el jefe se muera...

me favorezca la suerte...

en contraste con las personas que viven con la ilusión de un rescate mágico, algunos perdedores viven bajo la constante amenaza de una catástrofe: ¿qué pasará si:

pierdo el empleo...?

me vuelvo loco...?

se me cae algo encima...?

me rompo la pierna...?

no les caigo bien en la oficina...?

meto la pata...?⁸

⁸ Idem, p.5

Cuando una persona hace girar su vida alrededor del futuro, experimenta ansiedad por el presente; le domina la ansiedad por aquellas cosas que prevé, ya sean reales o imaginarias; exámenes, cuentas por pagar, aventuras amorosas, crisis, enfermedades, jubilación, las condiciones climáticas, etc. La persona que está excesivamente ocupada con el futuro deja pasar de largo las oportunidades reales del presente; cómo se ocupa demasiado con cosas irrelevantes, su ansiedad le desvía de la realidad y, en consecuencia, es incapaz de ver, oír, sentir, gustar, tocar o pensar por sí misma.

Como el perdedor es incapaz de utilizar la potencialidad total de sus sentidos y aplicarla a las situaciones inmediatas, sus percepciones son incorrectas o incompletas. Se ve a sí mismo y ve a los demás como a través de uno de esos prismas que deforman las imágenes; su habilidad para tratar eficazmente con el mundo real se ve entorpecida.

El perdedor gasta una buena parte de su tiempo en representaciones dramáticas; imagina, manipula, y perpetúa antiguos roles de la niñez; gasta su energía en mantener su máscara, con la cual presenta a menudo una apariencia engañosa. Karen Horney escribe: "La promoción de una personalidad falsa es siempre posible a expensas de la personalidad real; ésta última es tratada con desdén o, a lo más, como a una parienta pobre". Para el perdedor comediante, su representación es a menudo más importante que la realidad.

El perdedor reprime su capacidad de expresar espontánea y adecuadamente todo el rango de su posible comportamiento; puede no darse cuenta de que existen otros caminos para encauzar de nuevo su vida si el camino que ha escogido no le lleva a ninguna parte. Tiene miedo de probar algo nuevo; se mantiene dentro de su propio statu quo y es un repetidor que no sólo repite sus propios errores, sino que repite a menudo los de su familia y los de su cultura.⁹

El perdedor tiene dificultad en dar y recibir afecto; no establece relaciones íntimas, honradas y directas con otras personas; muy por el contrario, trata de manipularlas para

⁹ Idem.

que vivan de acuerdo con sus propias expectativas y canaliza sus esfuerzos para corresponder a las de los demás.

Cuando un individuo es un perdedor, no usa su inteligencia adecuadamente; hace mal uso de ella cuando la racionaliza o cuando intelectualiza; en el primer caso, ofrece disculpas para hacer que sus actos sean admisibles; en el segundo, intenta engañar a los demás con su verbosidad. En consecuencia, muchas de sus posibilidades permanecen latentes, irrealizadas e ignoradas. Es como el príncipe-rana del cuento de hadas; está hechizado y vive la vida de algo que no le corresponde ser.¹⁰

¹⁰ Idem, p.6

CAPÍTULO II. ELEMENTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO.

Marco Teórico.

Líder y liderazgo.

No existe una única definición de líder y liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Algunas definiciones o creencias comunes sobre el liderazgo son las siguientes:

- *Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.*
- *Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común.*
- *El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.*
- *El liderazgo es la capacidad para influir sobre los demás.*

*Ninguna de estas afirmaciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: el liderazgo implica a más de una persona.*¹¹

Teoría del liderazgo.

Las ideas sobre liderazgo han cambiado profundamente a través de los años, influyendo en la manera en que opera la empresa y sus miembros. A continuación se presentan las más sobresalientes:

¹¹ O'LEARY, Elizabeth. *Alcanzar el Liderazgo*, España: Prentice Hall, 1ª Ed., 2000, pp. 1-2

Teoría del gran hombre: la primera de estas ideas en surgir, se basaba en la suposición de que hay quienes nacen para ser líderes y que asumirán ese papel en el momento oportuno. Esta teoría establece lo siguiente, esos individuos adquieren cierto tipo de personalidad por su puesto, educación o por el simple contacto con líderes prominentes. Hoy sabemos que pocos líderes nacen así. La mayoría aprende a serlo estudiando, observando y trabajando duro. ¹²

Las teorías modernas se dividen en tres grandes categorías que han evolucionado con el tiempo y con las investigaciones aunque de alguna manera todas están ligadas a sus predecesoras:

Teorías de rasgos: Los investigadores empezaron preguntándose si los líderes poseen determinados rasgos comunes; después estudiaron los rasgos físicos, de personalidad e inteligencia de algunos líderes destacados en el mundo empresarial, en la milicia, en la medicina y en otros campos... Se confeccionaron listas de rasgos deseables, asignando valores a algunos que se juzgaban más importantes que otros. Las listas resultaron polémicas por lo menos, pues concedían poca importancia a los efectos que los subordinados o el puesto tienen con el éxito del líder. A raíz de la confusión se pensó que tal vez el éxito se basa en su conducta más que en sus rasgos. ¹³

Teorías conductuales: Los teóricos de esta categoría estaban convencidos de la posibilidad de identificar a los líderes exitosos por lo que hacen, no por sus rasgos. Con el propósito de aislar ciertos patrones o “estilos” de conducta, midieron las conductas típicas del líder: grado de control y autoridad, flexibilidad, interés por la realización de metas o tareas y por los subordinados. Varias investigaciones famosas efectuadas en este periodo se utilizan todavía para identificar los estilos. ¹⁴

¹² DALTON, Marie; G. HOYLE, Dawn; W.WATTS, Marie. *Relaciones Humanas*, México, 3ª Ed., 2007, p. 291.

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

Las más sobresalientes, las teorías X y Y de Douglas Mc Gregor, donde plantea que el líder trata a los seguidores a partir de suposiciones referentes a los motivos de ellos.

La teoría X (tradicional) ofrece una visión pesimista de las actitudes y motivación de los trabajadores. Sostiene que las personas: *tienen un rechazo intrínseco al trabajo pues lo consideran necesario únicamente para la supervivencia; no son ambiciosas; evitarán el trabajo si pueden; prefieren ser dirigidos porque quieren eludir la responsabilidad.*

La teoría Y (suposiciones) toma una perspectiva mucho más optimista de la naturaleza humana y sostiene que: *El consumo de energía física y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el reposo; las personas se orientan hacia objetivos si se recompensa su esfuerzo; casi todas las personas desean trabajar y tienen la capacidad de aceptar -e incluso buscar- responsabilidades y servirse de su imaginación, de su ingenio y creatividad para cuando resuelven un problema; en las circunstancias idóneas las personas obtienen gran satisfacción del trabajo y son capaces de hacerlo bien.*

Los líderes partidarios de la teoría X están convencidos de la necesidad de presionar a los empleados, proponiendo un estilo estricto y autoritario; mientras que los partidarios de la teoría Y tienden a ser más abiertos a las necesidades de los subordinados utilizando así un enfoque democrático y participativo. *Mc Gregor pensaba que la situación ideal consiste en integrar las necesidades de los empleados y de la empresa.*¹⁵

Teorías situacionales o de contingencias: *Al proseguir los teóricos sus investigaciones concernientes a los estilos de liderazgo, se dieron cuenta de que en*

¹⁵ Idem, p. 292

la mayoría de los casos el líder necesita adaptar su estilo a la situación del momento.

Fred E. Fiedler formuló una de las teorías más importantes de la época y muchas investigaciones apoyan su idea de que tres factores importantes de la situación inciden en el poder y el influjo que el líder tenga en la conducta de los seguidores, a saber: *confianza y lealtad que les muestre, carácter rutinario o indefinido de la tarea y poder formal o del puesto que ocupe.* Fiedler propuso que algunos líderes dan mejor resultado en situaciones sumamente directivas y otros en situaciones permisivas. Por lo tanto las empresas deben analizar cada situación antes de asignar un líder, ya que la misma persona puede ser adecuada en una situación, pero no en otra.

De acuerdo a estas teorías, situacionales, los líderes deberían modificar su estilo a medida que los subordinados (individualmente o en grupo) vayan desarrollándose y madurando. *Para Hersey el líder que logra ajustar su estilo a la madurez de sus seguidores los motiva y ayuda a que alcancen un nivel más alto.*¹⁶

Tipos de liderazgo.

Cada líder tiene un estilo o patrón de conducta en el cual se siente cómodo. Las investigaciones sobre dichos patrones han definido tres estilos tradicionales:

Liderazgo autocrático: También llamado autoritario o directivo. *Los líderes que lo utilizan con naturalidad suelen preocuparse mucho por terminar el trabajo. Están orientados a las tareas y tienden a supervisar rigurosamente, son muy directivos y no les es fácil delegar su autoridad. A este estilo corresponde el líder de la teoría X.*

Liderazgo democrático: *Se caracteriza en general por ser participativo y es el que prefieren los ejecutivos y empleados modernos. Estos líderes tienden a compartir su*

¹⁶ Idem, p. 294.

autoridad con los subalternos, haciéndolos participar en las decisiones y en la planeación. Muestra interés por ellos, en especial en lo que les afecta directamente en el lugar de trabajo. A este estilo corresponde el líder de la teoría Y.

Liderazgo Liberal: También denominado permisivo o integrador. *Estos líderes permiten a los subalternos que se conduzcan con mucha libertad, aconsejándolos o dándoles información cuando lo pidan. Se esfuerza poco por aumentar la productividad o estimula a los subordinados. Integran las actividades asignando las tareas y dándolas por terminadas con una firma cuando se concluyen; pero normalmente se abstienen de dirigir o controlarlas.* Es un estilo eficaz para tareas rutinarias o muy definidas, cuando los subordinados cumplen con sus obligaciones de forma hábil y responsable.¹⁷

Motivación.

Los líderes necesitan ser capaces de influir en los demás para conseguir buenos resultados. La manera de lograrlo es mediante la motivación, la cual consiste en un estímulo emocional que hace a la gente actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. Si se conoce lo que motiva al personal existen mayores posibilidades de lograr las metas propuestas.

En sus estudios de motivación los psicólogos han llegado a la conclusión de que la conducta humana se encamina a una meta: satisfacer una necesidad. Se han formado muchas teorías en torno a la motivación, una de las divulgadas y que ha servido de base para el trabajo de otros estudiosos es la definida por Abraham Maslow en 1954, donde identifica una jerarquía de necesidades. En la figura 1 se muestran los cinco niveles que conforman dicha jerarquía y que propuso en su libro “Motivación y personalidad”

¹⁷ Idem, p. 297.

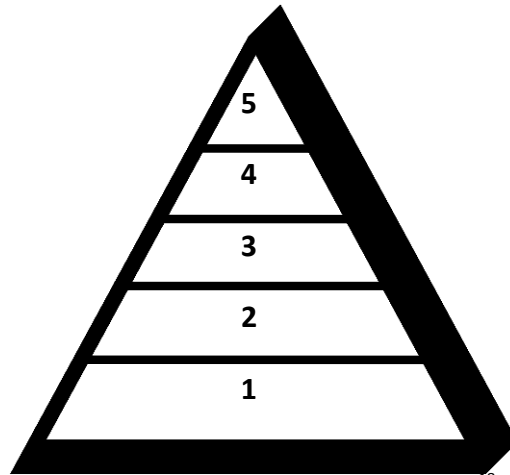


Fig. 1. Jerarquía de Necesidades de Maslow¹⁸

1. Necesidades primarias o fisiológicas: necesidades básicas del organismo (alimento, sueño, casa y vestido entre otras).
2. Necesidades de seguridad o estabilidad: necesidad fisiológica de sentirse libre de ansiedad (seguridad económica y emotiva, condiciones seguras en el trabajo y seguridad de empleo).
3. Necesidades de afiliación o aceptación: necesidad de pertenencia (amistades en el grupo de trabajo, supervisión de calidad, afiliación a organizaciones o asociaciones profesionales).
4. Necesidades de estimación: necesidad de sentirse apreciado (respeto de uno mismo y de otros reconocimiento de un buen trabajo, premios al mérito, aumento de responsabilidad).
5. Necesidades de autorrealización: necesidad de maximizar el potencial (crecimiento personal, expresión creativa, trabajo interesante, progreso profesional).

Maslow pensaba que generalmente las necesidades se atienden en orden jerárquico, es decir que para subir en la pirámide hay que ir resolviendo cada una de las necesidades. Pero aclaró que se puede subir y bajar por la jerarquía según la situación del momento.¹⁹

¹⁸ RAMOS C., Jesús Y. *Apuntes de la clase de Administración Industrial*. Facultad de Química. Semestre 2010-I.

¹⁹ Idem.

Consideraciones.

Como punto de partida es necesario que aceptemos una realidad: las circunstancias, la pereza mental, la rutina y otros factores nos conducen a la mediocridad.

El mediocre no inventa nada, no crea, no empuja, no rompe, no engendra; pero, en cambio, custodia celosamente la armazón de automatismos, prejuicios y dogmas acumulados durante siglos... Sin los mediocres no habría estabilidad en las sociedades; pero sin los superiores no puede concebirse el progreso, pues la civilización sería inexplicable en una raza constituida por hombres sin iniciativa...²⁰

El mero hecho de recibir el título de Ingeniero Químico nos coloca en una situación de liderazgo por lo que esa formación académica debe ir respaldada por una autoformación integral como ser humano. Será un continuo evolucionar: buscar los valores esenciales, cultivar las virtudes humanas porque para ser un buen líder es necesario primero ser un buen ser humano; sería inútil “actuar” o fingir serlo pues no habría sustento (nadie da lo que no tiene).

Existen rasgos comunes en todo tipo de liderazgo (de Hitler a Gandhi, de Teresa de Calcuta hasta un narcotraficante).

¿Qué es lo que hace positivo a un líder?

- Sus valores, sus principios, sus objetivos; cuando encamina sus pasos a la búsqueda del bien, la verdad y la belleza. Sin entrar en asuntos religiosos podríamos llamar a estos valores “atributos propios de un ser superior”, relacionando el bien con la moral, la verdad con la ciencia y la belleza con el arte, expresiones de toda cultura.²¹

²⁰ INGENIEROS, José. *El Hombre Mediocre*, México: Editores Mexicanos Unidos, 11ª Ed., 2000, p. 46

²¹ Cfr. GODOY, Emma. *Vive tu Vida y sé un Genio: Hombre, tú eres un dios escondido*, México: JUS, 8ª Ed., 1985, p. 12

El bien

Va mas allá de lo bueno, útil y agradable; en el fondo de cada persona existe un deseo intenso de alcanzar y perpetuar algo que llama felicidad (basta recordar el final de los cuentos infantiles antiguos: ...y vivieron felices para siempre). ¿Quién no quisiera prolongar los momentos felices? Y además desea lo mismo para todos aquellos que quiere y muchas veces para los que ni conoce (los que han delinquido también celebran la navidad), es en pocas palabras desear algo superior que vaya de menos a más, de bien a mejor, de mejor a excelente...

La verdad

El ser humano está hambriento de conocer todo, desde lo más abstracto y misterioso como los sentimientos, el dolor, la muerte, qué hay más allá, a lo concreto y tangible pasando por la Filosofía, las Matemáticas, las Ciencias Naturales, Ciencias Sociales; siempre tendrá una interrogante que lo motiva a seguir investigando, en el fondo, busca la Verdad.

La belleza

¿Quién no ha disfrutado un atardecer, una melodía, una obra de arte, el mar, una cascada, un cielo estrellado?

Aun los que defienden la relatividad de conceptos (según las diferentes culturas lo que para unos es bello para otros no lo es) no pueden dejar de aceptar que hay ciertos parámetros universales que determinan la belleza de lo material; y en lo metafísico igualmente aceptar que aquello que es bueno y verdadero es hermoso, como los sentimientos.

- Sus virtudes humanas: tolerancia, respeto, solidaridad, autenticidad, integridad, fidelidad a la palabra, equidad, responsabilidad y honradez, por mencionar las más notables.

Tolerancia: El entender y aceptar que los demás son diferentes es el mínimo que debemos aportar para una convivencia pacífica; el siglo XXI debe ser el siglo de la tolerancia, de lo contrario estaríamos perdidos.

Respeto: Un paso mas adelante, aceptamos la igualdad de derechos de todos los seres humanos y les ofrecemos aquello que queremos recibir.

Solidaridad: El sentir las necesidades de los demás como propias y promover la hermandad entre todos.

Autenticidad: Ir eliminando las máscaras, dejar lo acomodaticio y ser el mismo en todos los ambientes.

Integridad: Cualidad sinónimo de rectitud y dignidad.

Fidelidad a la palabra: Consecuencia de la integridad, ser responsable y veraz.

Equidad: Justicia natural, dar a cada uno aquello a lo que tiene derecho.

Responsabilidad: Signo de madurez en el cumplimiento de nuestros compromisos.

Honradez: Ser digno de confianza, que aun en la oportunidad de caer, su firmeza de carácter lo mantenga recto.

Como ya lo mencioné en la introducción: el desarrollo de estas virtudes es una lucha de toda la vida.

Además de las cualidades y capacidades de un ser humano, es la actitud lo que hace a un líder a los ojos de los demás, cómo es capaz de dar todo para lograr su objetivo.

Esta actitud es resultado de cuatro elementos:

Convicción: tiene la certeza y la plena seguridad de que lo que va a realizar es correcto, útil, y necesario.

Entrega: dirige todos sus esfuerzos y capacidad al logro de sus propósitos (muchas gente utiliza la palabra pasión, pero en mi criterio, esa pasión solo se manifiesta en los líderes natos).

Congruencia: es fundamental ser coherente entre lo que se dice y lo que se hace.

Servicio: ser útil, no servil. El servicio entra en el campo de lo paradójico: entre más das, más recibes.

El escritor y conferencista Miguel Ángel Cornejo incluye los tres primeros en uno solo: convicción; y agrega la inconformidad, la decisión y el servicio.

Inconformidad: detectar oportunidades de mejora ante las deficiencias actuales y áreas de mejoramiento aunque no necesariamente provengan de fallas y de las expectativas de la nueva competencia.

Convicción: Construir un ambiente de confianza a través de la congruencia del líder, de que sus propuestas son modelos que el líder mismo practica, y da prueba manifiesta hasta el sacrificio personal para lograr el objetivo deseado.

Decisión: Lanzarse a la acción con hechos concretos para convertir lo propuesto en realidad, utilizando todos los medios que estén a su alcance y produciendo las opciones requeridas para lograrlo, aun cuando las situaciones circunstanciales sean adversas. El optimismo del líder ante la adversidad crea confianza y motivación.²²

Servicio: El servicio significa la gran opción que tenemos para triunfar ante la nueva competencia y es el camino para tener éxito corporativo.

²² CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, p. 12

Dar es la mayor manifestación del poder: el que sirve domina.

Servicio es la virtud de ser útil, marca la dimensión de la recompensa buscada.

El servicio produce satisfacción y crea necesidad, nos hace indispensables.

Nunca servir en forma proporcional a la recompensa buscada. El hacerlo con valor agregado atrapa clientes de por vida.

Servicio es agregar valor al producto. Servir bien no basta: hay que hacerlo en forma extraordinaria.

Vende y sirve, sirve y vende, es el secreto mercadológico.

Nunca vender lo que no podemos servir.

Servir bien es la pequeña diferencia en la que se finca la grandeza, es un desafío sólo para mentes triunfadoras.

El servicio enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo otorga.

El servir en forma magistral es privilegio de seres nobles y extraordinarios.

Servir es la oportunidad que tenemos para manifestar nuestra auténtica capacidad.

Los que han servido en su tiempo, han quedado para siempre en la memoria universal de la humanidad.

Nuestro mejor epitafio será: "AQUÍ YACE UN SER HUMANO QUE SIRVIÓ EN SU TIEMPO".²³

Es aparentemente paradójico: el llegar a un puesto de mando para servir, sin embargo esta disposición al servicio es la base de toda autoridad plenamente ejercida y la llave para que el Ingeniero Químico logre con más rapidez y eficiencia el posicionarse como líder en el puesto que desempeñe.

²³ CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, pp. 39 y 40

CAPÍTULO III. NECESIDAD DE LÍDERES EN TODOS LOS AMBIENTES

Es innegable que tanto en nuestro país como en la mayor parte del mundo hay síntomas alarmantes de descomposición social debido a la falta de valores y principios.

El ser humano existe para trascender y solo en la medida que supere sus limitaciones podrá realizarse. Vivimos para trascender pero se ha equivocado el camino, hemos cambiado el oro por espejos, los señuelos del dinero, el poder y el placer (obtenidos por cualquier medio y de cualquier forma) han desviado nuestra atención de los objetivos superiores y esta absurda carrera solo nos conducirá al caos, guerras, intolerancia, narcodependencia, corrupción y doble moral.

Ejemplo de ello: la nación que muchos consideran (y ellos mismos se ven así) como líder en economía, democracia y libertad; en la realidad sus habitantes son esclavos de una gran variedad de adicciones y consumidores obsesivos.

¿Y que decir de nuestro país? a veces en mi pesimismo creo que copiamos lo peor de cada cultura y vamos sepultando la nuestra. Urgen pues líderes sociales que devuelvan la dignidad perdida.

La familia será siempre la célula de la sociedad, familia en crisis: sociedad en crisis.

En la familia deben surgir y forjarse los valores, la educación, la ética, la solidaridad; ¿pero quién prepara a los padres, quién los orienta, quién les proporciona información y educación sexual? y si no están preparados ¿que pueden enseñar a sus hijos?

Novelas, películas, obras de teatro ligeras, denigran la vida familiar y llegan a ridiculizar el matrimonio calificándolo de pasado de moda y promoviendo la unión libre

Con esa falta de compromiso e irresponsabilidad, ¿podremos inculcar valores a nuestros hijos?, urgen padres líderes para reforzar la familia, base de la sociedad.

En el medio político es alarmante la mediocridad, la corrupción y el oportunismo; quienes se dedican a hacer política saben lo que esto significa: la búsqueda del bien común, sin embargo es lo que menos les interesa, de ahí que el pueblo tenga una idea distorsionada de la política y los políticos que se refleja en una desconfianza y rechazo indiscriminado.

Urgen líderes que devuelvan la dignidad al arte de hacer política y al pueblo que dicen representar.

Urgen líderes religiosos que sean congruentes con lo que predicán y que hagan sentir a los demás la generosidad, la vocación de servicio y la calidez; que su ejemplo sea la principal motivación para aquellos que no creen y así descubran que la religión es actual, viva y no un atavismo del cual hay que deshacerse.

Urgen líderes en el medio estudiantil que despierten la natural inquietud de los jóvenes, su dinámica y deseos de cambiar el mundo, su idealismo ahora enterrados en el egoísmo y la indiferencia que sabiamente les han inculcado los que tienen el poder, líderes que les recuerden aquel aforismo del 68: “antes que reciberte de ingeniero tienes que reciberte de hombre” y les motiven a oponerse a la injusticia y a la corrupción, a solidarizarse con cada ser humano en sus necesidades.

El idealista perfecto sería romántico a los veinte años y estoico a los cincuenta; es tan anormal el estoicismo en la juventud como el romanticismo en la edad madura. Lo que al principio enciende su pasión, debe cristalizarse después en suprema dignidad: esa es la lógica de su temperamento²⁴ [...] Los idealistas románticos son exagerados porque son insaciables. Sueñan lo más para realizar lo menos; comprenden que todos los ideales contienen una partícula de utopía y pierden algo al realizarse: de razas o individuos, nunca

²⁴ INGENIEROS, José. *El Hombre Mediocre*, México: Editores Mexicanos Unidos, 11ª Ed., 2000, p. 18

*se integran como se piensan. En pocas cosas el hombre puede llegar al Ideal que la imaginación señala: su gloria está en marchar hacia él, siempre inalcanzado e inalcanzable. Después de iluminar su espíritu con todos los resplandores de la cultura humana, Goethe muere pidiendo mas luz; y Musset quiere amar incesantemente después de haber amado, ofreciendo su vida por una caricia y su genio por un beso. Todos los románticos parecen preguntarse, con el poeta: "¿porque no es infinito el poder humano, como el deseo?"*²⁵

Líderes que luchen por erradicar el hambre en las regiones más pobres, que luchen contra el deterioro ecológico, que apoyen los derechos de los pobres y de las minorías, líderes creativos que provoquen un cambio radical y positivo en todo el mundo

Líderes que den vida en el campo laboral que se ha mecanizado y encerrado en un círculo vicioso. Por parte del empresario el que mas hace (y ya es digno de alabanza) es "cumplir" con la ley que ya de por sí tiende a favorecerlo. Otros no respetan la dignidad de sus empleados y trabajadores, solo los consideran parte de la maquinaria y equipo.

Los trabajadores inmersos en la ya antes mencionada descomposición social, en muchos casos disminuida su capacidad por abusos y adicciones no aman su trabajo solo lo conservan porque es la fuente de dinero, sin "amor a la camiseta".

Y ambos, empresarios y trabajadores curiosamente con la misma obsesión de poder, dinero y placer, viéndose con desconfianza o como enemigos; aquel sin empatizar con el trabajador, este haciendo lo menos posible, relaciones tensas en las que el poder se aplica a ciegas sin ver que la solución está en la formación personal para llevar a cabo un cambio que beneficie a todos en un clima de respeto a la dignidad de cada uno.

Necesidad de líderes en cada parte de la empresa que con su vocación de servicio den vida al área que les corresponde, con su don de mando ratifiquen su autoridad creando convicción en las personas bajo su cargo, (si utilizas la autoridad para obligar a hacer, cuando no vigilas dejan de hacer); cuando creas convicción lo harán en todo momento.

²⁵ Idem, p. 19

Líderes que motiven, apoyen, resuelvan problemas y enseñen al subordinado la importancia del servicio, del valor agregado y de la esencia del trabajo como realización personal.

A este mundo laboral llegará el Ingeniero Químico y es necesario que llegue preparado.

CAPÍTULO IV. CÓMO APRENDER A SER LÍDER

Existen distintas definiciones de liderazgo pero un líder suele ser considerado como una persona carismática, capaz de tomar decisiones acertadas y de animar a otras personas en la consecución de una meta común.

Algunas personas le harán creer que los líderes nacen, y que si usted no fue el capitán del club de debate en preescolar no tiene posibilidades de ser un líder.

Sin embargo, muchos de los mejores líderes fueron estudiantes mediocres, incluso en la universidad. Normalmente tuvo lugar un suceso determinante, o hubo una persona clave en sus vidas que les proporcionó la confianza para salir del montón y pasar a liderarlo.

Para usted ese momento ha llegado. Ahora debe reforzarse con conocimientos y empezar a pensar como un líder.²⁶

Hay gente que tiene un carisma natural, pero asimismo hay líderes que se han empeñado en llegar a serlo. Se calcula que del año 1945 a la fecha, se han escrito más de 3 mil estudios serios, todos ellos sobre el tema del liderazgo, y lo descubierto en esta materia en los últimos años nos revela aspectos muy interesantes acerca de cómo es posible adquirir en forma cognoscitiva el carisma social, aunque se carezca de él en forma natural.

Se ha aterrizado al líder, se le ha desmitificado, se le puede tocar, se puede entender hoy de dónde vienen esos vínculos de poder y se ha podido descubrir que la persona que esté decidida a pagar la colegiatura puede adquirir el carisma social del líder, esa atracción por medio de la cual puede tener esa fuerza magnética hacia sus seguidores.²⁷

²⁶ O'LEARY, Elizabeth. *Alcanzar el Liderazgo*, España: Prentice Hall, 1ª Ed., 2000, p.6

²⁷ CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, p. 4

El líder logra ese poder especial que se llama carisma cuando se atreve a incorporar a su estilo de vida las premisas básicas que se analizan en este capítulo, (ya mencionadas anteriormente como Elementos Básicos) las cuales pueden aprenderse, lo que no necesariamente garantiza que uno puede convertirse en líder carismático, pues solamente a través de la práctica se puede lograr desarrollar y dominar esas destrezas.

El liderazgo no se puede enseñar, se tiene que aprender. Muchos no tienen la motivación y la autodeterminación para lograr un estilo de liderazgo con esas características y la ruta que hay que transitar está reservada solamente para aquellos que están convencidos de que triunfar en la vida no es lo más importante, es lo único.

Lo que muchas escuelas de administración llaman liderazgo son en realidad "estilos gerenciales", que buscan perpetuar las destrezas administrativas para fijar objetivos, tomar decisiones en forma participativa, trabajar en equipo, etcétera; pero no nos dicen cómo desarrollar las habilidades de un líder, tales como la visión, la persuasión, la motivación y la comunicación, entre otras.²⁸

Visión

La visión del líder le indica cual es el objetivo a realizar y trabaja incansablemente por lograrlo. La visión del líder le hace cuestionar su realidad y lo lanza a la acción, a la búsqueda del cambio; la visión no es algo que se puede enseñar, es algo que se tiene que encontrar y nace de un estado positivo de inconformidad. La inconformidad es el inicio para un estado de descomposición, mientras se busque la mejora habrá crecimiento, de lo contrario se entrará en la declinación. "El camino más rápido es el camino hacia abajo".

*La visión representa un estado futuro a lograr, la dimensión del proyecto es en la misma proporción a su grandeza, el problema consiste en que en nuestra actitud predomina el "porqué no se puede lograr", en lugar de pensar ¿cómo lograrlo?; la confianza creer que *¡sí se puede!* a pesar de los obstáculos y las adversidades.*

²⁸ Idem, p. 5

La visión es atrayente cuando se presenta en sus impactos sociales y humanos, no simplemente como un logro de resultado financiero, sino como factor que contribuye a la humanidad, haciendo sentir a toda la gente como colaboradores de un nuevo orden social. Además, el líder presenta su visión con tal sencillez que aumenta su credibilidad y las soluciones a los problemas que se vayan presentando serán vistas como retos, no como problemas.

El líder muestra su visión como la razón de ser que justifica todo el esfuerzo que realiza por alcanzar una meta, la cual es también un motivo para trabajar en equipo y exige la cooperación de todos sus miembros. Mientras más desafiante sea la visión ante el presente, aumentará su fuerza ante sus subordinados y entre más profunda sea será más trascendente.

Cuando el mercado o el momento social presentan una oportunidad, el líder carismático busca aprovecharla al máximo. Es un error pensar que la visión del líder le llega milagrosamente; el proceso es gradual y es el resultado de una intensa búsqueda, la visión nadie nos la puede dar, es necesario encontrarla.²⁹

El éxito en la visión del líder se basa en su conocimiento profundo de las realidades y de las limitaciones del entorno, así como de las oportunidades, y en su empatía con las necesidades de sus seguidores. Si el líder se aleja de la realidad o deja de ser sensible a su gente, su propia visión corre el peligro de convertirse en una utopía. Los éxitos tempranos pueden producir miopía en la visión del líder, o que se crea infalible y se niegue a comprender las realidades desde otros puntos de vista. El líder siempre debe estar dispuesto a reorientar su propia visión.

Ser intolerante hacia "porque siempre se ha hecho así", ¿por qué no en forma diferente y mejor? Este sentido de inconformidad es una fuente de energía del líder carismático, que siempre está a la búsqueda de oportunidades de hacer más con lo mismo o con menos, y además es impaciente, parece tener mucha prisa para que las cosas cambien aquí y ahora,

²⁹ Idem, p.13.

siempre está identificando retos mayores, aunque esta velocidad puede convertirse en debilidad si no va consolidándose y aterrizando en forma adecuada a cada cambio.

*La insatisfacción positiva es un ingrediente esencial para la vida corporativa y es parte vital del éxito de la empresa de Excelencia. El líder debe desarrollar este sentido de inconformidad optimista en sus subordinados y simultáneamente debe proyectar una imagen de un futuro muy superior a la situación actual.*³⁰

La visión está estrechamente unida al pensamiento positivo y al lenguaje positivo, pero implica llevar lo positivo al siguiente nivel.

Los líderes visionarios se hacen notar con frecuencia por las innovaciones dentro de la empresa o industria. Por ejemplo, Bill Gates es considerado como visionario por anticipar que los ordenadores personales serían una parte indispensable de los hogares, y por desarrollar los productos que permitieron que fuera así.

La visión de un líder es muy importante, porque proporciona a la gente algo hacia lo que dirigirse: una visión más allá del presente, hacia el futuro de la empresa.

Desarrollo de la visión

Para desarrollar su propia visión intente realizar los siguientes ejercicios:

- *Empiece por sus aspiraciones. ¿Cuáles son sus aspiraciones? ¿Existe algún concepto, proceso o producto en particular que le gustaría desarrollar?*
- *Haga sus investigaciones. Compare sus ideas con otras de su mismo campo mediante el estudio de libros, revistas de negocios, y páginas Web.*
- *Dedique algún tiempo a pensar en su empresa. ¿Que podría hacer para mejorar su empresa? ¿Cuál es el mayor obstáculo para alcanzar el éxito en su departamento o empresa?*

³⁰ Idem, p. 14

- *Piense en las mejoras posibles y necesarias. ¿Qué puede hacer para mejorar su empresa o su departamento? Piense tanto a corto como a largo plazo. En esto le permitirá establecer metas a corto y al largo plazo que le permitan avanzar hacia la realización de su visión.*
- *Piense en la viabilidad. ¿Sus metas son realistas? Si apunta hacia metas inalcanzables. ¿Existe algún modo de simplificarlas?*
- *Emplee la intuición. ¿Tiene sentido su idea?*

Transmitir su Visión

*Compartir su visión con los demás, ya sea con los subordinados o con los superiores, constituye un aspecto importante del liderazgo. Al compartir su visión con su equipo conseguirá que sean conscientes de que tienen un gerente que piensa en el futuro de la empresa y en el suyo también. Al compartir su visión con sus superiores hará que estos se den cuenta de que usted es una persona innovadora que no está contenta con la situación establecida.*³¹

Persuasión.

*Largo es el camino de la enseñanza por medio de teorías;
breve y eficaz por medio de ejemplos. (Séneca)*

Un líder debe comprometerse y comprometer; tener el poder de convencer que mueve a los demás a aceptar el compromiso. Esto va de la mano con la congruencia, el líder va primero también en el momento de actuar, no se limita a planear y dar indicaciones y

³¹ O'LEARY, Elizabeth. *Alcanzar el Liderazgo*, España: Prentice Hall, 1ª Ed., 2000, pp. 13-14

llega a trabajar hombro con hombro con su equipo cuando las circunstancias lo requieren y su prudencia e intuición se lo sugieren.

Para esto es necesario conocerse a sí mismo, sus cualidades y defectos, sus alcances y limitaciones (en este orden), madurar su autoestima para manifestar seguridad en sí mismo pues nadie seguiría a quien se muestre vacilante.

Así mismo, conocer a cada uno de los miembros de su equipo, sus opiniones, capacidad y sobre todo su disposición. Para lograrlo son básicas la comunicación y la motivación, que trataremos en seguida.

*Que el líder tenga la visión de lo que se quiere lograr es solamente la mitad del proyecto; la otra mitad es transmitirla, emocionar a sus seguidores para dar poder a su visión. La energía que debe despertar en ellos para que decidan libremente entregarse a luchar por hacer realidad el proyecto es el reto más importante del líder. Amalgamar voluntades y lanzarlos tras los objetivos propuestos y la persuasión, dependen en gran parte del lenguaje que utiliza. Sus ejemplos, metáforas y analogías deben ser de gran impacto no tanto por su significado literal sino por el sentido que él les da. [...] El líder infunde confianza, fe, esperanza, solidez; el seguidor sabe que tal vez no esté de acuerdo, pero lo sigue porque cree en él, confía en él; piensa para sus adentros: "No estoy de acuerdo contigo pero creo en ti, creo en tu sueño y creo en lo que estás proponiendo".*³²

Motivación.

Para motivar siempre se puede ser creativo y ofrecer premios, gratificaciones y ascensos, pero no siempre hay la posibilidad de hacerlo con la frecuencia necesaria y además su uso no sería muy recomendable pues el objetivo de sus seguidores ya no sería el ideal sino la recompensa. No obstante, sí existen dos recursos inagotables: el tratar a los seguidores como lo que son: seres humanos y el reconocimiento.

³² CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, pp. 90 y 107

Es un hecho indudable que por muy madura, responsable y altruista que sea una persona, disfruta siempre la “caricia” de un reconocimiento, en realidad todos lo necesitamos, es más, lo deseamos intensamente; que en el estudio alabaran nuestros logros, en el trabajo reconocieran nuestro esfuerzo y valorasen nuestras aportaciones, que en nuestra casa tomaran en cuenta todo lo que hacemos o creemos que hacemos bien.

El líder debe ser pródigo en reconocimientos a sus seguidores, hacerles sentir lo importante que son para él y lo valioso de su colaboración.

El líder carismático da reconocimiento en forma extraordinaria, frecuente, generosa, no solamente por cuestiones de trabajo, reconoce todo (lo mismo el peinado de su secretaria o la sonrisa de su asistente, el cobro de una cuenta, el salvar a un cliente o haber logrado la cuota). El líder se la pasa dando reconocimiento, a tal grado que la gente desea el reconocimiento del líder, que lo convierte en un anhelo corporativo: pone medallas, otorga diplomas y entrega premios, es un ser que está dando reconocimiento en todas direcciones y en todo momento. Yo le pregunto: ¿cómo puede conservar satisfecha a su pareja si no le da nunca un reconocimiento? Con nuestra pareja tenemos 10 ó 15 años de matrimonio, pero ya olvidamos darle reconocimiento como cuando éramos novios; la pareja necesita reconocimiento. ¿Quiere dominar al mundo?, dé reconocimiento.

*¿Qué hace el líder para obtener carisma? Entrega reconocimiento en forma generosa durante toda una vida. Lo vemos en los Juegos Olímpicos: por una carrera, por una medalla, el hombre pone todo su esfuerzo con tal de estar en el podio de los triunfadores. ¿Quiénes son los que triunfan en las empresas? ¿a quienes les otorgan las medallas?: a los de arriba, a los vendedores, a los gerentes. Y a los de abajo ¿qué le damos al operario, al obrero, a la cajera, al mesero, a toda esa gente que hace la calidad de nuestros productos o servicios? Nuestra gente necesita reconocimiento y el líder debe ser generoso en otorgarlo.*³³

³³ CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, p. 43

*En mi experiencia profesional he conocido ejecutivos que me dicen: “Es que a mí no me nace dar reconocimientos, me sentiría falso” Señores, entonces no nos quejemos de la gente que tenemos, pues sólo son un reflejo de la mediocridad de nosotros mismos. Si queremos tener gente extraordinaria tenemos que dar reconocimiento con esa voluntad de querer decir al otro que sabemos que existe. Reconocimiento significa decirle al otro que es importante, reconocimiento es apreciar lo que realmente vale: “Tú eres una persona única”. [...] Sin embargo, no tenemos la capacidad de dar un reconocimiento, siendo que es la única forma de tener cohesión de equipo, armonía de grupo, pero también es el secreto para una relación con un hijo o con la pareja o con el amigo.*³⁴

Jennifer White en su libro: Liderazgo innovador, nos descubre otro recurso que ella llama inspiración.

La verdadera pregunta es: ¿Cómo pasa de la necesidad de motivar al equipo a ayudarlo a aprovechar su propia inspiración? Es realmente sencillo. Descubra lo que ellos quieren. No lo que quieren en conjunto, sino lo que entusiasma a cada uno de ellos en lo individual.

*Eso no significa que deba adivinar las razones, o suponer que las conoce. Las descubrirá. Siéntese y hable con cada uno de los miembros del equipo. ¿Por qué trabajan? ¿Cuál es el tipo de trabajo que los entusiasma? ¿Qué logros los harán sentir que tienen un éxito sorprendente en el trabajo? una vez que sepa lo que inspira a cada integrante de su equipo en lo individual, podrá utilizarlo para inspirarlo. No arreándolo como si fuera ganado, sino recordándole lo grande que se sentirá cuando logre algo importante por las razones correctas.*³⁵

[...] Utilice lo que llamo el “síndrome de Levi Strauss”. ¿Recuerda, hace algunos años, cuando Levi’s anunció que personalizaría un par de pantalones de mezclilla para cualquier cliente que lo deseara? Ya no teníamos que estar frente a montones de anaqueles repletos de pantalones de mezclilla, y decidir que estilo adquirir. Ya no debíamos probarnos diez pantalones para no comprar nada, porque ningún par parecía ajustar tal como queríamos.

³⁴ Idem, pp. 44-45

³⁵ WHITE, Jennifer. *Liderazgo Innovador en un Mundo Caótico*, México: Océano, 1ª Ed., 2002, p. 71

Hoy en día, el liderazgo en la economía no se trata de que una talla sirva para todos. Trate de conocer lo que inspira al personal de manera individual, y diseñe el trabajo en torno a eso.

[...] ¿Cuál es la verdadera razón por la que acuden todos los días a la oficina? ¿Qué los inspira a alcanzar mayores niveles de desempeño? Escúchelos. Y hablo en serio. Descubrirá que a una persona la inspira la oportunidad de ganar más dinero. A otro lo atrae un horario flexible, a una más el reconocimiento de un trabajo bien hecho. Y otras cosas más que nunca se le hubieran ocurrido, como poder crear algo novedoso, ser percibidos como expertos o aprender algo nuevo cada día.

Emplee esta información para aprovechar el desempeño de su personal. Los mejores líderes del mundo oprimen los botones adecuados para que el personal emplee sus propios deseos para trabajar. Yo no digo que su trabajo haya sido impulsarlos a trabajar, pero sí saber lo que hay para ellos, y luego utilizar eso para llevar a cabo las tareas.

*¿Lo entendió? Inspire al personal concentrándose en lo que este quiere, no en lo que usted piensa que quiere. El objetivo de la inspiración no es usted, es el equipo.*³⁶

En el campo de la motivación y relaciones humanas suelen cometerse varios errores, pero de ellos los más peligrosos son: exagerar en elogios y sobreestimar las capacidades. La motivación debe ser dentro de la realidad personal, con una puerta abierta a la superación (recordar el ejemplo del escultor: la estatua está dentro, sólo quito lo que le sobra) *Trata a un ser humano como es, y seguirá siendo como es. Trátalo como puede llegar a ser y se convertirá en lo que puede llegar a ser* (Blaise Pascal).

El segundo error consiste en ser demasiado condescendiente “amigable” porque puede interpretarse como debilidad y marca una línea indefinida o zigzagueante entre la autoridad y el subordinado. Así mismo las relaciones extralaborales pueden provocar malos entendidos y disminución de la imagen del líder, estos puntos se tratarán con detenimiento en el próximo capítulo.

³⁶ Idem, p. 72

Comunicación.

El líder debe desarrollar su habilidad para comunicarse eficazmente, pues de ello depende el éxito de sus proyectos. Comunicar e informar adecuadamente, con un lenguaje sencillo y comprensible de acuerdo a la preparación (nivel académico y cultural de la persona o personas).

La comunicación tiene que crear confianza para convencer.

Los líderes que aspiran a ser carismáticos deberán prepararse intensamente en materia de oratoria y técnicas de comunicación, además de dominar las destrezas de la persuasión y la retórica, áreas todas ellas fundamentales si aspiramos a conseguir seguidores y gente que no solamente tenga que hacer lo que le ordenemos sino que quiera hacer las cosas.

Áreas simples pero de gran importancia son:

Expresión verbal, rapidez, tono, vocalización y volumen de voz.

Articular la palabra con claridad y sin atropellamiento.

Dominio del lenguaje corporal y su acoplamiento con las palabras.

Desarrollar, organizar y vender las ideas.

*Enfatizar, dramatizar sin caer en la exageración, son entre otras las destrezas que habrá de dominar.*³⁷

¿Por qué es tan importante la comunicación?

La mayoría de los líderes con quienes trabajo hace un tremendo esfuerzo para crear una visión para su equipo, pero su rendimiento es pésimo a la hora de comunicar el mensaje de lograr mejores resultados. Los líderes se enfocan en el “qué”, pero sus empleados quieren saber “cómo” hacer real la visión, y los líderes simplemente no saben expresarlo. En lugar de eso, dicen cosas como “es por esta razón que te contraté. Encuentra tú la

³⁷ CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, p. 95

respuesta". El empleado sale frustrado e incapaz de producir los resultados que ambos quieren. Peor aún, el líder culpa al equipo cuando las cosas salen mal.

Permítame utilizar una analogía para explicar esto. Imagine que está al borde de un precipicio, sobre una vasta área montañosa. Está de pie en el Mundo Nuevo. Del otro lado de la barranca está otra colina llamada Mundo Antiguo, donde viven sus empleados. Existe un puente que une el Mundo Antiguo con el Nuevo. Como líder, quiere que sus empleados estén en su mundo, el nuevo. Y así quiere jugar. Su mundo es apasionante, lleno de posibilidades e innovaciones, y enormes utilidades. Pero sus empleados están atrapados en el Mundo Antiguo, en la vieja forma de hacer las cosas, y desea desesperadamente que crucen el puente y se unan a usted.

Lo que hace la mayoría de los líderes es permanecer en el Mundo Nuevo, tratando de llamar la atención de su equipo. Estos saltan y gritan, pero el viento en la cumbre hace que sea muy difícil escucharlos. De modo que sólo gritan más fuerte aunque nadie les preste atención. A la larga se frustran. Usted oye a estos líderes decir cosas como "no importa qué tanto haga, no me escuchan", "nunca lograré que cambien", o "no entienden. Necesito mejores empleados".

¿Nunca se le ha ocurrido que la respuesta no consiste en gritar, aullar y agitar los brazos? En lugar de eso, ¿por qué no cruza el puente hacia el Mundo Antiguo, toma a sus empleados de la mano y los lleva al Mundo Nuevo?

[...] Si quiere lograr resultados sorprendentes en su organización, necesitará convertirse en un comunicador. No dije en un manipulador. No insultaré su inteligencia enseñándole las formas en que puede manejar a su equipo para que haga lo que usted quiere. Hablo de un liderazgo auténtico: cómo ser quien es y comunicarse de una manera fuerte, de modo que el equipo le siga con alegría.³⁸

³⁸ WHITE, Jennifer. *Liderazgo Innovador en un Mundo Caótico*, México: Oceano, 1ª Ed., 2002, pp. 151-153

Hasta ahora el propósito es concientizarnos sobre la importancia de la superación personal como premisa básica para un puesto de liderazgo. Es también la intención de compartir estos puntos de vista con mis compañeros de Ingeniería y con aquellos que pudieran leer este modesto homenaje de gratitud a la UNAM que continúa ocupándose de la formación integral técnico-científico-humanista y hacer hincapié en la necesidad de actualizarnos constantemente para no ser rebasados por la velocidad de los cambios que suceden en el mundo.

¿Por qué elegí un tema de Relaciones Humanas?

Pienso que al tomar como centro de nuestro periodo de estudios la formación técnico-científica ahora concluida satisfactoriamente, queda un espacio sin llenar: la parte que nos ubica en las necesidades reales de la sociedad y las empresas y el papel que desempeñará el Ingeniero Químico en propiciar los cambios fundamentales que nuestro tiempo requiere en este campo. Tema a tratar en el próximo capítulo.

CAPÍTULO V. APLICACIÓN EN EL MEDIO LABORAL

El llegar a un puesto de mando o una gerencia no es un simple “tener un trabajo”.

He escuchado y leído que quien solicita un empleado o trabajador para cualquier puesto, realmente está pensando en alguien que resuelva sus problemas, o dicho de otro modo un creador de soluciones.

Con mayor razón en un puesto de responsabilidad el Ingeniero Químico debe estar dispuesto a desarrollar y aplicar su inteligencia y creatividad al servicio de la empresa que lo contrata e ir más allá del simple cumplir; trabajar con valor agregado es lo que transforma y deja huella.

Winston Churchill expresó un pensamiento que dice: “si todos los ciudadanos cumplimos únicamente con nuestro deber, hundiremos al reino”.

El “cumplir” manifiesta un limitante en la forma de pensar del ser humano y lo conduce a la mediocridad, y de ésta a “hacer lo menos posible”, bajo estas circunstancias cualquiera es capaz de realizar un trabajo; pero la forma de realizarlo es lo que determinará la permanencia en él. Y la formación continua y el dar valor agregado determinarán la calidad del mismo.

Pero ¿por donde iniciar?

Primero, alimentar la convicción de que podemos y debemos ser mejores, estar abiertos al cambio, siempre conscientes de nuestras capacidades y limitaciones. Desarrollar una competencia no con los demás sino con nosotros mismos, ser mejor que ayer en un aprendizaje y superación continuos.

No compararnos con los demás ni ponernos como parámetro, informarnos, leer, aprender es la carrera que nunca termina: hacer del Ingeniero Químico un ser humano en toda la extensión de la palabra.

Una vez inmersos en esta tarea de superación personal daremos el siguiente paso a salir de nosotros mismos para encontrar al otro, a valorar a los demás y aceptar sus diferencias (el respeto y tolerancia mencionados anteriormente).

Relaciones Humanas en el trabajo.

Puesto de mando: inicia aquí la verdadera prueba de capacidad de liderazgo, por un lado ya enterados de las responsabilidades y objetivos del área que nos corresponda, tenemos que conocer al personal que estará subordinado a nosotros e iniciar o continuar con ellos un proceso de crecimiento que mejore su calidad humana y el desempeño de sus funciones; trabajar con ellos, no a pesar de ellos o en contra de ellos.

Proceder con respeto y tacto para lograr una coordinación con los responsables o gerentes de áreas equivalentes y servicios administrativos.

En la medida de las circunstancias, acercarnos a los mandos superiores: gerencia general, dueños o accionistas para planear conjuntamente y obtener beneficios que redunden en favor de la empresa y de todos sus trabajadores.

Muy probablemente también haya la necesidad de entrar en contacto con clientes y/o proveedores de la empresa, en tal caso es indispensable mantener con ellos una relación de respeto que produzca satisfacciones y ganancias a ambas partes.

Como se puede observar todas las situaciones laborales implican relaciones humanas por lo cual tenemos que profundizar en conceptos ya esbozados en los dos primeros capítulos: comunicación, persuasión y motivación, aplicados en forma directa y práctica a situaciones laborales, campos en los que siempre habrá retos superables solo con esfuerzo y creatividad.

Quiero omitir la consideración de estos temas en una forma técnica para reforzar la idea de que más que aprenderlo es vivirlo, dar calidez, algo comparable al dominio de un arte, no la fría aplicación de técnicas.

Uno de los rasgos más característicos de un líder es su capacidad para comunicarse eficazmente. Su liderazgo, su equipo y su organización pueden afianzarse o romperse, en función de que diga lo correcto en el momento adecuado.

[...] La comunicación es la facultad de transmitir información, pensamientos e ideas, de modo que sean comprendidas adecuadamente por uno o varios oyentes.

Como líder, necesita comunicar sus ideas e información adecuadamente. Sin embargo, también necesita comunicarlas de modo que consiga el efecto deseado, por ejemplo para convencer, motivar o persuadir.

[...] La primera herramienta de comunicación que debe dominar es su propio manejo del lenguaje. Practique transformando los pensamientos en frases claras, concisas y comprensibles. Divagar, emplear lenguaje coloquial, y murmurar no resulta eficaz.

Intente hablar con voz clara y audible, así como en un tono consistente. Hablar con fuerza sugiere al auditorio que tiene poder. Murmurar produce el efecto contrario.

Palabras de gran impacto. No se conforme con decir “hemos trabajado bien este año”, cuando puede decir “hemos sobrepasado las expectativas este año”. Las frases empleadas en la comunicación diaria producen un gran impacto en los oyentes.

Los líderes deben motivar e inspirar. Así pues, la utilización que haga de las palabras es importante. Emplee palabras que den fuerza a su discurso y que ejerzan un efecto de inspiración en su grupo. [...] Consejo: Usted es un líder, no un poeta. No se deje llevar por el empleo de analogías y metáforas en su discurso. Puede limitarse a emplearlas cuando al oyente le cueste trabajo entender un concepto en particular.³⁹

³⁹ O'LEARY, Elizabeth. *Alcanzar el Liderazgo*, España: Prentice Hall, 1ª Ed., 2000, pp. 27-30

En el uso del lenguaje es muy importante para el Ingeniero Químico considerar el nivel de conocimientos, nivel sociocultural, la personalidad, la actitud y circunstancias especiales del o de los oyentes; lo recomendable es enviar un mensaje claro, sencillo y de significados comunes sobre todo ante un auditorio mixto. Utilizar lenguaje técnico lo menos posible.

La comunicación gestual es tan importante como la habilidad para emplear el lenguaje a su favor. Su actitud, sus gestos, postura y apariencia están diciendo a todo el mundo que se trata de un líder. En lenguaje sencillo: la comunicación gestual consiste en transmitir un mensaje o idea sin palabras; por ejemplo, por medio de expresiones faciales, gestos, posturas, o apariencia. También se conoce como lenguaje corporal.

Ser positivo. Un líder debe proyectar una imagen de confianza positiva [...] La comunicación gestual positiva incluye estrechar la mano con firmeza, una postura relajada y proyectada hacia delante, y la habilidad para mirar a los demás a los ojos.

[...] Sus ojos, boca y cabeza indican más sobre su actitud que cualquier otro aspecto de su lenguaje corporal. Para comunicar eficazmente sus cualidades de líder intente lo siguiente:

Cuando hable con alguien, préstele la máxima atención, mirar a otra persona o hacia otro lado hará que su interlocutor desconecte.

Como ya se ha dicho cuando se dirija a un grupo de personas, establezca contacto visual. Esto dará la sensación de que cree en lo que está diciendo.

Evite suspirar o ponerlos ojos en blanco cuando esté escuchando a otra persona. Esto da la impresión de que se aburre. Puede que esté aburrido, pero no tiene porque comunicarlo a los demás.⁴⁰

Su postura también es un indicador de su positivismo y autoconfianza. [...] Cuando esté de pie, manténgase recto, con los pies ligeramente separados y apuntando hacia fuera. Si está sentado en una mesa de conferencias, inclínese un poco hacia delante. Si está sentado

⁴⁰ CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, pp. 43-45

en una silla de una sala, o del despacho de alguien, relájese, cruce las piernas y utilice los reposabrazos. Evite hundirse en la silla. ⁴¹

El lenguaje corporal incluye la totalidad de expresiones faciales, gestos, postura, ademanes, movimientos expresivos con las manos (sin exageraciones), el vestir adecuadamente y en general el aspecto personal.

Hasta aquí la importancia del lenguaje corporal con relación a la persona del líder.

Vamos ahora a un campo más amplio: el captar y entender lo que sienten y piensan los demás por las propias manifestaciones de su lenguaje corporal, cómo están interpretando, aceptando, o rechazando las propuestas que reciben, pues muchas veces aunque su respuesta verbal sea “sí” en realidad si no mediaran ciertas circunstancias se negarían a aceptar.

Es trabajo de quien desea aprender a comunicarse, el ir al fondo, “descubrir” lo que realmente piensa su interlocutor e invitarlo a que lo exprese; tenemos que recordar que el objetivo siempre será el diálogo, la toma de acuerdos y decisiones que beneficien a todos o por lo menos a una mayoría.

En este mismo propósito será de gran apoyo para el Ingeniero Químico líder lo siguiente: además de entender el lenguaje corporal contamos con otra herramienta que en algunas personas es innata pero que nosotros tendremos que adquirirla, o sea, el saber qué piensan los demás cuando hablan “sin cuidarse” (que es cuando realmente son sinceros), normalmente esto se manifiesta por asociación de ideas y es una consecuencia refleja, casi lógica. Tal vez es más fácil captarlo en un ejemplo: ocurre un accidente de tránsito y dos personas dicen al mismo tiempo –llamen a la ambulancia– la una, la otra –llamen a la patrulla– esto nos permite apreciar que cada una de ellas tiene diferente juicio de prioridades. Es casi como el test psicológico que te dicen una palabra y tú respondes con la primera idea que te llega.

⁴¹ Idem. pp. 31-32

Esto aparte de que nos descubre un nuevo poder, un nuevo conocimiento lo podemos tomar como un reto, incluso como algo divertido, por lo menos en algunos casos; aguzar nuestro sentido de observación y entrenarlo en todos los lugares que estemos presentes.

Para lograr una comunicación efectiva es muy necesario aprender a escuchar con atención y un sincero interés en lo que nuestro interlocutor quiera decirnos, animarlo a expresarse no tanto con palabras sino en una actitud respetuosa, paciente y empática.

Uno de los más grandes en el arte de escuchar fue el famoso psicólogo Sigmund Freud. Un hombre que conoció a Freud describió su modo de escuchar: "Me impresionó tanto que no lo olvidaré jamás. Tenía cualidades que nunca he visto en ningún otro hombre. Yo nunca había visto una atención tan concentrada. Y no se trataba en absoluto de una mirada penetrante y agresiva. Sus ojos eran cálidos y simpáticos. Su voz era grave y bondadosa. Gesticulaba poco. Pero la atención que me prestó, su captación de lo que yo decía, aun cuando me expresara mal, eran extraordinarias. Es indescriptible lo que se siente cuando uno es escuchado así"

Si quiere usted que la gente lo eluda y se ría de usted apenas le vuelve la espalda, y hasta lo desprecie, aquí tiene la receta: jamás escuche mientras hablen los demás. Hable incesantemente de si mismo. Si se le ocurre una idea cuando su interlocutor esta hablando, no lo deje terminar. No es tan vivo como usted. ¿Por qué ha de perder el tiempo escuchando su estúpida charla? interrúmpalo en medio de una frase.

¿Conoce usted a alguien que proceda así? Yo sí, desgraciadamente; y lo asombroso es que algunos de ellos figuran destacadamente en la sociedad.

*Majaderos, esto es lo que son: majaderos embriagados en su propio yo, ebrios por la idea de su propia importancia.*⁴²

⁴² CARNEGIE, Dale. *Como ganar amigos e influir sobre las personas*, México: Hermes, 1ª Ed., 1992, p. 134

La persona que solo habla de sí, solo piensa en sí. Y la persona que solo piensa en si mismo [...] carece de toda educación. No es educado por mucha instrucción que tenga.

De manera que si aspira usted a ser un buen conversador, sea un oyente atento. Para ser interesante hay que interesarse. Pregunte cosas que su interlocutor se complacerá en responder. Aliéntelo a hablar de sí mismo y de sus experiencias. ⁴³

Escuchar es prestar toda nuestra atención, interesarse realmente por lo que el otro tenga que decir, atender con una actitud sincera, abierta y sin prejuicios; para lograr esto es necesario ser humildes, poner a nuestro interlocutor en primer plano y eclipsarnos un poco.

¿Cómo lograr que nuestra actitud sea sincera?, aceptando al otro como es, un ser humano con defectos y cualidades; y a continuación pasar por alto los defectos y resaltar sus cualidades, hacerle sentir acogido e importante, utilizar todos nuestros recursos para crear un ambiente de confianza que le permita expresarse abiertamente.

Todo este “ceder” en atención al otro nos da una fuerza muy superior a lo que pudiéramos lograr imponiendo o intentando imponer nuestros puntos de vista.

El no decir nada también puede comunicar con toda claridad aceptación. El silencio, "forma pasiva de escuchar", constituye un fuerte mensaje no verbal y puede ser utilizado eficazmente para hacer que una persona se sienta aceptada realmente. Las personas que ayudan profesionalmente a otros saben esto y lo usan frecuentemente en sus entrevistas. Una persona que describe su primera entrevista con un psicólogo era un psiquiatra informa con frecuencia: "no dijo nada; yo fui el que habló", o "le dije todas las cosas horribles sobre mi, pero ni siquiera me criticó", o "no creí poder decirle nada, sin embargo, hablé durante una hora". ⁴⁴

⁴³ Idem, p.135.

⁴⁴ GORDON, Thomas. *Padres Eficaz y Técnicamente Preparados, P.E.T.*, México: Diana, 1ª Ed. 1982, p. 43

Lo que estas personas están describiendo es su experiencia (mucho más que sólo su primera experiencia): hablar con alguien que sencillamente las escuchó. Puede ser una experiencia maravillosa el que el silencio de una persona le haga sentirse aceptado.

[...] Fórmulas sencillas para invitar a hablar.

Uno de los métodos más eficaces y constructivos para responder a los mensajes-sentimientos o mensajes-problemas es el “abrepuertas” o “invitación para decir más”. Estas son respuestas que no comunican ninguna de las ideas, sentimientos o juicios del que escucha; sin embargo, invitan al otro a compartir sus propias ideas, juicios o sentimientos. Le abre una puerta. Le invitan a hablar. Las formas más sencillas de estas son las respuestas evasivas tales como:

<i>“Ya veo”.</i>	<i>“¿De verdad?”.</i>
<i>“Oh”.</i>	<i>“No me digas”.</i>
<i>“Mm hmmm”.</i>	<i>“¿Y que más?”.</i>
<i>“¡Qué interesante!”.</i>	<i>“¿En serio?”.</i>

Otras son algo más explícitas al transmitir una invitación a hablar o decir más, tales como:

“Platícame sobre eso”.

“Me gustaría conocer tu punto de vista”.

“Cuéntamelo todo”.

*“Prosigue, te escucho”.*⁴⁵

Estos abrepuertas o invitación a hablar pueden ser ayudantes muy poderosos para la comunicación con otra persona. Alientan a las personas a empezar o continuar una conversación. Al mismo tiempo les mantienen hablando. No poseen el efecto de

⁴⁵ Idem, p. 52

desviación, como lo tienen los mensajes propios, tales como hacer preguntas, dar consejos, enseñar, sermonear, etc.

Estos abrepuestas mantienen sus propios sentimientos y pensamientos fuera del proceso de la comunicación.

También transmiten aceptación y respeto los siguientes:

“Puedo aprender algo de ti”.

“De verdad quiero escuchar tu punto de vista”.

“Escuchar tus ideas es importante”

¿Qué persona no reacciona favorablemente a dichas actitudes [...] cuando se le hace sentir digno, respetable, importante, aceptado, interesante?

La forma activa de escuchar.

Existe otra forma más efectiva de respuesta que los abrepuestas, que son simples invitaciones a la plática [...] pero debemos aprender a mantener abierta dicha puerta.

Además de que la forma activa de escuchar es mucho más efectiva que la pasiva (silencio) tiene una manera sumamente importante de involucrar al “transmisor” con el “receptor”.

[...] En la forma activa de escuchar, por lo tanto, el receptor trata de entender lo que siente el transmisor o lo que significa el mensaje. Posteriormente expresa con palabras lo que comprendió y lo retroinforma para que el transmisor lo verifique. El receptor no manda un mensaje propio, como sería el caso de una evaluación, opinión, consejo, lógica, análisis o pregunta. Retroinforma solamente lo que piensa que significa el mensaje del transmisor.⁴⁶

⁴⁶ Idem, p. 57

[...] Escuchar activamente no es una técnica sencilla [...] Es un método que sirve para poner a funcionar un conjunto de actitudes básicas, sin las cuales dejaría de ser efectivo: sonaría falso, vacío, mecánico, poco sincero. ⁴⁷

Otro punto muy importante para el Ingeniero Químico en el campo de la comunicación es la autenticidad. Cuando se es auténtico la imagen que se transmite es suficiente para crear convicción en los demás.

El uso de máscaras parece ser una constante en la sociedad actual por eso de repente nos llevamos verdaderas sorpresas cuando por fin caen esas máscaras o voluntariamente se las quitan y aparece una imagen por lo general muy desagradable.

Para lograr éxito en el arte de la persuasión y la motivación es necesario ser auténticos, al mentir o fingir se va desarrollando un “monstruo” cada vez más difícil de ocultar y si seguimos por ese camino los resultados desastrosos son inevitables.

Podemos verlo claramente en el siguiente texto de la escritora Jennifer White (que forma parte de la bibliografía de esta tesis).

¿Qué creencias tiene acerca de usted como líder? La razón de esta pregunta es que quien cree que necesita ser se interpone en el camino de quien es usted, y eso estropea la forma que se comunica. Permítame darle un ejemplo. En gran medida mi estilo de comunicación es inspirador y directivo. Estoy llena de energía y me encanta dar mensajes directos a los públicos ante los que tengo que tengo el placer de hablar. Hablo rápido, y espero que las personas queden atrapadas en mi pasión y entusiasmo. ⁴⁸

En la actualidad sé eso de mí misma. Pero cuando era una joven ejecutiva, tenía el complejo de ser demasiado joven para ser líder. Creía que los mejores líderes eran varones de edad madura, y con varios años de experiencia. Los veía comunicarse en formas muy analíticas, de modo que pensé que era lo que debía hacer. Hice a un lado mi poder

⁴⁷ Idem, p. 61

⁴⁸ WHITE, Jennifer. *Liderazgo Innovador en un Mundo Caótico*, México: Oceano, 1ª Ed., 2002, p. 163

personal e intenté ser alguien que no soy. ¿Y que creen? Sí, los resultados fueron mediocres.

Durante años las personas se aburrían cuando trataba de comunicarme con ellas. Tenía el poder que me daba mi posición en la empresa, pero ningún poder personal. ¿Por qué? Porque no era auténtica conmigo misma y con lo que aportaba al mundo. Estaba demasiado ocupada desempeñando una función y utilizando una máscara. Tenía miedo de decir la verdad y el miedo de que era (sigo siendo) una mujer joven, blanca, festiva, directa, arriesgada, dinámica, con muchas cosas que decir.

Me tomó muchos años mostrarme en una forma auténtica como líder. No quería admitir que no tengo todas las respuestas. Me daba miedo que las personas pudieran pensar que estoy loca o algo peor, que soy agresiva o estúpida. Pero déjenme decirles que no ser quién soy fue una carga muy pesada. Es difícil tratar de ser algo que no se es. Cuando la presión empieza a aumentar, las personas admiran y respetan lo que uno es, no el rostro que pone frente al mundo. A nuestro alrededor hay muchas personas inteligentes. Pueden ver a través de las apariencias, y esperan que usted sea sincero, auténtico y relajado dentro de su propia piel. ¿Lo es?

Línea de acción

La idea de escribir un diario es ideal para abordar el problema de la autenticidad. Anoto esta pregunta en la parte superior de una página: ¿Que hay de diferente entre la persona que es usted en el trabajo y la que es en casa? Luego de que su pluma despegue y escriba tres páginas. Eso es lo que llamamos "diario del flujo de la conciencia". Deje que su mente divague y anote todo lo que surja con respecto a esta pregunta. Comenzará a descubrir cuándo usa una máscara y cuándo es auténtico. ¿Dónde está la desconexión entre su persona y lo que proyecta como líder?

Su labor consistirá en ser quien es usted todo el tiempo. Su personal se lo demandará.⁴⁹

⁴⁹ WHITE, Jennifer. *Liderazgo Innovador en un Mundo Caótico*, México: Oceano, 1ª Ed., 2002, p. 164

La escritora menciona una gran verdad en la cual por soberbia en algún momento caemos todos: no queremos admitir que no tenemos todas las respuestas y creemos que el líder (en nuestro caso “obligado” por su título de Ingeniero Químico debe estar preparado para todas las situaciones). Nos olvidamos de lo que Sócrates en su plena madurez expresaba: “yo sólo sé que no sé nada”.

Tal vez tenemos la idea del líder mítico del pasado, el que era un experto conocedor de todo lo referente al área de la que era responsable.

Para ayudarnos a cambiar esta impresión podemos recurrir a Dale Carnegie, quien en su motivador libro nos comenta:

¿Porqué pagaba Andrew Carnegie a Charles Schwab más de un millón de dólares por año, o sea unos tres mil dólares por día? ¿Por qué?

¿Acaso porque Schwab era un genio? No. ¿Porque sabía más que los otros técnicos acerca de la fabricación del acero? Tampoco. Charles Schwab me ha confesado que trabajaban con él muchos hombres que sabían considerablemente más que él acerca de la fabricación del acero.

Schwab aseguraba que se le pagaba ese sueldo sobre todo por su capacidad para tratar con la gente. Le pregunté cómo hacía. Voy a dar su secreto, en sus mismas palabras: palabras que deberían ser grabadas en bronce y fijadas en todos los hogares y escuelas, en todas las tiendas y oficinas del país; palabras que los niños deberían recordar de memoria, en lugar de esforzarse por saber la conjugación de verbos latinos o la cifra de la lluvia anual en Brasil; palabras que transformarán su vida, lector, y la mía, por poco que las escuchemos:

“Considero –dijo Schwab- que el mayor bien que poseo es mi capacidad para despertar entusiasmo entre los hombres, y que la forma de desarrollar lo mejor que hay en el hombre es por medio del aprecio y el aliento.”⁵⁰

⁵⁰ CARNEGIE, Dale. *Como ganar amigos e influir sobre las personas*, México: Hermes, 1ª Ed., 1992, pp. 54-55

“Nada hay que mate tanto las ambiciones de una persona como las críticas de sus superiores. Yo jamás critico a nadie. Creo que se debe dar a una persona un incentivo para que trabaje. Por eso siempre estoy deseoso de ensalzar, pero soy remiso para encontrar defectos. Si algo me gusta, soy caluroso en mi aprobación y generoso en mis elogios”.

Esto es lo que hacía Schwab. Pero, ¿qué hace la persona común? Precisamente lo contrario. Si alguna cosa no le gusta, arma un escándalo; si le gusta, no dice nada.

“En mi amplia relación con la vida, en mis encuentros con muchos grandes personajes en diversas partes del mundo –declaró Schwab–, no he encontrado todavía la persona, por grande que fuese o elevadas sus funciones, que no cumpliera mejor trabajo y realizara mayores esfuerzos dentro de un espíritu de aprobación que dentro de un espíritu de crítica”.

Esa fué, agregó francamente, una de las principales razones del notable éxito de Andrew Carnegie. Carnegie elogiaba a sus semejantes en público y en privado.

Carnegie quiso elogiar a sus ayudantes hasta después de muerto. Para su tumba escribió un epitafio que decía: “Aquí yace un hombre que supo cómo rodearse de hombres más hábiles que él”.⁵¹

Esto nos da un claro ejemplo de cómo un equipo de trabajo puede ser excelente pero no es del todo efectivo al momento de toma de decisiones si falta el líder.

Existen personas que sostienen, o quizás simplemente suponen, que podemos tener un líder para todas las situaciones. Lamentablemente, esta posibilidad es sumamente remota. Ningún líder es perfecto para cada situación o etapa del ciclo vital de la organización. Durante el transcurso de la existencia, una compañía requerirá una combinación demasiado diversa de aptitudes y rasgos de personalidad para que puedan ser satisfechos por una sola persona.⁵²

⁵¹ Idem, p. 56

⁵² ROTHSCHILD, William E. *Las cuatro caras del liderazgo estratégico, Líderes Audaces, Cautelosos, Cirujanos y Funerarios*. Argentina: Macchi, 1ª Ed., 1995, p. 27.

[...] Que esos individuos existan no es solamente una cuestión de suerte o de azar. Las aptitudes de liderazgo pueden ser desarrolladas; las personas pueden incrementar su radio de acción y capacidad. Sin embargo, esto no significa que cualquier líder en particular pueda habituarse a cada situación.

*Los líderes deben comprender cuándo sus talentos y capacidades se adaptan a una situación determinada; y cuando esto no sucede, deben ser lo suficientemente inteligentes y abordar otras situaciones a las que sí se ajustan.*⁵³

Entramos ya de lleno en el motivo central de la comunicación, persuasión y motivación del alma de las empresas: el equipo de trabajo considerado como un conjunto de personas que conforman una unidad y que reflejará la imagen del Ingeniero Químico en su puesto de liderazgo.

Un equipo puede ser excelente para dar cumplimiento a algo ya establecido y puede funcionar a la perfección al realizarlo, pero al momento de decidir requiere de la presencia de un líder.

Aunque se habla mucho de igualdad entre los seres humanos lo cierto es que la mayoría sienten la necesidad de apoyarse en otro que los supere de alguna manera y si falta ese apoyo se sienten inseguros al actuar, la presencia del líder es el signo visible de la unidad. Un equipo mediocre puede superarse al influjo de un buen líder; un equipo excelente puede perder fuerza y fracasar por falta de liderazgo. Es muy difícil que de un grupo pueda surgir algo decisivo o determinante si no es guiado por un líder que aporte dirección y sentido al esfuerzo común; al mismo tiempo sin un grupo, sin un equipo no hay líder.

Sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva. El equipo adecuado consta de personas que complementan las aptitudes del líder, comparten o pueden adquirir la pasión de éste y pueden implementar su plan estratégico. Los líderes deben

⁵³ Idem.

poseer la capacidad de contratar, motivar y conservar a las personas clave que satisfagan esos criterios.

Primero viene la incorporación. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están mas a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos.

[...] Una vez que tiene un equipo el líder debe ser capaz de motivarlo adecuadamente.

La conservación del personal es muchas veces el aspecto más difícil de la formación de un equipo. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el periodo requerido.

[...] La constante rotación de los miembros clave es la fuerza mas perjudicial y contraproducente para un equipo. En efecto la continuidad de un equipo dedicado, la mayoría de las veces marca la diferencia entre el éxito y el fracaso para una empresa.⁵⁴

Un aspecto importante del rendimiento de su equipo es el grado de confianza que tengan en su liderazgo, sus metas y su propio trabajo. Una manera de proyectar confianza hacia su grupo consiste en mostrarles de diversas maneras que cree en ellos. [...] Puede proyectar una sensación de confianza hacia su grupo tanto con manifestaciones impersonales como dirigiéndose al empleado que siempre hace un gran trabajo. Cuanto más concreto sea, más creíbles serán sus manifestaciones.

También puede proyectar una sensación de confianza de otras maneras, incluyendo las siguientes:

Dar por hecho la capacidad. Si esta convencido de que una persona puede desempeñar un trabajo determinado, pero esta persona no está segura de sus propias capacidades, hágale saber que da por hecho su capacidad. Puede decirle: “se que lo hará estupendamente, porque...”

⁵⁴ Rothschild, William E. *Las cuatro caras del liderazgo estratégico, Líderes Audaces, Cautelosos, Cirujanos y Funerarios*. Argentina: Macchi, 1ª Ed., 1995, p. 21

Elogiar. Un líder debe siempre alabar a sus empleados por un trabajo bien hecho. No hay tarea bien hecha que sea demasiado grande o pequeña para ser reconocida.

Asignar proyectos que fomenten la confianza. Debe asignar proyectos pequeños que aumenten poco a poco la responsabilidad de los miembros del equipo. El hecho de que los proyectos sean de menor amplitud permitirá a los miembros del equipo alcanzar rápidamente el éxito, reafirmando su confianza.

Reforzar la confianza. Las personas no pueden vivir únicamente de la confianza. Ratifique la confianza en su grupo mediante recompensas en forma de aumentos de sueldo, bonificaciones y ascensos, o reconociendo públicamente su contribución.

Dar su reconocimiento al equipo ganador. Permita que sus empleados que forman parte de un equipo ganador refiriéndose a ellos como tal. Por ejemplo, dígales que le hacen quedar muy bien y que su trabajo no les pasa desapercibido a los cargos superiores de la empresa. Esto hará que los individuos redoblen sus alas de rendir más y de no dejar al equipo en la estacada.

Atención. Concéntrese en cimentar la confianza de su equipo, pero no se olvide de ser realista. Nunca haga que alguien crea que es capaz de hacer algo que no sea factible. Si una persona falla, sus manifestaciones tendrán el efecto opuesto, destruyendo su confianza [...] ⁵⁵

Para mantener el nivel de interés en los miembros de su equipo, intente delegar una parte de las tareas más interesantes y excitantes.

Eso significará, desde luego, que deberá ceder una parte de lo que hubiese preferido hacer por sí mismo, pero subirá la moral de su equipo al hacer ver que está dispuesto a compartir las mejores tareas.

⁵⁵ O'LEARY, Elizabeth. *Alcanzar el Liderazgo*, España: Prentice Hall, 1ª Ed., 2000, pp. 55-56

Respeto a la veteranía [...] la veteranía no significa que los empleados tengan canas o que lleven veinte años en la empresa. En el mundo empresarial actual, un empleado veterano podría tener veintiocho años y llevar cuatro en la empresa.

Convierta estos empleados en amigos, no en enemigos. Con frecuencia responden de la eficacia pasada del departamento y sirven como barómetro de estado anímico de los empleados.

Hacer propaganda de su equipo. Compartir el éxito cuando se reúna con sus superiores, asegúrese de hacer referencia aun éxito reciente logrado por su grupo.

Compartir el centro de la atención. Mencione a algún miembro específico del equipo que haya contribuido significativamente al éxito de un trabajo. Sus superiores y subordinados valorarán el hecho de que no se limite a atribuirse el éxito usted mismo. [...]

Contratar y despedir. Como líder es responsable de las contrataciones y de los despidos de los miembros de su equipo. Aunque pueda parecer mucho más fácil dar un trabajo que quitarlo, ambas tareas suponen un reto.⁵⁶

Hasta aquí he dado un amplio espacio a la consideración de las relaciones humanas en general y a las relaciones laborales resaltando las cualidades de la actitud de servicio, el respeto, la comprensión, la condescendencia y el reconocimiento. Todo ello, si nuestro criterio se cierra, aparece como debilidad y surge la duda: ¿hablamos realmente de preparación para liderazgo?

¿Cómo correlacionar la autoridad, el don de mando con lo que hemos planteado en esta tesis?

Una respuesta clara está en el aforismo: “Si quieres recoger miel, no des puntapiés a la colmena”, es un hecho comprobado que el buen trato y el respeto, en su aparente debilidad son más fuertes que la imposición, la altanería y el abuso de poder.

⁵⁶ Idem, pp. 57-60

Esta reflexión es necesaria porque entramos en el tema de contratos y despidos, que son tareas “ingratas” que pueden dejar huellas negativas y por lo tanto debemos manejarlas con inteligencia, empatía y respeto.

El Ingeniero Químico, como líder tendrá que hacer una clara diferencia entre autoridad y autoritarismo, entre don de mando y dictadura. El dictador ordena, el líder acompaña sus ordenes con un atento “por favor”; el dictador usa y abusa del poder, el líder crea convicciones; el dictador amenaza y coacciona, el líder usa mesuradamente su autoridad; el dictador ve a sus subordinados como inferiores o simples instrumentos; el líder ve seres humanos con dignidad; el dictador desprecia las manifestaciones de aprecio del equipo a sus ordenes, el líder agradece hasta el más mínimo detalle, es cuestión de calidad humana.

Al contratar debe ser consciente del modo en que un individuo va a cambiar la dinámica de su unidad o de su empresa.

Cuando contrate a alguien consulte primero con el departamento de recursos humanos de su empresa para saber si existe alguna política sobre las entrevistas.

Algunos consejos a la hora de contratar personal con éxito son:

*Entrevistar una y otra vez. Entreviste a los candidatos potenciales un mínimo de dos veces. La segunda entrevista sirve para que usted compruebe si se mantiene la misma impresión. Algunas personas ponen toda su energía en una entrevista típica. El hecho de llevar a cabo una segunda entrevista obliga al candidato a dar algo más que las típicas respuestas de entrevistas.*⁵⁷

No sea el único entrevistador. Permita que los candidatos hablen con otros miembros del equipo durante la entrevista. Las respuestas del entrevistado a un miembro joven de la plantilla pueden ser más relajadas y más esclarecedoras. El estilo de entrevistas en grupo también le proporciona al candidato una idea más amplia de de su equipo.

⁵⁷ O'LEARY, Elizabeth. *Alcanzar el Liderazgo*, España: Prentice Hall, 1ª Ed., 2000, p. 60

Explore resultados pasados. A menudo, las personas hablan de forma general sobre su actividad en el pasado. Pídale a los candidatos que señalen resultados específicos llevados a cabo en el pasado.

Averigüe algo sobre el comportamiento y el carácter del candidato. Además de indagar sobre resultados obtenidos por el candidato en el pasado, intente descubrir como piensa y si su filosofía de trabajo será compartida con la de su equipo (esto se conoce también como entrevista de comportamiento).

Cuide sus preguntas. Recuerde que hay preguntas consideradas discriminatorias. Por ejemplo, preguntas acerca de la edad, nacionalidad, raza, o preferencias sexuales se consideran inapropiadas y pueden tener repercusiones legales. Consulte con el departamento de recursos humanos si no está seguro sobre una determinada cuestión.⁵⁸

Despedir.

Independientemente de lo laborioso que resulte contratar empleados, la mayoría de los gerentes nunca se acostumbran a despedir personal. Sin embargo, la mayor parte del éxito consiste en saber cuando hay que cortar por lo sano y actuar.

Si percibe que un miembro de su equipo no se ajusta a la media del rendimiento del grupo, reúnese con él una primera vez para establecer el motivo del escaso rendimiento. A menudo, los empleados pueden estar afectados por problemas ajenos a la empresa, como un fracaso sentimental, dificultades financieras, o una enfermedad. En estos casos, la mejor acción a llevar a cabo puede ser simplemente la de hacerle ver a su empleado que usted está ahí y que comprende la situación que le ha llevado al bajo rendimiento.

En los demás casos, como la pereza o la cabezonería, déle un aviso a su empleado antes de llevar a cabo las acciones que conduzcan al despido.

⁵⁸ Idem, p. 61

[...] Si tiene qué despedir a alguien, consulte con el departamento de recursos humanos de su empresa, con un abogado, o con la instancia administrativa apropiada para asegurarse de que el despido sea procedente. ⁵⁹

Sería imposible registrar todas las situaciones y casos referentes al trabajo en equipo, no existe ni existirá una guía que pueda abarcarlo todo puesto que cada caso es distinto como que cada persona es diferente y ninguna solución es aplicable al cien por ciento, la recomendación es ser creativos, responsables, compartir experiencias, informarse y de esta forma iremos descubriendo la realidad con respecto a nuestra disposición para superar etapas en la formación de liderazgo.

A continuación veremos algunas de las fallas más recurrentes en este campo.

Aunque un líder se esfuerce en gestionar el rendimiento, en inspirar a su equipo y en ganar su apoyo y confianza, las cosas no siempre resultan tal y como se planean.

Si es un nuevo líder puede que se encuentre en una situación en la que se espera que dirija un equipo al que se le ha permitido “aletargarse”. En otras palabras, se encontrará con un equipo que no está acostumbrado a ser liderado por un gerente eficaz.

También puede ocurrir que se encuentre con el equipo ideal, excepto por uno de los componentes. Una manzana podrida puede que no estropee todo el barril, pero puede hacer mucho por desbaratar las metas de todo el grupo.

Por último, el nuevo líder puede evidenciar su falta de experiencia al reaccionar exageradamente, o al hacer ver a las personas de su equipo que pueden jugar con sus debilidades. ⁶⁰

Sea cual sea el caso, habrá obstáculos en el camino de todo gerente o líder. ¿Por qué? Porque dirigir seres humanos es mucho más difícil que manejar el más sofisticado de los ordenadores. Los humanos son complicados, diversos e imperfectos. Aunque la diversidad

⁵⁹ Idem, p. 63

⁶⁰ idem, p. 65-66

y las imperfecciones son a veces motivo de celebración, proporcionan multitud de oportunidades para los roces.

[...] Al líder se le coloca en una posición de responsabilidad a la cabeza de un equipo o empresa con el fin de proporcionar guía y dirección. Sin embargo, algunos líderes cometen el error de hacerse demasiado amigos de su equipo. Un ambiente laboral amigable es mejor que uno hostil, pero demasiado compañerismo entre el jefe y los subordinados puede ser contraproducente en diversos aspectos:

Falta de respeto. Si los miembros de su equipo le ven como “uno más se la pandilla”, hay muchas posibilidades de que deje de inspirar credibilidad.

Falta de motivación. Los miembros del grupo pueden empezar a “escaquearse” en el camino hacia la meta, e incluso en el trabajo día a día. ¿Para que se van a matar a trabajar si un “amigo” nunca hará un informe negativo sobre ellos ni les rechazará una petición de aumento de sueldo?

Límites borrosos. La frontera entre la amistad y las relaciones impropias es borrosa y siempre cambiante. Ser excesivamente amigable, física o verbalmente, podría considerarse como flirteo.

Saltos en el escalafón. Mientras que un líder puede olvidar que su puesto está a la cabeza del equipo, se puede estar seguro de que hay algún miembro en el grupo que se acuerda de ello y que quiera que se acepte algún gran proyecto suyo. Por supuesto, la primera persona que será puesta al corriente será su jefe.⁶¹

Resumiendo, nadie quiere trabajar para un ogro, pero los empleados serán mucho más felices si trabajan para alguien que establece los límites y que no trata de ser su mejor amigo.

Microgestión. ¿Alguna vez atrabado para alguien que se pasaba el día vigilando por encima de su hombro y que parecía siempre dispuesto a hacer el trabajo por usted? si es

⁶¹ Idem, p. 67

así, ha sufrido la presencia de un “microgerente” [...] La microgestión es la practica de un excesivo control sobre un equipo. Normalmente deriva de una falta de confianza o de una sensación de estar fuera de control.

La microgestión no funciona. El trabajo de un líder consiste en tener una visión para la empresa, establecer metas y delegar autoridad y tarea para conseguir esas metas.

El microgestor intenta llevarlo todo a cabo el mismo, lo cual da como resultado un trabajo de poca calidad o una serie de tareas sin finalizar.

Susceptibilidad. Como líder sus cualidades deben incluir la de mantenerse por encima de las disputas. No se tome las cosas como algo personal aunque algún miembro del grupo le provoque con algún comentario o con un comportamiento hostil.

Como líder usted lleva las riendas. Nunca deje que un empleado sienta que es capaz de alcanzar sus puntos débiles [...] No compita con su grupo. Algunos líderes cometen el terrible error de considerar a los miembros de su grupo como competidores.

Estos líderes se guardan siempre la información importante, y solo la suministran al grupo, con cuentagotas, cuando ya es muy tarde.

Parte de la dinámica establecida para su grupo entre el líder y el subordinado debe consistir en asegurarse de que los empleados comprendan que trabajan para usted, no para su jefe.

Hágales saber que su trabajo consiste en alcanzar los objetivos del equipo, no los personales, y que su trabajo es el mismo que el de ellos.

Si le parece que un empleado es excelente y debería ascender, intente facilitarse este aspecto. Con ello se le reconocerá como un verdadero líder, y no será confundido con un dictador paranoico.⁶²

Conforme he avanzado en esta redacción, al ir conociendo tantas experiencias transmitidas por diferentes escritores que nos hacen vivir sus vicisitudes y logros, unos en

⁶² Idem, pp. 68 y 70

formas técnicas, otros en facetas muy amenas, me siento motivado a seguir este camino ya iniciado de conocer la esencia del buen liderazgo y ha surgido en mí un pensamiento positivo que me impulsa a crecer y compartir este interés con cada Ingeniero Químico. No porque sea novedoso, sino que lo percibo como un signo de madurez, de voluntad de superación para hacer de este mundo, de este país algo mejor. A continuación transcribo algunos consejos de diferentes autores en referencia al trabajo en equipo.

Liberar obstáculos. Un gran ejercicio, antes de empezar a tomar decisiones, consiste en identificar las cosas que pudieran interponerse en la generación de resultados. La mayoría de las personas espera hasta que el fuego llega a los aparejos antes de comenzar a hacer algo. Y esa no es la manera de ser líder en el mundo de hoy. Sea proactivo en la eliminación de obstáculos que pudieran interponerse en el camino y encuentre soluciones antes de que surjan los problemas.

[...] La realidad es que el equipo hace el trabajo. Y usted, como líder, necesita pasar la mayor parte del tiempo eliminando los obstáculos que se interponen en el camino del personal y le impide ser brillante.

Nadie se toma el tiempo para eliminar los obstáculos, y ese es el verdadero valor con el que usted podrá contribuir como líder. En un mundo en extremo complejo, su función consiste en simplificar, reducir la tensión y permitir que la brillantez aparezca. Su personal no tiene apoyo, tiempo ni influencias para enfocarse en esto, pero seguramente usted sí los tiene.⁶³

[...] Respete a su personal. Sin importar qué tanto transforme su estilo de liderazgo, cuántos programas instrumente, cuántas cosas nuevas invente, ni que tanto quiera alcanzar una meta importante, a menos que pueda hacer que su personal se sienta inspirado por su trabajo, el éxito lo evadirá.

⁶³ WHITE, Jennifer. *Liderazgo Innovador en un Mundo Caótico*, México: Oceano, 1ª Ed., 2002, p. 45

El lugar para comenzar no son los resultados, debe comenzar con su personal... La mayoría de las personas que trabajan para usted extraña los días en que solía saltar de la cama y correr a la oficina porque le encantaba estar ahí. ⁶⁴

[...] ¿Por qué querría usted poner a las personas en primer lugar y los resultados en segundo? Es una pregunta muy buena.

Si no respeta al personal, no obtendrá los resultados que busca. El resultado final es que, mientras más respete a su equipo más probable será que logren cosas sorprendentes para usted. El personal hará más, porque lo estima y respeta, mucho más de lo que jamás haría por un dictador. ⁶⁵

[...] En los siguientes días concéntrese en hacer algo agradable para cada miembro de su personal. Puede ser tan pequeño como sostener la puerta abierta para alguien que tenga ocupadas ambas manos... Esta semana realice un gesto elegante y amable y observe la reacción. El equipo se verá conmovido por su amabilidad, o se asombrará tanto que se preguntará que se propone usted. Ambas reacciones son un paso en la dirección adecuada.

Usted entusiasma a su personal cuando extiende una mano amable hacia éste. ⁶⁶

[...] La siguiente vez que hable con uno de sus empleados, tómese algunos minutos para preguntarle como van las cosas. Luego escuche lo que tiene que decir. No me refiero a escuchar las palabras que emplea. Necesita oír el espíritu que está detrás de las palabras. ¿La persona está feliz, entusiasmada, agotada o aburrida? ¿Qué dice el lenguaje corporal sobre lo que ocurre en realidad?

Los entrenadores poderosos tienen la capacidad de determinar la verdad fundamental acerca de su personal y luego la emplean para obtener mayores niveles de desempeño. ¿Qué necesita esta persona para llegar a un nuevo nivel? eso es lo que quiero comunicar.

⁶⁴ Idem, pp. 60 y 61

⁶⁵ Idem, p. 69

⁶⁶ Idem, p. 76

Sea el entrenador que les dice que cree en ellos. Luego hágase a un lado y observe lo que ocurre.

[...] Poner a las personas en primer lugar requiere que usted se salga del camino, que haga a un lado su ego y se enfoque a las cosas que en realidad importan. Cuidar a los miembros de su equipo añade a su vida más riqueza de la que usted jamás se imaginó, y generará tremendos resultados.⁶⁷

El ejercicio del liderazgo le exige muchas cosas. Entre sus responsabilidades más importantes figura la de equilibrar las tareas con el talento, lo cual no es tan sencillo como pudiera parecer a primera vista. Existen factores que dificultan la consecución del equilibrio, como el hecho de que algunos individuos puedan ser muy buenos en ciertas cosas pero que preferirían no hacerlas, o que determinadas personas que aun no poseen un talento un talento específico puedan estar interesadas en adquirirlo. No olvide que el tiempo predomina sobre todas las restantes consideraciones, que terminar un proyecto es más importante que formar a los miembros inexpertos y que la experiencia de trabajar en el proyecto constituye la mejor formación y adiestramiento que un miembro actualmente inexperto pueda soñar.

Asimismo, entre sus obligaciones también se incluye el equilibrio de las personalidades. En ocasiones, es preferible que un miembro brillante, pero cascarrabias, realice sus tareas aislado de los demás, ya que vincularlo a un empleado recién llegado o menos experto podría provocar divisiones irreparables en el equipo.

Orquestar todos estos factores es la razón por la que los equipos necesitan líderes. Mientras realiza este trabajo tan complejo y a veces tan subjetivo, tenga presente el término “diverso”. A ser posible, su equipo deberá estar compuesto, como mínimo, de una persona creativa, una persona lógica y una persona que esté bien informada acerca del proceso.⁶⁸

⁶⁷ Idem, pp. 83 y 84

⁶⁸ CAROSELLI, Marlene. *Sea un líder actual*, España: Mc Graw Hill, 1ª Ed., 2002, p. 62

Por su parte puede contribuir a suavizar los vértices generados por las diferencias en los niveles de experiencia pidiendo a los miembros que evalúen el progreso del equipo y su aportación personal. Si le convence esta alternativa, diseñe un sencillo cuestionario para que lo cumplimenten y se lo devuelvan anónimamente. De vez en cuando, fomente el feedback con preguntas como estas:

- *“¿En que le puedo ayudar?”*
- *“¿Qué le gustaría que se hubiera hecho de otra forma?”*
- *“¿Qué nos proporcionaría una mayor cohesión?”*
- *“¿De que le gustaría saber más cosas?”*

Un verdadero equipo triunfa o fracasa como una unidad y al líder se le juzga por el éxito o fracaso de su equipo. El éxito de uno de los miembros del grupo es un éxito compartido, no una gloria individual. El líder forma parte integrante del equipo; cuando el equipo triunfa, también él triunfa, y cuando fracasa, también él fracasa.

Para garantizar el éxito de un equipo, el líder procura dotarlo de una experiencia lo más amplia posible. En efecto, cuanto mayor sea su experiencia, mayor será también su contribución al logro de la misión. El líder es el responsable de sacar el máximo partido de las mejores cualidades de cada miembro, intentando complementar las potenciales debilidades incorporando nuevos miembros o facilitándoles la formación adicional necesaria.⁶⁹

[...] A quienes se desanimen con facilidad, el liderazgo puede parecerles una responsabilidad abrumadora, y lo cierto es que muchos aspectos lo es. En efecto, como líder, es responsable de su visión, de su equipo, de sus clientes, de su organización, de su sector industrial, de su comunidad y de si mismo. Tiene un sinfín de sombreros que ponerse y de exigencias que satisfacer que le sitúan bajo una extraordinaria presión en el desempeño de sus funciones. Y esto solo durante el horario de trabajo. Añada ahora las

⁶⁹ Idem, p. 63

responsabilidades derivadas de su vida no profesional y tal vez tenga en sus manos un cóctel lo bastante arrasador como para empezar a desarrollar un complejo de Superhombre o de Supermujer.

Nadie le ha dicho que el liderazgo sea fácil, pero sí emocionante, desafiante y moralmente correcto. Si ha elegido viajar por la autopista del liderazgo, ¡enhorabuena!; si ha optado por seguir adelante por esta senda a pesar de los inevitables obstáculos que va a encontrar a lo largo del camino, ¡nos congratula oírlo!; y si ya ha realizado un cambio positivo, ¡que suenen cánticos celestiales en su honor!

*Está marcando diferencias respecto a los demás, diferencias muy importantes sin duda alguna.*⁷⁰

⁷⁰ Idem, p. 176 y 177

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es sorprendente el avance científico y tecnológico a lo largo de la historia de la humanidad y la aceleración que ha adquirido en los últimos trescientos años; del caballo al motor de combustión interna, del telégrafo a internet, solo por mencionar lo más espectacular.

Desgraciadamente este progreso no tiene su réplica en las relaciones humanas, los pequeños avances registrados son continuamente opacados por acciones bárbaras e inhumanas y lo peor es que muchas veces se amparan actos criminales con supuestos motivos nobles como la defensa de la seguridad, la libertad, la democracia; cuando realmente solo son un pretexto que disfraza la mala intención.

La dura realidad es que hemos pasado de los palos y piedras a las armas más sorprendentes (cuya tecnología es también muy avanzada). Pero los motivos siguen siendo los mismos de hace diez mil años.

En las relaciones humanas debe darse ya un cambio que corresponda al progreso material, un cambio a objetivos superiores que dignifiquen al ser humano.

Para lograrlo es necesario que todos aquellos que sean capaces, que tengan la visión de un mundo mejor, se comprometan a liderar este cambio; un compromiso de servicio a la humanidad, servicio dedicado a un desarrollo equilibrado que sepa ordenar y dar su verdadero rango a cada una de las cosas: a la realización personal, a la búsqueda de la verdad, del bien, de la belleza, al dinero, al poder y al placer en un sano y fecundo equilibrio.

Por eso quise hacer hincapié en que el Ingeniero Químico debe concientizarse de la importancia y gran responsabilidad de su preparación científica y tecnológica, y unirla a un

liderazgo responsable en su familia, en la sociedad, y sobretodo en el medio laboral, para que le dé ese toque humano a todo lo que actualmente está basado en estadísticas, cálculos fríos, intereses primarios, afán materialista, mediocridad insensible y confusión de valores.

Por las conclusiones anteriores se recomienda la formación de liderazgo:

Son muy variadas, peculiares y únicas las situaciones que se pueden presentar, por eso es que, sobre cómo llevar a cabo un liderazgo y óptimas relaciones humanas, hay miles de libros, métodos, guías, pero en realidad “no hay nada escrito” ¿por qué? porque así como somos distintos cada uno de los seres humanos, así son de variadas las situaciones que influyen para dar un toque especial, una manifestación diferente y única; por ello desde el principio y durante el desarrollo de este texto insisto en que no existe una técnica infalible; cada día, cada nueva circunstancia es un reto a la creatividad y cada nuevo logro estrecha las relaciones humanas y nos hace crecer.

El punto clave en que coinciden los resultados positivos en la producción, la calidad, el progreso y la consolidación de una empresa es el de las relaciones humanas y el ambiente en que se desarrollan: los equipos de trabajo.

También interminable resultaría el pretender abarcar todo lo referente a equipos de trabajo y liderazgo; en lo poco que pude dar énfasis faltaron puntos tan importantes como la constante búsqueda de oportunidades para obtener nuevos logros en todas las situaciones de la vida.

La formación permanente del líder y del equipo hasta llegar a lograr si fuera posible que ese equipo en su madurez camine solo y este será también el justo tiempo de que el líder busque nuevos espacios de superación.

En este camino a la superación no cabe la obsesión, ésta daña gravemente la salud física y psicológica; el líder sabe o debe saber que hay un tiempo para todo, el vivir de, por y para el trabajo solo puede realizarse durante cortos periodos que verdaderamente lo requieran, nunca debe convertirse la obsesión por el trabajo en una forma de “vida”. Sólo

se logra controlar la exageración estableciendo prioridades y nunca pretender enfrentar todas las situaciones al mismo tiempo.

Lo sano es que aún con mucha presión de trabajo debemos respetar la vida personal, el tiempo para el descanso y la familia, para la reflexión y autoconocimiento, para la diversión y el relajamiento; sólo en esta forma se puede estar preparado para enfrentar nuevas situaciones y llevar a cabo los cambios necesarios sin presentar hastío y fatiga, el objetivo ideal es encontrar el equilibrio entre trabajo y vida personal.

De este modo es como el Ingeniero Químico puede y debe ver el trabajo, no como un fin, sino como un medio para la realización personal, como un llegar a la madurez y buscar la trascendencia; es la evolución que no le está negada al ser humano, solo requiere de esfuerzo y de precisar el objetivo.

Este deseo de trascender, siempre antiguo y siempre nuevo, va de la mano con la historia de la humanidad, manifestándose en todas las culturas de todas las regiones de la Tierra y de todos los tiempos; con situaciones y personajes míticos y reales siempre entremezclados; sabemos que la lista es inmensa y nunca completa, pero la meta siempre es la misma: la superación, la elevación, la trascendencia. Detrás de la crisis de valores está el cambio y considero que esta generación debe por lo menos iniciarlo, urge una revolución intelectual que ubique a la humanidad en nuevos niveles y la base de ello son los valores, los principios y la convicción. Recordar que todo buen logro es resultado de un esfuerzo, nunca, a ningún lugar llegaremos a encontrar la mesa puesta.

BIBLIOGRAFÍA.

CAROSELLI, Marlene. *Sea un líder actual*, España: Mc Graw Hill, 1ª Ed., 2002, pp. 183.

CARNEGIE, Dale. *Como ganar amigos e influir sobre las personas*, México: Hermes, 1ª Ed., 1992, pp. 333.

CORNEJO, Miguel A. *El Poder del Carisma*, México: Grad, 3ª Ed., 1993, pp. 123.

DALTON, Marie; G. HOYLE, Dawn; W. WATTS, Marie. *Relaciones Humanas*, México, 3ª Ed., 2007, pp. 621.

GODOY, Emma. *Vive tu Vida y sé un Genio: Hombre, tú eres un dios escondido*, México: JUS, 8ª Ed., 1985, pp. 92.

GORDON, Thomas. *Padres Eficaz y Técnicamente Preparados, P.E.T.*, México: Diana, 1ª Ed., 1982, pp. 307.

INGENIEROS, José. *El Hombre Mediocre*, México: Editores Mexicanos Unidos, 11ª Ed., 2000, pp. 207

JAMES, Muriel y JONGEWARD, Dorothy. *Nacidos Para Triunfar: Análisis Transaccional con Experimentos Gestalt*, México: Fondo Educativo Interamericano, 1ª Ed. 1976, pp. 270.

O'LEARY, Elizabeth. *Alcanzar el Liderazgo*, España: Prentice Hall, 1ª Ed., 2000, pp. 161.

RAMOS C., Jesús Y. *Apuntes de la clase de Administración Industrial*. Facultad de Química. Semestre 2010-I.

ROTHSCHILD, William E. *Las cuatro caras del liderazgo estratégico, Líderes Audaces, Cautelosos, Cirujanos y Funerarios*. Argentina: Macchi, 1ª Ed., 1995, pp. 355.

WHITE, Jennifer. *Liderazgo Innovador en un Mundo Caótico*, México: Oceano, 1ª Ed., 2002, pp. 206.



“Por mi raza hablará el espíritu”