



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ACATLAN**

**"EL LIDER TRANSFORMADOR EN LA GESTION
ADMINISTRATIVA ANTE EL NUEVO MILENIO.
ESTUDIO DE CASO: LUZ Y FUERZA DEL CENTRO".**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
P R E S E N T A
RAFAEL ALEJANDO LOPEZ MARDONHO**



NAUCALPAN DE JUAREZ, EDO. DE MEXICO

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Deseo que:

Como el resplandor del firmamento sea la alegría en su corazón para todos y cada uno de los que contribuyeron con sencillez y arte a dar a luz el documento que se encuentra en sus manos. mil gracias.

Transformándose rehaciendo su mente.

(Romanos 12:2)

ÍNDICE

| | |
|--------------------------|----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
|--------------------------|----------|

CAPITULO I

| | |
|---|----------|
| CONCEPTOS Y TEORÍAS DEL LIDERAZGO..... | 5 |
| 1.1 ¿QUE ES EL LIDERAZGO?..... | 5 |
| 1.2 TEORÍA Y PRÁCTICA DEL LIDERAZGO..... | 53 |
| 1.3 PARTICIPACIÓN DEL LIDERAZGO..... | 80 |

CAPITULO II

| | |
|--|-----------|
| LA ADMINISTRACIÓN Y EL FACTOR HUMANO..... | 97 |
| 2.1 FACTOR HUMANO..... | 97 |
| 2.2 TEORÍA DE LA PERSONALIDAD..... | 102 |
| 2.3 COMO CAMBIAR NUESTRA FORMA DE PENSAR..... | 113 |

CAPITULO III

| | |
|--|------------|
| LIDERAZGO Y CAMBIO..... | 120 |
| 3.1 LIDERAZGO Y CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN..... | 120 |
| 3.2 EL NUEVO LIDERAZGO..... | 144 |
| 3.3 MANEJO DEL CAMBIO..... | 149 |
| 3.4 LIDERAZGO TRANSFORMADOR..... | 161 |
| 3.5 EMERGENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL..... | 182 |

CAPITULO IV

| | |
|---|------------|
| EL LÍDER TRANSFORMADOR..... | 200 |
| 4.1 EL PAPEL DEL LÍDER..... | 200 |
| 4.2 EL PODER Y EL LÍDER..... | 205 |
| 4.3 LA FILOSOFÍA DEL LÍDER DE EXCELENCIA..... | 211 |
| 4.4 LOS VALORES Y LA MISIÓN DEL LÍDER..... | 223 |
| 4.5 SUSTENTO PSICOLÓGICO DEL LÍDER..... | 240 |

CAPITULO V

| | |
|---|------------|
| ESTUDIO DE CASO DEL LIDER TRANSFORMADOR EN LUZ Y FUERZA DEL CENTRO..... | 247 |
| 5.1 ANTECEDENTES..... | 247 |
| 5.2 LA DIRECCION Y EL EJECUTIVO EN LUZ Y FUERZA DEL CENTRO..... | 256 |
| 5.3 VISION HACIA EL FUTURO..... | 260 |
| 5.4 EL PERFIL DEL LIDER ADMINISTRATIVO DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO..... | 266 |
| 5.5 FUNDAMENTOS ESTADISTICOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACION DE LA ENCUESTA..... | 271 |
| CONCLUSIONES..... | 274 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 278 |
| ANEXO 1 CUESTIONARIO..... | 283 |
| ANEXO 2 ESTADISTICA Y GRAFICA..... | 290 |

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El organismo descentralizado Luz y Fuerza del Centro tiene personalidad jurídica propia y patrimonio propio, y se rige por una junta de gobierno encabezada por el Secretario de Energía y por sendos representantes de la S.H.C.P., de Desarrollo Social, de Comercio y Fomento Industrial y de Agricultura y Ganadería; tomarán parte el director general de la Comisión Federal de electricidad y tres representantes del S.M.E.

Este organismo descentralizado presenta problemas financieros y estructurales que afectan su desempeño, su calidad de servicio y rentabilidad. Una de las principales causas de estos problemas se encuentra en la estructura y cultura organizacionales, dado que no existen suficientes tratos entre la empresa y el sindicato.

En la búsqueda de resolver la problemática, los altos funcionarios han pretendido a través de la planeación estratégica un modelo de mejora continua denominado "Prende", que ha generado el inicio del cambio de la empresa pública descentralizada con la visión de que su personal y su capacidad sea el valor agregado de la organización por descubrirse asimismo como complejos sistemas que pueden dirigir su crecimiento mediante cambios planeados, que conjugan el desarrollo de su personal con el de la institución, como parte de una planeación estratégica.

Este movimiento pretende resolver las causas y no solo atenuar los efectos en la planeación, a modo de poder proyectar el futuro positivamente que de acuerdo con Ackoff el problema crucial es la forma de humanizar las organizaciones e instituciones, así como la manera de diseñarlas para que sirvan mejor a los propósitos comunes en la inteligencia de proporcionar un mejor servicio. De ahí, nace la inevitable necesidad de modernizar los sistemas de administración y desarrollo de personal, para que estos sean flexibles, ágiles, operativos y contribuyan a hacer realidad los planteamientos de desarrollo nacional.

En el proceso de investigación se ha percibido que las personas poderosas para realizar el cambio en primera instancia sería la alta dirección, pero en el proceso de implementación de la planeación estratégica del subsistema dirección nos encontramos que la gerencia media sería el punto estratégico y medio de enlace con el personal (que es el lugar común en donde yace el nuevo paradigma generador de la adaptación del hombre en el trabajo), es decir, que lo planeado solo tiene sentido a través de los actos alcanzados a realizar pues es la única forma real de impactar la realidad y los nichos mentales que se requieren para generar la sinergia al interior de la cultura organizacional.

Para dilucidar la transferibilidad de conceptos del primer mundo al tercer mundo tuvimos que analizar tres conceptos que son :

- 1.- Management (Gerencia)
- 2.- Direction (Dirección)
- 3.- Leadership (Liderazgo)

Estos conceptos están retomados e implementados en este trabajo de investigación en donde sabemos que el producto es solo una instancia a través del tiempo del plan de vida y el plan de carrera que como nos dice Beristain, la madurez es un instante y la inmadurez es para siempre, es decir, que estamos en un proceso de avance y reajuste constantemente.

En el primer capítulo, describimos lo que para Alejandro Casona es una nueva experiencia, es decir, que cada hora tiene fuerzas y resistencias que si son analizadas ofrecen nuevas oportunidades y retos que describen una realidad concebida a través de nuevos paradigmas, en donde el cambio es una celebración que alcanza un tiempo mental continuo, en donde la estrategia es un lugar común del personal para alcanzar no solo la madurez para la función, sino para sinergizar la acción de todos y cada uno de los miembros del organismo.

En el segundo capítulo, hacemos mención de diversos conceptos del liderazgo y su evolución a través del tiempo. Además se describen y explican las fuentes y las bases de poder que tiene las personas dentro del proceso de liderazgo que puede dramatizar en la actualidad cualquier persona de Luz y Fuerza del Centro. Nosotros preferimos hablar de un proceso de liderazgo que de líderes pues como todos sabemos que no hay líderes sin seguidores.

En el tercer capítulo, llegamos a la descripción del agente del cambio enfatizando la necesidad humana en la creación de una realidad institucional, en donde el sistema de motivación es permeado a través de la situación ganar-ganar que Likert requiere para alcanzar la aspiración ética tanto del líder como de los seguidores, en donde el poder máximo es la transformación del talento para atender las necesidades emocionales del personal. El liderazgo transformador dramatiza una situación clara y específica para elevarla a una visión compartida para hacer las cosas escrupulosamente bien. Este tipo de líderes transformadores son detonadores que multiplican el sueño superior hacia tantos espacios mentales puedan derivarse para romper con los anteriores paradigmas y dar a luz una imagen cautivante y generadora de confianza que no permite la distracción del objetivo sino a través del momento de reflexión y perspicacia que acompaña a la actual.

En el cuarto y último capítulo, describimos la tipología de los líderes positivos que basan su poder transformador en la especialización del conocimiento, la credibilidad, entusiasmo, participación, fidelidad, compromiso, dedicación, alta motivación, alta definición, y sobre todo el sentido de un propósito compartido en donde la meta es no solo ser buenos excelentes líderes sino también excelentes hombres para legar a nuestros hijos un mundo mejor.

En nuestro estudio de caso aplicamos la técnica de la indagación a través de un cuestionario en donde las variables son: en qué medida corresponde o es impactado el liderazgo transformador por el grado de motivación que ofrece la organización al personal de Luz y Fuerza del Centro.

Este cuestionario fue aplicado a una muestra aleatoria de 50 dirigentes de diferentes niveles, pero todos con la característica de tener un grupo de subordinados, esta muestra obedece a la representatividad que tiene estadísticamente en referencia a una población de 500 personas que ocupan puestos directivos. En esta última parte se ofrece el análisis estadístico, gráfico, al igual que conclusiones estadísticas y generales.

El presente trabajo tuvo la limitante documental de que la información existe con carácter de confidencial en la empresa mencionada. Y en el campo de trabajo la aplicación y el llenado de los cuestionarios (para la pesquisa de la información), fue de manera voluntaria lo que extendió el periodo de recopilación.

CAPITULO I

CAPITULO I

Conceptos y Teorías del Liderazgo

1.1 ¿QUE ES EL LIDERAZGO?

El liderazgo es la capacidad para guiar e influir a un grupo en una determinada dirección, generalmente por medios no coercitivos para la obtención de metas.

En ocasiones el liderazgo proviene del hecho de poseer un puesto gerencial en una empresa; ya que se tiene autoridad proporcionada de manera formal. Esto no significa que todos los gerentes o directores generales sean líderes, ni que todos los líderes sean gerentes o directores generales.

Los derechos que se otorgan a los puestos gerenciales, no garantizan que los gerentes dirijan de manera correcta.

El liderazgo es muy importante en la Administración, para lograr ser un administrador efectivo, se tiene que tener la capacidad para guiar y dirigir de forma exitosa, así como el saber emprender correctamente las demás funciones de la administración; ya que el realizar el trabajo administrativo proporciona al líder garantía de efectividad.¹

Los administradores están en el deber de utilizar todos los elementos de su rol, combinando los recursos humanos y materiales para lograr de esta manera los objetivos del grupo, siendo la clave de esto el contar con una clara función administrativa y el ejercer el liderazgo de forma acertada.

Desarrollando las funciones de planeación, organización, integración dirección y control, los líderes consiguan algunos resultados pero generalmente son inferiores

¹ Reddin, W.J. Efectividad Gerencial. Mexico, D.F. (Ed. Diana, 1974), pp 28-37.

comparados con los que se alcanzan cuando los administradores adicionan a sus actividades y procedimientos el factor liderazgo.

| | |
|---|------|
| Incremento obtenido por la capacidad de liderazgo | 40% |
| Utilización normal de la capacidad producida por presiones sociales, y autoridad de un trabajo y autoridad del superior | 60% |
| | 100% |

Cuando se guía a los seguidores a trabajar solo con reglas y procedimientos obligados por le derecho de autoridad empresarial, trabajarán como máximo hasta un 60 a 65% de su real capacidad, sosteniendo así su trabajo, pero para que aumente la capacidad total de los subalternos, el administrador debe llevar a cabo el ejercicio del liderazgo

Una forma de explicar el liderazgo, es por medio del concepto de seguidismo, que es deseo de los individuos por seguir a alguien, lo que origina el surgimiento de una persona como líder.

El líder no actúa detrás de un grupo impulsado y afianzado; sino que se desarrolla frente al grupo haciendo más fácil su progreso e inspirándolos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera el liderazgo es un incremento en influencia, además del cumplimiento constante de los requerimientos rutinarios de la empresa

Para que un seguidor desempeñe sus actividades eficazmente, no basta con tener objetivos definidos y deberes claros del puesto, se debe añadir el ingrediente clave de éxito al cual se le llama liderazgo.

Se puede dar el liderazgo de manera informal, la capacidad de guiar e influir en un grupo surge pero fuera de la estructura formal de la empresa y tiene la misma importancia que el liderazgo formal; por lo que el líder puede ser nombrado formalmente o surgir sin el nombramiento.

Son muy usadas las palabras "bueno" o "efectivo" al hablar de liderazgo. Generalmente un liderazgo efectivo traza el camino adecuado a seguir para las personas, y esto les proporciona bienestar a largo plazo, además administra todos los recursos disponibles de la mejor manera y no tiene a la gente en constante angustia pendiente de un hilo.

En ejercicio del liderazgo hay 4 bases del poder y 5 fuentes del poder que influyen en los subordinados.

El poder señala una capacidad que A tienen para influir en la conducta de B, de manera que B haga algo que de lo contrario no realizaría. El poder es un potencial que no siempre se realiza y trae consigo una relación de dependencia.

El liderazgo y el poder tienen algunos puntos en común. Los líderes utilizan el poder como un medio para alcanzar las metas grupales. Las diferencias entre el liderazgo y poder, son que el liderazgo se relaciona con la compatibilidad de metas, el poder no necesita la compatibilidad, sino solo dependencia; de manera contraria, el liderazgo requiere un alto grado de congruencia entre las metas del líder y de los seguidores, además el liderazgo toma en consideración el estilo adecuado en relación con sus seguidores, qué grado de apoyo es necesario brindarles, hasta qué punto los hará compartir la toma de decisiones; siendo que por lo contrario, el poder abarca tácticas amplias para conseguir la obediencia.

Un buen liderazgo, será el que aplique eficiente y eficazmente las bases y fuentes del poder.

Las bases del poder designan aquello que posee el sujeto y que le confiere poder, las bases del poder son las que controlan y hacen posible el manipular la conducta de otras personas.

Hay cuatro bases del poder: *Poder Coercitivo, Poder de Premio, Poder Persuasivo y Poder de Conocimiento.*

La diferencia entre las fuentes del poder y bases del poder, radica en que las fuentes del poder, señalan de dónde obtiene la persona sus bases del poder, indica la forma en que la persona controla las bases del poder. Existen cuatro fuentes del poder: *La Posición, Las características Personales, La Experiencia y La Oportunidad* que se tiene que para adquirir y obstaculizar la información.

Las bases del poder explican a continuación:

Poder Coercitivo: se basa en el miedo, la persona ante ese poder se somete, debido al temor de que haya consecuencias negativas en caso de desobedecer.

Poder de Premio: surge por la capacidad de otorgar cosas de valor (dinero, evaluaciones satisfactorias de desempeño, asignación de trabajos que valgan la pena, etc.)

Poder Persuasivo: se basa en el otorgar y manipular premios simbólicos; si se tiene autoridad para decidir a qué persona contratar, para manipular medios de comunicación, para influir en las reglas del grupo, la persona está dotada de poder persuasivo.

Poder de Conocimiento: se basa en contar con conocimientos o con accesos a la información, cuando una persona controla información de especial importancia, y cuando se requiere esta información para tomar la una decisión, esa persona posee poder de conocimiento.

A continuación se explican las fuentes del poder:

Poder de Posición: Varias bases del poder se deben al poder de posición. De la posición formal que se ocupa dentro de la jerarquía estructural, surgen algunas bases del poder.

Poder Personal: Características personales, pueden influir y ser una fuente del poder: por ejemplo, si se tienen una buena presencia física, al hablar con fluidez, si se tienen carisma, etc.

Poder de Experto: el ánimo competitivo, la pericia, son medios con los cuales se controla la información especializada, (no el control de la base del poder por el conocimiento), las personas que dominan información especializada pueden utilizarla para manipular a los demás. Con una pericia, se influye ampliamente, dentro de una sociedad altamente especializada. A medida que cada trabajo se fue especializando, se fueron creando expertos. Estas personas poseen poder experto, el cual influye en los demás.

Poder de Oportunidad: cuando una persona se encuentra en el sitio adecuado y en el momento oportuno, esta puede ejercer poder.²

² Kotter, John. Power and Influence. New York, N.Y. (The Free Press, 1985) pp. 57-65.

DEFINICIONES DE LIDERAZGO

"Habilidad para desarrollar y describir una visión común de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un alto nivel ético y comercial; y haciendo todo esto de tal manera que la gente esté dispuesta a colaborar, pero al mismo tiempo asegurarse de que la gente adecuada está en los lugares adecuados y, sobre todo, fijar pautas muy elevadas".

CIAMPA

"Significa obtener cooperación, consentimiento y el compromiso de su equipo, de ir hasta el fin del mundo y alcanzar los objetivos de Usted; lograr que la gente acepte su autoridad en la toma de decisiones críticas".

FREEMANTLE

"Leadership is a process, a transaction between an individual leader (or possibly a group of leaders) and followers".

GREEN

"Habilidad de inducir a los subalternos o seguidores a trabajar con confianza y celo"

KOONTZ

"Capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas".

ROBBINS

LIDERAZGO SITUACIONAL

Investigaciones han hecho evidente que no existe un estilo de liderazgo que sea eficaz para todas las ocasiones: los líderes con éxito son aquellos que pueden adaptar su comportamiento a las características de su propia y única situación.

El ocupar un puesto gerencial puede provocar mayor seguridad y certeza, por lo que esas características se desarrollarían en función de la capacidad de liderazgo y no por ser las causas del mismo.

Modelos de contingencia de liderazgo los cuales tratan de mostrar diferentes situaciones y a la vez conductas de liderazgo adecuadas para cada situación y así lograr un liderazgo eficaz.

EL ESTUDIO CIENTÍFICO DEL LIDERAZGO

Desde la antigüedad clásica, se observa que existía un gran interés por parte de los pensadores para analizar las relaciones sociales:

Momentos de esta labor científica y filosófica son : La República de Platón y La Política de Aristoteles, ambas obras escritas hace mas de dos mil años, y estudiadas en las escuelas superiores de la antigüedad, de la edad media y también en la era moderna.

Aunque de este tipo de literatura se sacaba la fuente del pensamiento, el absolutismo imperial de Roma, de los Césares y Papas, no alentaba cuestionamientos sobre el poder, porque éste era sagrado.

Al final de la Edad Media, Nicolás Maquiavelo se atreve a publicar un libro polémico y desafiante, El Príncipe, que no solo describe los caminos tortuosos del poder, sino también las conductas de los gobernantes que quieren afirmarse y defender su status de toda costa.

Sin embargo, solo después de 100 años de la Revolución Francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para emprender la tarea.

Curiosamente, dicho estudio no tomó objetivo, ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder: nobleza, iglesia y ejército. Fue una cuarta parte institución la que se prestó al estudio del liderazgo: la empresa, allí la relación del poder no nacia si el individuo no la aceptaba con libertad. Y fue E.U.A., un país moderno y liberal, la cuna de estas investigaciones.

LIDERAZGO

I. Aspectos Psicológicos

Hollander y Julian (1964) decían, todo acto de liderazgo lleva consigo una relación interindividual y es una forma de influencia interindividual. La definición del <<acto de dirigir>> como la unidad más simple de análisis en el estudio del liderazgo ha llevado a precisar los cuatro elementos esenciales en esa relación: (1) el líder, con sus características de capacidad; (2) los seguidores; (3) la situación; (4) la tarea.

El liderazgo como una acción que se da en los grupos. Grupo se aplica a dos o más personas que interactúan con el fin de conseguir objetivos comunes o compatibles, de tal forma que la cooperación de muchas personas sirve para satisfacer algunas de las necesidades de cada una de ellas.

La característica principal de este papel es que a aquellos que lo desempeñan se les conoce una gran parte de los recursos de tiempo y atención del grupo, a la vez que se espera de ellos que sean los que en mayor proporción tomen la iniciativa, las decisiones y realicen los actos de liderazgo; en el grupo existe la disposición de <<seguir>> a los líderes.

En este método se parte del supuesto de que los grupos desarrollen jerarquías de liderazgo, y que la diferenciación entre los diversos planos de liderazgo se realiza principalmente de acuerdo con la frecuencia con que este se ejerce. Solo en raras ocasiones, y tratándose de organizaciones muy bien estructuradas, se llega a descubrir <el líder>. La mayor parte de los grupos cuentan con muchos líderes, y la distinción entre líderes y seguidores equivale a trazar una línea arbitraria en un continuo de frecuencia.

Seeman y Morris (1950). Los actos de liderazgo influyen sobre otras personas en una dirección compartida. El puesto de líder se define, pues, de acuerdo con el grado relativo de la influencia ejercida.

Pigors (1935). Liderazgo, «voluntad, sentimientos e intuiciones dirigen y controlan a otros en la persecución de una causa común. La medida de la influencia del líder, en su influencia sobre la locomoción total del grupo o «sintalidad» del grupo (características, naturaleza o cualidades, analogas la personalidad individual).

Origen del poder. Las fuentes del poder, la naturaleza de las sanciones adecuadas y eficaces y el carácter de la relación entre el agente que influye y los influidos son, en este caso, cualitativamente muy distintos de los que se observan en un grupo o asociación voluntarios.

Nos parece que ayuda mucho a la claridad esta distinción (Pigors 1935) y conviene emplear el término "jefatura" para el primer caso y el de "liderazgo" para el segundo. Aunque son muchas las características por las que se distingue la jefatura del liderazgo (Gibb 1954) estas dos formas de influencia se distinguen sobre todo en cuanto a la fuente de donde procede la autoridad. Podemos decir con Sherif "El status de liderazgo esta dentro del grupo y no fuera de él"

El líder recibe la autoridad que le conceden espontáneamente sus compañeros, los seguidores. La autoridad del jefe procede de algún poder extragrupal que tiene sobre los miembros, a los cuales no se les puede llamar propiamente seguidores de aquel. Estos aceptan su influencia su pena de un castigo impuesto por la organización superior, en vez de seguirlo movidos por la promesa de una satisfacción positiva derivada de la consecución de los objetivos mutuamente compatibles.

No se quiere, por supuesto, sugerir con ello que la jefatura y el liderazgo se excluyen mutuamente, pero tampoco se puede decir que coincidan, como suele creerse. Es muy importante observar, como lo hace Sherif que "el líder no es inmune a las sanciones del grupo si se desvía demasiado de la conducta aceptable que en este prevalece", mientras que

un jefe no depende de las sanciones que le imponga el grupo, aunque por supuesto, está sujeto a las que la organización superior puede aplicar a los miembros que ostentan ese puesto particular. Existe, por tanto, una interacción entre líder y seguidores que no se da entre jefe y subordinados.

Los seguidores- No puede haber liderazgo sin seguidores y, por supuesto, no existen seguidores si no hay un líder. No todos los miembros de un determinado grupo serán seguidores en un momento concreto y con respecto a un determinado liderazgo, pero todos ellos, en algún momento y en condiciones concretas, serán seguidores bajo pena de ser excluidos del grupo.

Ni los seguidores están confinados a desempeñar exclusivamente ese papel ni los líderes se ocupan siempre en actos de liderazgo. De hecho, a menudo, líderes y seguidores intercambian sus papeles (Hollander 1961) y es frecuente observar que los seguidores más activos realizan actos de liderazgo.

Lo que el seguidor espera y la aceptación que da al líder pueden influir tanto en los actos de liderazgo como las propias cualidades del líder.

La situación - Cada actividad concreta es la solución de una situación (Thomas y Znaniecki (1918) 1947.) Los elementos de la situación son la estructura de las relaciones interpersonales dentro del grupo, las características del grupo en cuanto tal y considerado como una unidad, las características de la cultura en cuyo seno existe el grupo y de la que han salido sus miembros, las condiciones físicas en las que se ve obligado a actuar el grupo, y la representación perceptiva dentro del grupo y entre sus miembros, de estos elementos, así como de las actitudes y valores que engendran en ellos.

(Stogdill 1948; Gibb 1954) ha demostrado que una persona no llega a ser líder solamente en virtud de una determinada estructura de su personalidad, sino que más bien depende de la posesión de un atributo que, en virtud de su importancia en una situación concreta y de la valoración situacional por parte de los miembros del grupo, establece una relación de líder-seguidores.

La tarea.- Carter (1953), sin embargo, ha demostrado que, en lo que se refiere a la diferenciación de los líderes, las tareas no son discretas, sino que pueden ser agrupadas formando "familias".

Hemphill, "Las tareas del grupo presentan diferentes exigencias a los líderes. Por tanto, es preciso tener bien en cuenta cuál es la naturaleza de las tareas cuando se trata de examinar el conjunto de factores motivadores relacionados con el ejercicio del liderazgo. Una tarea que repetidamente presenta ocasiones en las que se hace necesario tomar una decisión provoca numerosos actos tentativos de liderazgo"

Diversos miembros pueden transformarse en agentes de influencia y en líderes, de acuerdo con la interacción compleja de los elementos que se hallan en ese momento en discusión.

La cualidad de liderazgo reside, no en un individuo, sino en un rol que es desempeñado dentro de un sistema social concreto. Zalesnik y Moment:

El liderazgo como función grupal.

El liderazgo como una característica de grupo más que de individuos o de actos individuales. "Es probablemente mejor considerar el liderazgo como un conjunto de funciones que deben ser desempeñadas por el grupo". Secord y Backman. Esta orientación teórica lleva implícito lo siguiente: 1) que los actos de liderazgo tendrán casi inevitablemente que ser distintos según sea la situación, la tarea, las valoraciones interpersonales y el modo como se perciben e interactúan todos estos elementos, y 2) que los actos de liderazgo pueden llevarse a cabo por uno cualquiera de los miembros del grupo o por todos, y que nada existe en la naturaleza de la relación de liderazgo que exija un liderazgo "concentrado" con preferencia a un liderazgo "distribuido".

Además, como los grupos tienen dos "necesidades" primordiales -consecución de un objetivo o de "situaciones valoradas" y conservación del grupo- se debe esperar que existan

dos categorías primordiales de actos de liderazgo y, en consecuencia, dos formas predominantes de este.¹

Teorías psicológicas actuales.

Limitaciones de este conocimiento, sobre todo en lo que se refiere a la comprensión de los procesos que llevan a la diferenciación de los roles y a la determinación de status o posiciones.

"Cuanto mayor sea la atracción que una persona ejerce sobre los demás miembros del grupo, tanto mayor es el poder de esa persona", todavía sabemos muy poco sobre el origen y la naturaleza de esa atracción diferencial entre unas personas y otras.

Sociometría.

Los criterios de roles en el estudio de liderazgo son numerosos en la actualidad, y el empleo de diferentes criterios ha demostrado que los miembros de un grupo distinguen a menudo entre aquellos que prefieren como amigos y aquellos que prefieren tener como líderes (Hollander 1961).

La interacción social lleva a una evaluación interpersonal implícita, a la que llega cada uno de los miembros del grupo comparando con alguna norma social los elementos y la conducta relacionada con la tarea. A Parsons (1952) se debe un importante avance por el hecho de indicar que las personas que interactúan son como objetos unas con respecto a las otras en un proceso de evaluación, cuyos elementos son cognitivos (qué es el objeto) y catéticos (qué significa el objeto en un sentido emocional)

El liderazgo consiste en esa relación evaluativa, el componente cognitivo es la percepción de la instrumentalidad de otro individuo para la satisfacción de la necesidad, y el tono emocional procede de los todavía no bien comprendidos procesos de atracción interpersonal.

¹ Selznick, Phillip. Leadership in Administration. New York, N.Y. (Harper and Row, Publisher, 1957). pp. 18-22.

Las principales teorías sobre el liderazgo se basan de alguna manera en el método sociométrico. Entre ellas, debemos mencionar la teoría de la interacción, los trabajos de Hollander acerca de la "confianza en la idiosincrasia" y la "teoría de la dependencia", de Fiedler.

Teoría general de la interacción - (Gibb 1958). Primero.- Los grupos son mecanismos destinados a la satisfacción de necesidades individuales, y a la inversa, las personas interactúan con otras para satisfacer necesidades colectivas. Segundo.- La diferenciación de papeles, entre los que se cuenta ese complejo que se llama liderazgo, es una parte integrante del movimiento del ponente, hacia la satisfacción de las necesidades individuales de los miembros. Tercer.- Liderazgo es un concepto que se aplica a la interacción de dos o más personas cuando la evaluación de uno o de algunos de los que toman parte en la interacción es tal que este (o estos) toma la dirección de las acciones de los demás en la persecución de objetivos comunes o compatibles.

El liderazgo es fundamentalmente una función de los sistemas de personalidad y social en interacción dinámica. La evaluación que de cada uno se hace es en sí misma, una integración de relaciones perceptivas y emotivas, es el producto de la percepción de la instrumentalidad en cuanto a su capacidad de satisfacer ciertas necesidades y de vinculación emocional.

El liderazgo patriarcal, en el que la persona de quien los miembros sienten que dependen es a la vez amada y temida; el liderazgo tiránico, en el que la relación emocional está dominada por el miedo, y el liderazgo "ideal" o carismático, en el que la relación interpersonal se caracteriza por el amor o el afecto. En la medida en que lo que se considera es la capacidad momentánea del grupo para movilizar sus recursos a fin de realizar una determinada tarea, la calidad emocional de las relaciones con respecto al líder puede carecer de importancia. Si se admite la dimensión temporal, entonces la catexia de las partes en la interacción parece inevitable.

Teoría de la dependencia, de Fiedler. El líder que actúa de acuerdo con los principios de las relaciones humanas y es considerado o democrático favorece la moral y el rendimiento en una gran variedad de grupos de trabajo. Sin embargo, otros estudios han demostrado que un liderazgo orientado hacia la tarea, instrumental o autoritario, está asociado con una mayor productividad en grupos experimentales.

"La predicción del rendimiento de un grupo partiendo de estos atributos del líder depende del contexto específico y situacional en el que actúa el líder".

Fiedler ha sugerido también que las situaciones colectivas pueden clasificarse partiendo de tres dimensiones: 1) relaciones líder-grupo afectivas; 2) estructura de la tarea, y 3) poder del puesto. Hay razones para creer que la estructura de la tarea y el poder del puesto no son independientes. La primera de estas dimensiones refleja el grado en que el líder se siente aceptado por los miembros de su grupo: "correcta" y "poder del puesto".

Dividiendo cada una de estas dimensiones en dos categorías, alta y baja, Fiedler obtiene ocho distintas situaciones grupo-tarea.

Estilo de liderazgo y el rendimiento del grupo en cada una de estas situaciones. "En condiciones muy favorables, cuando el líder tiene autoridad, apoyo informal (es decir, buenas relaciones entre el líder y los miembros) y tareas relativamente bien estructuradas, el grupo está dispuesto a que se le oriente sobre el modo de proceder para realizar su tarea".

Cuando las condiciones son moderadamente favorables, donde el grupo se enfrenta con tareas poco estructuradas o ambiguas o cuando las relaciones entre el líder y los miembros son débiles, el líder tolerante y considerado es más eficaz.

Probablemente no carece de importancia el hecho de que cuando la posición del líder no es segura y la tarea ambigua, pero el líder es apreciado, el estilo de liderazgo se caracterice por la tolerancia y la consideración, y que, por el contrario, cuando el líder no es bien estimado, pero la tarea está claramente estructurada y la posición del líder es segura, el tipo de liderazgo sea generalmente autoritario y orientado hacia la tarea.

"El tipo de actitud exigida en el líder para que el rendimiento del grupo sea bueno depende del grado en que la situación del grupo sea favorable o desfavorable para el líder".

Fiedler y Meuwese (1963) El líder identificado deberá ser una persona que atienda preferentemente a la conservación de las funciones y no tanto a la tarea expresa del grupo.

La "confianza en la idiosincrasia", de Hollander. En la medida en que una persona es valorada positivamente por su competencia en la realización de su tarea y por su status independiente del grupo, se dice que esa persona acumula "confianza en su idiosincrasia".

Frente a ese activo, toda conducta desviada que presente un individuo debe ser considerada como un pasivo. Con respecto a cada individuo en concreto, por tanto, la libertad que se le conceda para innovar dependerá de su status. En tanto no haga nada que contradiga la idea que de él se tiene sobre su competencia para realizar la tarea, su motivación para formar parte del grupo y su fidelidad a lo que los demás esperan de él, podrá gozar de la confianza suficiente para discutir y aun modificar ciertas formas sociales del grupo.

"El seguidor competente en su tarea que satisface las expectativas comunes del grupo en una fase determinada puede convertirse en líder en la fase siguiente. Asimismo, el líder que no consigue satisfacer las expectativas asociadas con su posición de influencia puede perder la confianza entre sus seguidores y verse sustituido por uno de ellos".

Variabes más importantes para entender el liderazgo son: 1) la personalidad del líder, 2) las necesidades, actitudes y problemas de los seguidores; 3) el grupo mismo, en función de su estructura y sintonía, y 4) la situación, de acuerdo con las circunstancias físicas y la tarea del grupo. Además aparece claramente que el investigador debe tener en cuenta el modo en que el líder y los miembros del grupo perciben estas variables.

Personalidad y liderazgo.

Gibb acerca de los cambios situacionales del liderazgo en los grupos pequeños (1947) y el estudio de Stogdill sobre la literatura de los rasgos de personalidad (1948), el

cual revelaba que los rasgos de personalidad propios del líder dependían de la situación y de las necesidades del grupo. Estos dos trabajos retenían, sin embargo, una orientación teórica más internacional que situacional.

Y es el enfoque internacional el que ha facilitado la comprensión de la relación que existe entre personalidad y liderazgo, al mismo tiempo que ha terminado con la búsqueda de los "rasgos generales propios de un líder".

En 1950, numerosos estudios han demostrado que los factores de personalidad contribuyen a la aparición y conservación del status de liderazgo.

Estudios representativos: Klubeck y Bass. Se estima que las personas que no presentan naturalmente una capacidad satisfactoria de liderazgo en esos grupos son incapaces también de asimilar las breves instrucciones que se les dan sobre el modo de actuar como líderes, de donde concluyen los autores que estas personas parecen estar limitadas en su personalidad y necesitan cambiar (posiblemente recurriendo a la psicoterapia) antes de poder permitirles actuar como líderes.

Empleando un método parecido, Cattell y Stice (1954) ofrecieron cuatro fórmulas para seleccionar líderes basándose en la personalidad. Distinguían cuatro tipos de líderes, "aquellos que resuelven persistentemente los problemas momentáneos", o líderes técnicos, identificados en función de la frecuencia con que observadores no participantes juzgaban que una determinada persona había influido en el grupo; líderes sobresalientes, escogidos por los observadores como los que más poderosamente habían influido sobre el grupo.

Ocho factores de personalidad que presentaban diferencias en el mismo sentido dentro de las cuatro categorías: c (madurez emocional, o fuerza del yo), E (autoridad), G (integridad, o fuerza del superyo); H (audacia social), N (astucia); O (negativa, ausencia de ansiedad); Q³ (control deliberado de la voluntad) y Q⁴ (negativa, ausencia de tensión nerviosa).

Las diferencias entre los distintos tipos de líderes consistían en que los técnicos tenían una inteligencia general mayor (B) y los líderes elegidos alcanzaban puntuaciones más elevadas en F (dinamismo).

La ansiedad y la preocupación cauta en el modo de tratar con las personas, representadas por una O elevada, no inspiran confianza. Y donde la conciencia es considerada como la "voluntad del grupo".

Resumen de los trabajos publicados - a pesar de lo que todos estos estudios prometen, no se puede decir, por el momento, que haya pruebas evidentes de la existencia de un factor predominante de personalidad en el liderazgo. La mejor exposición de lo que se ha escrito en este campo es la que hace Mann (1959). En el curso de su examen de un buen número de relaciones entre características de personalidad y el modo en que cada persona se comporta o les parece a los demás que se comporta en los pequeños grupos, Mann, presenta un resumen de las relaciones que se han observado entre algunos aspectos de la personalidad y el liderazgo.

"Las personas que tienen más probabilidad de ser escogidas como líderes son más sociables y más abiertas".

Evaluación y otras técnicas. Estimación hecha por compañeros, medidas según un criterio, y estimación hecha por observadores. Las relaciones que presentan algunas de las variables de personalidad de que acabamos de hablar cambian según se emplee una u otra de estas técnicas de medición. La técnica empleada, pero el ajuste personal y el liderazgo aparecen más claramente asociados con las estimaciones dadas por compañeros, o liderazgo informal, que con cualquiera de las otras dos técnicas; la extraversión por otra parte, suele caracterizar más a los líderes formales determinados por mediciones que usan un criterio.

Además, Mann observa que "los individuos extrovertidos no tienen más probabilidad de ser clasificados como líderes informales por sus compañeros que los introvertidos".

Se deben emplear conceptos más refinados que el de liderazgo, y prestar más atención a las técnicas para valorar las relaciones de la personalidad y de la influencia.

Liderazgo en grupos permanentes.

El reconocimiento de que el liderazgo depende de la situación lleva implícita la idea de que la conducta del líder varía de acuerdo con factores de grupo tales como su estructura de organización y su sistema de comunicaciones. Probablemente, el determinante más poderoso de esta variación dentro de los factores estructurales es la duración del grupo. En la mayor parte de las investigaciones sobre la psicología del liderazgo se han empleado grupos formados *ad hoc* de corta duración, mientras que los grupos con los que las ciencias sociales tratan son preferentemente aquellos que funcionan durante largos periodos de tiempo y que tienen o alcanzan una historia importante.

Secord y Backman (1964), "en los grupos que han funcionado lo bastante para desarrollar estructuras estables y cierta camarilla dirigente se puede explicar" en función de factores que no son los de la interacción personalidad-situación.

En los grupos permanentes es obvio que la estructura formal de cargos suele mantenerse relativamente estable, siendo la misma de una situación a otra durante un largo periodo. Esto no siempre debe considerarse como liderazgo permanente. Debido sobre todo a los valores complejos de una estructura estable y a que existe una expectativa cultural de que los cargos han de ser desempeñados durante un periodo de tiempo predeterminado, los grupos mantienen cierta estructura de status, aunque ya no corresponda a exigencias funcionales. Un resultado de esta expectativa culturalmente transmitida de la organización persistente es que la naturaleza o cualidad emocional-relacional del liderazgo tiene que cambiar.

En las primeras fases de la formación del grupo, algunas personas aparecen como líderes organizadores en virtud del control que ejercen sobre los recursos relacionados con los problemas, o pueden surgir como líderes positivamente "categorizados", debido tanto a su dominio sobre los recursos como a la facilidad con que los miembros se relacionan emocionalmente entre sí por sus primeras impresiones (Gibb 1949; 1958). A medida que la interacción continúa, la estructura se estabiliza por una serie de razones.

Con el tiempo disminuye aquella primera congruencia de la relación cognitiva con la persona que maneja los recursos, así como con su catexia positiva. Cuando se formaliza la estabilidad de la estructura, de tal modo que los cargos son desempeñados durante un determinado periodo de tiempo, sin relación con la capacidad presente de resolver los problemas, el liderazgo se hace menos funcional y los titulares de los cargos se mantienen en virtud de la rigidez estructural.

Se puede decir que su liderazgo se ha transformado en jefatura, y la dinámica del grupo, casi con certeza, se habrá complicado con la aparición de nuevos líderes, lanzados por un complejo de fuerzas que ahora incluye, por supuesto, la conducta de los titulares oficiales de los cargos.

Estos por su parte, se esfuerzan por retener las satisfacciones del cargo, ya se trate de satisfacciones de status o de otra más complicadas, y con ello su conducta se hace más coercitiva. A menudo esto lleva a la aparición de camarillas o burocracias. En estas circunstancias, la cualidad emocional de las relaciones con el líder o jefe se hace menos positiva, y la naturaleza de la influencia experimenta un cambio.

La estructura de la comunicación puede hacerse habitual e independiente del problema que hay que resolver. Una estructura que ha demostrado su eficacia repetidamente, debido a que los problemas han sido muy parecidos, será conservada aun cuando los problemas sean ya otros, a causa de la preferencia por el orden y la rutina. Hay demostraciones que el status con que un individuo es percibido por un grupo en virtud de su anterior interacción en ese grupo o en otro, mutuamente conocido, afecta directamente su disposición a pretender dirigir el resultado de esos intentos.

La posición que una persona ocupa en la estructura del grupo, sea en la red de comunicaciones, sea en la jerarquía mutuamente percibida de status, influye poderosamente en las oportunidades que se le presentan de ejercer influencia. Es evidente que la ubicación céntrica en el sistema de comunicaciones y la posición en la jerarquía de status no son

independientes. "para cualquier miembro de un pequeño grupo, cuanto mas elevado es su rango, tanto mayor es su influencia".

Secord y Backman (1964) hacen dos últimas observaciones importantes. Primera, una vez que han conseguido tener éxito en el ejercicio del liderazgo y, por ese medio, han conseguido centralidad y status, lo que, a su vez, tiende a reforzar su liderazgo, los líderes tienen las mejores oportunidades de desarrollar sus habilidades de liderazgo, que acentuarán aún más, la evaluación positiva que de ellos se hace. Debido al valor social que se da al status y al liderazgo los líderes establecidos se sienten altamente motivados a conservar sus roles, mientras que, recíprocamente, su éxito satisface a los seguidores, cuya participación puede verse por ello reducida.⁴

ASPECTOS SOCIOLOGICOS.

Para la mayoría de los sociólogos el liderazgo es el ejercicio de poder o de influencia en colectividades sociales tales como grupos, organizaciones, comunidades o naciones.

Fijar los fines, metas u objetivos de la colectividad, crear las estructuras necesarias para alcanzar los fines de esta, y mantener o reforzar esas estructuras. Los estudios sociológicos han dedicado especial atención a la última de estas tres funciones, en parte porque es más susceptible de estudio empírico, especialmente en los ambientes burocráticos que es donde se realizan muchos de los estudios sobre el liderazgo.

Motivar a los miembros de la colectividad e inducirlos a la aceptación de esta, de los fines fijados para ella y del liderazgo mismo. La mayoría de las teorías del liderazgo son conservadoras, por cuanto atienden al mantenimiento del sistema social y no a su cambio.

El ejercicio del poder o de la influencia entraña "hacer que las cosas ocurran" a través de otras personas. Persiguiendo este fin, los líderes actuarán de diversas formas:

⁴ Levinson, Harry. *Corporate Leadership in Action*. New York, N.Y. (Basic Books, Inc. Publisher, 1984). pp. 34-40.

coordinando, controlando, dirigiendo, guiando o movilizandolos esfuerzos de esas personas.

Engatusar, manipular, seducir, recompensar, coaccionar y arengar, si bien ciertos autores excluyen algunas de tales actividades de la definici6n del liderazgo "hablando con rigor, la relaci6n de liderazgo surge 6nicamente cuando un grupo sigue a un individuo por voluntad propia y no por mandato ni coacci6n y, en segundo lugar, no en respuesta a impulsos ciegos, sino por motivos positivos y mas o menos racionales".

Harbison y Myers (1959) emplean el termino "constructores de organizaciones" para designar a aquellos lideres que se dedican a crear organizaciones. En particular los lideres de las naciones que se encuentran en proceso de desarrollo se ocupan del cambio, de definir nuevos objetivos colectivos y de crear las estructuras apropiadas para alcanzarlos. Adem as, muchos de estos lideres han de asumir la difi cil tarea de establecer nuevos valores sociales dentro del contexto de las ideas tradicionales.

El liderazgo define, inicia y mantiene la estructura social. Estudiar el liderazgo constituye una via sencilla para llegar a comprender el sistema social al que aquel pertenece. Las consecuencias pr acticas derivadas de la acci6n humana deberian interesarse, tambien por el fen6meno del liderazgo.

Es frecuente que a los conceptos de liderazgo se asocien importantes valores sociales y que se intente legitimar los sistemas sociales en funci6n de unas teorias o ideologias del liderazgo determinadas. El drama del liderazgo puede observarse en sus consecuencias y en el comportamiento de algunos lideres bien conocidos. La historia se personaliza y cobra dramatismo a trav es de relatos concernientes a lideres cuyos nombres, dignos o indignos, suscitan fuertes sentimientos. Pero ese dramatismo asociado con el liderazgo, junto con su importancia te6rica y pr actica, le otorga un atractivo que a veces puede ser enga6oso. Una manifestaci6n de 6l es la "teoria de los grandes hombres", segun la cual son los lideres sobresalientes quienes determinan el curso de la historia.

Igualmente atractivos por su sencillez y dramatismo son aquellos modelos que basados en las élites dirigentes, explican todo un sistema social en función de la concentración de poder en manos de unos grupos exclusivos y relativamente pequeños. Según Mosca, "toda la historia de la humanidad civilizada se reduce a un conflicto entre la tendencia de los elementos dominantes a monopolizar el poder político y, a transmitir su posesión por herencia". Según el análisis más moderno de Mills, Estados Unidos está dominado por una "élite de poder" que tiene el control de las mayores organizaciones de dicha sociedad.

Según Bell, casi toda la bibliografía dedicada al liderazgo deriva de Aristóteles y Maquiavelo y está dominada por la "imagen de las masas no pensantes y la imagen del líder dotado de poderosa voluntad". Los modelos clásicos de la burocracia comparten el sesgo autoritario con estas concepciones elitistas, pues hacen hincapié en la prerrogativa exclusiva de los líderes para mandar y en la indiscutible obligación de obedecer que tienen los subordinados.

Los líderes mismos son incapaces de corregir ese proceso histórico: los líderes demócratas e idealistas terminan sucumbiendo a la corrupción inherente al poder. Las masas, por su incompetencia y apatía, ni pueden ni quieren participar activamente en el proceso político, sino que prefieren ser conducidas. En segundo lugar, la democracia es estructuralmente imposible en los sistemas sociales grandes y complejos, pues no existe forma alguna de organizar los sistemas de modo que se puedan escuchar y tomar en cuenta las opiniones de todos sus miembros.

Es durante los períodos de crisis cuando las organizaciones más necesitan de un liderazgo firme y de una conformidad estricta a las órdenes.

Debido a su superioridad sobre las masas en cuanto a instrucción y cultura, los líderes forman una élite bien definida. Además, los ingresos y privilegios que acompañan al papel del líder separan aún más a este de las masas. El ansia personal de poder, que es característica de los líderes, les hace intensificar sus esfuerzos para incrementar ese poder y,

para ello, recurrirán a nuevas estratagemas, los líderes apelarán a los resortes emocionales y a la demagogia para manipular a las crédulas masas; controlaran la prensa del partido, empleándola para mostrarse públicamente asimismo desde el punto de vista más favorable y para ridiculizar a sus oponentes del mismo partido, exploraran la información especial de que disponen y su conocimiento de la organización para maniobrar con ventaja sobre sus oponentes; y sí, a pesar de todas estas artimañas, son derrocados, los nuevos líderes experimentaran, a su vez, la inevitable «transformación que los hace semejantes en todos los aspectos a los tiranos destronados... Los revolucionarios de hoy son los reaccionarios de mañana»

La mayoría de estos cambios llevan consigo una racionalización del liderazgo en las organizaciones, racionalización que se ajustan al modelo weberiano (1922a) del liderazgo burocrático, pero que, probablemente, va acompañada de nuevos cambios en la forma en que los líderes ejercen el control, y que representan una divergencia con respecto al modelo burocrático clásico. Por ejemplo, en vez de limitarse a ordenar, los líderes quizá otorguen mayor importancia a la argumentación y a la persuasión. Tal vez intenten inducir a los miembros de la organización a cooperar voluntariamente, haciéndoles incluso participar en la adopción de aquellas decisiones que les van afectar en su puesto de trabajo. La elevación del nivel educativo de las masas trabajadoras facilita esta tendencia. Además, los directivos profesionales se sienten más inclinados que sus predecesores a tener en cuenta los resultados de los estudios sociales resultados que aconsejan un enfoque de «relaciones humanas» para el liderazgo dentro de las organizaciones. Al mismo tiempo, los acontecimientos políticos, especialmente en algunos países europeos, han llevado a implantar diversos tipos de congestión y de consejos de trabajadores, con mayor o menor éxito. Se observa un apoyo incipiente a formas de liderazgo menos autocráticas, por ejemplo, una encuesta realizada en 14 países industrializados o en proceso de desarrollo revela que los directivos de empresas se muestran favorables, por la abrumadora mayoría, siquiera a la idea de la participación en la toma de decisiones, si bien expresan cierto escepticismo respecto a la capacidad de los

trabajadores para asumir las responsabilidades consonantes con el liderazgo democrático. (Haire et al 1963).

El poder del Líder. Conceptos tradicionales del liderazgo nacían de los supuestos hechos respecto al contexto social en el que aquel opera y respecto a la naturaleza misma del poder que constituye la esencia del liderazgo. Uno de esos supuestos es el que contexto se halla en conflicto en el que se juega el poder relativo: de los líderes y de otros. Se suponía, además, que la cantidad total de poder existente en el sistema social es fija y que los líderes y sus seguidores están empeñados en un <juego de suma nula>, o sea que el aumento de poder conseguido por un descenso equivalente en el poder de la otra. Los estudiosos contemporáneos de la sociedad se sienten más inclinados que sus supuestos (Likert 1961; Parsons 1963; Tannenbaum 1966, págs. 95-100). Actualmente se cree que la cantidad total de poder existente en un sistema relacional puede crecer, de modo que el de los líderes y el de sus seguidores pueden aumentar al mismo tiempo.

El análisis contemporáneo del liderazgo se muestra más abierto que el anterior a considerar unas relaciones de poder mutuo (y no solo unilateral), de influencia de los seguidores sobre los líderes, y viceversa.

La opinión tradicional, a los líderes se les obedece por temor al castigo o por la esperanza de la recompensa. Maquiavelo, p.ej., aconsejaban al príncipe que guardase el debido equilibrio en entre sus actos de rigor y de los beneficios concedidos a sus súbditos. El líder que encontrase necesario castigar, debería hacerlo rápidamente para reducir así al mínimo el resentimiento, y por el contrario, las recompensas deberían otorgarse en pequeñas dosis distribuidas a lo largo del tiempo, para que sus efectos se disfrutasen más largamente.

Por su parte, Weber sostenía que la estabilidad de los sistemas sociales dependen de que los seguidores acepten al derecho de los líderes a ejercer el control. Ello suponía una autoridad legítima y Weber (1922b) definió tres tipos de ella, todos los cuales ocupan un lugar prominente en los estudios sociológicos del liderazgo.

El carisma con que estos aparecen vestidos provoca obediencia por simple temor reverente; tal es el caso, en su forma pura, del profeta, el héroe guerrero y el gran demagogo, la autoridad tradicional-pertenece a quienes poseen el derecho de regir por su nacimiento o su clase social. Al líder tradicional se le obedece porque él o los miembros de su clase o de su familia han sido siempre seguidos, obedecidos; al tipo puro responden ciertos patriarcas, monarcas y señores feudales. El tercer tipo, el de la autoridad legal, corresponde a quienes desempeñan un puesto de líder por su demostrada competencia técnica. Las autoridades legales actúan de manera impersonal, como instrumentos de la ley, y se les obedece impersonalmente, por sentido del deber para con la ley. En la burocracia ideal, el liderazgo se basa exclusivamente en la autoridad legal.

La confianza puede ser otra de las bases para aceptar la autoridad del líder, si el subordinado tienen confianza en el juicio del líder en materiales en las que este goza de gran competencia técnica, aceptará su autoridad en esos terrenos. French y Raven (1959) distinguen, además, la influencia basada en la confianza que el subordinado siente por el saber del líder, por un lado, y la <influencia de información>, basada en la aceptación por parte de los subordinados de la lógica y los argumentos aducidos por el líder, por otro. Es decir, que el líder experto puede ser seguido no solo porque es una autoridad reconocida en ciertas materias, sino también porque sus decisiones, basadas en sus conocimientos de especialista, son manifiestamente lógicas, apropiadas y convincentes, o sea, que los subordinados están convencidos de que las decisiones son acertadas.

Relaciones humanas que favorece el control ejercido por medio de los hechos y no solo por los hombres. Tal <control por los hechos> se basa en la comprensión y encarna en el líder partidario de la participación, que para influir en sus subordinados les ayuda a que comprendan los hechos de la situación, con el fin de llegar, conjuntamente, a una actuación compatible con los propios intereses de cada uno y con los de la colectividad. Algunas de estas formas de entender el liderazgo representan una ruptura total con la mayoría de las tradicionales, pues suponen cierta comunidad de intereses entre los líderes y sus seguidores.

En el sentido clásico, el líder es una persona perfectamente diferenciada de las demás por su poder, status, visibilidad y ciertos rasgos de carácter, tales como decisión, valor, integridad e inteligencia. Ahora bien: los cambios introducidos moderadamente en los supuestos, en el sentido de reconocer la influencia mutua entre el líder y sus seguidores y la posibilidad de que aumente la suma total de poder, han restado claridad a la línea que separa a los líderes de los demás. Igualmente, los conceptos del liderazgo basados en las relaciones humanas y en la participación, en los que pierde importancia el status y se da mayor relieve a la comunidad de intereses entre todos los miembros de la colectividad, contribuyen a desdibujar la distinción tradicional entre líderes y seguidores.

Se han encontrado pocas pruebas de que existan unos rasgos de carácter universales que definan las cualidades esenciales y distintivas del liderazgo. Ello ha venido a fortalecer la posición de aquellos <situacionistas> que afirman que la importancia de un rasgo determinado depende de la situación concreta en que se da el liderazgo.

Los resultados de los estudios de investigación revelan, asimismo, que rasgos (la inteligencia, por ej.) que pueden clasificar a un sujeto para desempeñar ciertos papeles de líder se encuentran distribuidos de manera continua y no dicotómica entre toda la población. No existen razones para creer que los rasgos que convienen a muchos papeles de liderazgo sean tan raros, tan infrecuentes, que no haya muchos individuos de personalidad muy diferente aptos para desempeñar puestos de líder.

Para comprender el liderazgo es mejor considerarlo como una cuestión de grado: como distribuido en distintos grados por todo el sistema social. Estas interpretaciones señalan que el liderazgo es una función social y no sencillamente una cualidad de un individuo. Si bien las personas que desempeñan funciones de liderazgo han de poseer conocimientos y cualidades personales apropiados para cumplir bien su cometido, también es cierto que la distribución del liderazgo en las colectividades y la diversidad de situaciones en que el liderazgo se produce sugieren cierta variedad en los tipos de personas capaces de desempeñar las funciones de líder.

En resumen: el concepto de liderazgo se refiere a una amplia gama de actividades. Se aplica tanto al funcionamiento de grupos pequeños como al gobierno de naciones enteras. Puede referirse al relativamente difuso proceso de influir en el establecimiento de normas de estilo o de opinión, o bien a las órdenes concretas que se dan dentro de una línea de mando. Alcanza tanto a las actividades de un supervisor en una empresa como a las de un estadista, a la administración rutinaria como la creación de organizaciones. La interpretación del liderazgo, en tanto que concepto sociológico, ha variado a lo largo de los años. Los esfuerzos desarrollados por los sociólogos son un intento de construir conceptos aplicables a sistemas sociales muy diversos, incluidos tanto los que dominaron en el pasado como los que hoy están naciendo. Asimismo, una elaboración de conceptos más generales responde a la necesidad de entender el liderazgo en los muy diferentes contextos sociales y políticos que coexisten en el mundo de hoy.⁵

Aspectos Políticos

La escasa identificación con los nuevos organismos nacionales se compensa con la lealtad popular a sus líderes, los cuales personifican los nuevos valores e impulsan poderosamente a la nación hacia el desarrollo, contribuyendo así al avance de la sociedad.

El pensamiento social contemporáneo ha afirmado paradójicamente que el liderazgo es la solución tanto al problema del exceso como al de la insuficiencia del poder político. Se ha sugerido, como la solución a las dos enfermedades generales y características de los sistemas políticos, la conveniencia de un fuerte liderazgo ejecutivo.

Las formas básicas de integración tradicional, ya caducas -la familia, la comunidad, la iglesia, etc.-, fueron sustituidas por el férreo liderazgo, ya que, según ellos, el resquebrajamiento de los pilares del orden de ya a la sociedad inerte ante los conflictos que

⁵ Graves, Desmond. Management Research Across Cultural Perspectives. Amsterdam, London, New York. (Elsevier Scientific Publishing Company, 1973). pp. 151-158.

podrían ser resueltos o evitados mediante la identificación con el origen de los movimientos fascistas y comunistas en los sistemas industriales de Occidente y de los movimientos nacionalistas de los países en vías de desarrollo.

Solo un liderazgo eficaz puede garantizar una dirección y una acción integradoras que superen el estancamiento del pluralismo, endémico en todos los sistemas democráticos occidentales.

La patología del pluralismo político es el inmovilismo, en tales condiciones, solo un liderazgo fortalecido puede ofrecer unos objetivos nacionales firmes. La presidencia de Gaulle de Francia, el aumento de poder de otros jefes ejecutivos de países democráticos: p. ej., el presidente norteamericano, el primer ministro británico y el canciller alemán.

Esta función integradora del liderazgo se manifiesta en dos clases de papel político. Uno es el del héroe nacional, mediante el cual el jefe ejecutivo personifica y representa la <voluntad general> o los <intereses supremos> de la nación. Un ejemplo de esto lo constituyen de Gaulle y los líderes de muchas naciones de nuevo cuño. Como el legislador de Rousseau, estas figuras populistas están por encima de la política y de los intereses de grupo. Otro es el del político nato o integrador de voluntades, es decir, experto manipulador de intereses y aglutinador de coaliciones, cuyo mejor exponente es Franklin D. Roosevelt.

El portavoz de la <voluntad general> es llamado al poder cuando hay dificultad en llegar a un acuerdo: el <político nato> toma las riendas cuando hay posibilidad de un acuerdo, amenazado por conflictos encontrados y difíciles de conjugar, cuando existe la necesidad perentoria de una fórmula de compromiso entre los intereses en conflicto. Hasta cierto punto, todo jefe ejecutivo debe desempeñar estos dos papeles.

CONCEPTOS Y TEORIAS DE LIDERAZGO

Es el proceso de influencia que una persona tiene sobre otras y como esta influencia guía el comportamiento de todo un grupo, o algunas personas integrantes de este. La persona que tiene más influencia en un grupo, generalmente es la que conduce la acción del mismo hacia el logro de sus objetivos, es el líder.

Conceptos de Liderazgo.

Los estudios iniciales se centran en el líder mismo. Se pensó que podría explicarse la eficacia y la esencia del fenómeno de liderazgo aislando las características y los rasgos psicológicos y físicos que diferenciaban al líder de los demás miembros del grupo. Algunos autores trataron de darle al concepto de liderazgo una forma más completa, enmarcando todo lo que lo caracteriza.

El dirigente, para Homas (1950) es el hombre que más se acerca a realizar las normas más estimadas por el grupo esto le proporciona la elevada categoría que atrae a la gente, e implica el derecho de asumir el control del grupo.

Para Hemphill (1950), el liderazgo se va a ejercer resolviendo los problemas que van surgiendo dentro del grupo.

Es por esto último, que la aportación de Cartwright y Zander (1986) respecto a que cualquier miembro de un grupo puede ser líder, aclara que este rol puede ser asumido por quien tenga mayor influencia interpersonal orientada a una situación determinada, esto permite que el grupo alcance las metas propuestas desde su formación.

Las definiciones anteriores remarcan la importancia del funcionamiento del grupo de acuerdo a la habilidad del líder. Quien tenga características afines a las necesidades de los demás va a explotarlas permitiendo que este surja.

Un acto de liderazgo consiste en contribuir con alguna función en el grupo, por lo tanto la conducta de este puede estar determinada no solo por lo que aporta el miembro,

sino por la cultura que se desarrolla en él y por la interacción de esta cultura con las expectativas de los miembros. Por lo que el proceso de interacción va a ser circunstancial, no pudiéndose generalizar a priori cual es la persona o personas más indicadas para ser el líder de un grupo determinado

Es difícil ofrecer una definición completa sobre lo que es liderazgo, ya que el dirigente va a surgir en función de las necesidades y búsqueda del grupo al que se pertenece. El enfoque del líder está en función de las necesidades de organizarse y no en la necesidad del individuo.

Adair (1979) encierra el concepto del líder en forma integral, definiéndolo de la siguiente manera:

"Persona con ciertas cualidades en cuanto a personalidad y carácter las cuales están adecuadas a la situación general, y estructuradas dentro de un determina grado de conocimientos técnicos y experiencia pertinentes; además es capaz de proporcionar las funciones necesarias para guiar al grupo hacia el mejor logro de su propósito, en tanto que procura mantener y edificar su unidad como equipo, en la proporción adecuada de contribuciones por parte de los miembros".

La definición de Adair tienen el propósito de ofrecer una idea más clara de las características que encierra el líder.⁶

Rasgos del Líder

Algunos autores han intentado ver al líder como una combinación de características o rasgos específicos. Charles Bird (1948) elaboró una lista de 79 rasgos, de las cuales los más representativos son los siguientes: inteligencia, simpatía, iniciativa, sentido del humor, honradez, confianza en sí mismo, etc (Carrwright 1986).

⁶ Adair, John. El liderazgo basado en la acción. Mexico, D.F. (McGraw-Hill, 1978). pp. 20-32.

En 1947, Jennings establece que los líderes, en situaciones parecidas, diferían considerablemente en varios aspectos y que aquellos que se encontraban en circunstancias diferentes, se diferenciaban aún más en sus rasgos personales (Sherif 1975)

Por lo que resulta difícil encontrar rasgos generales de personalidad del líder, ya que los rasgos generales de personalidad del líder, ya que los rasgos que son indispensables para un grupo, pueden ser distintos en otro ambiente

Para Stogdill (1948) los líderes sobrepasan a los que no son en inteligencia, conocimientos, confiabilidad, responsabilidad, actividad y participación social, así como, en el status económico (Cartwright 1986)

Al hablar de status, podemos señalar a Rodríguez (1982) que considera que es tal y como el miembro se percibe, o bien el consenso del grupo acerca del mismo individuo. El manejo del status dependerá del tipo de grupo y las demandas y organización interna de este. Homans (1961) hace referencia del status en cuanto a la congruencia de este respecto a lo que el grupo espera.

El líder no va a existir en el vacío, funciona en una situación social que es modificada por las exigencias del momento, por el patrón de normas, por la tarea o la acción específica y por factores diversos.

Las normas sociales prescriben los roles más que lo que haría el status, ya que un mismo tipo de normas pueden guiar la conducta de dos personas en forma semejante, señalando entonces que estas desempeñan el mismo rol

Relación del líder con otros miembros.

La interacción del líder con sus seguidores surge de una identificación personal que se puede caracterizar por la obediencia, simpatía o aún sentimientos más profundos.

El líder propicia la unificación del grupo; este va a poner en palabras los sentimientos y pensamientos del grupo para poder actuar, utilizando su experiencia para lograr motivar al grupo.

Anzieu (1970) señala que cada individuo acepta el derecho de influir en los demás, lo que implica además un acuerdo de aceptar la influencia de los demás. También Anzieu considera que el atractivo de un grupo aumentará si un miembro está consciente de que va a satisfacer sus necesidades perteneciendo a dicho grupo.

El liderazgo está basado en una relación de trabajo entre los miembros de un grupo, en el cual, el líder adquiere su papel a través de la participación activa y de demostración de su capacidad para llevar a cabo determinadas tareas.

Agrawal (1989) lo corrobora por medio de una investigación realizada en una fábrica hindú, en donde encontró que cuando el líder participa activamente, los trabajadores realizan la tarea con mayor agrado, sintiéndose acogidos por éste.

El líder va a tener la función de dirigir, y hacer que los miembros se hagan responsables de realizar la meta planteada por el mismo grupo. Si un miembro le ofrece la función de líder, este satisface en cierta medida las expectativas del grupo.

Fiedler (1971) demuestra que la efectividad del grupo va a ser relevante para el líder dependiendo de la situación específica en que funciona y para el grado en que tal situación permita al líder ejercer su influencia.⁷

Como se ha mencionado anteriormente, las relaciones del líder con los demás supone la supraordenación y la subordinación. Las funciones del liderazgo son fundamentales para definir la situación, darle significación simbólica, para sugerir soluciones de problemas cuando estos se presenten. Pocas veces todas estas funciones son desempeñadas por un solo miembro, en especial si la situación a la cual se enfrenta el grupo es compleja. Para los miembros del grupo, el líder tiene un prestigio, este se refiere a la reputación y a la imagen que todos han proyectado en él. Muchas veces por este prestigio el líder se idealiza, siendo la proyección simbólica de un ideal, atribuyéndole cualidades que no tiene (Zarzar, 1980)

⁷ Fiedler, Fred. Liderazgo y Administración Efectiva. México, D.F. (Ed. Trillas, 1989) pp. 78-82

Todo esto afecta a los líderes ya que reaccionan en forma ambiciosa para lograr más poder en contra de los mismos miembros que lo hicieron. Esto se ha podido comprobar a través de la historia; como es el caso de ciertos dictadores que han dejado huella a través del manejo político que hacen.

El concepto de liderazgo no puede ser entendido sin los roles de los otros miembros, ya que es una parte de el sistema social.

Concluyendo en forma clara que tiene como papel primordial el ser la voz de su grupo defendiendo las ideas y valores que permiten la existencia del mismo

Rol del Líder

Si se considera el liderazgo en termino de roles, es importante investigar acerca de la relación de éstos y la conformación de la personalidad

Se debe distinguir entre tipo de personalidad y tipo de sociedad. El primero comprende mecanismos dependientes de la estructura constitucional del individuo y de su acondicionamiento temprano, el segundo es una generalización de los roles

Así como existen distintos tipos psicologicos o clasificaciones de la personalidad, de igual modo se ha intentado clasificar a los líderes según roles sociales un tanto generales.

El tipo de personalidad representa un conjunto de mecanismos o rasgos derivados principalmente del individuo a medida que este se socializa. Se ha observado cierta relación entre los roles y las estructuras de personalidad (Young, 1969).

En 1988 Ellis junto con otros investigadores realizaron un estudio acerca de las habilidades o características individuales en relación con el liderazgo. Comprobaron que los individuos que tenían mayor control de sí mismos eran elegidos por el grupo como su líder.

Habiéndose realizado muchos intentos a fin de clasificar según las categorías los roles sociales dominantes de los individuos en el campo del liderazgo, a continuación se mencionan cinco tipos:

Líder dominante: es aquel que utiliza su agresividad como medio de credibilidad con el grupo.

El Exponente: advierte los sentimientos e impulsos del grupo y los orienta a la acción.

Líder Constitucional: mantiene su poder y dominio a través del respaldo que recibe de las reglas que tiene el grupo.

Líder persuasivo: maneja las situaciones a través de los símbolos que son familiares al grupo.

Líder funcionario o burocrático: se va desarrollando en la medida que el orden político se vuelve más complejo y el campo administrativo se expande.

El origen y el desarrollo de los roles sociales depende del aprendizaje social y cultural.

El dirigente influye en la conducta, además de que puede inducir al aprendizaje. Los individuos que utilizan como modelo a alguno de los miembros del grupo, logran adoptar conductas que no figuraban en su repertorio y que de alguna forma contribuyen al grupo.

Malcolm G. Preston y Rox K. Heintz (1949) realizaron una investigación para comprobar que el grupo cambia sus actitudes y son más eficaces en cumplir sus tareas cuando el líder o dirigente participa activamente dentro de este y no se torna ajeno a él.

Los cambios que un líder puede producir en los miembros del grupo pueden ser desde la forma de actuar hasta la forma de pensar o de sentir, de manera que tengan algún grado de permanencia o estabilidad hasta el punto que lleguen a considerarse como rasgos de personalidad.

Los trabajos experimentados de Sherif (1935), Lewin (1958), Kogan y Walloch (1967), Sampson (1969), Lemaine (1971), Doise y Moscovici (1973), han mostrado como la continua interacción social con el dirigente con lleva a transformaciones cognoscitivas en los sujetos.

Dentro del grupo se da una retroalimentación que permite que tanto el dirigente como los miembros aprendan los unos de los otros, favoreciendo el crecimiento

Se puede considerar dos tipos de factores que se asocian con la diferenciación de un rol: factores ambientales externos, que hablan de la formación del rol a causa de los componentes de la tarea, y los procesos internos implicados en el establecimiento de personas determinadas en los roles determinados.

Autores como Gemill (1986) desaprueban el papel del líder en un grupo pequeño, argumentando que la función de este es la de ser recipiente sobre el cual se vacían ansiedades e inseguridades sin encontrar una solución a los conflictos que surgen dentro y fuera del grupo

Gemill señala que es un error del líder, siendo estas las características lo que los autores como Pichón-Rivière describen como necesarias para el futuro líder.

Las personas con una ascendencia personal tienden a ocupar los roles del líder, el que está sujeto a regulación por otras propiedades del grupo. Los roles se refieren a los aspectos de interacción entre los individuos y no a atributos individuales.

A nivel de grupo, las normas son ideas organizadas y ampliamente compartidas con las que se regula la acción de este.

Las normas de grupo son mecanismos de conservación; que van a dar al grupo la estabilidad que necesita para continuar su existencia.

El formador de líderes

El punto central en su formación lo constituye el aprender haciendo, y esto se logra asignando tareas específicas y concretas a aquellos individuos que quieran prepararse (Ander Egg, 1980).

El orientador va a ser el encargado de que los miembros de un grupo cuya intención es prepararse para asumir el rol de líder, permita que todos estos individuos centren su atención en sus valores, conductas y sentimientos que han sido expresados a través de sus

relaciones interpersonales, y los roles que adoptan en las situaciones cotidianas dentro del grupo. La incapacidad para prestar atención a las relaciones, tanto de personalidad como de rol, puede limitar de manera significativa las posibilidades de una experiencia de grupo de adiestramiento (Dyer, 1975).

White (1963) teniendo un pleno conocimiento de sí mismo se podrá mejorar y transformar las teorías y programas dados en buenas prácticas para la capacitación de los miembros del grupo.

Consciente y responsable sobre la importancia de su tarea, ya que es a través del ejemplo y de su interacción con el grupo como se logrará el aprendizaje. La resistencia al cambio, pero esto se debe al miedo de dejar la estructura existente y el temor a la nueva situación desconocida.*

Técnicas empleadas en la formación de líderes.

El interés en la dinámica de grupos es el observar como los fenómenos depende los unos de los otros, esta investigación es empírica y se basa en las observaciones cuantificables, la experimentación controlada y la medición.

Área industrial, esta la de Elton Mayo (1927), es la relación obrero-patrón y las condiciones de trabajo, con el fin de mejorar el nivel de producción y las relaciones humanas en el ambiente laboral.

J. L. Moreno realizó el método sociométrico, el pedir a cada miembro que especifique que sujetos dentro del grupo le simpatizan más y quienes le disgustan; esta información el coordinador realiza un sociodrama que refleja todo lo que acontece dentro del grupo; percibiéndose así los líderes, los que son populares o los que son de alguna forma rechazados por el grupo (Kelly, 1975).

* Auren, Auris. Liderazgo y Motivación. Buenos Aires, Argentina. (Ed. Americana, 1995) pp. 122-127.

Teoría de Bales (1950), para este estudio no se requiere de la dirección de un líder, ya que un grupo pasa por tres fases: aclaración, evaluación y decisión, resolviéndolas a través de una comunicación abierta

Estas categorías son las siguientes:

| | |
|----------------------------|------------------------|
| Relaciones Humanas: | Muestra de solidaridad |
| | Muestra de tensión |
| | Coincide |
| | Discrepa |
| | Demuestra antagonismo |
| Tarea: | Aporta sugerencias |
| | Opina |
| | Orienta |
| | Solicita orientación |
| | Pide opinión |
| | Solicita sugerencias. |

Aclaración se refiere a la definición de la situación dentro de la que se encuentran los miembros; la evaluación, en donde se ponen de manifiesto los sentimientos respecto a las diferentes soluciones, tratando de crear cierto consenso con referencia a los juicios de valor. Decisión que busca especificar soluciones y estructurar el comportamiento del grupo mediante la elección de una o varias posibilidades de acción (Kelly, 1975).

Las diferentes habilidades de los miembros de un grupo pequeño crea una distribución legítima de las responsabilidades de cada uno evitando así injusticias de este tipo.

Pichón-Rivière califica a la formación como la construcción de un rol funcional para una tarea, la configuración de una modalidad instrumental operativa de relación con los otros. Es por esto que el copensor o coordinador, llamado así por Pichón-Rivière, debe entenderse y tener la capacidad de albergar dentro de sí el proceso de los otros, sus afectos,

sus ansiedades, para devolver al otro esos sentimientos, descifrándose y decodificándolos de manera que pueden ser reconocidos como propios, para entonces comenzar a trabajar en conductas nuevas, juego en su exploración y conocimiento de la realidad: el hacer, el sentir y el pensar (Quiroga, 1986).

Es de vital importancia que se preparen y no confiar totalmente en los atributos naturales del líder.

La experiencia vivencial, consiste en involucrar al participante en el conocimiento de sí mismo y su interrelación al grupo que pertenece

La experiencia académica es la encargada de proveer al participante de marcos teóricos y metodologías de investigación que le agudicen el sentido crítico hacia su entorno y hacia las otras áreas del aprendizaje.

La experiencia social pretende concientizar y preparar al joven de situaciones o momentos sociales o ecológicos específicos por medio del análisis práctico.

La experiencia religiosa que busca dar al participante el conocimiento vivencial y la proyección a través de un compromiso a raíz de su creencia.

La metodología básica que se sugiere para las áreas de estudio fue de una hora de exposición a cargo del maestro o experto, otra de trabajo en grupos pequeños, una hora redacción y una última en donde los participantes exponían en una asamblea general.

Al repasar la descripción de las cuatro experiencias descritas, el pretender un ambiente agradable y de cordialidad en donde el individuo logrará desarrollar plenamente ciertas características que le dieron la posibilidad de ser líder; y el que resolviera con anterioridad cualquier tipo de sentimiento hostil en contra de algún miembro, se asocia con el sociodrama propuesto por Moreno en donde a través de este se busca crear un ambiente agradable.

La importancia de que el sujeto se conozca en este momento enseña al otro a conocerse. El conocer su realidad permite que busque soluciones a través de sí mismo y de las opiniones de los miembros del grupo, esto encuadra en las fases descritas por Bales.

Al hablar de la persona humana, se comenta que el hombre pasa a ser protagonista de su historia, hacerse asimismo, y a partir de ahí irse al nosotros. El compromiso social pretende lograr cambios profundos y radicales en el mundo, partiendo de la realidad concreta que vive el hombre, elaborando nuevos sistemas sociopolíticos-económicos que respondan a las necesidades de nuestro tiempo y a las exigencias más profundas de las nuevas generaciones. La fe cristiana centra la existencia en Dios, un Dios más humano, con el cual se comparte la oración y la vida misma (Hortelano, 1984).

La comunidad es un espacio de relaciones interpersonales sumamente propio para que el individuo encuentre apoyo o estímulo para el mejor desarrollo de su persona. La comunidad constituye un grupo intermedio entre la familia y la sociedad en general, superando la estrechez de una, y el anonimato y masificación de la otra, con un espacio relativamente plural, pero donde el individuo es identificado (Hortelano, 1987).

Conforme la teoría propuesta por Bion (1950), cuya orientación es psicoanalítica, comprueba que el grupo es una forma identificación para el individuo, permitiéndole el manejo de situaciones a las que no se enfrentaba antes de pertenecer a el (Cartwright, 1986).

Promover y madurar a la persona, la familia y la comunidad.

Formar y apoyar a sus miembros.

Promover otro tipo de comunidades a las que se les propondrán los ideales.

Para Munné (1986) este tipo de grupo clasificaría como pequeño, de contacto directo, con vínculos afectivos y cuya formación es espontánea, por lo tanto el grupo que se forma es primario ya que satisface las características dictadas por los distintos investigadores.

Se habla de hacer un compromiso explícito, el cual se define como el acuerdo para lograr una permanencia y estabilidad en el grupo formado.

La oración fuerte se refiere a buscar una forma de contacto con Dios más allá de decir oraciones o asistir a actividades religiosas. Corresponde al joven aprender a ser más humano y construir a través de su creatividad y la del grupo un mundo mejor.

Amistad y conocimiento del otro; autoconocimiento y del estudio de su realidad para entonces ser el protagonista de su entorno y crear las posibles soluciones a los problemas que están presentes.

La idea surge de la necesidad de crear una conciencia moral en la juventud y ambiente laboral actual, con el fin de que estos se conviertan en transformadores de su entorno.

La conciencia moral significa el proceso donde todo hombre busca el bien teniendo a continuación la causística moral, estudiándose mediante casos hipotéticos permitiendo desarrollarse así un descrecimiento moral (Hortelano, 1987).

Se detecta en la sociedad la falta de visión integral del mundo y del hombre mismo, pretendiendo autoconocimiento y el mejoramiento de las relaciones interpersonales. Estudiosos de la motivación como Nuttin (1968) es la que más explica el comportamiento humano por medio de la resolución de necesidades fundamentales, dentro de las que menciona son : la de ser aprobado socialmente, la necesidad de amar y la necesidad de seguridad.

Con carencias afectivas dentro del núcleo familiar, así como una excesiva crítica de los padres hacia sus hijos.

Los conflictos aumentaron debido a la presencia continua con sus padres, rasgos de personalidad y no pueden ser modificados, lo que se puede modificar son las actitudes y estas se pueden observar a través de acciones; para lo cual sería conveniente darle un seguimiento a los asistentes a dicho curso.

Pichón-Rivière que menciona que el sujeto que se prepara para ser líder debe conocerse para entonces conocer a los demás. Es un intento por crear conciencia de mejorar las cosas. Para lograr esto, se encontraron obstáculos y limitaciones pero esto no quiere decir que sea una derrota, sino que es el comienzo de algo que con el tiempo puede ser una técnica con la cual se puede mejorar el trabajo grupal y consolidar conductas de liderazgo y que posteriormente ojalá se observen los resultados en la praxis.

Potencialidad grupal y el proceso de capacitación como fortalecedor es de rasgos de liderazgo, mostrando las diversas teorías que existen sobre estos temas.

Una alternativa que dan los EAS en este caso para preparar al joven a transformar su entorno."

ORIGEN DE LOS GRUPOS

Desde los antiguos griegos hasta nuestros días, se han desarrollado teorías sobre el papel del hombre dentro de un grupo y su necesidad de pertenecer a este.

Psicología Social: mismo tiempo que se esta condicionado por ella. De este campo se desprende la psicología que se distingue por estudiar por una parte las relaciones interpersonales en función con la vida social, así como analizar los grupos pequeños, cuyos integrantes pueden conocerse y establecer relaciones directas (Michel, 1969)

Es importante practicar estudios sobre formación de grupos, ya que las condiciones que llevan a un número de individuos a reunirse hace que de características propias al grupo, llevándose a cabo un proceso de cambio desde el inicio de su formación.

Shaw (1980) menciona que desde un punto de vista mas general, las personas forman grupos porque estos satisfacen alguna necesidad individual ya que existen tareas que solo el grupo es capaz de desempeñar. Estas tareas pueden ser desde mejorar la producción hasta darle apoyo a un miembro, el cual tuvo algun conflicto y necesita del grupo para salir adelante. Esto concuerda con la idea de Cartwright y Zander (1986) acerca de que el grupo se forma para satisfacer sus necesidades.

Para Fingerman (1971) el individuo se siente ligado al grupo porque los demás miembros concuerdan de alguna forma con sus ideas. Al pertenecer estas ideas se moldean para darle forma a lo que lo caracteriza.⁹

⁹ Martínez Villegas, Fabian. La Biblia Manual de excelencia Gerencial. Mexico D.F. (Ed. Pac, 1991). pp. 71-83.

¹⁰ Velva, Sidney. Small Groups and Political Behavior. Princeton, New Jersey, (Princeton, University press, 1992). pp. 82-86.

La cultura del grupo

Los dos componentes de la cultura son los valores y las normas de organización. Los valores permiten definir las metas perseguidas por los miembros de la organización y especificar asimismo los ideales, también se relaciona con los fines de la conducta humana y es aquí donde las normas se consideran como un medio legítimo para realizar los fines. Las normas de organización se refieren a las expectativas relacionadas con el modo en que los miembros deben comportarse (Kelly, 1975).

Creando así una variedad de culturas, que aunque es pequeña e incompleta tiene características propias (Skinner, 1972).

Garza, Lipton e Isonia (1989) demostraron que un grupo cuyo étnico es homogéneo, realizan la tarea propuesta con mayor motivación y esta aumenta cuando su líder es del mismo origen. Esta investigación se realizó para comprobar lo descrito por Tajel (1979) y Turner (1985) en cuanto a la teoría de la identidad social que propone que la productividad grupal difiere de la composición étnica de éste así como de su líder.

Características que define al grupo

Es importante saber clasificar los grupos, esto se hace diferenciándolos de los demás en lo que se refiere a lo socialmente típico.

Cartwright (1986) divide a los grupos en grandes áreas:

- I. Formación Deliberada.- Es la reunión de los miembros para lograr un fin específico, como aparece en los siguientes grupos:
 - a) Grupo de trabajo: que se reúne para ejecutar tarea en forma eficiente
Los obreros se sienten más satisfechos con su trabajo cuando la relación con su superior es cordial y de amistad.
 - b) Grupos para resolver problemas: su formación se explica en base a la necesidad de solucionar situaciones conflictivas.

Hoffman, Collins y Guetzkow (1965) han tratado de elaborar nuevos modelos para estos grupos.

e) Grupos mediadores: su creación se debe a la necesidad de coordinar las actividades de otros grupos.

d) Grupos legislativos: están encargados de formular reglas, legislaciones o políticas que permiten regular el funcionamiento de otros grupos.

e) Grupo de Cliente: sus integrantes se reúnen en un periodo de 24 horas con el fin de mejorarse de alguna forma mutuamente.

2. **Formación Espontanea** - Su condición fundamental es que los individuos tengan el suficiente contacto entre si como para conocerse.

Heider y Newcomb (1958) han afirmado que una persona tenderá a sentirse atraída por otra, si los valores y actividades de la otra son similares a los propios (**Cartwright, 1986**).

3. **Designación Externa.**- Estos son los grupos que por sus características físicas son segregadas con miembros que tengan características similares a ellos. Es la sociedad la encargada de formarlos.

Munné (1986) describe cinco grandes clasificaciones acerca de los grupos:

1. **Los pequeños y grandes grupos:** según su tamaño y volumen, pudiéndose analizar la conducta predominante dentro de ellos. El pequeño está formado entre 15 y 30 miembros, constituyéndose el grupo grande a partir de los 30 sujetos. La dieta también es considerada dentro del grupo pequeño ya que dentro de ella se llevan a cabo los mismos procesos.
2. **Grupos de contacto directo y de contacto indirecto.**- Los primeros tienden a ser pequeños ya que mantienen una relación estrecha; en contraparte esta el macrogrupo dentro del cual se establecen relaciones de tipo indirecto, debido a la magnitud y a que las relaciones que se establecen son impersonales.

3. **Grupos afectivos y grupos utilitarios** - Los afectivos son aquellos en donde se establecen relaciones de amistad. En los utilitarios no se crean este tipo de vínculos entre los miembros sino que la unión tiene el fin de alcanzar alguna meta concreta.
4. **Grupos espontáneos y grupos artificiales** - Esta clasificación se refiere a la forma en que se establece el vínculo. Los primeros suelen ser propios de los microgrupos grandes. Estos últimos, son prefabricados. En algunos casos, como en los laboratorios de Psicología con fines experimentales, en el que el grupo es pequeño, los vínculos son artificiales.
5. **Grupos primarios y grupos secundarios** - El grupo primario es de contacto directo, espontáneo y efectivo, aportándole al individuo la experiencia de la unidad social, y otra parte que no cambian en el mismo grado en lo que lo hacen las relaciones más elaboradas.

Brow (1970) divide a los grupos en formales e informales, asociando a los formales con los grupos secundarios descritos ya y los informales con los primarios, que no son planeados y surgen de las necesidades de los miembros.

Características de las personas que pertenecen al grupo, conforme la teoría de la interacción descrita por Homans.

- a) Participación en interacciones frecuentes
- b) Definirse entre sí como miembros
- c) Otros los consideran como pertenecientes al grupo.
- d) Comparten normas respecto a los temas de interés común.
- e) Participación en un sistema de papeles entrelazados.
- f) Encuentran que el grupo es recompensante
- g) Persiguen metas promovedoramente interdependientes.
- h) Se perciben y son percibidos colectivamente como unidad.
- i) Tienen a activar en forma unitaria respecto al ambiente (Homans, 1950).

Para complementar lo anterior, McDougall (1920) señala que en la organización de un grupo y para que este sea considerado como tal, la diferenciación y especificidad de funciones hace que el clima del grupo no se vea afectado ya que cada miembro se hace responsable del papel que juega dentro de éste (Cappi, 1984).

Levin, Lipovit y White (1939) en un estudio mostraron que la conducta de los miembros de un grupo era afectada significativamente por los cambios en el clima de éste, refiriéndose a la moral y a la cohesión, dos variables importantes para un mejor funcionamiento grupal.

Hirokawa y Barge (1989) encontraron que una de las barreras para el entendimiento y la actuación del grupo, está en el trato, clima, estilo y la funcionalidad en que ase manejan los roles. Para esto propusieron factores situacionales que benefician la comunicación intergrupal.¹¹

Objetivos de cada grupo

Los objetivos van a surgir en el momento en que los intereses de todos los miembros se integren en un común denominador, que va a ser una especie de compromiso de la mayoría que se impone al propio individuo. Cuanto mas claro es el objetivo, mayor es la integración, los sentimientos hostiles se dejan de lado o se vuelven menos frecuentes y esto permite comparar el resultado de cada individuo en función de los otros miembros, para ver quién se integra a los objetivos.

Eficacia del grupo

En un estudio realizado por Dobbins y Zaccaro (1986) se vio que un grupo responde más a la tarea propuesta cuando su cohesión de este es mucho mayor.

¹¹ Van Fleet, James. Guide to Managing people. West Nyack, New York. (Parker Publishing Company, Inc. 1968). pp. 48-51.

Los grupos proporcionan un medio para establecer y examinar la realidad, comparando sus percepciones con otros integrantes. Al pertenecer al grupo se tiene la oportunidad de hacer conciencia personal, aumentando así la autoestima. También se le ofrece al individuo un sentido de pertenencia.

Niveles en la actividad interna del grupo

Todo grupo desarrolla una actividad interna simultáneamente en tres frentes distintos. Cualquier conducta grupal repercute en todos ellos.

El nivel más superficial es el temático y está dado por el contenido de lo que hablen o la tarea que realizan los miembros del grupo.

El otro nivel es el funcional, se refiere a la actuación de cada miembro, es decir al funcionamiento que tiene dentro del grupo: quien habla, quien dirige, etc.

El tercer nivel es el afectivo, está relacionado con fuerzas emotivas que se ponen en juego en toda interacción, y forman una red estructural dinámica muy compleja. En este nivel se reflejan fenómenos como la agresión, la angustia, la empatía o el amor.

Debido a la interdependencia de estos tres niveles no pueden medirse aisladamente, la mayoría de las técnicas hasta hoy desarrolladas se han interesado en el nivel efectivo posiblemente por ser este el de mayor significado psicológico. Entre las técnicas está la de Lewin que centra su análisis en el aquí y en el ahora del propio grupo, se le denomina como la técnica grupal de entrenamiento, la cual pasa de ser un instrumento de medición a uno de formación.

La teoría de este autor ha servido de inspiración para investigaciones posteriores. Bavelas (1969) junto con Flamet estudiaron a partir de este punto de vista los cambios provocados en el grupo por el empleo de distintas redes de comunicación. La ventaja de la técnica grupal de entrenamiento es la de llevar la investigación a una situación real y actual, al mismo tiempo que involucra a los participantes a la conducta propia de la misma investigación.

La técnica grupal de entrenamiento presenta cinco objetivos:

1. Mejor comprensión de lo que ocurre en el grupo, para toma de decisiones oportunas.
2. Adquisición de conocimientos sobre como hacer tecnica, el cual esta destinado a facilitar los cambios necesarios entre los miembros del grupo para que se comprendan y se acepten las decisiones.
3. Desarrollar la atención hacia los demás y la tolerancia respecto a sus sentimientos, lo que deriva de aceptar que se pueden expresar sentimientos diferentes sobre una misma situación.
4. Facilitar la toma de iniciativa personales.
5. Determinar su acción no en función de las ideas preconcebidas sino en función de la realidad en un grupo de trabajo (Michel, 1969).

Moreno (1921) siendo el padre de la sociometria tuvo como error en su teoría, el reducir al grupo a una suma de relaciones interpersonales sin tomar en cuneta que la sociedad es más que el manejo de la afectividad. Carl Rogers (1969) a través de su teoría, permite comprender las relaciones interpersonales pero no explica la psicología de los grupos.

Estos dos investigadores han tratado de explicar el manejo interno del grupo, pero esto no quiere decir que en todos los casos se pueden explicar los fenómenos tomando en cuenta cualquiera de estas teorías, ya que cada ser humano provienen de un contexto distinto que le hace manejarse en forma diferente al entablar relaciones con el otro o al pertenecer a un grupo.

Metas de los grupos

Las aspiraciones de un grupo, muchas veces estan determinadas por las presiones externas, que no permiten a sus integrantes elegir sus metas, sino que son las condiciones externas las que deciden.

La meta de grupo se procede a través de las acciones que realizan sus miembros.

March y Simon (1958) han establecido metas operativas y no operativas, según exista o no alguna base para relacionar la meta con los posibles cursos de acción del grupo. Debe existir alguna manera de determinar hasta que punto una secuencia determinada de acciones logrará llegar a la meta.

Cuando la meta no es operativa existe la tendencia a guiar las actividades de grupo mediante subtemas operativos que tienen algún nexo con la meta general.

La meta grupal tiende a dirigir la conducta de los miembros, esta puede activar fuerzas motivacionales y la magnitud de tal influencia varía cualitativa y cuantitativamente entre las metas y los miembros. Horwitz menciona que hay notables metas individuales en el grado en que los miembros aceptan la decisión del grupo respecto a su meta. En la medida en que la satisfacción personal depende de que el grupo logre con éxito obtener su meta, la valoración de las probabilidades de éxito del grupo, influirá en que acepte la meta del grupo.

Como se señaló anteriormente, las fuentes externas pueden tener un fuerte efecto sobre las metas colectivas de los miembros y pueden ocasionar que los grupos establezcan y acepten aspiraciones poco realistas.

Principio Fundamental

Por su importancia conviene destacar, desde ahora, el principio fundamental del liderazgo comunitario.

"La igualdad de todos los hombres ha sido citada con frecuencia como principio democrático fundamental. Considerar las diferencias individuales en materia de capacidad o de rasgos de la personalidad, se considera que las personas como individuos, merecen por igual el respeto y la consideración de los demás, deben tener los mismos derechos ante la ley, son iguales en su valor como unidades de una sociedad democrática.

Este concepto de igualdad se expresa en los sentimientos de interés colectivo por el crecimiento de todos los miembros del grupo".

1.2 TEORIA Y PRACTICA DEL LIDERAZGO

Para comprender el comportamiento del líder es preciso, en gran medida, comprender el fenómeno del liderazgo

Históricamente, el liderazgo surgió en el marco de las sectas religiosas o en el de las relaciones básicas de grupo. En la génesis de muchos movimientos religiosos existe un proselitismo inspirado por figuras proféticas, de las que son ejemplo ilustrativo Moisés, Mahoma, Jesús o Calvino. La personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se convierte en prototipo del liderazgo.

Los jefes tribales y los dirigentes de las pequeñas ciudades-Estado, investidos de autoridad absoluta. El poder era inherente tanto al status como a la persona del gobernante, lo que contribuyó a la personalización del liderazgo

El poder, estructurado y definido en las constituciones y en las leyes, se hacía inherente al cargo, no a la persona. Competencia y jurisdicción de los funcionarios públicos para impedir el abuso del poder, y establecía las normas sucesorias pertinentes, para evitar la

toma del poder por la violencia. Se ponía freno a la influencia personal institucionalizando el poder ejecutivo.

El héroe tradicional desapareció ante las nuevas perspectivas de la psicología, daban paso a otras que concebían el comportamiento humano como resultado de la interacción social. El liderazgo pasó a ser considerado no como una serie de rasgos y atributos fijos, sino como un papel que responde a las esperanzas mutuas de los líderes y sus seguidores.

Los líderes, de forma más o menos manifiesta, son siempre previamente <seleccionados> por sus partidarios de acuerdo con las necesidades situacionales del grupo. El liderazgo es una fuente de satisfacciones de necesidades que conjuga las exigencias situacionales y la pertenencia al grupo. Así en época de crisis los grupos se inclinan a elegir a aquellos líderes que intuyen los problemas rápidamente y actúan en consecuencia, mientras que en periodos menos críticos quizá prefieran a otros capaces de conservar la cohesión y la marcha normal del grupo.

Otro factor: los objetivos del grupo, el liderazgo es un papel diferenciado que permite a los grupos cumplir sus propósitos, el liderazgo integra a sus miembros según sus necesidades, lo que redundaría en el buen funcionamiento del grupo. Otros grupos, con diferentes objetivos, escogieran otro tipo de líderes. La investigación microsociológica a la macrosociológica propia de los diferentes campos de la ciencia política. Se suele admitir el peligro de tales extrapolaciones, pero es opinión general que el liderazgo de los grupos pequeños pueden proporcionar sugerentes simulaciones o modelos simplificados para el estudio de unidades superiores.

Características del liderazgo ejecutivo. El análisis del liderazgo ejecutivo por los funcionarios superiores o por el poder ejecutivo nacional plantea problemas específicos al estudio de las ciencias sociales. A diferencia del liderazgo en los grupos pequeños, el liderazgo ejecutivo se caracteriza, al menos, por los siguientes rasgos: (1) es un liderazgo ejercido a distancia; (2) desempeña múltiples papeles; (3) tienen un carácter colectivo; (4) funciona en un marco institucional.

Considerando el liderazgo como relación interaccional, las relaciones entre el jefe ejecutivo en un Estado moderno y sus partidarios se caracterizan por su distanciamiento, ya que ni el líder ni sus seguidores se influyen recíprocamente de modo directo, son unas relaciones mediatizadas por medios de comunicación de masas, grupos organizados e individuales. Las relaciones entre el líder y sus partidarios son, pues, indirectas. Una de las tareas más importantes con que se enfrenta un líder ejecutivo es la de mantener el equilibrio entre estos diferentes papeles, lo que se consigue mediante diversas fórmulas de compromiso, estableciendo, p. ej., un orden de prioridad entre aquellos al que se le relega unos en favor de otros, dejando de lado los que resulten incompatibles, delegando algunos y desempeñando otros.

El liderazgo ejecutivo moderno es un proceso organizativo. La presidencia norteamericana, la presidencia francesa y el cargo de primer ministro británico son entidades colectivas compuestas por un número considerable de personas. En tal contexto, el «liderazgo» puede atribuirse a un individuo, aunque sea en realidad el producto colectivo de una actividad organizativa, es genéricamente distinto de las relaciones entre gobernante y gobernado en los modelos a pequeña escala.

El líder se ha convertido hoy en un individuo simbólico, cuyos múltiples papeles son desempeñados de forma colectiva por varias personas. El liderazgo ejecutivo se ha institucionalizado.¹²

A este grupo de colaboradores íntimos se le puede denominar la élite ejecutiva. El liderazgo ejecutivo es un proceso que se verifica dentro de un marco institucional. En todas las épocas ha habido normas que limitan y definen al ámbito de autoridad y los modos de su ejercicio. Estas limitaciones son bastante elásticas. El jefe ejecutivo amplía o reduce, conforme a sus necesidades, las fronteras en cuestión; si se rebasan estas, se produce una crisis que puede justificar tal práctica.

¹² Sergiovanni, Thomas, *Leadership and Organizational Culture*, Urbana and Chicago (University of Illinois Press, 1986), pp. 187-192.

Un legado histórico de decisiones y expectativas ha sentado unos precedentes que permiten predecir, en cierta medida, la conducta del jefe ejecutivo. La institucionalización acumulativa del cargo garantiza la continuidad del mismo. El cargo funciona en ausencia de su titular, el órgano colectivo denominado liderazgo ejecutivo sea sensible a las exigencias de la situación, posee también un cierto grado de «insensibilidad» y ritmo que le proporciona estabilidad y continuidad.

El aumento del número de colaboradores y grupos especializados es buena prueba del vigor con que los ejecutivos se esfuerzan por contener los peligros de la burocratización.

Legitimación del comportamiento del ejecutivo. La estructura del liderazgo es compleja, dado su contexto organizativo, institucional y de papeles múltiples. Esta compleja estructura necesita, para mantenerse, estar legitimada. Generalmente, el jefe ejecutivo de un país democrático está legitimado por su identificación con los valores fundamentales, políticos o no, de su sistema social, por la forma en que es reclutado, por la función simbólica que representa, y por su función decisoria.

Valores sociales y políticos. Los jefes ejecutivos están legitimados por su identificación con los objetivos más entrañables de la sociedad, es decir, por su encarnación de la voluntad nacional. Los valores más sagrados del sistema, los que están por encima de toda discusión, pueden ser expresados y compendiados por el jefe ejecutivo.

Los ejecutivos políticos del ejecutivo deben ajustarse al sistema tradicional de valores. Aun los presidentes y primer ministro más innovadores y partidarios de una ruptura con el pasado afirman su adhesión al sistema tradicional de valores fundamentales. En las democracias occidentales, los jefes ejecutivos deben también aceptar los procedimientos institucionales -consenso popular, representación parlamentaria, gobierno de la mayoría y libertades individuales- y respetar la continuidad tradicional del sistema, obrando en consecuencia.

Reclutamiento. La forma en que los ejecutivos son reclutados y elegidos les proporcionan el funcionamiento de su legitimación. En tiempos normales, su designación y su elección reflejan su aceptación por parte de las élites del partido y del público en general. El cargo de primer ministro británico es accesible a las personas de una determinada clase social, cierto nivel de educación y una carrera parlamentaria y ministerial. Una de esperar que el presidente fuera norteamericano de que el éxito proceda más del esfuerzo y de la capacidad personales que de la extracción familiar. Esta misma ética preside la designación por parte del presidente de sus ayudantes y ministros. Esta desviación de las necesidades de la crisis y ha llegado a convertirse en una «tradición».

Representación simbólica y efectiva. El jefe ejecutivo debe representar, al menos en apariencia, al público en general y a los diferentes sectores que lo componen, lo que consigue de diversas maneras. Método es el del acceso indirecto de los grupos a través de un personal ejecutivo que tenga en cuneta sus intereses.

El jefe ejecutivo puede expresarles su reconocimiento simbólico de forma sutil, p. ej., cuando el primer ministro de Inglaterra envía mensajes de adhesión a diversas convenciones o cuando el presidente de Estado Unidos recibe a una delegación de determinado grupo, les están confiriendo un status y un reconocimiento simbólico.

Tan importante es la representación aparente como la eficiencia, ya que generalmente se confía en ambas para lograr acceder a un status superior.

Función decisoria. Es la función decisoria lo que legitima al jefe ejecutivo. No es su condición de autoridad «consagrada» lo que determina la influencia efectiva de aquel, sino su capacidad de llevar a cabo determinados programas políticos. El éxito o el fracaso de su liderazgo depende de la efectividad con que sepa aunar las influencias políticas de forma que

respondan a las exigencias funcionales del sistema. Este es el aspecto tal que mayor atención han prestado los análisis del liderazgo ejecutivo en los últimos años.

Dilemas de la legitimación. Una posición política legitimada por los valores consagrados que <representa> tropieza con problemas cuando es llamada a <actuar>. Se espera demasiado de quienes ostentan cargos públicos en cuanto a su rectitud y conducta ejemplar, al tiempo que se les exige un comportamiento expeditivo en orden a satisfacer las exigencias nacionales, debe salvar la distancia social y política entre sus conocimientos especializados y la necesidad de que el pueblo se responsabilice.

Lo que se espera del status o la posición del ejecutivo y las posibilidades que este tiene de satisfacer dentro de su competencia. La acción ejecutiva, aun cuando esta, en las sociedades democráticas, está limitada por la ley, por la organización administrativa y por la oposición de los grupos y el clima de opinión. El status y la influencia no son equivalentes, y muchos jefes ejecutivos fracasan porque su poder no es proporcional a su status.

Los esfuerzos por resolver estos dilemas de la legitimación crean nuevos papeles que tienen que desempeñar los miembros de la élite ejecutiva. Los ejecutivos <scarifican> y <amortiguan>, que gozan de libertad de acción y cuya conducta escape al control habitual. Se puede mantener una apariencia de rectitud siempre y cuando el <trabajo sucio> lo realicen agentes ejecutivos. El hábil uso de la prensa, la radio y la televisión, que permite al ejecutivo una comunicación directa con el pueblo para manipular sus actitudes, invita a la identificación, que puede así ser empleada como arma política contra una burocracia de miras estrechas, contra algunos legisladores y contra intereses de grupo.

Investigación del comportamiento ejecutivo

El descubrimiento de que el comportamiento ejecutivo estaba determinado por sus normas y obligaciones institucionales produjo una fuerte conmoción entre los estudios del tema. En la realidad, no existía la rígida división en compartimientos de la acción

gubernamental que la separación de poderes implicaba. La acción ejecutiva y la legislativa estaba en estrecha dependencia. Mas aún: las necesidades actuales exigen no la separación, sino la integración, cada vez mayor, de ambas funciones.

Categorías dicotómicas <política> y <administración> resultaban inexactas e insuficientes para explicar el proceso de adopción de decisiones. El comportamiento <administrativo> no era un tipo específico de comportamiento, distinto de la actividad <política> sino que formaba parte de una corriente continua de acción inmersa en un medio organizativo a gran escala.

Dos de estos modelos fueron el proceso de adopción de decisiones y la teoría de sistemas, analizaba cada uno de los componentes individuales, organizativos y situacionales de la adopción de decisiones, relacionandolos entre sí mediante proposiciones causales. Las respuestas a la cuestión de <como> se adoptan las decisiones resultantes más esclarecedoras sobre los gobiernos modernos que lo habían sido las respuestas a la cuestión de <en qué> consistían aquellas.

También fueron criticados por su insistencia en lo idiosincrásico y lo singular, base frágil para construir una teoría. A pesar de estas limitaciones, en la etapa de elaboración de los análisis más sistemáticos, los estudios monográficos dieron una idea sobre el ambiente de los ejecutivos que contribuyó a crear interesantes hipótesis, interdependencia entre los factores más o menos oficiales que condicionan e influyen en la libertad de acción del ejecutivo.

Análisis situacional. Otro tipo de análisis del comportamiento ejecutivo es el que concede importancia primordial a los factores situacionales. Las decisiones de los ejecutivos pueden dividirse en tres tipos de acuerdo con la situación en que se adoptan: (1) situaciones de crisis; (2) situaciones programáticas; (3) situaciones preventivas. En cada una de las situaciones desempeñan diversos papeles los grupos de intereses, el ejecutivo y la élite presidencial.

Situaciones de crisis. En época de crisis, la opinión pública es más consciente de la situación, pero el papel de los legisladores y los grupos de intereses es menor que en situaciones o preventivas, y mayores los poderes del ejecutivo.

Crisis de negociaciones, las crisis de defensa nacional, que son, con mucho, las más frecuentes y serias (las situaciones en que se ven seriamente amenazados recursos considerados esenciales para la seguridad nacional)

En las situaciones de crisis, cada sistema pierde, en un grado variable, alguna de sus salvaguardias pluralistas en la medida en que el ejecutivo sume mayores poderes. El funcionamiento de las instituciones normalmente encargadas de adoptar decisiones se reduce a un directorio ejecutivo compuesto de un puñado de personas.

En resumen, las situaciones de crisis aportan cambios estructurales al sistema que revierten en poderes más amplios para el ejecutivo.

Situaciones Programativas. Cuando se afrontan cuestiones programativas, se produce una actividad moderada por parte del cuerpo de legisladores y burocratas, y los poderes del ejecutivo son limitadas.

Situaciones preventivas. Estas son las situaciones en que más amplios son los debates legislativos, menor la conciencia pública y mayor la intervención de los grupos de interés. Los poderes del ejecutivo están severamente limitados en estas situaciones, ya que los costos de la inacción son difíciles de predecir y las consecuencias no están al alcance de la mano. La depresión de los años treinta dio lugar a programas legislativos y administrativos que prevenían su repetición y que estaban, por consiguiente, destinados a entrar en funcionamiento cuando aparecieran indicios de peligro económico.

Problemas del comportamiento ejecutivo.

En el seno de cada una de las configuraciones situacionales existen problemas del comportamiento de los ejecutivos que surgen de ciertos rasgos estructurales del propio sistema. Según este esquema, el presidente o primer ministro ocupa el pináculo del poder

ejecutivo y por debajo de él aparecen los cargos administrativos, clasificados en orden descendente de subordinación. La máquina burocrática, que amplía ostensiblemente la jurisdicción del ejecutivo, diluye y dispersa de hecho su influencia. Esta máquina burocrática tiene sus propios intereses y a menudo actúa de forma autónoma y en contradicción con la política del ejecutivo.

No es raro que el ejecutivo tenga que negociar con organismos teóricamente subordinados a él. Fuera de la progresividad interdependencia entre las burocratas han conseguido una considerable independencia de la autoridad ejecutiva. Entre esta y las burocracias gubernamentales teóricamente subordinadas a ella se está produciendo una creciente división política. La política interna del ejecutivo por lo que respecta a las decisiones a adoptar se ha hecho, quizá, más significativa que las relaciones entre el cuerpo ejecutivo y el legislativo.

Las funciones integradora e innovadora del liderazgo ejecutivo en todos los sistemas políticos. Se esperan del jefe ejecutivo amplios y coherentes programas nacionales con vistas a la estabilidad y al crecimiento económico, a la estrategia en política exterior, a las disposiciones de defensa y al bienestar del país, mediante los cuales defina el ejecutivo la situación ante todos los que intervienen en política.

Su <política> consiste, en gran medida, en realizar una cierta síntesis, es decir, una identidad de intereses o complementariedad de papeles, entre el punto de vista general del ejecutivo y el específico de los diversos grupos.

En resumen, a pesar de la continuidad de las instituciones, las decisiones del ejecutivo no se configuran según un modelo único, sino según diversos modelos situacionales, en los que varían los papeles de las burocracias, los grupos de intereses, los partidos y los legisladores. El incremento de las crisis ha contribuido a diferenciar de forma más acusada estos modelos de proceso decisorio por parte del ejecutivo.

Diversas configuraciones de los sistemas políticos en la medida en que responden a exigencias situacionales. En una época tan propensa a la crisis como la actual, las

consecuencias de gran alcance de la crisis en el proceso de adopción de decisiones merece mayor atención de la que se le ha prestado hasta ahora. Como ya hemos visto, esta crisis no implica un simple cambio, sino una conmoción en la configuración de propio sistema. Tanto de connotaciones estructurales como de ciertos efectos secundarios, tales como los cambios en la composición de la élite, las repuestas de las diversas burocracias y la capacidad del ejecutivo para adoptar una rápida decisión.

Aún no se ha comenzado a utilizar en serio los datos acumulados sobre el comportamiento ejecutivo y los estudios empíricos de los ejecutivos en los diversos sistemas.

El líder es quien mayor adaptación ha demostrado a las normas vigentes en el grupo. El líder, aunque ostenta la primacía del grupo es también un "siervo" de las normas.

El término situación aquí quiere decir "el grupo de valores y actitudes con los cuales le individuo o grupo tienen que manejarse en el proceso de actividad, y con la cual y respecto a la cual ha sido planeada esta actividad y sus resultados apreciados. Cada actividad concreta es la solución de una situación"

Max Weber arguye que "la totalidad de los sistemas sociales dependen de la aceptación de los seguidores del derecho de los conductores a ejecutar su poder". Esto implica legitimar la autoridad.

Dubetiger y Mc Kenzie ". Los grandes jefes del partido no se eligen, surgen . el jefe esta allí y todos los sabemos" Una posición central es la red de comunicación de un grupo tendría un aspecto importante sobre la probabilidad de que un individuo asuma un papel de jefe.

Los rasgos de la personalidad del jefe ha sido un teoría muy definida, en cuanto a la selección del líder se refiere. La personalidad el líder esta muy unida a la situación en la que se desenvuelve, es decir, el análisis situacional.

"El liderazgo es una función de la situación social como una función de la personalidad, pero que es una función de la interacción de ambas...".

Líder-miembro, es la relación entre liderazgo efectivo y del liderazgo instrumental (relación entre las normas del grupo y el cambio social) y efectos de la participación en las decisiones sobre la naturaleza de la decisión y su grado de aceptabilidad.

El líder tiene dos funciones básicas para tratar de alcanzar el fin del grupo, a saber; tiene que dirigir sus actividades hacia la tarea instrumental con que se enfrenta y hacia el mantenimiento de la estructura interna del grupo. La función del mantenimiento interno del grupo se ha de realizar de tal forma que los miembros individuales que su participación en el grupo es por lo menos lo bastante satisfactoria como para impedirles abandonar el grupo.

"... se pueden introducir rápidamente cambios significativos en la conducta humana, solamente conque las personas de las que espera un cambio, participen en la decisión respecto a la cual será el cambio y como se producirá"¹³

El liderazgo democrático produce mayor satisfacción en los miembros mas entusiasmo por el trabajo que se tiene entre manos. Woelpeit, Whyte y Miller -a creer que los métodos democráticos de formación de decisiones son mejores que los autoeróticos

Líder, Liderazgo

Formas de conducción de un grupo por un ente o elite, implica dirección compartida y esta que todas las partes de la relación de liderazgo tengan un cometido comun al menos similar y compatible. Hollender y Julian dicen que "la influencia del líder supone una contribución positiva al logro de los objetivos del grupo; por eso cualquier acto de dirección es una forma de influencia interindividual".

"El liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas aunque generalmente se refiere a grupos de mas de dos personas... Un líder es una persona cuyas características (ente particular, su status) le permiten ejercer influencia..."

¹³ Kotter, John. Aforce for a Change. New York, Oxfon, Singapore, Sydney (The Free Press, 1986) pp. 117-128.

La definición mas simple y general de liderazgo como "acto de conducción" lleva ala identificación de cuatro elementos basicos en el liderazgo.

- a) Líder.
- b) Sus seguidores
- c) La situación
- d) La tarea

El liderazgo consiste en la posición de un cargo altamente importante en la organización. Lasswell y Kaplan definen al líder "como el activo detentador del poder, efectivamente y dentro de las perspectivas del grupo". Los jefes al igual que las élites son interesantes por sus funciones como "detentadores del poder" o como "autores de decisiones, pero aunque se resalta este papel funcional casi siempre se termina sin considerar realmente el papel funcional del jefe o élite y el estudio se remite al campo meramente estructural.

Sidney Verba relacionando el concepto de liderazgo, en términos estructurales con el concepto funcional de liderazgo en términos de influencia o de adopción de decisiones

La mayoría de los estudios de las "élites" no parten de la definición estructural del liderazgo, para analizar las formas en que funcionan los ejes así elegidos. "Generalmente se ocupan mas bien de una análisis del fondo social o de las características personales de los jefes; los detentadores de los altos puestos tienen cierto fondo social; forma en que actúan en el desempeño de dicha función. La personalidad y las características del fondo social de las "élites" políticas tendrán influencias sobre su conducta de liderazgo. Es difícil especificar la forma en la que las características personales interactúan con la situación del grupo para influir en la conducta de la dirección".

Pigors considera que "el liderazgo es un proceso de estímulo mutuo que, mediante el juego recíproco de importantes diferencias individuales controla la energía humana para la

consecución de una causa común". En esta definición se considera que el liderazgo no es un rasgo poseído por un individuo, sino por un proceso colectivo relacionado con el funcionamiento del grupo.

La influencia interpersonal es necesaria para la función del liderazgo. Campbell definía al liderazgo como "la contribución de un cierto individuo a la eficacia del grupo, realizada mediante los esfuerzos directos de los demás, mas bien que por sí solos".

El acto de liderazgo, "interacción", con cierta duración es decir, es necesario un grupo donde existan una relación, una interacción y ciertas reglas.¹⁴

LIDERAZGO Y PODER

Las cualidades del liderazgo son:

1. Poder
2. Comprensión
3. Habilidad
4. Estilo

1. El poder es la capacidad de influir en las creencias y acciones. Cartwright define " el poder suficiente para ejercer sus funciones. French y Raven distingue cinco clases de poder:

Poder Referente. Es el ejercido en personas con las cuales nos identificamos , sin que el sujeto se sienta manipulado. poseer un status superior, contar con una posición importante, mostrar un estilo personal o carisma, en este caso se tiene poder porque el seguidor acepta voluntariamente su influencia.

¹⁴ Kotter, John. The Leadership Factor. New York, London: (The Free Press,1988). pp. 50-67

Poder legítimo. Lo constituye la relación de autoridad en que una persona, su posición, recibe el derecho de tomar decisiones que afectan a otros.

El Poder Experto. Aliado al poder legítimo, se basa en el conocimiento, la información y las habilidades especializadas de esa persona

El Poder de Recompensa. Se tiene que aceptar el poder de recompensa porque ésta es más agradable que lo molesto de la tarea u otras alternativas, se realiza la tarea evitando la recompensa, sin embargo, cuando la recompensa no es la opción más favorable, a persona que la administra carece de poder.

El Poder Coercitivo. En los casos en que la recompensa no sobreviene la obediencia, quienes detectan la autoridad recurre a la coacción.

El poder referente, en donde la persona se identifica con la otra y la respuesta, es el más efectivo. Con el poder de recompensa, aumenta el atractivo por la promesa de un incentivo y disminuye la resistencia. El poder coercitivo probablemente es el que produce mayor resistencia. Cada uno de los 5 tipos de poder utilizados en el momento preciso pueden ser funcionales, y extremadamente potentes, la influencia del líder se basa en la combinación de fuentes de poder.

Segundo componente. Comprensión fundamental de las personas, de los puntos fuertes de sus necesidades, para encontrarse sin mejor posición para definir y desarrollar formas para satisfacer y para administrar la manera de obtener las respuestas que se desean.

Poder referente y hasta con poder legítimo lo cual le asegurará una respuesta bastante favorable por parte del grupo para la realización de las metas, crea un ambiente más sano para el grupo.

Tercer componente. Habilidad de motivar, simpatía y lealtad, buen manejo de las relaciones en el momento oportuno.

Principio dentro del liderazgo que dice mas o menos así:

"Puesto que las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para satisfacer sus necesidades y metas personales, mientras mejor comprendan lo que motiva sus subordinados y la forma en la que operan esas motivaciones, y si logran reflejar esa comprensión al ejecutar sus acciones de administrar, mas probabilidades hay de que sean líderes efectivos".

El cuarto componente. Estilo del liderazgo, y al clima que este produce dentro de la organización. Antes de 1949 los estudios de liderazgo se basaba en los rasgos que los líderes poseían comenzando con la "Teoría del Gran Hombre", que refiere a que los líderes nacen y no se hacen.

Ralph Stogdill, existen 5 rasgos físicos que se identifican con la habilidad de dirigir estos son: Vigor, buena apariencia y elevada estatura, cuatro rasgos de habilidades e inteligencia, dieciséis rasgos; adaptabilidad, entusiasmo, agresividad, confianza en si mismo, etc.; disposición a cooperar o iniciativa, etc. En otra investigación, se observó que una inteligencia extremadamente elevada reduce la efectividad del individuo, es decir, que la inteligencia del líder no debe ser muy superior a la de sus subordinados.¹⁵

Lo que ellos dominaron rasgos, ahora se conocen como patrones de conducta. Blake y J. Mouton realizaron una investigación, de la cual sacaron una teoría a la cual llamaron "Rejilla Administrativa".

Los seres humanos promedio, tienen una aversión innata al trabajo, y lo evitan en lo posible.

¹⁵ Blake, Robert. Modelo Cuadro Organizacional GRHD. México, D.F. (Ed. Diana, 1978) pp.68-71

Debido a lo anterior, se debe ejercer presión sobre la mayoría de las personas y se les debe controlar, dirigir, amenazar con castigos para que realicen un esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

La mayoría prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, no tienen ambición y desean ante todo seguridad.

Teoría "Y"

La inversión de esfuerzos físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.

El control extremo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos, tendientes al logro de los objetivos de la organización.

El grado de compromiso con los objetivos, se da en proporción con la magnitud de las recompensas que asocian con el logro.

Bajo las condiciones de la vida industrial moderna sólo se utilizan en forma parcial las potencialidades de los miembros de la organización.

E. Blake y J. Mouton, consideran que la teoría X y la teoría Y no son opuestas, sino solo se complementan y las reinterpretan así la teoría "X" se ve como la búsqueda de líderes que se preocupa por la producción, y la teoría "Y" es la que necesita líderes que se preocupan por las personas.

La rejilla administrativa es una herramienta de diagnóstico donde se conjunta proporcionalmente la preocupación del administrador hacia el trabajo y hacia las personas.

Administración Empobrecida:

Punto A, se identifica al líder que se preocupa muy poco por las personas y menos por la producción, actúan como mensajeros de la información entre superiores y subordinados.

Administración Club Campeste:

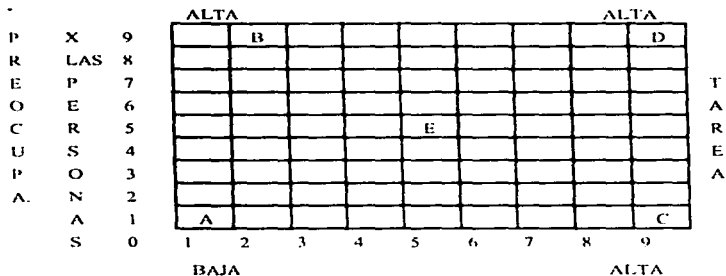
Punto B, donde los administradores mayormente se interesan por la satisfacción de los empleados, el grupo es amistoso y está contento pero nadie se interesa por las metas de la empresa.

Administración Autócrata:

Punto C, la cual se caracteriza por buscar una operación eficiente y tiene poco o ningún interés por las personas.

Administración por Equipos:

Punto D, los que pueden encontrar un balance óptimo de las necesidades personales y las de la empresa.



ADMINISTRACIÓN DEMOCRÁTICA

Solo el punto E es el correcto, para cualquier otro debe ser mejorado, ya que debe buscarse el cumplimiento de la tarea, pero da igual manera un clima laboral agradable a través de la satisfacción con el trabajo.

Este modelo lamentablemente solo sirve para identificar cual es el tipo de líder, pero no el porqué se encuentra dentro de esta categoría.

Factores Situacionales. Existen una serie de factores ambientales fuera de su control que pueden propiciar o perjudicar sus funciones de liderato.

Entre los factores situacionales están:

1. Centralización y Evaluación del trabajo:

El grado de centralización de las funciones en la toma de decisiones de la organización y la medida en que el trabajo sea controlado de cerca por el supervisor.

2. Complejidad operativa por conocimientos:

Un alto grado de cohesión de grupos y altos niveles de destreza técnica, están asociados con la alta complejidad organizativa.

En coacciones se crea un círculo demasiado cerrado, lo cual impide compartir dichos conocimientos. Y también la prevención de factores externos, que pudiesen influir en el desarrollo del líder.

3. Tamaño de la organización total:

Un grupo pequeño prefiere reuniones con sus miembros y participación entre iguales.

Los factores descritos se deben a un estudio realizado por J. C. Wofford, quien describe cinco dimensiones de comportamiento grupal.

La primera es la *Realización Grupal*; describe al gerente como alguien que usa procesos grupales de consulta en la toma de decisiones y se organiza y plantea el trabajo cuidadosamente.

La segunda dimensión, es el *Encubrimiento Personal*; cuyo medio primordial para influenciar a sus subordinados es el uso de la autoridad.

En tercer término es la *Interacción Interpersonal*; describe a un gerente calido y amistoso.

La cuarta dimensión es el *Logro Dinámico y Eficaz de los Objetivos*, fija metas con sus subordinados y posteriormente mide lo realizado en relación con esas metas

La quinta es *Seguridad y Mantenimiento*; libertad a sus hombres, pero no tiene patrones de desempeño bien definidos

Otra de las formas es según la manera como el líder ejerce su autoridad. Autocrático: como una persona que da órdenes y espera su cumplimiento, que es dogmático e impositivo, dirige a través de la habilidad, para restringir u otorgar recompensas y castigos.

Democrático o participativo, consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve la participación.

El tercer tipo de líder utiliza muy poco su poder, si es lo que hace, y da a sus subordinados independencia o rienda suelta en sus acciones u operaciones. Permite que sus subordinados fijan metas y medios para lograrlos, así considera que su papel es de facilitador y servir de contacto con el medio ambiente externo

Autócratas Benevolentes, son más autocráticos que benevolentes a la hora de tomar decisiones. Líder participativo es la persona que da apoyo, considerando en forma cuidadosa sus opiniones, sino también haciendo todo lo que es posible para apoyarlo en el desempeño de sus obligaciones.

Puede obtener considerables conocimientos y lograr un mayor compromiso por parte de las personas, consultado a sus seguidores, así se les da cierta libertad.

Administradores efectivos: están muy orientados a los subordinados, confían en la comunicación para mantener unidas a todas las partes, todos los miembros del grupo adoptan una relación de apoyo, incluyendo al administrador o líder; aquí se comparten las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, apela las motivaciones humanas.

Existen cuatro sistemas de administración:

Explotadora- Autoritaria

dirigen a través del temor y el castigo, con recompensas ocasionales.

Benevolente-Autoritario

Delegan en otros la toma de decisiones pero con un estrecho control mediante políticas calculadas.

De Consulta

Confianza considerable en sus subordinados pero no completa; intentan hacer un uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, motivación utilizan recompensas con castigos ocasionales, y permiten alguna participación

Participativo y de Grupo

Confianza plena en sus subordinados en todos los aspectos.

Los administradores que utilizan el sistema cuatro son los más efectivos, tiene mayor éxito como líderes, debido a que la administración es más participativa y mantienen en práctica las relaciones de apoyo.

La relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima que priva dentro de la organización y cada una de las diferentes áreas; a su vez en cada departamento, habrá un líder con características propias, lo cual producirá un ambiente bastante heterogéneo con respecto al clima de la organización. Por tal motivo, consideremos conveniente estudiar por separado cada uno de los niveles, políticas de la empresa, un trato hacia el empleado en general, sin que interfiera su status dentro de la organización.

La conducta del líder, solamente es uno de los aspectos que influyen en la conducta de los miembros de un grupo, y aunque es un factor importante, su control no asegura el

logro total de los objetivos. Deben tenerse en cuenta los factores externos y administrativos.

LO QUE EL GRUPO ESPERA DEL LÍDER

Con su mayor comportamiento muestre un buen ejemplo de la actitud que debe asumir el miembro ejemplar del grupo. Se espera que el líder muestre una conducta que proteja al grupo de intereses externos que el líder tiene mayor libertad que los demás integrantes del grupo.

La solidaridad o cohesión guarda gran relación con los motivos de los integrantes, aún cuando, el papel del líder es esencial en este aspecto debido a que es responsable de coordinar las actividades y relaciones entre los miembros del grupo.¹⁶

El grupo tiene una idea de cuales son las funciones del líder.

Estructurar la situación de sus seguidores.

Tratar de que las percepciones del grupo no se distorsionen, si se logra una percepción uniforme se propicia la conducta de colaboración, de otra manera esta será imposible.

Interponer barreras.

Manejar el sistema de recompensa y castigos derivados de las normas del grupo.

Agente Expresos.

Los miembros del grupo, dependiendo de su madurez, van a requerir cierto tipo de líder, es por ello que la mayor parte de los autores coinciden en que la función principal del líder es saber si se puede obtener una conducta de colaboración por parte de los miembros del grupo, y como es que va a obtenerla en el momento oportuno.

¹⁶ Sayles, Leonard R. Liderazgo, Mexico D.F. (Programas Educativos, 1992). pp. 85-93.

EL SUPERVISOR Y SU FUNCIÓN DE LÍDER

El Origen del Supervisor:

Arias Galicia (1979) dice que la palabra "Supervisor" significa "Sobre" y "Ver"; aquel que vigila a los trabajadores.

Desde el inicio de la industria hasta la fecha el supervisor a jugado diversos papeles y se le ha considerado de la siguiente manera

Hombre Orquesta. Recluta, despedía, disciplinaba, etc. se esmeraba en producir más y al menor costo. Elton Mayo señala que el supervisor debe atender a las relaciones humanas; McGregor le reclama actuaciones más sanas con sus subordinados. Mc Clelland, Herzberg, Argiryrs, entre otros, estipulan al supervisor el deber que tiene de satisfacer las necesidades de sus empleados.

El supervisor generalmente es asociado con el poder y la autoridad. Existen dentro de la empresa tres fuentes de autoridad: a) La basada en una posición formal, b) En antecedentes carismáticos, o liderazgo y c) En fundamentos profesionales.

Los subordinados esperan que el supervisor los oriente y resuelva sus dudas, por ello el supervisor sin esta característica no será respetado, pues parte de su autoridad profesional se encuentra integrada al liderazgo.

Tipos de supervisores. Dependen de la manera de dirigir al grupo se les denominan: "Autócrata Consumado", "Autócrata Benévolo o Paternalista", "El Indiferente" y "El Demócrata".

El Dr. Hersey (1973) elaboró una teoría acerca del "Liderazgo de Situaciones" divide el comportamiento en conducta de relación y conducta de tarea.

Conducta de Tarea

Esta conducta incluye el decir a la gente lo que tiene que hacer, cómo, cuándo, dónde y a quién corresponde la tarea. El ser directivo no requiere que sea grosero o de mal carácter, la comunicación va en un solo sentido del líder al seguidor.

Conducta de Relación

El líder en la comunicación, puede ser en dos o más sentidos; si se trata de más de dos personas, esta conducta incluye escuchar, alentar, aclarar, facilitar y otorgar apoyo socioeconómico.

El Dr. Hersey elaboró un test que se denomina: LEAD Usted Mismo y LEAD Otros.

El ambiente influye sobre el líder, los principales factores que pueden afectar su estilo de liderazgo son:

La interacción: los directores introducen con ellos un estilo de liderazgo a su trabajo, se trata de su estilo conductual, tal como lo ven los demás. Los seguidores también aportan sus actitudes y conductas a la situación presente, tanto individual como colectivamente.

Los dos componentes principales de la disponibilidad son:

1. **Habilidad** son los conocimientos, experiencias y destreza que un individuo o grupo aporta a una tarea o actividad determinada.
2. **Deseo de hacerlo**: tiene que ver con la confianza, el compromiso, la motivación que se tenga para cumplir con una tarea o actividad determinada.

La disponibilidad de alguien debe juzgarse en base a la conducta que observamos.

Existen cuatro niveles de disponibilidad que son:

| | |
|---------|--|
| Nivel 1 | Incapaz pero seguro Incapaz pero no dispuesto |
|---------|--|

| | |
|---------|---|
| Nivel 2 | Incapaz pero dispuesto Incapaz pero confiado |
|---------|---|

| | |
|---------|---|
| Nivel 3 | Capaz pero indispuerto Capaz pero inseguro |
| Nivel 4 | Capaz y dispuesto Capaz y confiado |

Los niveles de disponibilidad pueden ayudar a los ejecutivos a tomar decisiones relativas al estilo de liderazgo y determinar cual es el mas adecuado. El liderazgo de situaciones se basa en le juego que se establece entre

1. La cantidad de conducta de tarea que desempeña el ejecutivo.
2. La cantidad de conducta de relación que este proporciona.
3. El nivel de disponibilidad que demuestra los seguidores al llevar a cabo tareas especificas.

Los estilos de liderazgo tienen que concordar con los niveles disponibles de los seguidores.

EL MODELO DE LIDERAZGO DE SITUACIONES

El modelo de liderazgo de situaciones se relaciona con los cuatro niveles de disponibilidad y con los cuatro basicos de liderazgo. Alta probabilidad, tener grandes cantidades de conducta de tarea y de relación E2.

El lider debe cuidarse de no excederse en la conducta de apoyo porque se puede interpretar como una actitud liberal, premia la falta de desempeño. Al exponer el porqué y aclara la cuestión el ejecutivo trata de hacer que el seguidor compre su idea psicológicamente.

| | | | |
|----|----|----|----|
| E1 | E2 | E3 | E4 |
|----|----|----|----|

| | | | |
|------------|-----------|---------------|----------|
| Dirigir | Persuadir | Participar | Delegar |
| Guiar | Explicar | Alentar | Observar |
| Indicar | Vender | Comprometer | Vigilar |
| Establecer | Vender | Comprometerse | Cumplir |

Cuando se trata de liderazgo de situaciones, la madurez describe el grado de habilidad y disposición que lleva consigo un seguidor a una tarea específica. El liderazgo de situaciones no es más que un sentido común organizado.

El estilo es el más significativo ya que se van a conjugar los otros tres componentes para dar un resultado a través de la conducta del líder, la cual va a determinar la reacción de sus colaboradores y su participación o apatía dentro de su trabajo; va a crear una atmósfera abierta, apática, indiferente o amenazante. Por esta razón es necesario que el jefe tenga en cuenta la madurez del grupo y a su vez capacidad de ser flexible e ir modificando su manera de ejecutar su liderazgo según las circunstancias y las personas.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN DEL HOMBRE A LA EMPRESA

Proceso de integración de las personas dentro de su centro de trabajo, los principales son:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| - La comunicación | - La motivación |
| - La personalidad del individuo | - Las diferencias individuales |
| - Antecedentes Laborales | - Condiciones físicas del trabajo |
| - Estabilidad en el empleo | - La participación |

Motivación: el punto de vista ortodoxo acepta la opinión del "Antiguo Testamento" El tratado físico es la maldición impuesta al hombre, como castigo a sus pecados y que el hombre prudente trabaja con el exclusivo objeto de mantener la vida de su familia y la suya propia, o si tiene suerte, a fin de reunir un capital que le permita integrarse a las actividades que realmente le agradan.

Las condiciones de trabajo se supone que las mejoras en las mismas disminuirán hasta cierto punto el disgusto natural del trabajador y ayudarán además, a mantener un estado físico que le permitirá lograr mayor eficiencia en el sentido mecanicista, las mejoras del ambiente laboral suelen tener repercusiones más profundas de lo que se creía.

La gente no trabaja voluntariamente, que el dinero es el incentivo más poderoso y que la tarea del Psicólogo Industrial es determinar la influencia que los factores ambientales ejercen sobre el trabajador.

Un enfoque social del trabajo nos sugiere que este exige que cada miembro del grupo laboral tenga la máxima eficiencia en la tarea que ha elegido. Esta exigencia obedece a dos razones fundamentales: Una de orden individual y la otra de orden social. Fingerma (1977), dice "Desde el punto de vista individual, el trabajo profesional es el sostén y soporte, no solo económico sino también moral. La conciencia del propio valer de la prueba de estima que no

recibe de sus superiores de los compañeros, la conciencia de ser un trabajador eficaz y productivo, es una fuente de intensas emociones generadoras de íntimas satisfacciones".¹⁷

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

¹⁷ Engel, Peter. Motivación y Dirección de Personal. México, D. F. (Ed. Herrero Hnos. Sucesores, 1970) pp. 112-128.

1.3 PARTICIPACIÓN DEL LIDERAZGO

10. Cuando más participe la gente en cualquier proyecto o acción para lograr un objetivo, tanto más se interesa en dicho proyecto u objetivo.

20. El crecimiento emocional y social se produce en grado máximo en el proceso de interacción social.

30. Las decisiones tomadas por un grupo en un ambiente permisivo, son más válidas si existe oportunidad para un libre intercambio de opiniones y una libre interacción

40. Los ambientes permisivos estimulan al crecimiento en forma más efectiva que los ambientes directivos y regresivos.

50. La gente llega a tener interés y una elevada motivación, cuando comparte las experiencias y objetivos.

60. La competencia conduce a un adiestramiento efectivo, pero también puede producir represión y, a la larga, aún la capacidad de aprender y la memoria puede quedar afectada por la tensión y el esfuerzo emocional producidos al aprender bajo motivaciones de competencia.¹⁸

Mailhiot basándose en investigaciones recientes, hace notar la interdependencia entre leadership y membership a nivel de las estructuras de trabajo:

¹⁸ Bursk, Edward, Developing Executive Leaders, Cambridge, Massachusetts, (Harvard University Press, 1971), pp. 22-25.

"Para que el leadership llegue a ser y continúe siendo democrático, los miembros deben aceptar y participar de forma activa, tanto en la discusión como en la decisión y en la ejecución de la tarea: es decir, deben asumir entre ellos los diversos papeles que harán funcionales sus comunicaciones y sus interacciones".

Kurt Lewin nos da un ejemplo elocuente de conducta participativa en sus grupos tanto en el Centro de Investigaciones en Dinámica de Grupos (MIT) como en su laboratorio Psicología Social de Harvard.

"Exigía que todo fuera discutido, explorando y decidido en grupo: hipótesis, objetivos, metodología, experimentación, actitudes más democráticas y estableciendo con sus colaboradores relaciones auténticas igualitarias".

Evidentemente, que la actitud de Kurt Lewin favorecía en sus compañeros de grupo una participación dinámica, creativa, y libre de temores y suspicacias, en un ambiente de respeto mutuo.

Tan importante es esta participación grupal que Rogers la considera como una verdadera técnica del líder por medio de la cual se ven satisfechos, "los deseos naturales de los miembros de alcanzar logros, status y reconocimientos".

Un líder comunitario tendrá como norma eficaz de acción, como política a seguir el particular y compartir con los miembros del grupo las funciones y actividades que favorecen el desarrollo de todos ellos. Porque "en el desarrollo más alto del grupo democrático la conducción no está centrada, sino difundida en todos los integrantes. Cuando mayor es el grado de esta difusión, tanto más eficazmente democrático es el grupo".

"En realidad, cuando más sean tanto mejor, por que el mismo acto de conducción, en cualquier forma que se observe, desarrolla la iniciativa, la facultad creadora y la responsabilidad madura".

Para Beal y sus compañeros, conducción es sinónimo de liderazgo, o si se quiere el acto de conducción es la concretización o actualización del grupo, y por eso la define como

"un proceso de estimación mutua, que por acción recíproca, exitosa, de las diferencias individuales pertinentes, regula la energía humana en prosecución de una causa común".

Para Tannenbaum, Massarik y otros el liderazgo es "una influencia interpersonal ejercida a través de los procesos de comunicación hacia la obtención de uno o varios fines específicos".

En la medida en la cual la conducción o liderazgo se difunde, el grupo se realiza y se enriquece. Este proceso, por supuesto, no puede efectuarse por decreto. Esto será posible cuando el grupo está suficientemente preparado, mientras tanto, conservando estas funciones, el líder se esforzará por "crear efectivamente las condiciones necesarias para que los miembros aprendan a asumir el liderazgo".

Rogers señala "al delegar el liderazgo en el grupo, el líder se convierte progresivamente en un miembro del grupo. Se convierte en otro contribuyente potencial del esfuerzo común".

Al producirse este fenómeno en el grupo, es decir, cuando cada miembro puede asumir libremente algunas funciones de liderazgo "la conducta adaptativa del grupo será más adecuada" porque podrá utilizar "el máximo potencial creativo de la totalidad de sus miembros".

Gibb "Un principio fundamental para nosotros es que los miembros de un grupo que gozan de la libertad de expresión y de elección tomarán decisiones acertadas y que las mismas serán a la larga mejores que las de cualquier líder único, por grande que sea su sabiduría".¹⁹

¹⁹ Hall, D.M. Dinámica de la Acción de Grupo. Mexico, D.F. (Ed. Herrero Hnos., Sucesores, 1970) pp. 32-38

A. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

"Una organización es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad".

De los elementos de esta definición, nos interesa puntualizar dos cosas:

1. Que los propósitos que se persiguen son comunes, pero debemos diferenciar que algunos motivos que mueven a los miembros de una organización son más explícitos que otros, no todos son abiertamente conscientes o aceptados; como ejemplo mencionamos la necesidad de autorrealización en el trabajo de cada ejecutivo, empleado o trabajador, incluyendo sus necesidades de relación social.

2. Que la coordinación requerida al logro de dichos objetivos se obtiene en gran parte a través de un sistema de autoridad que controle, promueva, limite y dirija las diversas partes integrante de una empresa.

Con objetivo de detenernos un poco más en estos dos puntos, analizaremos lo que pasa con un individuo que entra a trabajar por primera vez a una empresa:

Por medio de un contrato, el individuo se compromete implícitamente a aportar sus conocimientos, sus experiencias y habilidades, que se traducen en la realización de cierto trabajo en cierto puesto; por su lado, la empresa, se compromete a dar algo también, a manera de compensación. Es decir, hay exigencias y expectativas para ambos lados, tanto explícitas como implícitas: es una interacción dinámica, que ya examinábamos en el segundo capítulo como interrelación psicológica. No nada más hay obligaciones mutuas formales, aún cuando los papeles de la organización exigen solo ciertas actividades limitadas de cada persona, es la persona total la que se presenta en el trabajo, con determinadas expectativas psicológicas y sociológicas, que trasciende el ámbito formal del trabajo, incluyendo ciertas

actitudes percepciones y sentimientos personalizados, y que al no ser previstos por la organización formal quedan sin adecuarse a su planificación

La interrelación psicológica se manifiesta como habíamos visto, desde la perspectiva de la organización, a través del concepto de autoridad, en el sentido de que si un individuo decide formar parte de una empresa, acepta el sistema de autoridad que la rige, y desde el punto de vista del empleado, se manifiesta en la percepción de que el puede influir también en la organización; especialmente sobre la situación en que está ubicado, ya sea por aspectos formales o informales del trabajo. Es así como por la organización informal se refleja una lealtad creciente hacia la unidad o grupo a la que la persona pertenece se identifica con ella, y su autoestima depende en parte de los resultados y condición que logre en la unidad.

Por lo tanto, el conseguir una mayor integración implica no nada más una estructuración racional de la organización formal y una adecuada planeación de las actividades, sino también el atender una serie de procesos psicosociológicos que enriquecen la comunicación y el entendimiento entre las personas y los grupos, con objeto de que se permita cumplir los objetivos colectivos de una manera eficaz.

Dentro del contexto de un equipo de trabajo, además de las actividades que se desarrollan con objeto de que el grupo cumpla con la parte de los objetivos de la organización que le corresponde, se desarrollan también ciertos procesos diferenciados, pero no independientes, que fluyen en función tanto de la participación psicosociológica de cada individuo en cualquier aspecto de la vida humana, como de la necesidad vital del grupo por cierta cohesión y lealtad interna para subsistir de manera productiva. Además de que realiza sus funciones asignadas, cada individuo presenta ciertos patrones y formas de relacionarse con los demás, de buscar y proporcionar información, tiene oportunidades de demostrar, ocultar, tergiversar sus sentimientos, actitudes y percepciones tanto de sí mismo como de la gente con quien mantiene contacto, la relación social de sus miembros, independientemente de sus obligaciones formales. Es decir, las organizaciones formal e informal en cuanto tales; son independientes, con diferentes propósitos, pero en las personas se unifican, ya no existen

separadas, pues difícilmente se podrá identificar claramente cuándo y como se efectúa de acuerdo a qué tipo de organización; esto es, cuando yo actúo de acuerdo a lo que se espera de mí formalmente, llevo conmigo mi situación informal, cualquiera que esta sea y lo mismo sucede al revés; en mis relaciones informales, ya sea en mayor o menor grado de conexión con el trabajo formal, se manifiesta de alguna manera mi situación formal.

El ámbito de lo informal abarca las costumbres, normas y valores que guían la conducta de los trabajadores, que algunas veces estarán de acuerdo a los objetivos formales y otras los bloquearán haciéndolos difíciles de cumplir. Es por lo que Miller y Form afirman que "la relación de la organización informal respecto a la formal, determina qué tan efectivamente funcionará la última".

Atendiendo a algunas generalizaciones que se pueden detectar en cualquier grupo social, se pueden establecer ciertas características de la organización informal, que tienen los siguientes efectos:

- 1) Las personas que mantienen contacto o cercanía física por el trabajo, casi invariablemente forman grupos sociales que tienen cierta estructura y permanencia.
- 2) Las relaciones específicas tienden a llegar a ser relaciones sociales, no importa su naturaleza original.
- 3) Las relaciones sociales deben examinarse bajo dos puntos de vista
 - a) Estático: las que se apoyan en la posición formal de trabajo
 - b) Dinámico: las que son fruto de la forma en que cada individuo, como ser único, desempeña sus funciones de trabajo.
- 4) La interacción entre la gente siempre significa comunicación, por tanto, para entender la estructura de grupo, hay que analizar la cantidad, dirección, frecuencia, intensidad y contenido de la comunicación.

- 5) El comportamiento ya sea de un grupo o de un individuo, no puede entenderse, a menos que se conozcan las ideas, creencias, costumbres, valores y sentimientos que se comparten.
- 6) Todos los grupos tienden a verse a sí mismos como algo separado y superior a los otros grupos, buscando inconscientemente una mejor identificación consigo mismos; y como consecuencia, se desarrollan las distancias sociales y segmentaciones entre los grupos.
- 7) Cualquier grupo puede considerarse que representa un equilibrio entre fuerzas integradoras y desintegradoras; siempre está en un proceso dinámico de ser construido y de ser destruido. Cosa diferente sucedería si todos sus miembros fueran iguales por lo menos en todo lo importante.

Estas siete consideraciones es lo que entendemos que, cualquiera que sea el sistema de autoridad, se debe tomar en cuenta a partir de la existencia irrefutable de la organización informal, lo mismo que el desenvolvimiento de la "interacción psicológica" entre el individuo y la empresa. Esto es, si el tipo de autoridad, ya sea a nivel organizacional global, o a nivel de grupo integrante, sólo considera el aspecto formal, técnico, estrictamente de trabajo, lo más probable es que se provoquen conflictos o insatisfacciones, que no haya cohesión en los equipos de trabajo ni integración entre grupos, que no fluya libremente la comunicación en todos sentidos y que no se resuelvan satisfactoriamente los problemas cuando se involucren diferentes niveles jerárquicos, y sobre todo, que haya subutilización e incluso desperdicio del potencial de recursos humanos.²⁰

²⁰ Schneider, Benjamin. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco California Jossey-Bass Publishers, 1990). pp. 140-152.

B. CONCEPTO DE AUTORIDAD-LIDERAZGO.

Comúnmente es aceptado que la autoridad es el instrumento esencial e indispensable para el control administrativo; asimismo, la mayor parte de los principios de Organización, como la unidad de mando, el staff y la línea, la amplitud del control, delegación equitativa de autoridad y responsabilidad, etc., se derivan del concepto de autoridad. Sin embargo, hay que advertir que no constituye sino una de las múltiples formas de influencia o dominio social.

De acuerdo a las circunstancias, la fuerza física, la coacción amenazadora, la persuasión intuitiva, la consulta o ayuda profesional, el convencimiento racional, la autoridad moral, son otros medios alternativos de influencia para lograr lo que se necesita dentro de un contexto social, y cada uno tendrá mayor o menor efectividad según la situación concreta. No existe una forma de influencia óptima para cualquier organización social y para cualquier circunstancia, incluyendo lo que conocemos como autoridad formal, todos son relativos y ninguno absoluto. El éxito del líder que quiere ser eficaz, está en su habilidad de adaptarse selectivamente a cada situación.

De esta forma, podemos acercarnos a una definición inicial, en sentido amplio, del concepto de autoridad, cuando Douglas McGregor afirma que "el éxito de toda forma de influencia o control social depende en última instancia de alterar la capacidad que tienen los demás de lograr sus objetivos o satisfacer sus necesidades".

Influencia y dependencia recíproca.

El grado de dependencia entre una y otra parte, entre la empresa y el individuo, entre el jefe y subordinado, causará una mayor o menor influencia, que puede ser unilateral o recíproca. El niño recién nacido depende completamente de sus padres y mientras no vaya desarrollando su carácter e individualidad, la influencia del padre y de la madre son determinantes; cuando el adolescente busca independizarse, la influencia de sus padres

disminuye en forma significativa, y dependera de otras personas y valores, o de los mismos, pero ya aceptados como propios

Como hemos visto, en la empresa la influencia no es unilateral, ya que por la "relación psicológica", hay un alto grado de interdependencia: los ejecutivos y jefes dependen también de los de abajo para conseguir sus objetivos personales y los de la organización. Asimismo, hay interdependencia lateral, no nada más vertical, entre jefe y jefe, departamento y departamento, lo que se refleja en la necesidad de coordinación para la obtención de objetivos múltiples.

Y, como en toda relación de dependencia mutua, cada parte afecta a la capacidad de la otra para lograr sus fines o satisfacer sus necesidades, por tanto, es probable que surjan dificultades de consideración, a menos que ambas partes esperen resultados positivos de dicha relación

Esto significa que, siendo que en la empresa los empleados están en una relación de dependencia parcial y recíproca, no puede utilizarse exclusivamente la autoridad unilateral sin evitar consecuencias negativas de defensa y hasta de rebelión; es decir, la autoridad unilateral no siempre es más eficaz que la persuasión o que la ayuda profesional, o que la influencia moral.

La relación de dependencia provoca reacciones emotivas de profundo arraigo interior: es cómodo y satisfactorio depender de algo, da seguridad, pero también es causa, desde otro punto de vista, de limitaciones de la libertad y desarrollo personalizado. Asimismo, la independencia es causa de satisfacciones, pero también de riesgos, todo está en función de cada persona y cada situación, no se puede generalizar. Lo que es cierto es que un individuo con un grado de dependencia casi total, es menos responsable de sí mismo: mientras más hagamos ejercicio de nuestra libertad, más nos realizamos como individuos; no se trata de dejar cualquier relación de dependencia, sino de ser conscientes de lo que dependemos y en qué forma influenciarnos y somos influenciados: es un hecho que en

cualquier aspecto de la vida, siempre nos encontraremos con relaciones de interdependencia, en mayor o menor grado, para realizar nuestros objetivos, tanto como personas como organismos sociales.

Lo que se busca, es pues, un equilibrio en el que el individuo sepa depender de algo, de personas, de la empresa en que trabaja, sin que esto implique ni conformidad ni tensión; y que al mismo tiempo pueda valerle por sí mismo y ser creativo, ser independiente sin que esto implique ni rebeldía ni ansiedad. El sistema de autoridad, por tanto, debe tratar de ser fuente de impulso para los que buscan dependencia y seguridad, así como de orientar y promover a los que tienden a ser autónomos o inconformes. Se requiere de flexibilidad, si se quiere que las acciones ejecutivas influyan eficazmente en la conducta de los demás, pues cada persona es diferente, e incluso una misma persona cambia a través del tiempo, según también sus necesidades e intereses.

Lo mismo que el niño respecto de sus padres, el subordinado intuye el clima relación con su jefe, y ya que la dependencia es mayor hacia arriba y que la influencia es mayor hacia abajo, la actitud y proceder del superior afecta grandemente el entusiasmo y productividad de los subordinados.

Ubicación del Liderazgo dentro del "Sistema" Empresa.

Definición del Sistema.

"Un sistema es un conjunto de dos o más elementos interrelacionados de cualquier especie". Por ejemplo, los vasos sanguíneos y el corazón conforman el sistema circulatorio de un organismo viviente.

Consecuentemente, no es un todo indivisible sino un todo divisible en sus componentes. Los elementos que forman un sistema tienen las tres siguientes propiedades.

- Las propiedades del comportamiento de cada elemento del conjunto tiene un efecto en las propiedades o el comportamiento del conjunto como un todo.

- Las propiedades y comportamiento de cada elemento y la forma en que afecta al todo, dependen de las propiedades y comportamiento al menos de otro elemento en el conjunto. En consecuencia, no hay parte alguna que tenga un efecto independiente en el todo y cada una está afectada al menos por alguna otra parte. Por ejemplo, el comportamiento del corazón y el efecto que tiene en el cuerpo dependen del comportamiento de los pulmones.

- Cada subgrupo posible de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades: cada uno tiene un efecto no independiente en el total. No se puede subdividir un sistema en subsistemas independientes.

Visto estructuralmente, un sistema es un todo divisible, empero, visto funcionalmente es un todo indivisible en el sentido que algunas de sus propiedades esenciales se pierden cuando se desmembra.

El desempeño del sistema depende críticamente de lo bien que las partes ajusten y trabajen entre sí, y no solamente de la forma en que cada una trabaje cuando se le considere por separado.

Adicionalmente, el funcionamiento de un sistema depende de la forma en que se relaciona con su propio medio ambiente (el sistema mayor del cual forma parte) y de cómo se relaciona con otros sistemas en ese medio ambiente.

Subsistemas que Conformen a la Empresa.

Los elementos que pertenecen a la empresa, están agrupados en cuatro subsistemas, según Paul Herxey y Kenneth Blanchard:²¹

²¹ Blanchard, Kenneth. *La Administración y el Comportamiento Humano*. México D.F. (Ed. Técnica, 1974) pp. 72-85.

Subsistema económico/técnico.

Es el conjunto de elementos materiales, tecnológicos y financieros necesarios para la realización de las actividades de la empresa y que se analizan a través del costo/beneficio en relación a los objetivos del sistema.

Subsistema de Información/toma de decisiones.

Es el grupo de elementos que incluyen el flujo de información que determina el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

Subsistema Administrativo/Estructural.

Son los elementos que determinan la autoridad y la estructura que tiene la organización. Así como los aspectos administrativos que rigen las actividades y operaciones del sistema. Por ejemplo: ¿quién lo va a hacer? y a él quién le va a decir que hacer, cómo, cuándo y porqué.

Subsistema Humano/Social.

Es el grupo de personas que conforman a la empresa, considerando tanto sus necesidades, motivaciones, habilidades y capacidades. En este subsistema ubicamos el proceso de liderazgo, que como se ha visto anteriormente, es el proceso de influir a las personas para lograr los objetivos del grupo.

Esta ubicación del liderazgo dentro del sistema y principalmente en este subsistema, realiza la función coordinadora y directiva del líder.

El liderazgo es uno de los elementos principales del subsistema Humano/Social de la empresa y de igual forma que los otros elementos afecta directamente al todo y a los fines que persigue. De igual forma los otros subsistemas interfieren en el proceso de liderazgo.

Así como también las fuerzas externas que rodean al sistema, provenientes del medio ambiente que le rodea.

Quisiera recalcar que desde un punto de vista estructural, podemos separar el elemento de liderazgo en específico, que es materia de este trabajo. Pero en la práctica el liderazgo así como los otros procesos son indivisibles por la relación funcional que existe entre ellos mismos. Ya que al ser parte de un sistema los elementos quedan cualificados por el todo; por ejemplo, un grupo de ladrillos no es lo mismo que una casa, ya que los ladrillos al ser aparte dejan de ser únicamente ladrillos y se convierten en ladrillos calificados por el todo, que es la casa.

Resaltar el hecho de que las habilidades más relevantes en cualquiera de los tres niveles directivos son las habilidades humanas, mientras que las habilidades técnicas y conceptuales varían dependiendo de la jerarquía del puesto que ocupa el líder.

En la práctica, la mayoría de los líderes no tienen desarrolladas sus habilidades humanas en el grado que se requiere para el desempeño de su puesto ya que se le da mayor importancia a las habilidades técnicas o conceptuales, muchas veces porque son más fáciles de medir o evaluar, por parte de la empresa resintiéndose de gran manera la relevancia que tienen el ocupar un puesto de liderazgo formal que requiere un desarrollo de habilidades humanas como hemos podido observar en la gráfica anterior.

Importancia del Liderazgo dentro de la Empresa.

Actualmente las empresas han evolucionado y cuentan con muchos recursos como son, los materiales, la tecnología, los financieros y los humanos. En años anteriores los administradores le dieron una gran importancia a los recursos materiales y tecnológicos, pero de acuerdo al cambio y a la evolución que se ha venido dando, podemos darnos cuenta que la problemática esencial de nuestra era está dada por las personas, no solo en el ámbito de la sociedad, de hecho nuestra época es considerada por los historiadores, como el "siglo de las revoluciones Sociales".

La empresa une a los individuos en tareas interrelacionadas. Donde el liderazgo logra una acción conjunta y efectiva, puesto que el trabajo que ha de hacerse requiere de los esfuerzos de un grupo de personas. El gerente o jefe trata con los esfuerzos de muchas manos y mentes de manera que no solo las acciones colectivas sean efectivas sino que sean valiosas y satisfactorias, la colaboración de cada persona y esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades.

Mediante una organización adecuada, el gerente espera tener algo más, que la suma de los esfuerzos individuales, a esto George R. Terry lo define mediante la terminología de "sinergismo" que significa precisamente que "..... la acción simultánea de unidades individuales y separadas, juntas producen un efecto totalmente mayor que la suma de los componentes individuales"

Dentro de las organizaciones, como puede observarse tienen gran importancia las relaciones interpersonales dado que el éxito del funcionamiento de cualquier empresa depende de la coordinación planeada y consistente de los esfuerzos de un grupo de personas hacia una serie de metas comunes. Es en este sentido que el líder se convierte en piedra angular del sistema.

| | ESTILO | GERENCIAL |
|--------------------------------------|----------------|--------------------|
| ESTILOS BÁSICOS | MENOS EFECTIVO | MAS EFECTIVO |
| Relaciones y Tarea Alta (Integrado) | De Transacción | Ejecutivo |
| Tarea Alta (Dedicado) | Autócrata | Autócrata Benevoló |
| Relaciones altas (Relacionado) | Misionero | Promotor |
| Relaciones y Tareas Bajas (Separado) | Desertor | Burocrata |

| Estilos | Eficaces |
|-----------|--------------------|
| Promotor | Ejecutivo |
| Burocrata | Autócrata-Benevoló |

| Estilos Básicos | |
|-----------------|-----------|
| Relacionado | Integrado |
| Separado | Dedicado |

TARJA *

| Estilos | Ineficaces |
|-----------|----------------|
| Misionero | De Transacción |
| Desertor | Autócrata |

| ESTILO BÁSICO | EFICAZ | INEFICAZ |
|---|---|--|
| Tarea Alta (DEDICADO) | Visto como alguien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo, sin provocar resentimiento. (AUTÓCRATA BENÉVOLO) | Visto como alguien que no confía en los demás, es desagradable y se interesa sólo en la producción a corto plazo. (AUTÓCRATA) |
| Tarea y Relaciones Altas (INTEGRADO) | Visto como alguien que es buen motivador, fija metas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en equipo. (EJECUTIVO) | Visto como alguien que trata de agradar a todos y por lo tanto vacilar de un lado a otro para evitar tensiones. Es un débil tomador de decisiones. (DE TRANSACCION) |
| Relaciones Altas (RELACIONADO) | Visto como alguien que tiene confianza implícita en las personas y que se interesa principalmente en desarrollar sus aptitudes. (PROMOTOR) | Visto como alguien que está interesado en la armonía y en ser considerado "buena gente", reticente a arriesgar la ruptura de una relación con tal de cumplir una tarea. (MISIONERO) |
| Relaciones y Tarea Bajas (SEPARADO) | Visto como alguien que permite a sus subordinados decidir convenientemente como debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social. (BURÓCRATA) | Visto como alguien que no se siente comprometido y es pasivo y se preocupa poco por la tarea o por las personas que participan en ella. (DESERTOR) |

Este modelo está basado en la idea de que la eficacia resulta del uso que hace un líder de un estilo de mando adecuado a las demandas del medio. Este medio está integrado por el dirigente, sus seguidores y otros elementos situaciones de la organización. Por lo

tanto, un dirigente eficaz debe ser capaz de diagnosticar las demandas del medio y consecuentemente adaptar su personalidad directiva a ese medio, o bien cambiar algunas variables ambientales.

De acuerdo a lo anterior, se pueden distinguir cinco elementos esenciales que configuran la situación en que se desenvuelve el dirigente y que se constituyen en determinantes de la eficacia:



El estilo de superior es aquel que el superior de un gerente dado utiliza con respecto a este último. Las expectativas del superior son aquellas que este tiene con respecto a cómo debiera actuar el dirigente. Algunos superiores tienen expectativas muy flexibles; otros tienden a ser más firmes. Es importante saber que tipo de expectativas tiene el superior, pues de ello dependerá en parte el comportamiento de los demás.

CAPITULO 2

CAPITULO II

La Administración y el Factor Humano.

El propósito fundamental de este capítulo es proporcionar una serie de conceptos básicos relacionados con la dirección del factor humano.

2.1 Factor Humano.

Parece ser cada día más clara la relevancia del papel que desempeña el factor humano en las instituciones laborales, no sólo para el adecuado logro de sus metas organizacionales, sino como el elemento motor e innovador de la institución. Se ha descubierto que, al complementarse mutuamente las necesidades del trabajador con las necesidades de la organización, se construye un modelo de crecimiento personal, grupal y organizacional.

Bajo el enfoque organizacional, centrado en el factor humano, se integra una manera diferente de concebir el trabajo: éste deja de ser una carga o "mal necesario" para la obtención de dinero y se relacionan a los aspectos como la motivación, la satisfacción, el clima laboral y el enriquecimiento de tareas.

El potencial humano o capacidades que podrían desarrollarse teniendo una motivación adecuada y la oportunidad de realizar un trabajo interesante, estimulante y productivo, dentro de estructuras organizacionales más flexibles y condiciones de trabajo más acordes a las necesidades humanas.

"Las personas no cambian", "el individuo debe ser utilizado en forma mecánica", etc. Otras como: el hombre es una persona, no un objeto, es un ser racional que responde a las circunstancias, inmerso en un proceso de formación social".

La administración de personal y las políticas adoptadas a la luz de este enfoque también adquieren un nuevo significado, desde el reclutamiento y la selección del personal.

su organización, los sistemas de remuneración, la capacitación y el desarrollo, hasta la terminación de la relación laboral. El trabajador asume un papel prioritario en la institución, como la pieza clave de un proceso de mejora que permite alcanzar niveles adecuados de eficacia, eficiencia y productividad.

"Elemento humano" o "recursos humanos" han sido cambiados por el de factor humano, ya que las palabras "elemento" o "recurso" pueden implicar una concepción mecanicista y utilitaria de las personas, cuando lo que se pretende es recuperar, como en otras épocas y culturas se tuvo, una visión integral del ser humano como copartícipe en el logro de metas laborales y en el desarrollo de la organización a través de un trabajo de óptima calidad.

Desde la perspectiva económica, ha surgido también otro concepto importante al considerar al personal una parte integral de la institución que requiere atención especial para que ésta optimice su funcionamiento: el de capital humano. En este sentido, la capacitación y el desarrollo del personal son los insumos básicos para su formación.

Esta clase de inversión puede darse por parte de la organización y de la persona, basada en una actitud activa de aprendizaje y una búsqueda de mejora en el trabajo. Con esta perspectiva, la educación y el desarrollo de personal no se ven como una inquietud filantrópica, sino como un factor de extraordinario impacto sobre el mejoramiento integral de las organizaciones, de las personas y por lo tanto, del país.

Hasta hace pocos años, se creía que el desarrollo económico podía ser alentado llevando simplemente bienes de capital a un país, empresa u organización, pero hoy es claro que la presencia de capital económico no implica desarrollo. Cada vez resulta más evidente que son los seres humanos que integran las organizaciones, quienes necesitan saber cómo aprovechar esos recursos de la mejor manera posible, porque son precisamente ellos quienes le dan sentido al trabajo. Son las personas que trabajan en la organización quienes hacen la diferencia, siempre y cuando estén motivadas e identificadas con su misión, fin o razón.

Equipos de Trabajo.

La administración determina a través de su estructura orgánica dónde trabajarán sus empleados y qué oportunidades tendrán de contactarse entre sí. Paralelamente, las personas interactúan y establecen una estructura informal que responde a la organización interna de sus grupos y no necesariamente a la descripción institucional de sus puestos.

Motivación.

Quién dispone de un porqué vivir.

es capaz de soportar cualquier como.

¿Qué es lo que hace que esa gente sea diferente y realice mejor su trabajo?

La motivación se refiere al "para qué" de la conducta humana; en términos generales, puede definirse como el "motor que conduce al individuo a la acción", mediante aquellos factores capaces de provocar, dirigir y mantener el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad.

La autoestima es la suma de la confianza y el respeto hacia uno mismo, es sentirse capaz y valioso; es la opinión que tenemos de qué tan aptos somos para responder a las diferentes situaciones de la vida (eficiencia).

El desarrollo de la autoestima es una experiencia personal imprescindible para el ser humano; es un proceso al que el líder debe prestar atención, contribuyendo a que sus colaboradores reciban una retroalimentación objetiva que les permita clarificar sus recursos y limitaciones (áreas de oportunidad) ante las diferentes situaciones de trabajo, así como propiciar un clima donde se reconozca el valor o la importancia de la colaboración individual y grupal. Los momentos para expresar reconocimiento siempre deben ser aprovechados, aunque sea sólo por el esfuerzo y el intento.

La motivación en ambientes laborales constituye un tema clave para las organizaciones de nuestro tiempo y para la planeación estratégica del factor humano, ya que

representa una alta probabilidad de emprender, desarrollar y dar buen término a una acción específica.

Por otro lado, David McClelland ha postulado que las personas se encuentran motivadas por cuatro factores, de los cuales uno será el dominante en la conducta:

- **Realización.-** Impulso por obtener un trabajo de calidad
- **Logro.-** Impulso de vencer desafíos, avanzar y crecer.
- **Afiliación.-** Deseo de relacionarse con las personas.
- **Poder.-** Deseo de influir en personas y situaciones.

Herzberg propone la teoría de los factores higiénicos y los motivacionales; los primeros son extrínsecos y se relacionan con lo que está fuera, con el contexto del empleo, políticas de la institución, salario, estilos de supervisión; los segundos son intrínsecos y tienen que ver con el contenido del trabajo y las oportunidades de logro, reconocimiento, desarrollo profesional y crecimiento personal.

Los grupos de trabajo se parecen a los individuos en que, si bien son únicos, también comparten necesidades comunes, las cuales se clasifican en tres áreas:

- la de cumplir la tarea común,
- la de mantenerse como unidad social (conservación del equipo) y
- la suma de las necesidades individuales de sus miembros.

La estrategia general de una intervención de D.O. implica cuatro pasos fundamentales:

1. Diagnóstico.
2. Planeación.
3. Ejecución.
4. Evaluación y retroalimentación al sistema.

Todas las definiciones de D.O. hacen hincapié en el factor humano, particularmente en el trabajo que realiza, por lo que puede definirse como una estrategia educativa adoptada

para lograr un cambio planeado en la organización, que toma la variable persona como punto de partida. El D.O. es un proceso que se plantea perfeccionar el funcionamiento de las organizaciones desde el interior de los grupos que la constituyen.

Desde el inicio de los años cincuentas, los japoneses, cuyo promotor inicial fue Deming, iniciaron su camino hacia la calidad integrando a su cultura laboral las enseñanzas en este campo y en las ciencias de la conducta de los grandes maestros norteamericanos y europeos.

Círculos de Control de Calidad. Como producto agregado y una valiosa contribución a la cultura de la organización, surgió la mejora de la calidad de vida en el trabajo.

Los japoneses habían emprendido un proceso de cambio integral hacia la productividad que, entre otros factores, comprendía los siguientes:

1. La preocupación por las necesidades y expectativas del cliente, puesto que era él quien realizaba la compra. El concepto moderno de la calidad implica satisfacer estos deseos en forma oportuna, confiable, al menor costo posible y con un valor agregado: el servicio, dado que éste es un elemento competitivo fundamental, además, el público está mejor informado por los medios masivos de comunicación y el cliente es cada vez más exigente.

2. Un nuevo paradigma (concepto) de sí mismos, de ser un productor de "chatarra" por ser uno de calidad, con lo cual empiezan a exigir a los demás se responsabilicen por la parte de calidad que les corresponde, como proveedores externos o internos.

3. Para lograr lo anterior, tuvieron que hacer más eficientes y eficaces todos sus procesos de producción y servicios, así como desarrollar al personal.²²

²² Napier Rodney, *Grupos: Teoría y Experiencia*, México, D.F. (Editorial Trillas, 1988) pp. 15-28

2.2 TEORIA DE LA PERSONALIDAD

Resulta difícil ubicar este enfoque como una teoría, ya que lo que realmente representa, es un supuesto que caracteriza la eficacia de la dirección, es dependiente básicamente del individuo, por lo cual es imprescindible analizar y estudiar las características individuales que hacen que un líder sea eficaz o ineficaz.

La mayor parte de la investigación producida por este punto de vista se ha localizado en la predicción del éxito administrativo, tomando como base la medida de ciertos rasgos personales sobre todo de personalidad.

Este enfoque ha resultado considerablemente pragmático, en el sentido de que sus objetivos han sido encontrar mejores caminos para seleccionar a los dirigentes, más que aprobar o desaprobar las teorías que existen sobre dirección. Este método fue de utilidad popular principalmente en las décadas de los 30 y los 40's, cuando la selección por medio de pruebas psicológicas, parecía ser la respuesta a todos los problemas de organización.

Nash se ocupó principalmente por los intereses administrativos, los cuales midió mediante un inventario popular conocido como el "cuestionario sobre el interés vocacional más destacado" (Strong Vocational Interest Blank). Descubrió que los dirigentes eficaces se distinguen de los ineficaces en su preferencia por actividades que tienen cierto grado de riesgo, que requieren un pensamiento independiente, que les permita interactuar con otros y dominarlos y que sean de naturaleza más física que estética.

Dinnette ha interpretado estos datos, junto con otros de su propia aportación, como indicativos de una personalidad fuerte, dominante y segura de sí misma. Opina que los dirigentes eficientes tienden a ser muy inteligentes y altamente motivados hacia el logro, poder, autonomía y dinero. Los dirigentes que han subido hasta los puestos más elevados, asumiendo una inteligencia igual, son aquellos que buscan poder, status, logros muy destacados, independencia y ventajas materiales.

Ghiselli propone una lista de rasgos clave que consta de inteligencia, iniciativa, habilidad de supervisión, seguridad de sí mismo y nivel ocupacional a que se aspira. El nivel ocupacional requiere de una explicación más detallada y esto se refiere al lugar al que una persona cree que debe aspirar en la escala socioeconómica. Ghiselli elaboró un cuestionario sobre las características personales, diseñado explícitamente para medir estos cinco rasgos.

El cuestionario denominado "Inventario Descriptivo de Sí Mismo", consta de 64 pares de adjetivos. La persona sujeta a estudio debe escoger el miembro de cada par, que a su juicio mejor lo describe.

Ghiselli logró un éxito moderado con este recurso, tanto para distinguir entre diversos niveles de dirigentes, como para diferenciar entre los que son eficientes y los ineficientes entre cada nivel, concluyó que quienes forman el personal encargado de la alta dirección (vicepresidentes y presidentes), son similares a los dirigentes medios (jefes de división o de departamento) en inteligencia, pero superiores en los otros cuatro rasgos. Estos dos niveles difieren notablemente del de los dirigentes de nivel inferior (supervisores de líneas) en todos los rasgos, principalmente en inteligencia y nivel ocupacional.

Existen diversos problemas al enfocar toda la atención sobre los rasgos de personalidad que se establecen mediante estas investigaciones, uno de ellos es el que resulta de tratar de unificar la personalidad de los líderes de una compañía ya que esto resulta en crear una personalidad administrativa muy estereotipada, en función de prejuicios selectivos más que de una superioridad verdadera y demostrable.

Otro problema común a toda teoría de rasgos, es la enorme cantidad de pruebas que sugieren que aun cuando las características generales de personalidad tienen cierta relación con la habilidad para dirigir, nunca explicarán la enorme variación que existe en la efectividad.

La personalidad del dirigente tiene alguna importancia, pero solamente en combinación con la personalidad de los subordinados, del clima organizacional, del medio ambiente que rodea a la empresa, etc. Es poco probable que exista una semblanza universal

de personalidad y si existiera sería prácticamente imposible someterla a medidas de efectividad.

Los cuestionarios descriptivos de sí mismo, el inventario sobre el principal interés vocacional y el inventario descriptivo de sí mismo, suelen ser falsificados fácilmente ya que una persona puede representar falsamente y sin mayor dificultad sus intereses, su seguridad en sí mismo, el nivel ocupacional, etc., si esto le conviene por estar buscando un puesto administrativo. Por consiguiente una vez que los rasgos deseados llegan a conocerse ampliamente, todos los candidatos para esos puestos, que llenan inventarios de este tipo, tenderán a tener tales rasgos.

Teoría del Estilo de Comportamiento.

No depende exclusivamente de la personalidad del dirigente, pero sí depende significativamente de la manera en que éste se comporta en su rol de líder.

Al inicio de los movimientos enfocados a las relaciones humanas, los teóricos de la organización, marcaron una distinción muy clara entre los estilos democráticos y autoritarios. La distinción está entre el dirigente que comparte con otros la función de tomar decisiones (democrático) y el que no la comparte (autoritario) es decir, entre una dirección participativa y una dirección no participativa. La participación es cuestión de grado más que una proposición de ser o no ser.

El estilo participativo tiende a asociarse con mayor satisfacción pero no necesariamente implica una mayor productividad.

Los estudios de laboratorio generalmente demuestran que una sociedad rutinaria en sus problemas en donde la eficiencia es la meta principal, el enfoque autoritario es mejor.

El estilo participativo es más recomendable cuando se buscan soluciones creativas o innovadoras.

A la primera dimensión se le ha llamado consideración, toma de decisiones participativas y por la comunicación en dos sentidos.

A la otra dimensión se le ha llamado estructura iniciadora, supervisión con la producción como centro o preocupación por la producción. Se le define como centrado en las actividades y relaciones de grupo. En el grado en que un dirigente asigna tareas, planea para el futuro y acentúa la producción exhibe la dimensión de la estructura organizacional.

Eswin Fleishman y sus asociados realizaron investigaciones que analizaron las dimensiones de consideración y estructura. Sus primeros estudios condujeron a la definición de los términos y al desarrollo de técnicas para medirlas. Mediante la elaboración de 1,800 descripciones de comportamientos administrativos específicos, lograron clasificar confiablemente todos los puntos en 10 categorías básicas. Elaboraron cuestionarios tomando como base las 10 categorías básicas y los utilizaron para describir los patrones de comportamiento de un gran número de dirigentes reales. Finalmente mediante la aplicación del análisis factorial se extrajeron dos factores principales que resultaron ser combinaciones de dos factores independientes: consideración y estructura. Mediante investigaciones subsiguientes Fleishman ha demostrado repetidamente que la división en dos factores es una forma útil, pero no totalmente exacta de describir el comportamiento del líder.

En otras investigaciones se ha determinado que existen cuatro y no dos dimensiones de comportamiento directivo.

Taylor ha verificado la aceptabilidad del modelo de cuatro factores mediante algunas investigaciones realizadas en una refinería de petróleo, una compañía de seguros y una productora de plásticos. Al igual que Fleishman, basó sus conclusiones sobre datos obtenidos mediante cuestionarios. Utilizó el procedimiento del análisis de espacio más reducido, a diferencia de Fleishman que utilizó el análisis factorial, con la finalidad de identificar conjuntos de puntos semejantes en lugar de dimensiones comunes. Taylor también estudió el comportamiento dirigente de los miembros ordinarios de grupos de trabajo, así como el de los dirigentes oficialmente designados, con el fin de identificar el

comportamiento de los líderes informales. Los puntos de comportamiento característico de ambos tipos de dirigentes se clasificaron en cuatro grupos principales: apoyo de supervisión (amistoso y fácilmente accesible), énfasis en la metas (alienta al personal para que actúe lo mejor que pueda) y facilidad para la interacción (anima al personal para que trabaje como equipo). En el caso de los dirigentes formalmente designados, los grupos estuvieron más claramente definidos y constantes, en oposición de los líderes informales.

No obstante, los grupos estuvieron en general notablemente constantes entre sí. Si los puntos agrupados son analizados consistentemente se puede llegar a la conclusión de que el énfasis de metas y la facilidad para el trabajo, representan dos formas en que los líderes inician la dimensión básica de estructura, mientras que el apoyo supervisorio y la facilidad para la interacción pueden ser formas de mostrar la segunda dimensión básica de consideración.

La teoría del estilo de comportamiento ha hecho una aportación relevante para incrementar la comprensión de la función administrativa, ofreciendo algunas respuestas específicas al interrogante sobre que es lo que los dirigentes hacen en realidad.

Ha proporcionado instrumentos de medición, tales como el cuestionario descriptivo de comportamiento típico del dirigente. Esta teoría ha tenido mucho éxito al definir la manera en que el dirigente debería de comportarse, sin embargo, la dificultad radica en que el término éxito o efectividad pueden definirse de muy diversas formas, pues no existe un criterio unificado y los efectos de comportamiento pueden estar moderados.

TEORÍA DE LA SITUACIÓN

Cuando se acepta que situaciones diferentes exigen diferentes personalidades o estilos de liderazgo, entonces se vuelve necesario encontrar la forma de identificar y clasificar las situaciones. De otra forma se generaría el problema de la existencia de una gama infinita de situaciones únicas. Si se pudiera encontrar un sistema viable para clasificar

variables en estas investigaciones que han contemplado variables situacionales como el clima de la organización, mas que intentar medir ampliamente las situaciones.

Existen dos teorías bastantes generales: la teoría *la contingencia de Fiedler*, y recientemente ha surgido un modelo prescriptivo explicito, propuesto por *Vroom y Yetton*.²¹

En el modelo de la contingencia Fiedler destaca el aspecto mas importante de una situación desde el punto de vista de que la dirección es la favorabilidad o el grado en que las condiciones proporcionan al dirigente un poder para influir en el comportamiento del grupo. Es mas fácil ser un dirigente cuando el grupo al que hay que dirigir se encuentra ante una tarea claramente determinada, cuando tiene un respeto adecuado hacia su dirigente, y cuando el dirigente tiene suficiente poder de gratificación, coercitivo y legal.

Este autor ocupó un cuestionario para medir las dimensiones del estilo de liderazgo autoerótico. El cuestionario es conocido como "índice del compañero de trabajo menos preferido (ICMP), que pide al dirigente que califique en diferentes rasgos de personalidad a la persona con la que considera que ha trabajado en peores circunstancias. La logica es que un dirigente considerado y democrático tendrá al pero obrero posible en algún grado de estima, mientras que el dirigente autoeratico observará muy pocas cualidades en cualquier tipo de subordinado.

Se ha intentado comprobar la validez de sus investigaciones sometendolas a prueba en diferentes investigaciones realizadas con todo tipo de grupos en diversas partes del mundo, sin embargo, este modelo está sujeto en la actualidad a controversias que están relacionadas con la confiabilidad.

Las críticas mas importantes provienen de los trabajos realizados por Graen y sus colaboradores. Las críticas se generaron debido a que el concepto de favorabilidad varia de

²¹ Fiedler, Fred. *Liderazgo y Administración Efectiva*. Mexico, D.F. (De. Trillas, 1989). pp 42-50.

Se ha intentado comprobar la validez de sus investigaciones sometién-dolas a prueba en diferentes investigaciones realizadas con todo tipo de grupos en diversas partes del mundo, sin embargo, este modelo está sujeto en la actualidad a controversias que están relacionadas con la confiabilidad.

Las críticas más importantes provienen de los trabajos realizados por Graen y sus colaboradores. Las críticas se generaron debido a que el concepto de favorabilidad varía de una investigación a otra ya que las medidas utilizadas para definir las características situacionales son deficientes.

Sin embargo la razón principal para que en la actualidad sea tan utilizado es debido a que representa un modelo más completo que el propuesto por las teorías de personalidad o del estilo de comportamiento, además de representar una aproximación que debe de mejorarse en lugar de destruirse.

El segundo modelo ubicado dentro de las teorías situacionales corresponden al desarrollado por Vroom-Yetton. Este modelo se elaboró explícitamente para ayudar a los dirigentes a resolver problemas prácticos en las organizaciones.

El modelo propuesto proporciona una taxonomía de tipos de problemas, un procedimiento para identificar un problema determinado dentro de este esquema y un conjunto de alternativas de comportamiento para cada problema identificado.

Vroom y Yetton prefieren establecer 7 tipos de comportamiento en liderazgo que los dos tradicionales del "autócrata" y del "demócrata", que producen diferentes resultados en condiciones diversas. Los problemas establecidos se relacionan con el tipo de información con la que cuenta el líder y el tipo de tratamiento que le da. La eficacia de la dirección se relaciona con las decisiones y está definida en función de tres criterios: 1) calidad o lógica de la decisión, 2) aceptación de la decisión por parte de los subordinados y 3) tiempo requerido para tomar la decisión.

Aún cuando dichos autores clasifican los problemas y las posibilidades soluciones que se pueden aplicar, este modelo es un recurso prescriptivo. Describe a la luz de las pruebas disponibles lo que los dirigentes deberán hacer en diversas circunstancias, sin especular en los diversos procesos mediante los cuales las prescripciones deben lograr el efecto deseado. Por consiguiente, cuando un estilo determinado no produce el efecto que debería producir según el modelo, puede haber alguna dificultad para determinar exactamente si ha fracasado y en donde ha fracasado el modelo.

El establecer que es lo que hace a un líder eficaz esta todavía en función de las características que prevalecen dentro de la organización, principalmente del clima organizacional.

Como complemento a las características analizadas en el liderazgo eficaz, es necesario decir que dado que las personas tienden a seguir a quienes consideran como un medio para satisfacer sus propias metas personales en la medida en que mejor comprendan los administradores lo que motiva a sus subordinados y la forma en que opera estas motivaciones y conforme reflejen mejor esta comprensión al ejecutar sus actividades administrativas, mas probable es que logren ser líderes efectivos.

LAS TEORIAS ORGANIZACIONALES Y EL LIDERAZGO

La naturaleza de las interrelaciones personales que resultan de la interacción de los individuos en las organizaciones, depende en gran parte de la teoría de la organización en la cual se apoyan. Si se acepta el enfoque de la teoría de la organización centralizada en el trabajo, el rol de la función del liderato y las relaciones interpersonales resultantes son diferentes al rol del líder y a las relaciones interpersonales implicadas por el enfoque de la teoría organizativa centralizada en las personas y el enfoque contingente de la organización que se dio como resultado de la combinación de ambas teorías.

Las teorías organizacionales han sido divididas para su análisis y estudio en diferentes categorías, resultando tres divisiones básicas que por su fuerte impacto en las organizaciones serán analizadas en función de la importancia que reflejan en el estilo de liderazgo que se ejerza. Estas teorías reciben diferentes denominaciones y serán tratadas como: teoría de la organización centralizada en las personas (teoría X), teoría de la organización centralizada en las personas (teoría Y) y finalmente un enfoque contingente (teoría Z).

TEORÍA ORGANIZACIONAL "X"

Toda acción gerencial sostenida por un conjunto de preceptos implícitos vinculados con la naturaleza del trabajo y con la naturaleza de los seres humanos. La teoría X está conformada por una serie de preceptos básicos que resultan en lo que se ha denominado el enfoque clásico o tradicional de la organización.

La teoría X descansa sobre cuatro principios, el primero de los cuales tiene que ver con la naturaleza del trabajo y los tres restantes describen la conducta de los seres humanos en una situación de trabajo. Los cuatro principios serán descritos a continuación:

1. El trabajo, si no es absolutamente desagradable, es una faena onerosa que debe ejecutarse para poder sobrevivir.
2. El ser humano promedio siente un natural disgusto por el trabajo, y si puede, lo evita.
3. En razón de esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayor parte de la gente debe ser controlada, dirigida o amenazada con el castigo, para hacerle realizar los esfuerzos adecuados hacia el logro de objetivos organizacionales.
4. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar las responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea seguridad por sobre todas las cosas.

En resumen, la teoría X establece que no hay satisfacción intrínseca en el trabajo, que los humanos lo evitan lo más posible, que es necesaria una dirección positiva para alcanzar metas organizacionales y que los trabajadores tienen poca ambición y originalidad.

Como efecto la teoría X da como resultado una organización centralizada en el trabajo. Una de las características de esta teoría aplicada a la organización es que genera la creación de medidas que aseguren el cumplimiento del trabajo. Como resultado de su aplicación se hace necesaria una fuerza externa que asegure el cumplimiento de las metas. Esta fuerza depende del concepto tradicional de autoridad y su dependencia es tal, que las organizaciones que aplican la teoría X son ubicadas frecuentemente como organizaciones autoritarias. Una vez que las bases de una organización se establecen sobre la piedra angular de la autoridad, se define la fuente del proceso decisorial, la estructura organizativa adquiere ciertas características y los roles del supervisor y del miembro individual de la organización son específicamente determinados.

El rol del líder es resultado de esas suposiciones inherentes a la conducta humana. Puesto que se supone que los hombres son perezosos y propensos a cometer errores, tal conducta debe ser corregida para que la organización pueda sobrevivir.

La administración científica ofrece, como medio de corrección, el fortalecimiento de la organización. Esto puede ser logrado de dos maneras mejorando metodología de la organización. Las mejoras en estructura y definición están dirigidas a la propia gerencia, se establecen políticas, procedimientos y patrones de práctica para minimizar la posibilidad de errores resultantes de la imperfección humana. El líder es enseñado a respetar y reverenciar la organización en todo momento. Así surge el burócrata, como hombre de la organización. La compensación por la supervivencia de la organización es la seguridad económica, bajo la forma de empleo continuo, progreso sujeto a un camino bien definido de promociones y la adquisición de un símbolo de status para denotar el rango dentro de la organización.

Las mejoras en la metodología están dirigidas a controlar la conducta de los niveles inferiores. Si aparecen problemas de producción y de control de calidad, la solución está en corregir la ingeniería del producto, de tal forma que los errores se reduzcan al mínimo absoluto, pero no en adiestrar al trabajador para que se adquiera más habilidad. La cantidad de producción es controlada por la medición, no por la motivación. Bajo estas condiciones muchos de los problemas relacionados con el liderazgo desaparecen. Todo problema es resuelto en favor de la organización. Lo que sea mejor para la organización lo será también para el individuo, pues como miembro de la organización dependerá para su propio bienestar y supervivencia de ella.

TEORÍA ORGANIZACIONAL "Y"

Las suposiciones de la teoría Y concernientes a la naturaleza de la conducta humana se basan en una interpretación de las teorías actuales generadas por la ciencia de la conducta.

Las suposiciones en las que se basa la teoría Y representan las antítesis de las que postulan la teoría X, se dividen en seis y se plantean de la siguiente forma:

1. El consumo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan normal, como jugar o descansar. Al ser humano no le disgusta por naturaleza el trabajo, por el contrario, dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.
2. El control externo y la posibilidad de pena no son los únicos medios para promover esfuerzos hacia objetivos organizacionales. El individuo ejerce dirección y control propios al servicio de objetivos con los cuales está comprometido.

2.3 COMO CAMBIAR NUESTRA FORMA DE PENSAR

Necesitamos cambiar nuestros objetivos, las actividades para mejorarlos, para ajustarnos mejor al mundo cambiante de hoy y de mañana. Al conocer cómo influye el cambio sobre lo que vemos y lo que hacemos, debemos entonces explorar cómo influye sobre qué pensamos y cómo pensamos.

Valoramos como un tesoro la diferencia, el movimiento y lo inesperado en un lugar de la similitud, la estabilidad y la predicción. Una apreciación más profunda acerca del cambio dará un mayor valor a la flexibilidad y a la adaptación, al reconocimiento y a la comprensión de nuestros valores y un valor inferior a la fijación de un propósito o un proceso. Nuestra meta no consiste en sincronizar los modelos o métodos específicos como una cadencia permanente con el campo, puesto que esto es imposible, sino en sincronizar nuestros valores con la noción del cambio mismo.

Es así como el administrador de hoy se convierte en el administrador en el cambio, aquel cuyos valores y actitudes están en armonía con el fenómeno y que evita la disonancia que crea el cambio para otros.

Al aplicarlos a nuestros ambientes de trabajo, encontraremos que nos hemos enriquecido en lugar de optimizar simplemente los procesos o las herramientas. Una vez hecho esto, podemos examinar un nuevo conjunto de valores administrativos, un conjunto de conceptos y aptitudes que están mucho más sincronizados con el mundo cambiante.

Comenzaremos a estimular las percepciones globales y las habilidades generales en lugar de sus contrapartes más limitadas. Buscaremos que nuestras empleados y administradores sean leales a las metas de nuestro trabajo y a los beneficios (no a las características) de nuestro tiempo y escapen a su destrucción. Será muy importante la habilidad para sintetizar y reunir fuerzas dispares, felicitando a los que unifican a los demás para lograr cada vez más metas específicas según el proyecto y los logros mutuos.

Serán más valiosos los administradores orientados a los proyectos, como lo serán aquellos que saben por qué y como escuchar, cómo ver y cómo sentir el cambio. El cambio exige esta rapidez, puesto que, de acuerdo con Toffler, estamos entrando en una "economía acelerativa" donde "en ingeniería, en manufactura, en investigación, en ventas, en entrenamiento, en personal, en todos los departamentos y las ramas de la empresa se puede detectar la misma rapidez en la toma de decisiones".

Creatividad, la imaginación, la confianza y la independencia de los métodos discretos, las máquinas o las circunstancias. Para sobrevivir en el cambio y alimentarlo en otros, tendremos que estar preparados para encontrar errores y diferencias con mucha frecuencia.

Mientras los administradores del pasado enfocaban su atención hacia las cosas, los administradores del futuro lo enfocarán hacia la gente. Aprenderán la vulnerabilidad que tienen las cosas al cambio y la habilidad de los individuos para trascenderlo. El valor agregado en ellos mismos es más importante que el valor agregado a las cosas. Comenzarán a optimizarse a sí mismos en lugar de hacerlo con su trabajo.

Invertirán en las propiedades blandas, los enlaces de proceso blandos y los controles flexibles y pivotantes. Todo esto permitirá que los negocios sean más sensibles y adaptables, aunque no puedan ser "perfectos" en ningún aspecto.

A la luz del cambio, la optimización tendrá una connotación completamente diferente: no será de refinamiento sino de capacidad de respuesta. Los equipos y las herramientas no serán los únicos que estén sujetos a la optimización, los individuos y las ideas también estarán incluidos.

Se dismantelará el escalafón restringido que hemos utilizado para la percepción y el control. Será reemplazado por una telemetría sencilla de enfoque variable y móvil que permita un punto de vista cambiante y adaptable en lugar de una proximidad peligrosa.

El nuevo administrador en el cambio será ágil, no estará afectado por las ataduras de la observación y la manipulación, sino que estará dotado con las cualidades durables de la

percepción y del control y estará buscando constantemente la manera de equilibrar y estimular el desarrollo de estas cualidades en otros. La optimización humana no terminará con el individuo, sino que se transferirá a través de cada uno de nosotros a los demás a medida que pretendamos propagar la adaptabilidad y alimentar lo adaptable. Sustentaremos el capital incorporado en lugar de extraer solamente lo que está agregado.

Exigirá un precio y una confrontación con el riesgo. Necesitarán la optimización de colocar valores directamente hacia el lado humano de cualquier ecuación administrativa. Enfocará nuestra atención hacia la persona total, no solamente hacia los efectos seleccionados o la actividad restringida. Las personas que estén en este punto no pertenecen a la etapa administrativa del mañana.

El buen desempeño en el cambio significa desempeñar para los demás bajo circunstancias menos que ideales, con habilidades a veces extemporáneas y sin practicar. Necesitamos que nuestros nuevos administradores asuman el liderazgo y administren bajo su mando haciendo uso de la aproximidad y con valores originados internamente. Esta es una tarea que mucho más grande que la medición y el control de los demás, y es una tarea que muchos administradores de hoy no aceptarían ni podrán aceptar. Del cambio es igualitaria, rompiendo las barreras de la condición social, la posición y la distancia entre el administrador y el "administrado". Se necesita una nueva intimidad con la que muchos de nosotros no nos sentiremos a gusto: junto con esta intimidad viene la necesidad de confiar en los demás, de delegar no solamente la responsabilidad sino también la autoridad, y la autoridad en el futuro estará muy pocas veces limitada como lo está hoy.

Los administradores en el cambio deben renovar constantemente la aproximidad y restablecer la base de la confianza. El desarrollo de valores administrativos sensibles al cambio es en sí mismo un proceso, no simplemente una nueva condición.

Valores administrativos que veremos en el futuro estarán originados y eliminados en el cambio.

Una preocupación por el enriquecimiento en lugar de la optimización. Valor de los individuos y la necesidad de adaptarse antes de que podemos perfeccionarnos, necesitaremos expandir nuestra noción de la optimización e incluir mucho más que los procesos o el refinamiento de herramientas. Promover el desarrollo de los atributos potenciales adicionalmente a los que podemos cosechar hoy.

Un mayor respeto por la riqueza de la gente y un respeto total por su naturaleza y potencial. Todo lo que podemos ver tocar hoy en nuestra empresa de negocios, desaparecerá o cambiará dentro de un tiempo determinado. La única excepción serán los individuos. Ellos seguirán siendo el vehículo y el objeto de todo lo que hacemos. Son nuestro recurso más adaptable y flexible.

Una preocupación por sembrar y recoger. El potencial es la clave del cambio, y alimentar las culturas empresariales reproducirá el potencial mucho tiempo después de que haya sido eliminado por parte de las culturas extractivas.

El cambio no comienza ni permanece dentro de los límites de nuestro aparato de percepción. Se mueve hacia nuestros campos de visión y fuera de ellos. Para apreciarlo y ser consciente de sus efectos inminentes, debemos expandir nuestra percepción e incluir todo lo que ocurre, no simplemente lo que está dentro de los límites de nuestro control. Debemos trascender o destruir los límites y las barreras de nuestra percepción para evitar el perjuicio de origen sensorial.

Si castigamos la creatividad, castigamos nuestra respuesta más efectiva al cambio y nos limitamos únicamente a lo que podemos hacer hoy.

Valorar significativamente el poder de la síntesis: reunir en el lugar de diseccionar o separar. La síntesis esto lo convierte en el antídoto perfecto para el daño que produce el cambio y un tónico para aquellos que desean capitalizar los hechos cambiantes.

Encontrar los factores que trascienden en lugar de aquellos que limitan. No podemos continuar aceptando una sola marcha hacia la especialización; debemos aprobar el punto de vista general, la idea inducida y el esfuerzo correspondiente.

Reconocimiento del valor de la independencia, la libertad y la adaptabilidad de un enfoque. Únicamente quienes reconocen las limitaciones de lo que tenemos son capaces de buscar lo que necesitamos. Y nuestras necesidades cambian constantemente.

Comprensión de la riqueza que hay en la diversidad, sabiendo que la diferencia tiene una dimensión infinita. El administrador que limita la diferencia a su propia medida está viviendo en un mundo lineal y de una sola dimensión. No podemos limitar el cambio tan fácilmente como limitaciones nuestra habilidad para percibirlo.

Una apreciación del cambio como un proceso fluido y en evolución. La vida es un continuo devenir y también lo son los agentes dentro de ella. podemos basarnos en los modelos fijos y discretos de la vida o en nuestras entidades y efectos empresariales, pero debemos recordar que éstos son tan sólo artificios para ayudarnos a entender y a medir los aspectos específicos. El cambio puede estar representado por una serie de pasos, pero de ninguna manera esta compuesto por una serie discreta. Se mueve, aunque su detección sea posible únicamente a través de la comparación de etapas transformadas, de "elementos representativos".

Un deseo de admitir el cambio incurrido y acomodarse a él. No todo el cambio lo hemos producido nosotros mismos y no todo el cambio significativo es el que planeamos o controlamos. Aunque enfoquemos nuestra atención hacia el efecto inducido, no debemos ignorar el resto, ni eludirlo.

El cambio nos hace poner en cuestionamiento la confianza en las cosas e intensificar la confianza en nosotros mismos. Para ser un administrador en el cambio se requiere algo más que utilizar las herramientas cambiantes para cumplir las necesidades cambiantes. No sólo debemos depender de los artificios temporales que solucionan necesidades dependientes de una situación. Estos también pasarán. Nosotros permanecemos.

Una apreciación de la recursividad y la rapidez. Valorar la inteligencia y la razón por encima del simple conocimiento de los hechos. Los hechos cambian, las impresiones se modifican y la comprensión se nubla.

Valorización del potencial de una idea, de un enfoque o de un individuo. Debemos dejar de ponerles precio a las ideas, a los enfoques y a los individuos según su valor de intercambio actual, y debemos darnos cuenta de que el potencial es invaluable.

Reconocer que la actitud y la conciencia son características administrativas más importantes que la experiencia y la posición. Sin ella, toda la experiencia y los títulos del mundo son superfluos.

Aislar y fortalecer la esencia afectiva. Aunque la necesidad de resultados pragmáticos y aplicados obstaculizan a veces nuestra búsqueda de la esencia afectiva, no debemos abandonarla. La esencia afectiva de nuestros esfuerzos administrativos es lo que pasará a través de la participación del tiempo.

Cuanto más cerca estemos de definir esta esencia, mejor podremos salvaguardarla y llevarla a través del cambio sin que sufra alteración. Queremos llevar con nosotros el trigo, no la cáscara.

Considerar constantemente las alternativas. El cambio hace con frecuencia que lo que hoy fracasa sea viable en el futuro. La elegancia y la simplicidad trasciende el cambio mejor que la complejidad o el detalle intrincado.

Reconocimiento de la sabiduría y el coraje que implican liberarse o abandonarse. Los administradores que insisten en mantener aquello que no podrá hacer la transición están condenando a sus empresas y a sí mismos al pasado. Con frecuencia es más lógico admitir la derrota, la falta de adecuación o el fracaso, en lugar de continuarlos simplemente como resultado de una ciega decisión. El nuevo administrador tendrá que saber cuándo liberarse.

Valoración de la puntualidad y la suficiencia de la respuesta. La movilidad y el agotamiento de recursos nos hacen buscar y explorar la oportunidad momentánea, la que veremos en épocas de cambio.

Debemos gratificar a los administradores por saber cuándo y en qué dirección saltar, en lugar de castigarlos por no saltar bastante lejos.

Balancear las órdenes y el control. Cuando hablamos de adaptabilidad, razón y comprensión, estamos describiendo los aspectos relacionados con el "control" de la intervención administrativa en ligar del elemento de poder paralelo a su utilización. Balancear la fuerza con la inteligencia, la potencia con el reconocimiento, la acción con la discriminación y la intervención con el control. Cuando juzgamos a los administradores en el cambio, juzgaremos no solamente su poder sino también su tino.

Este es entonces el recto del cambio y la nueva medida de la agudeza administrativa: encontrar el cambio y sus patrones donde otros solo ven turbulencias, escuchar música donde otros sólo perciben ruido, y obtener un significado de aquellos con lo que los no familiarizados encuentran como un caos. Quienes puedan lograr esta hazaña se beneficiaran de las profecías que se mencionan hoy. Los demás quedarán sencillamente abrumados.²⁴

²⁴ Martínez Villegas, Fabian. La Biblia, Manual de excelencia Gerencial. México, D.F. (Ed. Pac, 1991), pp. 37-45.

CAPITULO 3

CAPITULO III

• Liderazgo y Cambio

3.1 LIDERAZGO Y CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.

A partir del momento en que alguien nace depende su capacidad para adaptarse al cambio de un ambiente a otro. Como decía Alejandro Gasona, - cada hora es distinta y ofrece al ser humano una nueva -

¿Por qué tendrán tanta resistencia el cambio dentro de su ambiente de trabajo?

Por la rapidez del cambio que la era electrónica ha impuesto. Aún cuando los gerentes utilizan argumentos más racionales para apoyar el cambio, con frecuencia descubren que los trabajadores no están muy convencidos de esta necesidad

La Naturaleza del Cambio en el Trabajo.

El efecto del cambio en el trabajo queda demostrado muy elementalmente con el experimento del globo lleno del aire. Todo el globo (la organización) resulta afectado y hasta se extiende. Con esta analogía se trata de demostrar que todo cambio que se dé en alguna parte de la organización la afecta en su totalidad.

Es comprensible que aquellos que se encuentran en el lugar de la presión deben hacer ajustes más drásticos.

Los cambios pueden provocar tensiones y conflictos que lleguen a provocar una crisis en alguna parte de la organización. Las organizaciones también tienden a alcanzar un equilibrio en su estructura social. Esto significa que las personas desarrollan una serie de

interrelaciones con su ambiente. Aprenden a intercambiar, a examinar su trabajo y a tener expectativas. Cuando los empleados son incapaces de hacer los ajustes apropiados, la organización está desbalanceada, o en un estado de desequilibrio. El objetivo general humano de la gerencia en lo que se refiere al cambio, es restablecer y mantener el equilibrio del grupo y el ajuste personal que transforme el cambio.²⁵

Reacciones al Cambio.

Funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio.

Un modelo de cómo las actitudes afectan la reacción al cambio. Lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reacciona. Estos sentimientos no son una coincidencia, sino que tienen una causa, que es la historia personal de cada quien, es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria. Esto es todo lo que cada uno lleva al lugar de trabajo. Otra causa es el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que, como tales, son influidos por sus códigos, patrones y normas.

Los sentimientos no son una cuestión de lógica. No son lógicos ni ilógicos. Están totalmente aparte de la lógica. No es que los sentimientos no sean ilógicos. Los sentimientos y la lógica pertenecen a dos categorías diferentes, de la misma manera que las pulgadas y libras también son distintas. Por esta razón, resulta inútil tratar de modificar los sentimientos mediante la lógica, porque ésta no llega a ellos de manera directa. Tampoco los sentimientos se refutan mejor por medio de la lógica, al igual que no se puede refutar la extensión de un libro expresada en pulgadas o centímetros, refinándose a su peso en libras o kilogramos!.

²⁵ Mirvis, Philip, *Failures in Organization Development and Change*. New York, (A Wiley Interscience Publication, 1977) p.p. 80-87

Este fenómeno fue llamado posteriormente *efecto Hawthorne*, nombre que se le dio por la fábrica en donde se llevaron a cabo los estudios. El efecto Hawthorne significa que la mera observación de un grupo tiende a provocar un cambio. Estos cambios, por lo general, no son intencionados ni reconocidos. Y aunque contaminan el diseño de la investigación, generalmente no pueden prevenirse.

Aunque cada persona interprete el cambio en forma individual, frecuentemente muestra su apego al grupo uniéndose a él de cierta manera uniforme, como una reacción al cambio. Esta reacción hace posible actos aparentemente ilógicos, como las huelgas o los paros, en los que evidentemente sólo unas cuantas personas desean en realidad dichas acciones. Otros empleados que no están conformes con la organización se afean a esas situaciones para demostrar su insatisfacción y ratificar su afiliación con el grupo uniéndose a él en un acto social.

Homeostasis Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando respuestas para regresar a lo que ya había percibido como una mejor forma de vida. Cada presión, por tanto, alienta una contrapresión dentro del grupo. El resultado esencial es un mecanismo autocorrectivo por medio del cual se produce la energía que restablece el equilibrio cada vez que se presenta una amenaza de cambio. Esta característica autocorrectiva de las organizaciones se llama homeostasis, esto es, los empleados actúan para lograr una estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones que puedan causarse a ese equilibrio.

Un nuevo procedimiento de trabajo puede requerir la molestia de aprender nuevas maneras de hacerlo. Temporalmente puede perturbar el trabajo y disminuir la motivación todo esto representa un costo no solamente económico, sino también un costo psicológico social que generalmente debe pagarse para obtener los beneficios del cambio que lo originó.

Debido a los costos que implican, las proposiciones que se hacen para el cambio no siempre son deseables. Los objetivos no se justifican a menos que los beneficios excedan sus costos.

Aún cuando no es muy práctico reducir a números los costos psicológicos y sociales, deben estos tomarse en consideración en el proceso de la toma de decisiones. Casi cualquier cambio, implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que provoca en el individuo durante la adaptación.

Tanto los que ganaron como los que perdieron con el cambio, padecieron cuando menos cierta disminución temporal en sus actitudes. Este fue su costo inherente. La pregunta es: ¿Cómo se pudo haber reducido el costo psíquico del cambio?

Generalmente no existe un beneficio claro de 100% para todos. Se presentan unas series de beneficios y costos separados que deben considerarse desde una perspectiva individual.

Cada persona tiene un nivel de tolerancia para el cambio que cuando es excedido provoca reacciones de stress que pueden imnar la salud. En otras ocasiones, un solo cambio importante es tan significativo que sobrecarga la habilidad individual para enfrentar la situación.

Aún cuando algunos empleados reaccionaron positivamente, muchos se mostraron incapaces de superar la fuerte impresión y la incertidumbre derivada de ella. Había enojo, ansiedad, depresión y mucha inseguridad. Algunos empleados tenían tanto malestar que lo transmitían a otras personas con quienes tenían relaciones de trabajo, y pronto surgieron verdaderas guerras interpersonales. Los costos psíquicos de la fusión resultaron altos.

Un tipo importante de cambio es la promoción o la transferencia. Representan altos costos psíquicos. Se les pide que aprendan nuevas habilidades y entablen nuevas amistades. Se cambian a otros papeles y a veces a diferentes grupos de trabajo. Su posición social puede cambiar también. Todas estas acciones implican costos psíquicos porque requieren que los empleados enfrenten nuevas situaciones.

Estos cambios suelen representar altos costos psíquicos porque exigen mayores ajustes. Las empresas que necesitan reubicar a su personal han descubierto que también

deben prestar especial atención a las necesidades humanas de sus empleados con el fin de disminuir los costos psíquicos.

Esos empleados se mostraban satisfechos por el cambio, pero que si habían enfrentado algunos problemas. Otro estudio de quienes habían sido transferidos estaban preocupados por la incertidumbre acerca de la duración de su estancia en otro lugar. Se mostraron menos activos que en su comunidad, entablaron amistades con mayor lentitud en la nueva localidad, y en general se sentían de paso y temporalmente allí.

Tanto los empleados como los gerentes pueden reaccionar con igual resistencia, pues no importa el tipo ni la clase de trabajo.

Aún cuando las personas tienden a oponerse al cambio, esa tendencia se compensa con el deseo de una nueva experiencia y la retribución que el propio cambio implica.

El cambio puede representar éxito o dificultades, de acuerdo con la habilidad con la que aquel sea manejado para reducir o eliminar la resistencia, porque existen en el interés comunes.

El hecho de que un grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio. La inteligencia también puede utilizarse a favor o en contra del cambio, dependiendo de cómo sea introducido este.

Tomando en cuenta que los empleados tenían escasa educación y entendían poco de los conceptos de productividad y reducción de costos. Fred se empeñó en venderles la idea del cambio e interesarlos en ella.

Consideró que estos empleados estaban mejor preparados y comprendían los problemas de la empresa, por lo que creyó que sería fácil que entendieran las razones del nuevo proyecto. Este error de juicio costó a Fred su empleo, ya que los empleados se resistieron de tal manera que inclusive lograron que se cancelara el proyecto, y Fred fue despedido. Aunque sus empleados tenían la inteligencia para comprender las razones del cambio decidieron no verlas.

Tres clases de resistencia.

Se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado. Las tres clases de resistencia pueden expresarse con el término "lógica" ordenado en tres diferentes formas, como sigue:

- Lógica.
- Psicológica.
- Sociológica.

Lógica.- Tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.

Psicología.- La resistencia psicológica es "lógica" en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aún cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben reconocerse.

Sociología.- Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con todo cuidado. En un grupo pequeño existen amistades de trabajo que se perturban con el cambio.

Si los administradores se preocupan solamente por los aspectos técnicos y lógicos del cambio, habrán fracasado en su responsabilidad social y humana. Son congruentes con

los distintos esquemas de valores que estan en juego. Estan entonadas con otro instrumento musical.

Cada persona es diferente y dara diferente apoyo a cada cambio que enfrente. Lo que la gerencia busca es un clima en el que las personas adopten una actitud positiva hacia los cambios y se sientan suficientemente seguras para tolerarlos. Si la gerencia no puede ganarse todo el apoyo, tal vez requiera usar su autoridad, sin embargo, debe reconocer que no siempre conviene usarla, pues de hacerlo pierde su efecto.

Resistencia.

Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. Una moderada y justificada resistencia de los empleados ante el cambio hace que la gerencia revise mas cuidadosamente las propuestas y prevenga fallas posteriores.

La resistencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios. Al mismo tiempo, la gerencia puede sentirse más motivada para mejorar su comunicación respecto al cambio, lo cual, a la larga, provocara una mejor aceptación. La resistencia tambien proporciona a la gerencia informacion sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados a cerca de una determinada situación, propicia una liberación de emociones y tambien puede invitarlos a pensar y hablar mas acerca del cambio, para que lo entiendan mejor.

En vista de que la gerencia es la iniciadora de muchas modificaciones, y principalmente es responsable de llevarlas a cabo con éxito, frecuentemente se le llama *agente de cambio*, no solamente promueve el cambio, sino tambien lo propicia, sin embargo, aunque la gerencia lo inicia, normalmente los empleados controlan su resultado final. Ellos

son los que en realidad hacen que los cambios funcionen, por lo que su apoyo debe ser el principal objetivo del proceso.

Los cambios se originan en el ambiente externo. Los clientes, los sindicatos, las comunidades y otras variables también generan el cambio. El grado de cambio que se necesita en la empresa depende del ambiente en que esta funciona. Los ambientes estables requieren menos cambios, mientras que los ambientes dinámicos exigen más.

Procesos de cambio de tres pasos:

Normalmente se considera que el cambio requiere los tres pasos siguientes:

- Desecongelamiento
- Cambio
- Recongelamiento.

Desecongelamiento.- Viejas ideas y prácticas deben suprimirse para que las nuevas puedan aprenderse. El cambio es el paso en el que se aprenden nuevas ideas y prácticas para que el empleado pueda pensar y desempeñar de acuerdo con los nuevos conceptos. En lugar de ser algo que sabe el empleado, las nuevas prácticas se convierten en algo que él acepta. La práctica exitosa es el fin último del paso de recongelamiento.

La organización en determinado momento es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan o restringen cualquier práctica. El sistema se mantiene en un estado de relativo equilibrio, en el que las prácticas cotidianas seguirán estables hasta que se introduzca un cambio.

Los trabajadores creen que siempre trabajan arduamente. Estos últimos no quieren más tensiones, ni prisas, ni sentirse demasiado cansados cuando regresan a sus casas.

Ellos representan la fuerza restrictiva, de manera que el nivel normal de productividad tenderá a mantenerse hasta que se introduzca algún tipo de cambio

El cambio se introduce en el grupo aumentando las fuerzas que lo apoyan y/o reduciendo las fuerzas que lo restringen. Una de estas dos fuerzas, o ambas, deben influenciarse entre sí. La idea es ayudar a que se acepte el cambio y se integre con los nuevos procedimientos.

Una más alta calidad del trabajo sería la inspección frecuente de los productos. Otra sería lograr que los empleados se sintieran orgullosos de su trabajo. Por el contrario, las fuerzas restrictivas de la calidad podrían reducirse mejorando el mantenimiento de la maquinaria para que desempeñaran mejor su trabajo.²⁶

Aprendizaje del cambio.

Dicha curva es el periodo de adaptación que sigue al cambio y específicamente significa que habrá una declinación temporal de la efectividad antes de que el grupo alcance un nuevo equilibrio. Los empleados necesitan "desecongelarse" y "recongelarse" para adaptarse al cambio. Durante este periodo los empleados tratan de integrarse al cambio, y es probable que sean menos eficientes que antes.

Deben deshacerse de los viejos hábitos (desecongelarse) para aplicar los nuevos (recongelarse). Existen muchos problemas que deberían asimilarse; los procedimientos se interrumpen y los patrones de comunicación se interfieren. Se presentan conflictos por el cambio y la cooperación declina. Los problemas surgen y requieren tiempo para resolverse, el resultado es que, como se dice, "las cosas van de mal en peor".

Es más probable que las personas se desalienten durante el periodo de transición en que se ajustan al cambio debido a los problemas que se presentan. En ese lapso el cambio

²⁶ Tagliere, Daniel. People Power and Organization. New York, N.Y. (Lanacorn, 1973) pp 70-75

está especialmente sujeto a críticas, ataques y aún al fracaso, porque aparentemente no rinde los resultados esperados. Solamente después de que pasa algún tiempo, cuando el trabajo en equipo y la eficiencia se restablecen, es posible que se produzcan los resultados favorables que se intentaron.

Creación del apoyo para el cambio.

Deberán construirse las fuerzas de apoyo antes, durante y después del cambio.

Un cambio eficiente debe dirigirse al grupo, al igual que a los individuos.

Generalmente más de una persona está implicada, pero lo más importante es el hecho de que el grupo sea un instrumento para atraer fuerte presión a sus miembros para que haya un cambio en ellos.

Cualquier cambio en las fuerzas del grupo alentará modificaciones en la conducta de cada uno de sus miembros. La idea es ayudar al grupo a unirse con la gerencia para propiciar el cambio deseado.

Mientras más atractivo sea el grupo para cada uno de sus miembros, mayor será su influencia en ellos. Esta influencia también aumenta cuando los miembros de más prestigio apoyan un cambio.

Este último no debe interferir en el sistema social del grupo más de lo estrictamente necesario, ya que si representa una amenaza encontrará resistencia.

Un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio. Requerimientos impersonales de la situación, más que en las bases personales. El jefe que trata de introducir algún cambio y hace comentarios tales como: "siempre me ha parecido que ustedes no deben salir del departamento en los momentos de descanso. A partir de mañana no lo harán", está metiéndose en problemas. Esto provoca una respuesta como: "El supervisor no puede decirnos a donde ir", y "vamos a reunirnos para idear la forma de acabar con él." Es obvio que conviene que existan mejores razones para un cambio y, de ser

así, deben exponerse, pues de lo contrario tendran que abandonarse las intenciones de cambio. Solamente un líder de fuerte personalidad podria utilizar razones personales para el cambio sin provocar resistencia.

Las expectativas del cambio pueden ser tan importantes como la nueva tecnología. Fueron informados de que el programa mejoraría las relaciones entre el personal, pero no la productividad. Los gerentes tenían expectativas de ese tipo, lo cual no sucedió en las otras dos plantas, en las que los gerentes no esperaban un aumento de la productividad. Este resultado demostró que las expectativas del líder son un factor clave para el éxito del cambio

Participación.- La participación alienta a los empleados a tener intercambio de opiniones, comunicación: a hacer sugerencias e interesarse en el cambio

Conforme la participación aumenta, la resistencia al cambio tiende a disminuir. La resistencia disminuye porque los empleados tienen menos razones para resistirlo. Sus necesidades han sido tomadas en cuenta, por lo que se sienten seguros en una situación de cambio.

Los empleados también suelen creer que cuando se trata de hacerlos participar después de que ocurre el cambio solo se busca manipularlos y "venderles la idea".

Recompensas compartidas.- Asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación.

"Nos interesa. Queremos que tú y nosotros nos beneficiemos con el cambio". Las recompensas también proporcionan a los empleados una sensación de que se avanza con el cambio. Tanto las recompensas económicas como las psíquicas son útiles. Los empleados aprecian un aumento de sueldo o una promoción, pero también el apoyo moral, la capacitación para adquirir nuevas habilidades y el reconocimiento de la gerencia.

Es deseable que los dividendos del cambio se obtengan tan directa y rápidamente como sea posible.

Protección a los empleados.- Deben garantizarse los beneficios ya existentes. Es esencial esa protección durante el proceso. Muchos empleadores otorgan una garantía de protección a sus trabajadores contra la posible baja de ingresos originada por la introducción de nueva tecnología. Otros ofrecen nueva capacitación y demoran la instalación de maquinaria que ahorre mano de obra hasta que la rotación normal de personal pueda cubrir el despido de trabajadores. Cuando se realiza un cambio también se garantizan los derechos de antigüedad las oportunidades de desarrollo y otros beneficios. Todas estas prácticas ayudan a los empleados a sentirse seguros frente al cambio.

Comunicación.- Aún cuando solamente una o dos personas de un grupo de diez resultarán afectadas por él, todas deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo. A veces la gerencia no se percató de que las actividades que ayudan a que el cambio sea aceptado, tales como la comunicación, pueden ser muy débiles cuando más se necesitan, por lo que se requiere un esfuerzo especial para mantenerlas en tiempos de cambio.

La gerencia central decidió que dos sucursales cambiaran los registros de créditos manuales a computarizados. Todos los empleados que seguirían trabajando en los registros de créditos deberían someterse a un readiestramiento importante, incluso a aquellos de otros departamentos que no se verían afectados por él. Decidió no decir a sus empleados nada referente al cambio sino hasta la semana en que se iba a producir, para evitar que se preocuparan. Tomó medidas complicadas para mantener la información referente al cambio muy confinada al grupo gerencial, y cuando los empleados se enteraron oficialmente, se mostraron muy molestos.

Muchos de los empleados desplazados estaban tan contrariados o desilusionados, que presentaron sus renuncias. La cooperación declino, la satisfacción en el empleo se redujo y la situación provocó definitivamente una depreciación notable en los recursos humanos de la organización.

Relaciones con el sindicato.- Mediante el desarrollo de sus funciones, la gerencia es la iniciadora principal del cambio. El sindico hace más las veces de represor de la empresa o de protector de sus miembros. Estas diferencias son las que provocan el conflicto organización - trabajadores, que continuamente se presenta en un cambio, aun cuando también ocurren muchas excepciones. Los sindicatos suelen apoyar a la gerencia tratando de impulsar a los trabajadores para que acepten el cambio. Sistemáticamente es política de la mayoría de los sindicatos favorecer el mejoramiento por medio de un cambio tecnológico, y para proteger los intereses de sus afiliados aprueban un cambio cuidadosamente planeado. Sin embargo, el hecho de que el sindicato lo apruebe no quiere decir que no habria oposicion al cambio, puesto que los trabajadores inseguros algunas veces se resisten a el a pesar de que el sindicato los presione para que hagan lo contrario.

Trabajo con todo el sistema.- La resistencia al cambio puede reducirse ayudando a los empleados a reconocer la necesidad de cambio, y a participar y beneficiarse de el.

Pasos para el cambio:

1. Hacer solamente los cambios necesarios y útiles.
2. Cambiar por evolución no por revolución (esto es, gradual, no dramáticamente).
3. Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal.
4. Compartir con los empleados los beneficios del cambio.

5. Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio, y atenderlos.

El cambio, cuando se maneja inadecuadamente, se manifiesta en retraimiento y lentitud.

Olvidó tomar en cuenta el sistema total cuando introdujo cambios en un departamento que ya estaba en funcionamiento

Al hacer un examen más minucioso, se observaron algunos aspectos humanos de este requisito técnico rutinario. El hecho de llevar registros representaba más trabajo para los empleados y algunos de ellos les desagradaba llevar tanto papeleo. El trabajo de la máquina los obligaba a tener las manos sucias, pero sentían que debían mantener limpios los registros de tiempo inactivo, también que éstos constituían una intrusión en sus actividades porque parte del tiempo inactivo se debía a razones personales.

Temió que se generaran cambios desconocidos para él y le desagradaba la tarea de imponer a la fuerza el sistema de registros, sobre todo en vista de que sus empleados se mostraban tan reacios a él.

Robert se preguntaba por qué el estudio despertaba tanta conmoción si sólo se trataba de "un pequeño papeleo". Tuvo la certeza de que una compañía con tantos obstruccionistas jamás sería eficiente. Sin embargo, éste es un punto clave, una de las razones por la que las compañías tenían tal plaga de ellos era porque su personal técnico no entendía ni tomaba en cuenta el sistema social completo. Las personas de esta índole eran la verdadera causa del problema y no sus víctimas.²⁷

²⁷ Guest Robert, *Organizational Change*, Homewood, Illinois, (The Dorsey Press, Inc. 1962) 124-125.

Aprender a Cambiar.

El ambiente de trabajo está pleno de cambios que perturban el sistema social y requiere que los empleados se ajusten a ellos. La gráfica "X" demuestra que los empleados reaccionan emocional y racionalmente. La resistencia al cambio puede ser lógica, psicológica y sociológica.

El cambio tiene sus costos, así como tiene sus beneficios, y unos y otros deben ser considerados para determinar los beneficios netos. Los empleados tienden a resistir al cambio debido a los costos que les presentan, inclusive en el aspecto psíquico. La gerencia reduce la resistencia al cambio influyendo en las fuerzas de apoyo y en las restrictivas. Pone en práctica las actividades de descongelamiento, cambio y recongelamiento, como un proceso de cambio. En vista de que existe una curva de aprendizaje del cambio en la organización, se requiere tiempo para que se produzcan los beneficios potenciales del cambio.

Técnicas que son las necesarias para completar el proceso:

1. Tormenta de ideas.
2. Selección de problemas
3. Análisis de causa y efecto
4. Recopilación de datos
5. Análisis de Pareto
6. Gráficas de histogramas
7. Presentación general.

1. Tormenta de Ideas:**Propósito:**

- Generar una cantidad de ideas.
- Estimular la creatividad.
- Aprender y practicar el pensamiento divergente.

Reglas.

- Todos deben participar.
- No debe haber críticas.
- No debe haber comentarios.
- Las personas pueden pasar.

Procedimiento:

- Cada persona debe hablar por turno
- El líder registra las ideas en un rotafolio exactamente como se han expresado.
- Nadie debe censurar ni interrumpir.
- El grupo genera entre 35 y 100 ideas.
- El grupo acepta corazonadas no relacionadas.
- Las ideas se desarrollan partiendo de las ideas de los demás.
- Cuando todos los miembros del círculo han participado, terminan.

2. Selección de Problemas:**Propósito:**

- Clasificar los problemas en orden.
- Seleccionar un área de problemas que preocupe a la mayoría de los miembros

Reglas:

- Todos deben participar.

- No debe haber críticas
- No debe haber comentarios.
- Las personas pueden pasar.
- Las discusiones se llevan a cabo hablando uno por turno.

Procedimiento:

- El grupo clasifica los problemas asignando individualmente un puntaje a cada uno según el deseo que tenga de trabajar en ese problema.
- El líder da a los miembros unos minutos para que en forma privada asignen un puntaje a los problemas y luego pide que lean en voz alta el puntaje que asignaron. Los puntajes se registran en el rotafolio.
- Se suman los puntajes, y luego el grupo decide si es necesario hacer una segunda clasificación, o si el problema ya está decidido.
- Si es necesaria una segunda clasificación, el grupo elimina primero los que no se considerarán y deja un tiempo prudencial para tratar los problemas restantes.
- El área de problemas que recibe el mayor número de votos en el proceso que se describió con anterioridad, es la seleccionada.

3. Diagrama de Causa y Efecto.

- Propósito
- Reglas
- Procedimiento

4. Recopilación de Datos.

- Propósito
- Reglas
- Procedimiento

5. Análisis de Pareto

- Propósito.
- Procedimiento.

6. Gráficas e Histogramas

- Propósito
- Procedimiento

7. Presentación ante la Gerencia.

- Propósito
- Materiales.

Procedimiento:

- El facilitador arregla la agenda de la presentación.
- El líder, círculo y facilitador ensayan
- El líder presenta a los miembros.
- Todos los miembros presentan por turnos las partes del proceso.
- El líder explica lo que sigue después.
- La gerencia responde
- El círculo sigue las recomendaciones de la gerencia (suponiendo que la presentación es aceptada).

Técnicas Avanzadas.

"Por qué - por qué" y "Cómo - cómo", se pueden usar para complementar el análisis de causa y efecto; al análisis del campo de fuerzas es un método para mejorar la aceptación de una recomendación; la estratificación y gráficas de control son técnicas más elaboradas

para la recopilación y análisis de datos; y el análisis de valores es una técnica para mejorar la selección y solución de problemas.

Propósito:

Estimular ideas que de otra manera permanecerían ocultas.

Reglas:

Procedimientos:

- El líder controla el tiempo que se emplea en cada idea.
- El más significativo primero.
- Hablando por turno, cada persona da su prioridad a los ítems y así el líder los registra en el rotafolio.

Cambio no comunicado o con ventaja.

- El líder suma el puntaje (el mayor puntaje para el ítem más importante el menor para el menos importante).
- El puntaje más alto indica el consenso del grupo, aunque se llegó a él mediante un trabajo individual y no de grupo (de ahí el nombre de grupo "nominal").
- Procedimientos de clasificación más elaborados (más números, números diferentes, más votaciones) si hay una falta consistente de consenso.

Esperando demasiadas discusiones durante la sesión de tormenta de ideas, el líder recomendó al grupo que empleara la técnica NGT para registrar sus ideas. El líder sigue todos los pasos, que incluyen pedir a los miembros que escriban sus ideas en tarjetas, registrándolas en forma anónima en el rotafolio, y agrupando y clasificando las áreas de problemas.

El proceso permite que las ideas conflictivas se registren en público.

El grupo, por lo general, está en silencio mientras el líder registra las ideas, de este modo se leen todas las ideas primero antes de empezar cualquier discusión.

Diagrama "por qué - por qué".

- Propósito
- Reglas

Procedimiento:

- Tomar un problema seleccionado y usar un diagrama "por qué - por qué" para explorar las causas del problema
- Cada paso divergente del análisis "por qué - por qué" se realiza preguntando "¿Por qué?"
- Las respuestas a la pregunta "¿Por qué?" son las causas del problema
- Puesto que cada paso es un proceso divergente, se requiere un proceso convergente (similar al de selección de problemas) para determinar que causas son importantes.

¿Qué es el cambio?

El cambio es la modificación de una situación.

Es decir, cambiar es hacer algo de manera diferente de como lo veníamos haciendo.

Hay muchos cambios que no podemos controlar y frente a los cuales nada podemos hacer, salvo adaptarnos. Sin embargo hay otro tipo de cambios que sí podemos planear y cuyo éxito depende de la habilidad del líder para diseñar el futuro y, especialmente, de su habilidad para manejar las resistencias al cambio y administrar el tiempo de la transición.

Frente a los cambios, sean planeados o no, las personas y las Instituciones tienen diferentes formas de reaccionar.

Manera de Reaccionar Frente al Cambio.

Tanto las personas como las Instituciones, tienen diferentes maneras de reaccionar frente a situaciones cambiantes. Los estilos más comunes son los siguientes

- **Negar los hechos:** La persona o empresa se comporta como si nada hubiera pasado, como tapando el sol con un dedo.
- **Oponerse al cambio:** se toman medidas para no cambiar.
- **Adaptarse por inercia:** espera pasivamente a que pasen las cosas y se acomoda.
- **Tratar de entender y evaluar la nueva situación para planear acciones,** se quiere controlar y guiar el proceso de cambio.
- **Romper con lo existente:** se rompe radicalmente con lo actual para implantar algo totalmente nuevo.
- **Cambio planeado:** Entender y evaluar la nueva situación lleva a diseñar y llevar a cabo un plan coherente de cambio intencional.
- **Cambio revolucionario:** romper con lo existente lleva a cambios radicales con sacrificios a veces demasiado costosos.

¿En qué se puede Cambiar?

Los cambios más comunes dentro de las organizaciones se dan en:

- a) **Los cambios en la estructura:** Involucran acciones que intentan mejorar el desempeño, modificando la estructura formal de las tareas y las relaciones de autoridad
- b) **Los cambios en la gente.-** Se refieren a los intentos para reorientar y mejorar las actitudes, habilidades y conocimientos de los empleados (o del jefe). Estos se basan en la **capacitación.**

c) **Los cambios tecnológicos.**- Se refieren a cambiar la manera en que se transforman los recursos en bienes o servicios.

Tipos de Cambio.

Cada manera de reaccionar frente a situaciones nuevas lleva a diferentes manejos del cambio y, por lo tanto, a distintos tipos de cambio.

- Cambio por crisis. el negar hechos nuevos lleva a tomar medidas de emergencia, cuando ya no es posible seguir ignorando la nueva situación.

- Cambios para no cambiar: la oposición al cambio lleva a tomar medidas para seguir aferrados a la antigua manera de hacer las cosas.

- Cambio por acomodamiento. La adaptación por inercia lleva a tomar medidas para ir saliendo del paso, pero sin ningún plan o proyecto coherente.

La gente se resiste y lucha contra el cambio siempre. Cambiar produce sentimientos desagradables como miedo, inseguridad y angustia, debido a que no queremos dejar lo que ya conocemos y, por otra parte, nos da miedo lo nuevo.

Sabemos cómo hacer lo que conocemos, no nos da trabajo hacerlo, es cómodo, ya sabemos a qué atenernos. Este mundo familiar se pierde con el cambio.

Por otra parte, lo nuevo da miedo porque no sabemos si podremos hacerlo tan bien como lo conocido. La gente se siente insegura del nuevo papel que va a desempeñar y baja su capacidad e iniciativa.

Por ello, es importante entender por que la gente se resiste al cambio y que conozca algunas técnicas para reducir esas resistencias. Esta es una de las funciones más importantes para el manejo del liderazgo de un líder.²⁸

¿Por qué la Gente se Resiste al Cambio?

Las personas se resisten al cambio por las siguientes razones:

- Los nuevos objetivos o metas no son aceptados.

²⁸ Scott, W. Richard. Organizational, Englewood Cliffs, New Jersey (Prentice-Hall, Inc. 1981)

- La gente no está bien informada sobre el cambio mismo, las razones para cambiar, o las consecuencias del cambio.
- La gente tiene miedo a lo desconocido.
- Tiene miedo de no poder adquirir las habilidades necesarias para la nueva situación.
- La gente está a gusto como esta.
- Tiene miedo de perder lo que ya logró.
- Los nuevos objetivos no son importantes para ellas o no ven cómo las puede beneficiar.
- Las personas que proponen el cambio tienen mala relación con la gente a quien afecta el cambio.
- La gente siente que no es el momento de cambiar.
- Tienen miedo de tener que trabajar más duro.
- No se les involucró en la planeación del cambio.
- Tienen diferentes perspectivas del problema.
- Sienten que son otros los cambios que se tienen que hacer.

¿Cómo se Manejan las Resistencias al Cambio?

Frente a las inevitables resistencias al cambio proponemos los siguientes procesos para reducirlas o eliminarlas:

- **Dar información:** sobre la necesidad del cambio, sus objetivos, sus efectos, sus alcances.
- **Comunicación:** intercambia opiniones con tu gente, retroalimentación, considera el punto de vista de ellos.
- **Expresión de sentimientos:** permite que se expresen los sentimientos de miedo, coraje, angustia, entusiasmo, etc. relacionados con el cambio.

- **Involuercamiento:** en la medida de lo posible, haz que tu gente participe en el diagnóstico de la situación, en la planeación y ejecución del cambio.

Algunas sugerencias para concretar estos procesos son las siguientes

- **Comunica claramente a tu gente que se va a cambiar y qué quieres lograr con el cambio.** A veces, es bueno decirlo también por escrito.

- **Da tiempo para aclarar dudas.**

- **Ten en cuenta las necesidades de tu gente.**

- **Da espacio para negociar y se flexible en lo que se pueda.**

- **Dedica tiempo a oír los miedos y temores de tu gente con respecto al cambio.**

Te sirve para saber en qué se oponen al cambio.

- **Refuerza continuamente los aspectos positivos del cambio.**

- **No niegues los aspectos negativos del cambio. Habla lo mas realistamente de las consecuencias del cambio**

- **Explicales que todo mundo se siente incómodo cuando pasa por un cambio.**

- **Da tiempo para que tu personal se familiarice con la idea del cambio.**

Como líder seguramente ha enfrentado alguna de estas situaciones

La secretaria llega frecuentemente tarde a trabajar.

Uno de los empleados llegó ebrio al trabajo.

3.2 EL NUEVO LIDERAZGO

(LIDERAZGO Y CAMBIO)

Los estudios sobre el liderazgo, (antes del siglo XX) se enfocaron en aspectos generales del uso del poder (Weber, Maquiavelo)

Los estudios empíricos del poder y del liderazgo micra en la segunda década del presente siglo. Kurt Lewin psicología del liderazgo analiza la relación entre personalidad y comportamiento del líder y sus efectos en sus seguidores, así como efectividad del trabajo de los grupos. Mc. Gregor, Likert, Schminth, Blake y Mouton y otros

Este "boom" de teorías del liderazgo centró su atención en dos ejes fundamentales, del comportamiento de los líderes con su grupo, orientado a tareas, resultados u objetivos; o ya sea orientado a las relaciones humanas y las personas del grupo , enfatizan el papel de las situaciones cambiantes de los procesos de liderazgo.

En los inicios de la década de los ochenta los estudios de liderazgo aplicados a las organizaciones, han cambiado su enfoque, en algunos aspectos, de manera substancial. En respuesta a las nuevas circunstancias que vive el mundo, tanto en lo económico como en lo sociocultural, incluyendo lo político.

FEEDBACK

Este término fue introducido en el argot de los laboratorios de aprendizaje es un proceso con el cual se intenta ayudar a una persona a considerar la posibilidad de cambiar su conducta, dándose a sí mismo un mensaje que lo hace regresar al rumbo deseado.

Es el "cerebro" electrónico dentro del cohete el que hace la corrección necesaria a su trayectoria. El mensaje que él dice que se ha desviado es lo que llamaríamos "FEEDBACK",

y logrará que el cohete corrija su curso y se encamine nuevamente al objetivo que debe alcanzar.

El trabajo es siempre presente por eso es otro elemento condicionante de la calidad.

Objetivos conscientes o Inconscientes. Un gran número de ellos está relacionado con otros seres humanos, éxito en nuestro trabajo, cambio político, ocurre a veces que los humanos actuamos en formas que en realidad nos impiden alcanzar los objetivos que deseamos.

Feedback, nos señala la conducta que nos impide alcanzar lo que deseamos, podemos modificar nuestro proceder en dirección más productiva. Frecuentemente se da y se percibe en forma insultante o despreciativa, o no se entiende, o se da en un momento inoportuno, o se da a quien no lo desea en absoluto. O se da mas bien con el fin de herir que con el de ayudar.

Darse cuenta cómo su conducta afecta a los demás y viceversa, es claro que el "Feedback" se dé en forma tal que la persona a quien va dirigido lo escuche, lo entienda y lo considere una muestra sincera de un deseo de ayudar por parte del que lo da. El "feedback" que logre tener ese afecto en el receptor, puede ser un instrumento muy útil en el mejoramiento de sus capacidades para relacionarse constructivamente con otras personas.

Cada quien logre hablarse así mismo de la mejor para un cambio hacia la forma de vida.

1. Tiende a ser descriptivo.

El no usar palabras evaluativas ayuda a que el que lo reciba no sienta la necesidad de defenderse. Sería más útil que le dijeran a uno cuándo habló en comparación con los demás en términos de minutos y ocasiones en que tomó la palabra, en lugar de decirle a uno que "monopolizó", que estuvo "dominante" que hablo "hasta los codos", etc. Inclusive la palabra "demasiado" es más evaluativa que descriptiva.

2. Tiende a ser específico en vez de general.

"Imponer su voluntad" trataste de que se aprobara tu idea rápidamente, "note que cada vez que surja una discusión entre Pedro y Ana, algunos se ponen a bromear otros tratan de cambiar el tema y otros se ponen a leer o escribir", en vez de que le dijeran: note que este grupo le tiene miedo a los conflictos entre algunos miembros.

3. Tiende a ser dado en el momento más propicio.

Casi siempre el mejor momento es inmediatamente después de que ocurre el hecho o que culminan los hechos que hacen necesario el "Feedback". En circunstancias especiales quizás es más conveniente posponerlo

4. Tiende a ser solicitado en vez de impuesto.

La forma en que esa persona reaccione luego, podría demostrar si en realidad quería el "Feedback" útil. Uno observa cuidadosamente, cuando desea "Feedback" aunque no la pida con palabras; y cuando alguien, aún solicitándolo verbalmente, en realidad no lo desea.

5. Tiende a ser expresado con claridad.

Solicitar al receptor que le repita el "Feedback" para asegurarse de que ha sido comprendido. Ejemplos; pedíles a otros miembros del grupo que le ayuden a transmitirlo claramente, con palabras muy técnicas o poco comunes.

6. Debe ser verificado con otros miembros del grupo.

A veces se descubre que el "Feedback" responde a una percepción distorsionada del dador. Otras veces el "Feedback" aumenta en importancia para el receptor, cuando se hace claro que otras personas lo confirman.

7. Dirigido hacia aspectos que el receptor podría cambiar.

Si quisiera cuando el "Feedback" se dirige o se refiere a algo que es muy difícil de cambiar, lo que se logra es aumentar la frustración del receptor sin resultados constructivos.

8. Toma en cuenta las necesidades, motivaciones, sentimientos.

Lo central en esto es que exista un deseo sincero de ayudar en el dador y que sus impulsos naturales de dominar, atacar, vengarse, pasen a un plano subordinado.

Resumiendo, el "Feedback" es un medio de ayudar. Es instrumento que ayuda al individuo a darse cuenta como su conducta afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que pueda haber entre los resultados de sus actos y lo que el conscientemente desea lograr. Preferimos más el término **PROCESO DE LIDERAZGO.**²⁹

El aprendizaje y desarrollo del liderazgo implica conocimientos nuevos, pero sobre todo, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para la interrelación personal en que se ejerce poder e influencia. Por estas razones, el aprendizaje se debe generar a través de experiencias vivenciales acompañadas del estudio de conceptos, modelos y marcos de referencia.

DEFINICIÓN.

El liderazgo es un proceso social que se sustenta en características y habilidades individuales pero que se extienden a la dimensión de lo sociocultural, un complejo proceso de carácter psicosociocultural.

Prescripciones que el grupo acuerda conjuntos de expectativas para cada persona, lo que esperan de cada uno en cuanto a su conducta, sus expresiones, sus funciones y obligaciones, estas expectativas de conducta, que son las que construyen los roles sociales se insertan en un grupo en forma estructurada y coordinada de tal forma que el rol de cada quien se integra en forma adecuada a los de los demás, para lograr mejor sus objetivos.

²⁹ Bass, Bernard. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. Westport, Connecticut (Greenwood Press, 1980) pp. 61-65.

Se complementa el rol de padre se complementa el rol de hijo y el rol de madre; y así sucesivamente, en todos los grupos que encontramos en las organizaciones de la sociedad. Depende del rol y la jerarquía que ocupen.¹⁰

¹⁰ Díaz Mérida, Ángel. El Dirigente. Puebla, Puebla. (Impresos industriales "GLWSA", 1982). pp 18-27.

3.3 MANEJO DEL CAMBIO.

El cambio es una forma de vida necesaria en la mayoría de las organizaciones. De hecho, el cambio es un fenómeno que rodea a todos los seres humanos: en las estaciones, en el ambiente social, en sus mismos procesos biológicos. Comenzando con los primeros momentos de su existencia, la persona aprende a enfrentarse al cambio adaptándose a él. Puesto que los seres humanos se adaptan y están acostumbrados al cambio, ¿a qué se debe que con frecuencia se resistan a él en su ambiente de trabajo?

Cambio en el Trabajo.

Naturaleza del cambio en el trabajo.

El término "cambio en el trabajo" se refiere a cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. Su efecto se ilustra de un modo elemental por medio de un experimento en el que se usa un globo lleno de aire. Cuando se oprime con el dedo (que representa al cambio) presionando la pared exterior del globo (que representa al cambio) presionando la pared exterior del globo (que representa a la organización), el contorno del mismo cambia visiblemente en el punto de contacto. En este punto, una presión evidente que representa al cambio genera una desviación obvia en el punto de presión. Sin embargo, lo que no resulta del todo evidente es que todo el globo (la organización) se ve afectado y se destiende ligeramente. Como lo indica esta analogía, se puede generalizar diciendo que toda la organización tiende a verse afectada por el cambio en cualquiera de los puntos que la componen.

Aunque el cambio no hizo contacto directo con los empleados (moléculas), los afectó de un modo indirecto. A pesar de que ninguno queda despedido (es decir, no sale del globo), los empleados se desplazan y deben acomodarse a una nueva situación dentro del

globo. Esta comparación ilustra otra generalización más: el cambio es un problema tanto humano como técnico.

La analogía del globo se puede ampliar más aún. La presión repetida en un punto determinado puede debilitarlo en ese sitio en particular, y lo mismo puede decirse de una organización. La presión y el movimiento generan fricción y calor lo que finalmente provoca una ruptura que ocasiona un desquiciamiento organizacional.

Una institución de empleo no es un globo, la persona no es una molécula y las personas en general no son tan libres y flexibles como lo son las moléculas de aire contenidas en un globo.

Cuando sobreviene un cambio se les exige que hagan nuevos ajustes puesto que la organización trata de alcanzar un nuevo equilibrio. Cuando los empleados son incapaces de efectuar los ajustes adecuados a las alteraciones que se presentan, la organización se encuentra en un estado de desequilibrio. El objetivo humano general de la gerencia relativo al cambio, es restaurar y mantener el equilibrio de grupo y el ajuste personal que el cambio trastorna.

Respuesta al cambio.

El cambio en el trabajo se complica más aún por el hecho de que no produce un ajuste directo, como sucede en el caso de las moléculas de aire. Por el contrario, opera recurriendo a las actitudes de cada empleado para producir una respuesta que esta condicionada por los sentimientos que se tienen con relación al cambio.

Los sentimientos son algo totalmente alejado de la lógica y no se les puede tachar de lógicos o ilógicos, sino tratárseles como algo que es independiente por completo de aquella. Es decir, su naturaleza es distinta a la lógica. Los sentimientos y la lógica pertenecen a dos categorías independientes, como sucede con los centímetros y los kilos. Por esta razón, la lógica por sí no establece un contacto directo con ellos. Tampoco los sentimientos se refutan

mejor por medio de la lógica, al igual que no se puede refutar la extensión de esta obra expresada en pulgadas o centímetros, refiriéndola a su peso en libras o kilogramos.

Respuesta del grupo al cambio.- Aunque las personas interpretan el cambio en forma individual, a menudo manifiestan su adhesión al grupo uniéndose a alguna respuesta uniforme al cambio. Esta respuesta hace posible acciones aparentemente ilógicas, tales como el abandono de labores cuando es evidente que sólo unas cuantas personas desean sinceramente hacerlo. Otros empleados que se sienten descontentos aprovechan un movimiento de este género como oportunidad para manifestar su insatisfacción y confirmar su afiliación al grupo, uniéndose a él en una acción social. Básicamente, el grupo responde con el sentimiento: "Estamos juntos en esto. Suceda lo que suceda con cualquiera de nosotros, nos afecta a todos".

Homeostasis.- Al tratar de conservar el equilibrio, el grupo elabora respuestas para volver a su mejor modo de vida percibiendo siempre que se produce un cambio. Por lo tanto, cada presión genera una contrapresión dentro del grupo, cuyo resultado neto es un mecanismo autocorrector mediante el cual las energías se utilizan para restaurar el equilibrio siempre que el cambio entraña alguna amenaza. Esta característica autocorrectiva de las organizaciones se denomina homeostasis; en otras palabras, las personas actúan en cierta forma para establecer un estado constante de satisfacción necesario y para protegerse de las perturbaciones provocadas en dicho equilibrio.

Cualquier cambio implica alguna pérdida psicológica debido a la tensión que impone en las personas mientras tratan de adecuarse a él. Los costos psicológicos se llaman también psíquicos, porque afectan el ser interno de la persona (psique).

En otras palabras, tanto los que ganaron como los que perdieron, sufrieron, por lo menos en forma temporal, una declinación en sus actitudes. Este fue un costo asociado con el cambio. La pregunta es: ¿tomó en cuenta la administración estos costos psíquicos cuando planeó el cambio?.

Como lo ilustra el ejemplo, las personas se ven afectadas de diferentes maneras por el cambio. Algunos se benefician con él, en tanto que otros sufren alguna pérdida. Con frecuencia no se detecta un beneficio evidente de 100% para todos los involucrados, sino que más bien existe una serie de costos y beneficios particulares que deben tomarse en cuenta sobre una base individual. Los modelos de apoyo y colegiado de la conducta organizacional implican que la gerencia debiera tomar en consideración cada caso por sí solo, y tratará de ayudar a cada individuo a obtener la mayor ganancia posible del cambio.

Costos psíquicos y salud física.

En algunos casos, los costos psíquicos del cambio resultan tan graves que afectan incluso la salud física de los empleados. Cada persona tiene un nivel de tolerancia al cambio. Cuando se sobrepasa este nivel, se originan respuestas corporales asociadas con la tensión, las cuales suelen minar la salud física. En algunas circunstancias se registran cambios sostenidos durante un periodo determinado, provocando tensiones acumulativas que finalmente generan una sobrecarga en el sistema nervioso de la persona. En otros casos se registra un solo cambio importante de tal magnitud, que excede notablemente la capacidad de la persona para enfrentarse a la situación.

Costos Psíquicos de los Ascensos y las Transferencias.

Los ascensos y las transferencias representan un tipo importante de cambio. Los empleados buscan a menudo cambios de esta naturaleza para avanzar y gozar de mejores oportunidades. La gerencia no se los impone por la fuerza, sino que ofrece la oportunidad y los empleados la eligen o la solicitan incluso a pesar de que estas clases de desplazamientos son buscados por algunos empleados, encierran, no obstante, costos psíquicos sustanciales. Estos implican que los trabajadores deben aprender nuevas actividades y establecer

amistades nuevas. Se ven obligados a desempeñar papeles diferentes y con frecuencia deben colaborar con otros grupos de trabajo. También es probable que cambie su posición y todas estas actividades implican costos psíquicos porque exigen que el empleado se habitue a situaciones desconocidas.

Estos cambios propenden a implicar grandes costos psíquicos porque exigen más ajustes. También suelen involucrar a la familia del empleado, de manera que a veces se complica más aún la resolución de esas situaciones.

Las compañías que piden a sus empleados que se trasladen a otros lugares han descubierto que deben hacerlo con extremo cuidado, dando atención especial a las necesidades humanas para reducir los costos psíquicos implicados.¹¹

Resistencia al Cambio.

La barrera más decidida a su introducción es la resistencia de los gerentes a nuevas ideas y métodos novedosos. La resistencia al cambio puede ser tan obstinada entre empleados como entre trabajadores, y no respeta posiciones ni empleos.

Aunque las personas tienden a resistirse al cambio, esta propensión se ve contrarrestada por el deseo de encontrar nuevas experiencias y por las recompensas que suelen acompañar al cambio. La lección que debe aprender la gerencia es que cualquier cambio puede representar un éxito o un problema, lo cual depende de la habilidad con que se maneje para reducir al mínimo la resistencia.

El hecho de que un grupo sea inteligente no significa necesariamente que comprenderá y aceptará mejor el cambio. Con frecuencia sucede todo lo contrario, porque el grupo utiliza su inteligencia sobresaliente para justificar más razones para resistirse al

¹¹Cumming and Scott, Reading in Organizational Behavior and Human Performance. Homewood, Illinois (Irwing-Dorsey Press, 1969) pp. 170-181..

cambio. La inteligencia se usa ya sea en favor o en contra del cambio, por lo cual es frecuente encontrar que grupos con un nivel elevado de educación se oponen al cambio tanto como los demás. Pensó que como estos tenían una mejor educación entenderían la posición de la empresa y comprenderían las razones del nuevo programa. Pensaba que no necesitarían un esfuerzo especial de convencimiento como el que había llevado a cabo previamente con sus trabajadores de almacén. Este error de juicio le costó su trabajo porque los empleados se resistieron al cambio hasta el punto de vencerlo y Fred quedó despedido. Aunque sus empleados tenían el potencial intelectual para ver las razones del cambio, decidieron no hacerlo.

Tres tipos de Resistencia.

La resistencia al cambio se divide en tres clases generales. Estos tipos funcionan en combinación, dando origen a la actitud general de cada empleado en conexión con el cambio. Las tres clases se expresan con tres aplicaciones distintas de la palabra "lógica", tal como se indica a continuación:

- Lógica, basada en el pensamiento racional y la ciencia.
- Psicológica, basada en las emociones, los sentimientos y las actitudes.
- Sociológica, basada en los intereses y los valores de grupo

La resistencia psicológica es "lógica" en lo que respecta a actitudes y sentimientos de los empleados individuales en lo relativo al cambio. Pueden sentir temor por lo desconocido, desconfianza por el liderazgo del gerente o sentir que su seguridad se ve amenazada. Aunque la administración puede creer que no hay justificación alguna para estos sentimientos, son reales y debe reconocerse su existencia.

La resistencia sociológica es "lógica" en lo relativo a los intereses y los valores de grupo. Los valores sociales son fuerzas poderosas del medio ambiente, de modo que es preciso tomarlas en consideración con sumo cuidado. Existen coaliciones políticas, valores de sindicatos laborales de oposición e incluso distintos valores de la comunidad.

Los empleados se harán preguntas tales como: ¿es coherente el cambio con los valores del grupo? ¿conserva el trabajo de equipo el grupo? Puesto que los empleados tienen este género de inquietud en sus mentes, es necesario que los gerentes se esfuercen por hacer que estas condiciones sean tan favorables como sea posible, si desean resolver con éxito la resistencia sociológica. Evidentemente, estas tres clases de resistencia deben manejarse de un modo eficiente para que los empleados acepten el cambio con espíritu de colaboración. Si los administradores trabajan sólo con la dimensión técnica y lógica del cambio, fracasarán en sus responsabilidades humanas.

Las personas difieren entre sí y no apoyaran con la misma decisión cada cambio que se haga. Lo que la administración busca es un clima en el que las personas tengan un sentimiento positivo hacia la mayoría de los cambios, y sientan la suficiente seguridad para tolerar otros menos favorables. Si la gerencia no puede obtener el apoyo que desea, usualmente recurre a su autoridad. No obstante, reconoce que la autoridad se debe utilizar en forma muy sutil. Si se abusa de ella, puede perder su valor.

Beneficios Posibles de la Resistencia.

Tal vez sirva para obligar a la gerencia a reexaminar sus proposiciones de cambio, de suerte que tenga la certeza de que son apropiadas. De esta manera, los empleados operan como mecanismo de comprobación y equilibrio para asegurarse de que la administración planea y ejecuta adecuadamente el cambio.

Además la resistencia proporciona datos a la administración sobre la intensidad de los sentimientos del empleado con respecto a una cuestión dada, constituye una válvula

emocional para los sentimientos que abruman al empleado y suele animarlo a pensar y hablar más sobre un cambio, para que pueda entenderlo mejor.

Los empleados que generalmente controlan su éxito final y los que realmente lo hacen operante.

La gerencia no siempre es la fuente de los cambios organizacionales, ya que muchos de éstos se originan en el ambiente exterior.

La magnitud del cambio que se requiere en una empresa depende del ambiente en el que opere. Los ambientes estables representan menos cambios y los dinámicos exigen un cambio más marcado.

Un procedimiento de Cambio en Tres Etapas.

- Descongelamiento.
- Cambio
- Recongelación

El término descongelamiento significa que las ideas y las prácticas antiguas deben desecharse para que puedan aprenderse las nuevas. Con frecuencia, esta etapa de deshacerse de las prácticas antiguas es tan difícil como la del aprendizaje de las nuevas. El cambio es la etapa en la que las nuevas ideas y prácticas se aprenden de tal manera que el empleado piense y trabaje de acuerdo con ellas. La recongelación significa que lo que se ha aprendido se integra a la práctica real. Las nuevas prácticas llegan a convertirse en algo que el empleado ejecuta y no tanto algo que conoce. El simple conocimiento de una práctica no es suficiente; como dijo una vez un viejo granjero: "no utilizo ni la mitad de mis conocimientos para cultivar". La práctica de éxito es la meta suprema de la etapa de recongelación.

Un Modelo del Proceso de Cambio.

Se presenta un modelo del proceso de cambio. En cualquier momento dado, una organización es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan y restringen cualquier práctica. El sistema es un estado de equilibrio relativo, de modo que las prácticas actuales proseguirán de una manera constante hasta que se introduzca un cambio.

El resultado es que ellos se constituyen en la fuerza restrictiva, de suerte que el volumen de reproducción tenderá a mantenerse constante hasta que se introduzca alguna clase de cambio.

El cambio se introduce en un grupo incrementando las fuerzas de respaldo en favor del mismo y/o reduciendo las fuerzas de restricción. Se debe ejercer influencia en una de estas fuerzas y, de preferencia, en ambas. La idea consiste en lograr que el cambio se acepte e integre en la forma de prácticas nuevas. Por ejemplo, un mayor número de inspecciones del producto debe ser una fuerza de apoyo para obtener un trabajo de mejor calidad. Otra fuerza de apoyo es un esfuerzo por incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo. En el otro sentido, las fuerzas restrictivas ejercidas en la calidad se reducen mejorando el mantenimiento de las máquinas para que se pueda efectuar un mejor trabajo con ellas.

Uso de las fuerzas de grupo.- El grupo es un instrumento para ejercer una fuerte presión en sus miembros con el fin de que cambien. Los cambios en las fuerzas del grupo impulsan los cambios en la conducta individual. La idea consiste en ayudar al grupo a unirse a la gerencia para dar impulso al cambio deseado.

Mientras más atractivo sea el grupo para cada uno de sus miembros, tanto mayor será su influencia en cada persona. Esta influencia se incrementa más aun cuando los miembros de mayor prestigio dentro del grupo apoyan un cambio.

Liderazgo para el cambio.- El liderazgo capaz refuerza un clima de apoyo psicológico para el cambio. El líder presenta el cambio basándose en los requisitos impersonales de la situación, más que en bases personales. Las peticiones de cambio deben

ser congruentes con los objetivos y las reglas de la organización. Sólo un líder personal firme puede utilizar razones personales para implantar cambios sin generar resistencia.

El cambio tendrá todas las probabilidades de éxito si los líderes que lo introducen tienen amplias razones para esperar su éxito. En otras palabras, las expectativas del cambio pueden ser tan importantes como su tecnología.

Métodos escogidos para reforzar el apoyo al cambio.

- Uso de las fuerzas del grupo
- Liderazgo para el cambio
- Participación.
- Recompensas repartidas
- Conservación de la seguridad del empleado.
- Comunicación sobre el cambio.
- Relaciones con los sindicatos
- Relaciones con el sistema total.

Participación.- La participación despierta una mayor dedicación y no se limita a obligar a aceptar el cambio. Los empleados necesitan participar en un cambio antes de que ocurra y no después.

Recompensas compartidas.- Si perciben que un cambio sólo les traerá pérdida sin ningún provecho, difícilmente se mostrarán entusiasmados al respecto. "Nos preocupamos por ustedes; deseamos que ustedes se beneficien con este cambio tanto como nosotros". Los empleados aprecian un aumento salarial o un ascenso; pero también aprecian el apoyo emocional, la preparación a través de nuevas capacitaciones y el reconocimiento que reciben de la gerencia.

Seguridad del empleado.- Protección en contra de salarios reducidos cuando se introducen máquinas y métodos nuevos. Readiestramiento y la instalación posterior de maquinaria que ahorra mano de obra, hasta que la rotación laboral normal pueda absorber a los trabajadores desplazados. Cuando se introduce un cambio es preciso salvaguardar los derechos de antigüedad, oportunidades de ascenso y otros beneficios.

Comunicación.- La comunicación es esencial para mejorar el apoyo que se da a un cambio. Todos los integrantes del grupo deben saber lo más posible al respecto, para que se sientan seguros y no se altere la colaboración dentro del conjunto. Requieren esfuerzos especiales para sustentarla en épocas de cambio. Mantener la comunicación en el curso de un cambio.

Relaciones con los sindicatos.- A menudo se le asigna el papel de oponerse al cambio. Los sindicatos apoyan a veces a la gerencia e impulsan a los trabajadores a aceptar el cambio. Los trabajadores inseguros se resisten muchas veces a pesar de que sus sindicatos los presionen a no hacerlo.

Relaciones con el sistema total.- Ayudando a reconocer las necesidades de cada cambio, a participar en él y a obtener beneficios del mismo.

1. Hacer sólo los cambios útiles y necesarios. El cambio debe ser por evolución y no por revolución.
2. Reconocer los efectos posibles del cambio e introducirlo con la tensión adecuada a las necesidades humanas.
3. Compartir los beneficios del cambio con los empleados.
4. Diagnosticar los problemas que quedan después de efectuarlo y resolverlos.

Resumen.

El ambiente del trabajo está lleno de cambios que trastornan el sistema social y exigen que los empleados se adapten a él. La resistencia al cambio puede ser lógica, psicológica y sociológica.

El cambio tiene al mismo tiempo costos y beneficios, y ambos deben tomarse en consideración para determinar los beneficios netos. Los empleados tienden a resistirse al cambio debido a sus costos, incluyendo los psíquicos. El gerente reduce la resistencia influyendo en las fuerzas de apoyo y restricción al cambio. Aplica un procedimiento de cambio que consiste en descongelar, cambiar y recongelar las actividades. Puesto que existe una curva de aprendizaje organizacional del cambio, se necesita tiempo para que se produzcan los beneficios potenciales del mismo.¹²

¹² Sayles, Leonard R. Human Behavior in Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey (Prentice-Hall, Inc., 1966), pp.56-62.

3.4 LIDERAZGO TRANSFORMADOR.

La Teoría del Liderazgo Transformador, un liderazgo que nace de la necesidad humana de significados que crea finalidad institucional. Se basa en la filosofía de que en la medida en que el líder les dé a sus subordinados lo que ellos quieren, ellos le darán al jefe, lo que éste quiera.

Si el jefe se espera a que los subordinados le den primero, no provocará eficiencia ni motivación. Para motivar hay que darles primero.

"Su verdadero talento consistía en atender las emociones de los demás".

Esta característica hace que los seguidores sean reforzados e influidos. El líder despierta confianza en los seguidores.

"El Liderazgo Transformador se produce cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y mortalidad.

Las bases de poder se enlazan no como contrapesos, sino como apoyos mutuos para una finalidad común.

El liderazgo transformador se convierte, a fin de cuentas en moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por consiguiente, ejerce en ambos un efecto transformador.

Es un liderazgo dinámico, ya que seguidores y líder son miembros activos que crean nuevos cuadros de líderes".

Así, los individuos buscan obtener lo que necesitan, pero, sólo a través, de situaciones ganar/ganar. El mundo es un sistema abierto que requiere de los participantes un respeto para todos aquellos involucrados en su operación.

Lider de Atención.

La gente necesita sentirse importante.

Se dice que hasta el 90% de las cosas que hacemos, son inducidos por el deseo de sentirnos importantes.

El líder da a sus subordinados la posición importante que les corresponde, los alaba y los trata con cortesía.

Como propuesta, atraerá la atención de su gente, ya que lo consideran como una persona que sabe lo que quiere.

Líderes de Significado.

Se sienten apreciados e importantes cuando están constantemente informados.

El mensaje se hace más interesante usando metáforas o historias que hacen que los seguidores lo comprendan.

Hace sus ideales más tangibles para que así sus seguidores lo entiendan y lo sigan por convicción propia.

Líder de Confianza.

Da seguridad. La gente necesita algo más que la seguridad financiera. Necesitan seguridad del jefe, seguridad del dirigente y seguridad de persona a persona.

La gente busca seguridad psíquica en el líder.

Ellos quieren que el líder sea honesto, que sea íntegro, que tenga ciertos valores en los cuales se pueda confiar.

Las metas del líder tienen que estimular lo mejor en otros. La conducta sin ética, la falta de honradez, el favoritismo, y los tratos por debajo de la mesa, nunca motivarán a nadie a alcanzar un objetivo muy alto.

Los seguidores tienen que ver que su líder arregla problemas y toma decisiones con bases en la realidad y en la lógica, en vez de basarse en las emociones: a la gente le gusta seguir a un líder constante y seguro de sí.

Líder en sí mismo.

Cada líder debe conocerse a sí mismo, sus habilidades y debilidades y aceptarlas tratando de hacer más fuerte sus habilidades.

Debe de reconocer y aceptar sus errores y tomarlos como tal, no como derrotas ni fracasos.

El error es simplemente un escalón hacia el triunfo.

Él y su equipo estarán concentrados hacia el triunfo, se celebrarán tanto los triunfos como los errores, ya que son parte de las tareas.

Esto hará que los seguidores busquen al líder, lo limiten, aprendan de él y formen una cultura organizativa.

Conclusión.

Cada uno de los enfoques vistos con anterioridad, tienen un único punto de vista y han provisto una percepción valiosa de oportunidades para mejorar la efectividad. Cada uno tiene fuertes propugnadores, quienes lo practican, y cada uno se enseña en cursos de Desarrollo gerencial en universidades de todo el mundo.

Mientras que cada uno de estos enfoque se tienen valores y han sido encontrado útiles, no existe observador imparcial que pueda sostener con seriedad que alguno de estos enfoques, ofrezca soluciones a todos los problemas gerenciales. Cada uno tiende a tratar aspectos diferentes a la situación total con la que esté enfrentando un gerente. Por lo tanto, lo que los gerentes deben tratar de hacer es, extraer de cada uno de estos enfoques, lo mejor que tienen y no centrarse incorrectamente sobre uno de manera aislada.

En la actualidad, los gerentes prestan más atención a la situación total, y no únicamente a la tecnología, a los subordinados, a los colegas, a los superiores o a la organización.

La aceptación del concepto de liderazgo, líder-seguidor-situación, y la percepción de que las circunstancias de los seguidores y de la situación son variables, nos llevan a la conclusión que, para lograr éxito, el estilo del líder también debe de ser variable.

Evidentemente no puede haber un estilo ideal, salvo en términos de objetivo e interacción del líder, seguidores y situación.

De tal manera que:

1. El líder debe trabajar de acuerdo a su propia personalidad. Cada uno tiene por sus características personales, por su capacitación y por su experiencia, un estilo individual, un estilo predominante de conducción.
2. Se lograrán mejores resultados si se siguen los estilos que surgen instintiva y naturalmente, en lugar de adoptar el estilo utilizado con éxito por un héroe elegido.
3. Cuando un líder encuentra deficiencias en un aspecto de su liderazgo, podrá exagerar otros aspectos para compensarlas.
4. La necesidad de que el liderazgo sea dinámico, debe interpretarse como una necesidad de ser activo mas que estático. El liderazgo no tiene porqué ser explosivo; se puede ser influyente de acuerdo a su propia modalidad.
5. Cualquier individuo es capaz sólo de flexibilidad limitada de estilo; tiene solamente un conjunto finito de respuestas para tratar exigencias y presiones infinitas. Sin embargo puede ejercer una influencia variada dentro del marco de su estilo visual, por medio de técnicas de conducción, del modo de desempeño en

relación con detalles prácticos, o dicho de otro modo, ejercer influencia modificando su conducta.

6. Aplicando criterio y lógica a su conocimiento de sí mismo, de sus subordinados y de su situación, proyecta o elige y adopta los cursos de acción de liderazgo que con mayor probabilidad logren sus metas.
7. Aunque no puede existir un estilo o técnica aplicable universalmente a todas las personas y a todas las situaciones, el líder exitoso desarrollará un repertorio de conductas dentro de su capacidad, aplicables a distintas situaciones cuando lo considere necesario.
8. Los cambios de estilos para adecuarse a los desafíos del momento podrán darse por hábito o conscientemente. El ajuste subconsciente puede indicar que el líder es natural o instintivo; la adecuación consciente a las circunstancias indica una flexibilidad planificada. De cualquier modo que se llegue a él, el ajuste es un ingrediente del éxito.

El reto más grande para los líderes, gerentes, dirigentes, es la necesidad de influenciar y cambiar el comportamiento de sus empleados sin deteriorar las relaciones ni reducir su autoestima, creemos que la herramienta con la que más efectivos resultados puede obtener, es la habilidad de escuchar activamente.

El escuchar activamente es una técnica de comunicación que reduce la actitud defensiva y la pérdida de la autoestima, y actúa como un difusor en los intercambios emocionales. El término escuchar activamente significa la habilidad de captar, definir y responder correctamente a los *sentimientos* expresados por la otra persona. Cuando se emplea la práctica de escuchar activamente, la persona percibe que él o ella está siendo **comprendido**. Esta percepción incita a la gente a explorar sus propios sentimientos, a expresar sus propias ideas y a confiar menos en un comportamiento a la defensiva.

El escuchar activamente es una técnica de comunicación que se utiliza en casi todos los modelos de comportamiento. Los efectos de escuchar activamente incluyen:

- Un efecto reconfortante para la persona a la que se está escuchando activamente. En algunos modelos se verá a un empleado que expresa sentimientos conflictivos. Muchas veces, con solo hacer patentes verbalmente estos sentimientos, el aire se despeja y permite que el empleado concluya su trabajo
- Promover armonía entre el supervisor y el empleado. Se notará que la experiencia de ser oído y comprendido es tan satisfactoria que se puede establecer más fácilmente la armonía

En general, el escuchar activamente incita a los empleados a pensar por sí mismos, a diagnosticar sus propios problemas y a encontrar sus propias soluciones.

El escuchar activamente da confianza y es una de las maneras más efectivas de ayudar a un empleado a ser más directo, responsable e independiente.

El escuchar activamente es una habilidad de comunicación que se puede aprender, y mediante la práctica, puede desarrollarse una mayor facilidad para usar esta habilidad y una efectividad para mejorarla. Al escuchar activamente el supervisor trata de entender lo que el empleado siente o lo que significa su mensaje. En seguida el supervisor pone en sus propias palabras lo que comprendió del mensaje y retroalimenta al empleado para efectos de verificación.

El supervisor que utiliza la práctica de escuchar activamente No envía un mensaje propio -tal como opinión, consejo, lógica, etc.. El supervisor retroalimenta solamente lo que significa el mensaje del empleado.¹¹

Hay dos pasos para escuchar activamente:

I. Aceptación (no estar en acuerdo o desacuerdo) de lo que ha sido comunicado.

¹¹ White, John. Liderazgo con Excelencia. Mexico D.F. (Editorial Vida, 1993). pp. 50-58.

2. Retroalimentación del sentimiento y el contenido (por qué surgen los sentimientos).

Un buen jefe da retroalimentación que puede clasificarse en términos de su oportunidad, contenido, evaluativo, validez y dirección.

La mejor retroalimentación, es la inmediata, la no evaluativa, la que simplemente "dice las cosas como son", sin agregarle sentimientos positivos o negativos a la información.

LIDERAZGO Y SUPERVISIÓN.

Liderazgo es la habilidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. Se trata de un factor humano que une a un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. El liderazgo transforma al potencial en realidad.

Los gerentes deben planear y organizar, por ejemplo, pero lo único que se le pide a los líderes es que influyan para que los otros los sigan. El hecho de que influyan a otros a seguirlos no garantiza que vayan en la dirección correcta. Esto significa que los grandes líderes pueden ser gerentes mediocres, debido a deficiencias en la planeación o en algún otro deber gerencial, aunque pueden impulsar a su grupo, no logran encauzarlos por las direcciones que sirven a los objetivos de la organización.

Un gerente puede ser un líder débil, y no obstante, un administrador aceptable, sobre todo si dirige a personas que tienen grandes deseos de trabajar.

La acción decidida y la interacción con otros no garantiza un buen liderazgo. A veces la acción apropiada del liderazgo es mantenerse a la expectativa, sin presionar al grupo a guardar silencio para que otros hablen, mantenerse calmado en tiempos de conmoción, dudar y demorar las decisiones.

Las compañías compiten por medio de sus líderes. Los mejores líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores productos, por lo cual una empresa, que cuenta con mejores líderes efectúa una mayor contribución a la sociedad y obtiene una ventaja competitiva. Una compañía en crecimiento necesita una existencia mayor de líderes.

Conducta del Liderazgo.

Anteriormente se pensaba que los rasgos personales eran la fuente principal del liderazgo con éxito, pero más recientemente, se ha hecho hincapié en la conducta del líder con el grupo. Dicho de otra manera el liderazgo de éxito depende de los hechos y no de los rasgos. El liderazgo de éxito exige una conducta que uno y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Estos tres elementos -líder, seguidores y situación- son variables que se relacionan mutuamente para determinar la conducta de liderazgo idónea.

La interdependencia del líder, el seguidor y la situación se ilustra mediante la experiencia del voluntarioso superintendente Gregg Hicks, quien sigue administrando en la misma forma en que lo hacía hace 20 años. Por ello considera que el liderazgo reside en su persona sin la influencia de factores exteriores. Ha sido incapaz de comprender que las personas y el ambiente que lo rodean han cambiando, que necesita transformar su liderazgo. Aunque su estilo fue aceptable hace 20 años ya no lo es.

Hay un supervisor aquí, que es el epitome de un líder. La razón es que se preocupa realmente por las personas (apoyo psicológico) porque el trabajo se realice con corrección (apoyo a la tarea). Su entusiasmo es real, no forzado, y resulta muy contagioso. Sus empleados desean trabajar para él y aprender de él.

Todo brota de dos razones básicas: conoce bien el asunto que maneja y trata bien a sus subordinados, como a seres humanos racionales con la capacidad necesaria para hacer el trabajo. Además espera que lo hagan.

"Los supervisores tienden a supervisar de la misma manera en que los supervisan a ellos".

Los líderes de las organizaciones son también seguidores. Los líderes deben ser capaces de representar ambos papeles y relacionarse correctamente en el sentido ascendente y descendente. En organizaciones formales de varios niveles, la habilidad de seguir es uno de los requisitos para un buen liderazgo. Es la llave que abre la puerta para las oportunidades de liderazgo y lo mantiene en equilibrio con el resto de la organización.

La aptitud técnica se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas.

La aptitud humana es la capacidad de trabajar eficazmente con las personas y llevar a cabo el trabajo de equipo. Ningún líder de ningún nivel organizacional escapa al requisito de la aptitud humana eficaz.

La aptitud conceptual es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias tales como los planes a largo plazo.

Combinación adecuada de aptitudes necesarias para un empleo de más alto nivel, sobre todo el aspecto adicional de la aptitud conceptual

Modelo del Liderazgo de Trayectoria - Meta.

El modelo de liderazgo de trayectoria - meta determinan que el trabajo del líder es despertar más deseos por alcanzar metas y mejorar las trayectorias para lograrlas, de manera que puedan alcanzarse más fácilmente. De esta manera, las acciones de los empleados están ligadas con las metas de la organización.

House, quien desarrolló el modelo de trayectoria-meta, y Mitchell, explican el proceso como sigue: "el comportamiento de un líder es de motivación o satisfacción al grado de que dicho comportamiento aumenta la posibilidad de la consecución de metas de los subordinados y clarifica las trayectorias para alcanzarlas.

Es probable que la tarea más importante del líder dentro del modelo sea mejorar o "allanar" el camino hacia la meta, de suerte que sea más seguro para los empleados.

Una de las principales prácticas gerenciales relacionada con la fijación de metas y el concepto de la trayectoria-meta es la administración por objetivos.

Poder y Política.

Todos los líderes están familiarizados con el poder y la política. El poder es la capacidad para influir en otras personas y en los acontecimientos. Es el recurso básico del líder la forma en que éste difunde su influencia sobre los demás. Es algo diferente a la autoridad, porque la autoridad es delegada por la gerencia superior. Por otro lado, los líderes obtienen y merecen el poder basándose en su personalidad, actividades y las situaciones en que actúan.

La política se relaciona con la forma en que los líderes adquieren y ganan el poder. Es necesaria para ayudarles a "regular una situación" y controlar los acontecimientos dirigiéndolos hacia los objetivos deseados.

Los observadores han afirmado que los líderes que tienen muchas otras capacidades, pero que carecen de las aptitudes políticas básicas, tendrían problemas para ascender a los niveles más elevados de las organizaciones modernas. Según expresión de un observador, el poder político es "uno de los pocos mecanismos de que se dispone para alinear una organización con su propia realidad". Las aptitudes políticas son esenciales para el éxito de los líderes.

Tipo de Poder.

El poder evoluciona en multitud de formas. A continuación se citan los tipos principales de poder organizacional y sus fuentes.

Poder personal.- El poder personal -denominado también poder de referencia, carismáticos y de personalidad- se origina en cada líder en forma individual. La aptitud de

los líderes para obtener seguidores basándose en su propia personalidad. Tienen tal magnetismo personal, aire de confianza y convicción en sus objetivos, que atraen y retienen seguidores. Los empleados los siguen porque desean hacerlo, sus emociones los obligan a ello. El líder detecta las necesidades de las personas y promete éxito para satisfacerlas.

Poder Legítimo.- Conocido también como poder de posición u oficial; deriva de una autoridad superior. Poder de controlar recursos y recompensas y castigar a otros.

Poder de la pericia.- El poder de la pericia, conocido también como autoridad del comportamiento, se deriva de la especialización en el aprendizaje. Es el poder que brota del conocimiento de una persona y la información que tiene sobre un acontecimiento. Depende de la educación, el adiestramiento y la experiencia, de modo que constituye un tipo importante de poder en la sociedad tecnológica moderna.

Poder Político.- El poder político proviene del apoyo que confiere un grupo. Tiene su origen en la aptitud de un líder para trabajar con la gente y los sistemas sociales para ganarse su lealtad y apoyo. Este poder evoluciona en todas las organizaciones.

Tácticas usadas para Obtener Poder Político.

Los intercambios sociales y las lealtades de varios tipos. "Si haces algo por mí, yo haré algo por tí".

Ejemplos de tácticas utilizadas para adquirir poder político.

| Táctica usada | Ejemplo |
|--|---|
| Intercambio social | Es un intercambio, el ingeniero en jefe ayuda al gerente a obtener la aprobación de una nueva máquina si el gerente apoya un proyecto de ingeniería |
| Alianza | El gerente del sistema de información y el vicepresidente de finanzas se unen para trabajar en un nuevo sistema computacional. |
| Identificación con autoridades superiores. | El gerente C se convierte en permanente compañero de golf del presidente de la empresa |
| Control de Información | El gerente de investigación y desarrollo controla la información de un producto nuevo que necesita el gerente de mercadotecnia. |
| Servicio Selectivo | El gerente de compras ofrece un servicio más rápido a los miembros de la organización que colaboran mejor con él. |
| Poder y Símbolos de Posición | El nuevo contratador toma disposiciones para duplicar el tamaño de la oficina, al decorar con lujo y controlar a un asistente de personal |
| Juegos de Poder | El gerente A se pone de acuerdo con el vicepresidente para transferir parte del departamento del gerente B a A. |

Pueden compartir sus problemas con una persona, con la esperanza de que les ayude a llegar a las autoridades superiores.

Adquirir poder y símbolos de posición que implican que se es importante dentro de la empresa, aunque esto resulta muchas veces contraproducente si no se tiene el poder equivalente a los símbolos que se adquieren.

Táctica más agresiva de los juegos de poder, para tratar de arrebatarlo a otros.

Como lo ilustra el ejemplo siguiente, el poder y la política son una parte básica del éxito en el liderazgo dentro de una organización.

La gerencia de una oficina estatal estaba considerada si resultaría conveniente transferir una actividad de un departamento a otro. Finalmente, el director de toda operación decidió celebrar una junta con todos los gerentes de alto nivel para decidir a cual división se asignaría a la actividad en disputa. Antes de la junta, la gerente del departamento que deseaba obtener la actividad, preparó un informe complejo y convincente que respaldaba plenamente la transferencia de dicha actividad a su departamento. Mientras tanto, la gerente del departamento que podía perder la actividad, visitó a todos los miembros del comité para tratar de arreglar las cosas, temporizar y obtener respaldo para el punto de vista de su departamento.¹¹

Cuando el comité se reunió dos semanas más tarde, la mayoría de sus miembros ya había decidido en favor de la gerente que había utilizado el método político. La lógica convincente del informe escrito se desechó y el comité votó por mantener la actividad en su posición anterior. La capacidad política fue la que ganó la cuestión en debate.

ESTILO DE LIDERAZGO

El liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores.

Líderes positivos y negativos.

¹¹ Crosby, Philip. Liderazgo. Naucalpan de Juárez, Edo. de México. (Ed. McGraw-Hill, 1990). pp. 81-85.

No todos los líderes se ponen en contacto con las personas de la misma manera para motivarlas. Si el planteamiento hace hincapié en las recompensas -económicas o de otra índole- para los seguidores, el líder utiliza un liderazgo positivo. Si se hace en los castigos, se estará aplicando un liderazgo negativo.

Casi todos los gerentes emplean diariamente ambos estilos en algún punto del continuo; pero el estilo dominante es el que establece la tónica dentro del grupo. El modelo Autoocrático tiende a generar un estilo negativo, el de custodia es algo más positivo.

En muchas circunstancias el liderazgo negativo produce una situación aceptable, pero su costo en el aspecto humano es muy alto. Hacen ostentación de autoridad con la falsa creencia de que mediante el temor lograrán que sus subordinados produzcan más. En realidad, son más jefes que líderes.

Es imposible alcanzar la perfección, pero la tendencia histórica revela que los gerentes necesitan más aptitudes de liderazgo positivo para ser juzgados como "satisfactorios". Los días del "jefe" y el "Mandamás" están declinados. La mejor educación de que gozan ahora los empleados, la mayor independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa cada vez más del liderazgo positivo.

Líderes autoocráticos, participativos y de políticas laxas.

Líderes autoocráticos. Los líderes autoocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Estructuran la situación global del trabajo para los empleados, quienes debe hacerlo tal y como se les ordena. Los líderes asumen autoridad plena y también la responsabilidad total. El liderazgo es típicamente negativo, basándose en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, porque un líder autoocrático está en posición de conceder recompensas a los empleados.

Un líder autoocrático que suele dar recompensas es un autócrata benevolento. Algunos empleados responden bien al autoocrata benévolo: puesto que se desarrollan en que cultura de muchas autoridades (padres, maestros y burocratas gubernamentales), algunos empleados esperan de hecho un liderazgo autoocrático.

Algunas ventajas del liderazgo autoocrático son que proporcionan una fuerte motivación y recompensas para el líder; permite tomar decisiones rápidas porque es un solo individuo el que decide por todo el grupo; se utiliza adecuadamente a los subordinados menos competentes, porque su principal trabajo es obedecer órdenes; no planifican prácticamente nada, no organizan ni toman decisiones y necesitan poca iniciativa.

La principal desventaja del liderazgo autoocrático es que desagrada a las personas, sobre todo si se trata de una autoocracia extrema y el estilo es negativo. En las situaciones autoocráticas es muy fácil que se genere frustración, insatisfacción, temor y conflicto. Los empleados suelen sentir que están produciendo porque se les obliga a hacerlo, y no porque se les motiva para ello. Se inclinan a trabajar a "medio vapor" porque sus impulsos y su creatividad no encuentran ninguna liberación.

Líderes participativos. Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones compartidas no son unilaterales, como sucede en el caso autoocrático, porque brotan de consultas con los seguidores, a quienes se les reconoce su participación. Mientras que los líderes autoocráticos controlan a través de la autoridad que poseen, los participativos lo ejercen basándose principalmente en las fuerzas del grupo.

Son congruentes con los modelos de apoyo y colegiado de comportamientos organizacionales.

Líderes de políticas laxas. Evitan el poder y la responsabilidad, y dependen fundamentalmente del grupo para que éste determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas. Los miembros del grupo se capacitan ellos mismos y generan su propia

motivación. El liderazgo de políticas laxas hace caso omiso de la contribución que realiza el líder, casi en la misma forma que el liderazgo autocrático hace caso omiso del grupo. Tiende a permitir que las diferentes unidades de una organización procedan hacia finalidades no congruentes que suelen degenerar en el caos. Por estas razones, generalmente no se utiliza como estilo dominante, pero es útil en aquellas situaciones en que el líder puede dejar las opciones a completo arbitrio del grupo.

Uso que hace el líder de la consideración y la estructura. La consideración y la estructura, conocidos también como orientación hacia el empleado y orientación hacia la tarea.

Cuando un gerente se hace más considerado, no necesariamente se hace menos estructurado. El gerente puede tener ambas orientaciones en grados variables. Si existe sólo la consideración, es probable que la producción quede en el olvido, prefiriéndose la búsqueda de la popularidad superficial y la complacencia, así pues, parece ser que la mayoría de los gerentes de éxito son aquellos que combinan una consideración más o menos marcada con la estructura, haciendo hincapié en la consideración, el empleo y menos tensiones dentro del grupo. Por el contrario, cuando el gerente es incapaz de mostrar consideración, aparecen problemas tales como cambios frecuentes de personal, presiones y algunos más.

Por ejemplo, era un doctor muy erudito, pero su trabajo estaba en peligro porque no podía adaptarse en el puesto humano. Siendo duramente capaz, la gerencia quiso conservarlo, de manera que realizó una investigación sustancial para ayudarlo a desarrollarse. Mientras se analizaban ciertos sentimientos que experimentaba la gerencia intermedia al tiempo que él repetía una y otra vez "pero eso no es cierto, no es necesario preocuparse por eso, porque eso no es verdad en absoluto". Desde el punto de vista de los empleados, "lo que para ellos es una verdad, tiene que aceptarse como una verdad". Su problema era que dependía tan fielmente de la estructura lógica de la ciencia y el raciocinio, lo que era imposible relacionarse con las personas de una manera considerada.

Modelo de contingencia del liderazgo. El modelo que ayuda a explicar estas excepciones es el de contingencias (o de situaciones) para el liderazgo elaborado por Fieldler y sus asociados. El modelo de contingencias sostiene que el estilo de liderazgo más adecuado depende de la situación en que trabaja el líder.³⁵

A medida que la situación varía, los requisitos del liderazgo también deben cambiar. Se trata de relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea, y la posición de poder del líder. Las relaciones líder-miembro se determinan a través de la manera en que el líder es aceptado por el grupo. La estructura de la tarea refleja el grado de exigencia sobre la manera como se realizará un trabajo. La posición de poder del líder describe el poder organizacional que tiene en sí la posición que ocupa el líder.

³⁵ Likert, Rensis. New patterns of Management. New York, Toronto, London. (Editorial McGraw-Hill Book Company, 1971). pp. 25-34.

**ESTILOS DE DIRECCIÓN, VALORES, ACTITUDES Y ORGANIZACIÓN EN EL
TRABAJO**

| MEXICO (Organizaciones Latinoamericanas) | ESTADOS UNIDOS (Organizaciones Anglo-Américanas) |
|---|--|
| Familismo | Corporaciones colectivas |
| Dirección por parientes o miembros de la familia propietaria. | La dirección se encarga a gerentes profesionales |
| Estructuras de organización autoritarias e individualistas. | Estructuras de organización democráticas y grupales. |
| Gran separación entre grupos de distinto nivel jerárquico. | Poca separación entre grupos de distinto nivel jerárquico facilidades amplias para superar niveles dentro de la organización. |
| La dirección y organización del trabajo se basa en tradiciones y costumbres. Las alianzas y relaciones se antepone al trabajo mismo. | La dirección y organización del trabajo se basa en los principios de la teoría administrativa; el trabajo mismo es el factor más importante y la orientación fundamental es la productividad, el logro y la eficacia |
| La dirección de recursos humanos depende en gran parte de la costumbre y la intuición, escaseando los sistemas de administración de personal. | La dirección de recursos humanos se basa en sistemas avanzados de selección, capacitación, desarrollo y motivación de personal. |
| Liderazgo autocrático y directivo; centralización de autoridad y toma de decisiones; la responsabilidad se centra en puestos superiores. | Liderazgo democrático y participativo, la autoridad y responsabilidad se delega, la toma de decisiones es compartida |

| | |
|---|---|
| Gerencia individualista: antepone las necesidades de su grupo a los de la organización. | Gerencia grupal: las necesidades del grupo de trabajo y de la organización son primero que las necesidades personales del gerente. |
| Relaciones verticales jerárquicas, autoritarias, paternalistas: el líder manda y protege a sus subordinados a cambio de obediencia y lealtad. | Relaciones verticales participativas: no hay imposición del líder, todos los miembros del grupo pueden tomar iniciativas, decisiones y ejercer liderazgo. |
| Relaciones horizontales de desconfianza y sospecha en los motivos y capacidades de los demás. | Relaciones horizontales de confianza en los motivos y capacidades de los demás. |
| Las comunicaciones son indirectas y cerradas. | Las comunicaciones son directas y abiertas; el énfasis es la transmisión clara del mensaje. Fluidéz vertical y horizontal de la comunicación. |
| Permanencia de valores y actitudes basados en tradiciones culturales: autoritarismo, dependencia y sumisión, resistencia al cambio, fatalismo, resignación, impulsividad. | Nuevos valores y actitudes en la modernidad: racionalismo, cambio y eficiencia, independencia y autonomía, orden y responsabilidad, logro y competencia. |
| Actitudes pasivas, resignadas, dependientes, reforzadas por una cultura colectivista de marcos sociales extensos y autoritarios. | Actitudes activas, agresivas e independientes, reforzadas por una cultura individualista de marcos sociales flexibles. |
| Idealismo y proyectismo en el trabajo: planes no realizables y metas idealistas. | Pragmatismo y realismo en el trabajo: planes y metas concretas y alcanzables. |
| Individualidad como una forma de diferenciarse de los demás en posición y status. | Individualidad como una expresión de los derechos de cada persona independiente de su posición o status. |

| | |
|--|--|
| Valores particularistas, intereses personales sobre las obligaciones, relaciones para superarse en el trabajo; pensar a corto plazo. | Valores universalistas: obligaciones antes que los intereses personales; habilidad y desempeño para progresar en el trabajo; pensar a largo plazo. |
| El trabajo es solo un medio para satisfacer necesidades. Devaluación del trabajo manual. | El trabajo es visto como un fin en si mismo. Todo trabajo es valioso. |
| Debil identificación con las organizaciones de trabajo; actitud descuidada hacia los objetivos organizacionales. | Fuerte identificación con las organizaciones de trabajo; compromiso con el logro de objetivos. |
| Desdén por el riesgo, la incertidumbre y la competencia. | Aceptación del riesgo y de la competencia como elementos hacia la eficacia organizacional. |
| Enfasis en guardar distancia entre personas con distintos niveles de poder y autoridad. | Enfasis en la igualdad a pensar de diferencias de poder y autoridad. |
| Motivación laboral: satisfacción de necesidades materiales y de seguridad; la afiliación y el reconocimiento social se valoran mas que el logro de resultados. | Motivación laboral: satisfacción de necesidades de logro y superacion, debil motivación por necesidades sociales o de afiliación con otras personas. |
| Baja autoestima: desconfianza de las intensiones y motivos de los compañeros de trabajo. | Confianza en si mismo y en los compañeros de trabajo. |
| Poca disposición al trabajo en equipo. | Alta disposición a trabajar en equipo. |

Es tan solo un marco de referencia, debemos aceptar nuestra deficiencias y superarlas, acrecentando el desarrollo de nuestros valores y virtudes, procurando un modelo

competitivo único, acorde con nuestra bella cultura e historia, así como de nuestra idiosincrasia y necesidades.

No quiere decir que la sociedad mexicana, existan exclusivamente valores negativos. Pero sí es muy común que seamos muy afectos en resaltar este tipo de valores, por lo que debemos de iniciar por valorar con una mejor estima los valores positivos. El engrandecimiento de orden aunadas a un férrea disciplina y apego al compromiso de cambio.

3.5 EMERGENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Los enfoques que culminaron en el "Liderazgo Situacional" estaban basados en un paradigma cuyas principales características podrían ser éstas:

Estaban referidos a un grupo relativamente pequeño y homogéneo de Liderados.

- Las tareas de ese grupo eran relativamente estables y estructurables
- Los cambios requeridos del Líder y los Liderados eran más bien de naturaleza incremental.
- La situación evolucionaba de una manera previsible y relativamente administrable, y
- Las interdependencias entre las labores del grupo y las de otras unidades organizacionales eran relativamente estables o previsiblemente evolutivas, y había demarcaciones bastante claras en ellas.

Bajo un paradigma de esta naturaleza, los enfoques resultantes concibieron un liderazgo:

- Orientado hacia adentro, hacia el grupo, en que el Líder más bien se asomaba que se involucraba fuera,
- "Administrador Excelente", "Desarrollador" de sus Liderados y de la "Situación, que un profundo "Transformador".
- El Líder estaba más orientado a trabajos y grupos hacia la interioridad de éstos, y
- Se enfocaba predominantemente en los niveles medio e inferior de las organizaciones.

Hacia mediados de la década de los 70's las organizaciones comenzaron a advertir crecientemente que los contextos externos a ellas estaban experimentando tales cambios que sus paradigmas adaptativo-evolutivos ya no resultaban eficaces.

Cambios que se requerían en las organizaciones implicaban su "Transformación" más que su "Evolución", cambio de modelos (paradigmas) de organización que ajustes adaptativos dentro de los modelos. "Cambios de Segundo Orden".

Se pensó que tales cambios podrían efectuarse con nuevas técnicas y funciones renovadas:

- Administración Estratégica,
- Administración para la Excelencia,
- Administración de la Tecnología y la Innovación,
- Comportamiento Emprendedor e "Intrapreneurship" dentro de organizaciones,
- Estrategia Competitiva,
- Renovación Organizacional,
- Calidad Total.

En verdad se requería de un nuevo liderazgo. Son ayudas, pero de ningún modo sustitutos, de un nuevo Liderazgo. Labrados a sus propios méritos, esos desarrollos fueron desencantando, a pesar de que sus contribuciones eran valiosas.

El cambio de paradigma, no es posible sin un cambio profundo del Liderazgo. Realmente, la "Transformación" más bien sigue a un nuevo Liderazgo transformador, y en muchos casos, es consecuencia de éste. El reconocimiento de éstos ha conducido, recientemente, a la emergencia visible y vigorosa de los enfoques de "Liderazgo Transformacional".

ENFOQUES SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Los enfoques más conocidos sobre "Liderazgo Transformacional" son los siguientes:

- El de 4 factores clave de Bennis y Nanus,
- El de Cultura Organizacional de Schein,

- El de Drama en 3 actos de Tichy y Devanna.
- El de Reto de Liderazgo de Kouzes y Posner, y
- El de Factor Liderazgo de Kotter.

Significativamente, todos estos enfoques tienen mucho en común. No prescindían de las capacidades de los Líderes para el "Liderazgo Situacional", sino que los trascienden con capacidades más profundas. Por ello, no deben ser percibidos como complementarios, sino como retores en que los enfoques anteriores y nuevos ingredientes se articulan.

Bennis y Nanus (1985) todos mostraban una sorprendente capacidad en 4 áreas de competencia, a saber:

1. Manejo de Atención: Habilidades para comunicar un sentido de consumación, de meta, de dirección sumamente atractivo para los Liderados.
2. Manejo de los Significados: Habilidad para crear y comunicar significados profundos con claridad y comprensión.
3. Manejo de la Confianza: Habilidad de ser confiables y consistentes, de modo que los Liderados puedan contar con ellos y.
4. Manejo de Sí mismo: Habilidad para conocerse y para usar sus capacidades dentro de límites de fortalezas y debilidades.

Schein (1985) sobre Cultura Organizacional y Liderazgo es sumamente profundo y valioso, considera que la Cultura Organizacional constituye un Subsistema de Supuestos y Creencias Básicas que determina la forma en que los miembros de una organización perciben, piensan y sienten. La cultura de una organización no es visible, es preconsciente y difícilmente modificable. Ella influye sobre los Valores de la Organización y sobre los Patrones de Comportamiento de sus miembros. Y toda Transformación Organizacional requiere conocimiento, Su Transformación Cultural para ser efectiva.³⁶

³⁶ Schein, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Oxford. (Jossey-Bass Publishers, 1991), pp. 92-107.

En el planteamiento cultural de Schein la función distintiva y esencial del Liderazgo es el manejo de la Cultura Organizacional. El Liderazgo está íntimamente ligado a la formación, evolución, transformación y destrucción de la Cultura Organizacional. El Líder, por lo tanto, debe tener una especial capacidad para penetrar profundamente y comprender cabalmente la Cultura Organizacional. Las principales capacidades del Líder para ello son éstas:

- Percepción y Penetración Profundas: Percibir los problemas y rastrearlos hasta el nivel profundo de la Cultura Organizacional y sus elementos disfuncionales.
- Motivación y Habilidades: Manejar procesos de destrucción de partes de la cultura a transformar, debe estar motivado por un sentido de dedicación y compromiso hacia la organización por encima de intereses propios y ajenos.
- Fortaleza Emocional: Absorber muchas de las ansiedades, tensiones y conflictos que genera el proceso de transformación, particularmente en su etapa de destrucción de elementos de la cultura anterior, y debe proveer seguridad y apoyo.
- Capacidad para Cambiar Supuestos Culturales: Inducir una "redefinición cognitiva" promoviendo nuevas visiones y conceptos.
- Creación de Compromisos y Participaciones: Involucrar a los Liderados en el logro de sus propias penetraciones a los dilemas culturales, y ser genuinamente participativo en su enfoque a la transformación.
- Visión Profunda: El Líder debe tener una visión de gran profundidad y una destacable capacidad de penetración en percepciones, pensamientos y sentimientos que, normalmente se toman como garantizados y, por ello, no suelen considerarse.

Liderazgo durante etapas de creación y evolución de las Culturas Organizacionales.

Tichy y Devanna (1986) es seguramente el que con mayor profundidad y detalle desarrolla el proceso de Transformación Organizacional y el Liderazgo a través de él.

Los autores conciben a dicho proceso como un drama en 3 actos, con sus protagonistas y roles y, destacadamente, con el Líder Transformacional. Este último se caracteriza por crear nuevos enfoques e imaginar nuevas áreas a explorar, relacionarse con la gente de manera más intuitiva y empática, por buscar riesgos en que exciten a los Liderados.

Acto 1: Reconocimiento de las Necesidades de Revitalización.

Se relaciona con los retos del Líder cuando intenta hacer consciente a la organización de las crecientes amenazas que plantea el contexto externo.

Acto 2: Creación de una nueva Visión

Para que la organización enfoque su atención sobre una visión positiva y excitante del futuro.

Acto 3: Institucionalización del Cambio

Consolidar la transformación y asegurar su continuidad

En cuanto a las características de los Líderes Transformacionales, mencionan las siguientes:

1. Se identifican a sí mismos como agentes de cambio.
2. Son individuos valerosos.
3. Creen en la gente.
4. Son movidos por valores.
5. Son personas que aprenden a lo largo de todas sus vidas.
6. Tienen la capacidad de manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Son visionarios.

El estudio de Kouzes y Posner (1987) se basó en un total de 1,372 entrevistas sobre Liderazgo a Líderes y Liderados. El resultado fue una lista de 5 prácticas básicas y 10 compromisos conductuales que se advierten en los Líderes transformacionales.

- Desafío al Proceso
- Inspiración de una Visión Compartible.
- Facilitación de la Acción de otros.
- Modelando el Camino
- Planear el éxito
- Alentar el corazón
- Reconocimiento de Contribuciones individuales.
- Celebración de Logros.¹⁷

Para Kotter (1988) el Liderazgo Transformacional debe ser el "Factor" fundamental de cambio de la organización actual. El está sumamente preocupado por la acuciante escasez de tales líderes, particularmente a nivel medio. Según él las prácticas para su selección, desarrollo y retención son muy inadecuadas.

Kotter considera que los "Líderes Transformacionales" efectivos son mucho más diversos que los de conocimiento y aplicación del "Liderazgo Situacional". Ellos son los siguientes:

- Conocimiento amplio y profundo de la organización y de la industria.
- Alta reputación y buena historia de logros
- Capacidades y destrezas
- + Mente ávida, moderadamente analítica, estratégica y multidimensional.
- + Habilidades interpersonales para la empatía, el desarrollo de otros, etc.
- Valores personales e integridad
- Motivación:
- + Alto nivel de energía permanente.
- + Deseo de conducir (motivaciones por el poder y el logro).

¹⁷ Kouzes, James. The Leadership Challenge. San Francisco, California. Jossey-Bass Limited, 1987)pp. 145-151.

Con esos atributos, el Líder Transformacional efectivo suele concentrar sus esfuerzos en dos cosas:

- Creación de una Agenda de Cambio sobre la base de una "Visión" de lo que puede y debe hacerse y de una "Estrategia" que tome en cuenta las fuerzas externas y las organizacionales, y
- Creación de un Sólido Sistema de Implementación sobre la base de relaciones de apoyo con fuentes claves de poder interno y externo.

Kotter estudió el Liderazgo a diversos niveles, entrevistando a 1.300 ejecutivos en más de 40 organizaciones y observando cuidadosamente las prácticas de selección, desarrollo y retención de ejecutivos en 5 organizaciones por más de 3 años. Halló que las organizaciones "excelentes" consideran el Liderazgo como un factor central y que hacen, a este respecto, ciertas cosas escrupulosamente bien. Por ejemplo:

- Desarrollan un esfuerzo intenso y sofisticado de identificación y reclutamiento de Líderes potenciales,
- Cuidan que los Líderes potenciales se hallen siempre en un ambiente atractivo de trabajo,
- Someten a los Líderes potenciales a oportunidades desafiantes en áreas diversas, y
- Se preocupan por la identificación temprana de Líderes potenciales y por planear sus desarrollo intenso y prolongado.

CONCLUSIONES.

El Liderazgo constituye un factor crítico para el éxito de las organizaciones, particularmente debido a los cambios y transformaciones que deben implementar por la turbulencia de sus contextos externos.

Hay una multiplicidad de enfoques sobre Liderazgo pero, en mucho, ellos son más bien complementarios que excluyentes. Por ello es conveniente estar informado sobre todos. Se debe ser positivo y optimista sobre las contribuciones de cada uno de ellos y todos.

El Liderazgo Situacional debe ser ampliamente conocido y aplicado en la organización. Pero es imprescindible promover el Liderazgo Transformacional en área clave al menos de modo de proveer una "masa crítica" para las transformaciones requeridas.

Las organizaciones deben poner especial empeño en sistemas eficaces para identificar, seleccionar, incorporar, desarrollar y retener un número considerable de Líderes para los diversos niveles y funciones. Esto requiere de programas de gran esfuerzo y largo aliento pues el desarrollo de Líderes efectivos es un proceso complejo y prolongado.

Las definiciones reflejan modos, políticas y tendencias académicas, ellas no siempre reflejan la realidad y muchas veces solo representan cosas sin sentido.

En un esfuerzo para entender mejor y poder participar en esta nueva época de cambio, debemos colocar al concepto de liderazgo como el ingrediente central en el camino que el progreso está creando y el cambio necesario para el desarrollo y supervivencia de las organizaciones.

El liderazgo es como el abominable hombre de las nieves, sus pisadas están por todos lados pero nadie puede verlo.

Ganarse el respeto y la aceptación de los demás miembros de su organización, ya que se le ha dado autoridad para que a través de ella pueda ejercer poder y resolver problemas y satisfacer necesidades.

Es evidente que el ser responsable de resolver problemas es algo más que simplemente ordenar a la gente, debe el líder utilizar la autoridad para convencer, no para obligar, puesto que el verdadero poder se gana al ejercer la voluntad.

El poder lo podemos dividir en:

- Coercitivo.
- De Recompensa.
- De Referencia.
- De Especialización.

Coercitivo. Es el poder que siempre se ha ejercido, ya sea en forma física o en una guerra psicológica.

Recompensa.- Crear un espíritu de cooperación basado en el interés

Referencia.- Cuando los demás piensan que una persona tiene relación con un líder, en tanto exista la referencia en las demás personas.

Especialización.- El seguidor permanezca con el líder mientras le interese el tema y no encuentre a otro especialista mejor calificado o cuando sus consejos dejen de dar resultado.

Transformador.- La confianza y la credibilidad. Ejercer su poder en forma adecuada y positiva y transformando a sus subordinados en gigantes.

Los líderes de excelencia o líderes transformadores tienen en común las siguientes características:

1. Comprometen a sus colaboradores a trabajar con entusiasmo en equipo, dentro de una filosofía y cultura organizacional.
2. Son capaces de dar hasta el dolor por alcanzar sus ideales y nunca se dan por vencidos.
3. Camino diario en el que se debe cautivar a sus seguidores. Su doctrina con sus acciones diarias.

4. Inspiran confianza a sus seguidores para luchar por alcanzar su misión. Son reconocidos como líderes transparentes, con cualidades personales y corporativas que inspiran confianza, tales como el respeto recíproco, la competencia leal y la integridad.
5. Son buscadores incansables de la creatividad, siempre innovando y renovando valores en un proceso continuo de cambio.
6. Se les sigue por la forma en que tratan a los que los rodean, aceptan a la gente como es, no se mantienen ajenos a los problemas humanos dentro de la organización y hacen sentir importantes a todos los que los rodean
7. Aprenden de las experiencias y siempre están a la búsqueda de nuevos desafíos
8. Reconocen las cualidades del ser humano y sus limitaciones, saben que además de la motivación, sus seguidores requieren de la capacitación para poder madurar y así integrarse como elementos productivos dentro del engranaje de una organización efectiva.
9. Buscan siempre el éxito, sin importar las veces que sea necesario intentarlo de nuevo
10. Siempre capaces de desplegar sus ideas y asumir el riesgo que significa exponerse íntimamente. Frenan lo que no puede ser posible, dando opción a sus seguidores de trascender y lo más importante, dando significado a sus vidas a través de su realización.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Técnicos para mover gente ya que en nuestro país nos hemos preocupado de lo urgente y no de lo necesario.

Diferentes niveles de conocimiento adquiridos por el hombre, en un caso los percibimos y creamos una experiencia propia, 60% se convierten en conocimientos

razonados, 30% en conocimientos aprendidos y 10% en conocimientos vividos. Estos últimos se convierten en hábitos

Los buenos hábitos deben convertirse en algo de nuestra propia personalidad, aprendiendo a liberarnos de argumentos que nos esclavizan a los malos hábitos y realizar cambios en beneficio propio y de los demás, eliminar juegos psicológicos que representan verdaderas barreras que nos impiden el pleno desarrollo de nuestras potencialidades.

Hemos adoptado argumentos de vida que nos hacen permanecer en la mediocridad, en espera de algún milagro que nos transforme cuando ese poder radica en nosotros mismos. Tenemos la capacidad para llevar a cabo las modificaciones que queremos a nuestra conducta y con la cual podremos, como líderes, atraer hacia nosotros un mayor número de seguidores, ya que la fuente más importante del poder está dentro de nosotros mismos y no en fuerzas externas ajenas.

El ser líder no lo convierte en uno, porque después de llegar a ser líder de un grupo, tiene que hacerse mucho para ganar la aceptación de los miembros del grupo y tener influencia sobre su comportamiento

Existirán cambios en las relaciones sociales, los resentidos se alejan y los serviles se acercan.

El líder deberá acostumbrarse a su nueva identidad reconociendo que los miembros del grupo estarán listos para defenderse, cambiando sus mecanismos de defensa, se debe tener conciencia que no se ganarán en forma automática el respeto y aceptación del grupo.

Ser líder le bonificará gratuitamente, cierto número de enemigos y se debe tener presente que entre más asome la cabeza, más posibilidades hay que se la corten.

Lo que hace al líder es "El poder" y el objetivo fundamental es "mover". El poder hay que ganarlo ejerciendo la autoridad, a la autoridad no se puede abdicar, al poder sí, cuando no se ejerce.

Para analizar las teorías del poder vamos a clasificarlas en cinco grupos principales:

- Coercitivo

- De Recompensa
- De Referencia
- De Especialización
- Transformador

Coercitivo.- La gente buscaba al líder o jefe omnipotente, Al mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad.

En las empresas se sigue manifestando esta clase de poder, cambiando la coerción física por la psicológica. Lo provocan mentalmente a que renuncie o que pida su cambio a otra área, ya que por dignidad humana el empleado tiene que retirarse.

Aplican su poder al estilo de los grandes imperios de la antigüedad, siempre en perjuicio de la clase trabajadora.

Con mucha frecuencia se aplica la violencia para obligar a obedecer

Este poder tiene un final inevitable:

Atacar o huir, y mientras esto no suceda su compensación temporal es el sabotaje por parte del agredido. La coerción es un poder que se agota y es entonces cuando el ofendido reacciona.

Poder de Recompensa.- La seguridad ya no era la función principal del liderazgo. Cuando el poder coercitivo se agota, surge el poder de recompensa.

"Si no lo quieres hacer por miedo, hazlo por interés"

Un incentivo económico puede representar la mejor motivación para incrementar nuestra eficiencia. Tiene el problema de ser efímero, ya que una vez lograda la recompensa, descende el entusiasmo a menos que se presente una nueva recompensa igual o más atractiva que la anterior. Corremos el riesgo de convertir a nuestros seguidores en auténticos mercenarios y solo que haya compensaciones económicas (tarefas), la gente hará las cosas.

Lo positivo es recompensar principalmente en los aniversarios o cumpleaños (bodas de planta, santos, San Valentín), aunque tiene el inconveniente que puede ser usado negativamente (pedir perdón) o para chantajear.

En lo social es norma común que cuando un amigo te quiere compensar económicamente por algún favor recibido, te hace un regalo que sabe que te va a gustar o en su defecto, te invita a cenar preparando en su casa tu platillo favorito y comprando el vino francés que sabe que te agrada. Lo negativo es que solamente atraes a los amigos por lo que les das y no por amistad genuina.

En lo personal (yo,) tratamos de autorrecompensarnos comprandonos alhajas, trajes, coche, etc., corriendo el peligro de gastar mas de lo que ganamos, ya que nos acostumbramos "a decorarnos" superficialmente y para dar buena impresión.

Este poder de recompensa se agota cuando el otro pierde interés o cuando encuentra otro líder con mayor capacidad de recompensa.

"Dios te juzgará por las cosas que te dio para disfrutar y no disfrutaste"

Poder de Referencia.- La gente empieza a buscar alguna agrupación social o civil a la cual pertenecer y es cuando surgen los líderes con poder de referencia. El clásico influyentismo, las situaciones políticas o sociales que te dan una recomendación.

En el trabajo son indispensables las buenas relaciones ya que te pueden ayudar a resolver muchos problemas.

En la pareja se deben frecuentar las amistades del uno y del otro. Evitar los autolavados de cerebro, (justicia de la revolución), ya que en caso que no nos llame sufriremos una fuerte desilusión.

Este poder de referencia se agota en forma parecida al de recompensa, ya que el seguidor encontrará a un líder mejor relacionado o el mismo ya desarrolló sus buenas relaciones y ya no nos necesita.

Poder de Especialización.- Es aquí donde los líderes creativos y ocupados en actualizarse ocupan un lugar estratégico dentro de las empresas. Oportunidad de aprender de las personas especializadas en la materia (computadoras).

Los empleados tienen que hacer las cosas por interés o por miedo, A partir de este poder corresponden los dos poderes llamados Poderes Obtenidos.

El poder de especialización, es el primero de los poderes obtenidos por meritos propios del lider, que a través de los conocimientos de especialidad adquiridos, le da autoridad para disertar en la materia, enseñando y ordenando, pero predicando siempre con el ejemplo

El medio ambiente en que se desarrolle este lider especialista, es muy importante para sus seguidores. Cuando vamos a un consultorio medico, lo primero que observamos son la decoración de la sala de espera y el mobiliario, si son de nuestro agrado habremos avanzado mucho en la cura de nuestros males, caso contrario por mas medicinas y tratamientos, no sentimos ninguna mejoria en casos como éste, mejor sera cambiar de médico.

El seguidor estará con el lider mientras le interese el tema y no encuentre a otro especialista mejor calificado o cuando sus consejos y orientaciones dejen de darle resultado. En otros casos, el seguidor aprende tanto o mas que el lider y deja de confiar en sus opiniones.

Poder Transformador.- Cuando el lider hace uso sabio del poder y logra cambios positivos en sus seguidores y se convierte en lider transformador, un lider de excelencia. Es cuando el lider logra transformar al seguidor en lo que quiere ser, logra el cambio transformándolo en ser soñador superior, aun con riesgo de su propia muerte^{3*}

En algunos casos, los seguidores no estan de acuerdo con el lider, sin embargo, lo siguen porque lo aman.

El lider se autotransforma y selecciona candidatos, los prepara, y cuando el lider fallece, estos seguidores seleccionados lo superan (CRISTO)

"Empiezan como suave brisa y terminan como erlones"

El poder que más debe ser manejado por el Lider de Excelencia es el transformador, ya que los otros cuatro son inherentes a la vida misma y por consecuencia los mas utilizados.

^{3*} Cornejo, Miguel Angel, El Poder Transformador. Mexico, D.F. (Editorial Grad), pp. 48-62

El poder rebela la auténtica naturaleza de los seres humanos, y aquellos que saben usarlo para adquirir mayor influencia en los demás, son los que lo utilizan para trascender y no solamente para su ego personal. "El poder desnuda al hombre".

Es un obsesionado por los resultados, esto es, por el impacto final. El triunfo no es lo más importante, es lo único, para ellos lo importante no es competir, es ganar.

Tienen un objetivo muy definido, lo que les facilita llegar a la meta deseada. "Bienaventurados los que saben a donde van, porque sabrán cuando han llegado".

El líder busca permanentemente que la organización manifiesta, supuesta, existente y potencial coincidan lo más posible y constantemente está buscando su adaptación en función a los resultados buscados.

Los Líderes de Excelencia viven sus sueños hasta convertirlos en realidad. Detrás de cada empresa de excelencia existe un líder comprometido con un sueño, sueño que tiene un futuro ideal por realizar. Cuando los individuos sienten que pueden producir alguna deferencia, y que pueden mejorar la sociedad en la cual viven, entonces cooperan con toda su fuerza y entusiasmo en su diario trabajo. Confían plenamente en sí mismos y saben cuales son los resultados que se buscan.

Un líder de Excelencia es un comunicador de ideas y significados; debe saber interpretar hasta donde puede llegar una organización y se debe encargar de hacer realidad su interpretación. Líder que no sepa comunicarse no puede ser Líder.

¿Qué características debe tener la comunicación para ser efectiva?.

- Debe tener significado: un porque, algo que une al líder con el seguidor; dar un motivo para hacer.
- Debe tener sentido de venta: atraer la confianza de los seguidores, dándoles fe de que van a ser capaces de lograr los objetivos trazados.

- Debe hallar las metáforas adecuadas que ilustren las ideas, para evitar las interpretaciones equivocadas del objetivo.

- Debe tener capacidad de proyectar una imagen cautivante de la organización y practicar la comunicación que haga soñar. La gente se debe sentir emocionada al recibir la comunicación y entusiasmada por el compromiso que representa el estar participando.

- Debe tener optimismo (chispa de la vida) y ser capaz de contagiarlo a sus seguidores.

El líder debe inspirar confianza (credibilidad). Predecir las acciones, llevarlas a cabo y practicar en forma congruente la confianza. Se dice que la confianza es "El cimiento emocional entre el líder y el seguidor", no puede ser ordenada ni comprada; tiene que ser ganada a base de respeto mutuo, competencia leal, integridad, transparencia y absoluta dedicación. "Las palabras mueven, el testimonio arrastra".

El Líder de Excelencia genera creatividad e innovación se define la creatividad como: la creación de lo nuevo, alterar el orden establecido, e implica un problema descubierto el cual requiere ser elaborado de principio a fin. El ser creativo es un descubridor que no sabe la solución, pero que ya descubrió el problema.

El líder debe estar siempre en busca de la innovación y el cambio, a través de preguntarse constantemente el cómo mejorar la situación actual. Se debe tener presente que una nueva idea será automáticamente rechazada, por muy útil que esta sea, sin embargo, se debe insistir una y otra vez, para lo cual se requiere de paciencia y tenacidad. Su trato personal debe ser de excelencia. La gente no nos ama por lo que somos, sino por la forma en que los hacemos sentir. El gran secreto del líder estriba en la forma de tratar a los demás. Cuando el grupo sigue a alguien no es únicamente por el hecho de ser jefes, sino porque nos han hecho sentir que somos alguien; aceptándonos tal como somos y no como a él le gustaría que fuéramos, tratándonos con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas inesperadas. El trato debe ser tal que a todo el mundo lo haga sentir vital en la empresa.

Aprendizaje Permanente. Los líderes son alumnos perpetuos y deben tener aptitud para aprender, ya que están conscientes que aquellos que no aprenden permanentemente, no sobreviven como líderes.

Aprender es el combustible del líder ya que es la única forma de sobrevivir y de estar en permanente crecimiento, sus principales características son las siguientes.

- Aprender del éxito: para ahorrarse el espacio de la obiedad:
- Aprender del fracaso: el fracaso nos da sabiduría,
- Aprender del humilde; ver hacia nuestros orígenes,
- Aprender de uno mismo; aprender a dominarte, fortalece tu carácter.
- Aprender a amar; saber perdonar como ejercicio diario.

Existe también el aprendizaje innovador, que es el que puede traer cambios, renovación, reestructuración y formación de nuevos problemas. Está basado en la adecuación de su tradición de servicio y calidad, en función de la nueva realidad empresarial o de los clientes; la experimentación y la comparación con organizaciones análogas o similares del exterior. Da educación y entrenamiento permanente.- La capacitación es la cosecha resultante de la siembra humana de un Líder de Excelencia. Es la dualidad, entre poder capacitar y capacitar para devolver el poder

El entrenamiento y la educación cubren varios aspectos fundamentales de la vida de una organización, como son:

- Desarrollar la destreza y habilidad de cada colaborador.
- Genera competencia leal
- Los empleados sienten pertenecer a una familia empresarial.
- El proceso educativo proporciona distracción y regocijo.
- Motivación superior a la de recompensas y castigos.

El líder capacita, para que otros le ayuden a llevar a cabo sus planes y realizaciones.
"La educación es cara, la ignorancia lo es más"

Actitud Mental Positiva.- Cuando reaccionamos con rencor y odio despues de nuestros fracasos, estamos siendo victimas de la pasion y nunca aprenderemos a ser positivos. Sólo aquel que nunca hace nada es el que jamás se equivoca, cuando aprendemos a caminar, si no caemos no aprenderemos. En occidente clasificamos las cosas como "buenas o malas", en oriente las cosas son "positivas o negativas" y se dice que es necesario lo negativo para poder apreciar el valor de lo positivo.³⁹

³⁹ Robert, West, Secretos del Liderazgo de Atala. (Editorial Lasser Press, New York, 1991). pp. 84-95.

CAPITULO 4

CAPITULO IV

El Lider Transformador.

4.1 EL PAPEL DEL LÍDER

Todos los grupos necesitan de un líder, lo cual no significa que les asegure el éxito, el tiempo o el sendero correcto. Sus acciones y conductas influyeron grandemente en el comportamiento de su grupo. La historia la escriben unos cuantos, y son esos cuantos, los líderes, que han transformado al mundo.

La responsabilidad más importante en la vida de cualquiera es historia y nuestros hijos nos demandan, educando con el Ideal de Excelencia. Líderes que den la vida por el servicio a su patria.

Que vean el trabajo no una lápida pesada de castigo, sino todo un privilegio, un conducto hacia su propia realización la del liderazgo, por todas las implicaciones que esto acarrea. Muchas veces sin apreciar tal posición y menos que están influyendo en el desarrollo y comportamiento de otros seres; pero en el hecho de que sean líderes, circunstancialmente, no los hace realmente seto en su ejercicio.

Liderazgo se ha definido como la habilidad de persuadir a otros, de buscar, con cierto entusiasmo, objetivos definidos, sean de maldad o de bienestar, motivándolos para la realización de metas específicas. Transforma el potencial de otras personas en realidad.

El éxito o fracaso de una organización se deriva de la efectividad del líder. Edward Deming, establece que el 100% de las fallas en una organización, el 85% se originan en sus líderes y el resto a su operarios.

El común denominador de toda operación, sea exitosa o no, es el líder, las compañías compiten a través de sus líderes. Los mejores líderes propician el desarrollo de mejores

empleados y ambos generan mejores productos o servicios, beneficiar a la sociedad, logrando con ello una ventaja competitiva.

El futuro se está forjando en nuestras manos en este instante, hay que transformar a los líderes positivos de hoy, para tener el futuro.

LÍDERES INNOVADORES

Hacer las cosas nuevas y volver nuevas las cosas viejas define a un líder innovador.

Que aprende del pasado, vive el presente y tiene visión del futuro

El soñador que ve las cosas de una manera diferente, que es intuitivo, conceptual, sintetizador y artista. Que aprende de sus éxitos, fracasos o sorpresas y que aprovecha las oportunidades que da la vida, está condenado a ser un triunfador que crece con sus propias experiencias.

El innovador es manejador del cambio, que lleva a las organizaciones a actuar con base en una filosofía y en la que la cultura corporativa cobra vida propia y se convierte más en una causa que en efecto

La conquista del mundo empresarial se logra con acciones no con contemplaciones, el líder, alimentado de el placer producido por sus éxitos, a través de la participación de su gente, recorre el camino que lleva a su organización hacia la excelencia.

Aprender de las experiencias a través del dolor y la reflexión es la única forma de adquirir sabiduría. Un líder debe aprender dirigiendo en medio de obstáculos. Así como los vientos y la lluvia le dan forma a las montañas, los problemas definen el carácter del líder.

Para poder crear líderes innovadores es necesario desarrollar el talento que tienen las personas, ya que es imposible que se enseñe a una persona lo que solo se puede adquirir a través de la experiencia.

Un buen líder es aquel que crea líderes a su alrededor, y para esto, debe creer en la gente, enviándolos al frente, de batalla para que a través de la experiencia práctica, se puedan

capacitar mejor para hacer su trabajo. El tener más experiencias y haber sobrevivido a las pruebas, da una mayor probabilidad de ser un buen líder.

Para ser un innovador, es necesario vencer todos los obstáculos que se presenten, no debe dejarse derrotar por las barreras del camino hacia los objetivos de la empresa. Si bien es cierto que todos los caminos están llenos de baches, también lo es la necesidad de aproximarse a ellos y conocerlos para poder proseguir hacia adelante. Recordemos que el camino está siempre donde está el tesoro. Esto significa aprender de la sorpresa, no menos que de la adversidad.

Un líder no siempre encontrará en su camino jefes positivos, sin embargo también un jefe desafiante, exigente, intimidador, arrogante, brusco y veteado nos enseñará lo que no debemos hacer.

Los administradores que transforman la magia de la experiencia, la tensión, la adversidad y el desafío en sabiduría y la aplicación para cambiar la cultura de sus organizaciones, son sin lugar a dudas los hombres que la historia ha etiquetado con el nombre de líderes innovadores.⁴⁰

LA ESENCIA DEL LÍDER

Llenan el vacío que en los últimos años se ha generado por los cambios y trastornos en el mundo, un factor (reflexión) regulador que da razón a nuestra existencia.

Los líderes todos parecen tener visión conceptual, pasión por lo que hacen, sinceridad, madurez, confianza, curiosidad, audacia, creatividad y capacidad de cambio.

Los líderes se hacen por accidente, por las circunstancias o por tesón o voluntad. Les enseñan habilidades, no pueden enseñar carácter y visión. Es la forma en que los líderes se inventan a sí mismos.

⁴⁰ Hesselben, F. El Líder del Futuro. Bilbao, España, (Editorial Deusto, 1997), pp.125-128.

Franklin D. Roosevelt se transformo por accidente de político en líder, se hizo líder por su fuerza de voluntad. Don Miguel Hidalgo y Costilla, verdadero ejemplo de un líder de voluntad. Todas las personas, son producto de un complicado caldo de química y circunstancias. Lo que realmente diferencia a este de los demás es que él se hace a sí mismo, nuevo y único.

Un verdadero líder debe innovar, desarrollar, concentrarse en la gente, inspirar confianza, tener visión a corto plazo y perspectivas a largo plazo, mirar hacia el horizonte, enfrentar los desafíos, no depender de nadie y hacer las cosas que se deben hacer.

Cuando sean comprendidos los valores entonces habrá acuerdo y el entendimiento puede ser un factor de la noción. La verdadera comprensión proviene de reflexionar sobre su experiencia. Nuestros sentimientos son verdades en bruto, no adulteradas. Comprendamos por que estamos.

Bajo las presiones de padres y maestros, hace lo que se supone que debe hacer en la vida, no lo que quiere hacer, esto hace que las personas vivan sus etapas acompañadas de sus respectivas frustraciones. Tener confianza, autonomía, iniciativa, espíritu de competencia, identidad, intimidad, interés e integridad. La reflexión, el líder utiliza esa experiencia en lugar de ser utilizado por ella.

Seres con contenido existencial, han creado filosofías que han trascendido su tiempo, han luchado incansablemente por concretar su sueño, hasta hacerlo realidad. Tienen su propia filosofía y buscan permanentemente la cultura, para liberarse de sus ataduras y así, estar permanentemente en el cambio.

El líder, es un idealista que busca siempre algo mejor que de razón a su existencia y le permita estar en el camino de su realización, trascendiendo y por consecuencia, cubriendo su misión histórica.⁴¹

⁴¹ De Pree, Max. El Liderazgo es un Arte. New York. (Editorial Lasser Press, 1995). pp. 91-95.

LÍDER EN POTENCIA

El líder debe dejar surgir ese yo para dar un paso desde el ser hasta el hacer. Reflexionar es una forma de aprender.

Nuestro yo interno requiere de alimento, no siendo víctimas de nuestros sentimientos; es decir, que nuestras emociones nos hagan perder el control de nosotros mismos. Debemos reflexionar sobre nosotros mismos, sobre nuestros problemas y llegar a soluciones. Es más importante el definir lo que queremos ser, que desear cosas especiales.

Medir la diferencia entre lo que quiero y lo que puedo, entre lo necesario y lo satisfactorio, y entre los valores propios y los de la organización. Ser un líder, ser feliz, ambas cosas son el resultado, no la causa.

El liderazgo, al igual que el arte, requiere de un proceso creativo que es la base del pensamiento estratégico, el guerrero lo acepta como desafío, mientras que el hombre corriente lo toma todo, como una bendición o una maldición. Crear es un privilegio del ser humano.

Los líderes, que han adquirido el dominio de sí mismos, han recuperado su facultad creativa y continúan ejerciendo en conocimientos y experiencias. Cada uno, no sólo es actor de su propio destino, sino también dramaturgo, y escultor que alterará sin lugar a dudas, el contexto general que lo rodea.⁴²

⁴² Covey, Stephen. El Liderazgo Centrado en Principios. México, D.F. (Editorial Paidós). pp. 80-84.

4.2 EL PODER Y EL LÍDER

Es menester que el líder conozca lo que constituye la naturaleza del poder y saberlo emplear, sobre todo en bien de sus seguidores, del él mismo, de su país y de la humanidad entera. El poder es el más necesario pero también el más peligroso elemento para el progreso humano. El poder hace emerger la real constitución del individuo, los que lo han empleado con atingencia y han influido en los demás, para el bien, han trascendido y no se han inflamado de poder ególatra y autoeratamente

La autoridad es por nominación, por decreto, el poder hay que irlo acumulando en el ejercicio de la autoridad misma u otra persona. Se puede renunciar al poder, no ejerciéndolo, a la autoridad no, por que se dejaría de ostentar la postura de liderazgo.

El poder otorgado es: *Coercitivo, de Recompensa o Referencia*. El contenido es: de *Especialización o Transformador*.⁴¹

Poder Coercitivo: Puede ser positivo y es a veces necesario, sobre todo cuando se aplica con fines poderosamente comunes de higiene, supervivencia o para defender a la institución de trabajadores desleales, corruptos o que desprestigian a los demás; pero no debe ser un sistema normalizado de ejercicio.

Poder Transformador: Descansa en las cualidades de un *Líder de Excelencia*, en su carisma pero también en su grado de especialización. Es el menos común de los ejercicios de autoridad, requiere de Líderes asertivos y dinámicos y de Jefes aplicados. Se basa en la Fe de los seguidores y en la congruencia del líder. El que lo ejerce es un verdadero Líder.

⁴¹ Cornejo, Miguel Ángel. El Poder Transformador. Mexico, D.F. (Editorial Grad). pp. 80-85

Debe procurarse sistemáticamente el Poder Transformador y solo en última instancia el poder coercitivo. Esto es en el siguiente orden *Transformador - de Especialización - de Referencia - de Recompensa y de Coerción*. Hay que servir con el poder.

Poder Transformador

Moral, Constructor

Carismáticos, Autoridad racional basada en la especialidad

Líder verdadero

Líder de excelencia

Credibilidad, Entusiasmo, Participación, Fidelidad, Compromiso, Dedicación, Alta motivación, Sentido de propósitos compartidos, Independencia.

Como mantener la participación y manejar la sucesión. Continuar con la evolución trascendente.

EL LÍDER ANTE GRANDES CAMBIOS

Muchos en la vida se jactan del mejoramiento de la sociedad y ninguno de ellos mejora. Konosuke Matsushita señalaba lo doloroso que resulta el proceso de aprender de uno mismo.

Si se desea realmente el cambio y queremos llegar a ser Líderes de Excelencia, centremos entonces la atención hacia el YO. El decir tenemos problemas, de hecho, no ayuda casi nada. La mayor parte de nuestra actividad familiar y sobre todo laboral, tiene como centro de acción la toma de resultado de la acumulación de asuntos inacabados o pendientes.

Para emprender un proceso de cambio se requiere primero que nada, conocerse a sí mismo, partiendo de humilde compromiso, reconociendo que hemos sido responsable de nuestros problemas y de gran parte (85%) de los de la organización.

Bien dicen que hay "quienes acumulan sabiduría y otros que acumulan estupidez", los primeros aprenden de sí mismos, de sus fracasos y de sus tiempos, los segundos, culpan a los demás de lo que les acontece, son poseedores de la perfección, la razón y padecen del síndrome del Producto terminado, que consiste en la creencia de que todo se sabe, por tanto ya no hay nada que aprender, ni nada por que cambiar.

Los grandes líderes, permanentemente están en un proceso de cambio y de aprendizaje, se dejan enseñar por todos, superiores y subalterno, esposa, hijos, etc

Donde de una manera ignorada estamos rechazando o modificando los estados de los demás. Para actuar con congruencia total, debemos saber el impacto que estamos produciendo. Es un área que debe ser reducida, no es tan fácil, ni podrá generalmente hacerse individualmente. En esta parte, se hace necesaria una ayuda profesional, que necesitará del esfuerzo y voluntad de nosotros.

Ubicar el camino correcto para lograr tener el espíritu del cambio permanente. El falso placer produce una ergañosa sensación de gratificación inmediata, la evasión, permite al que la busca vivir instantáneamente en un mundo irreal, pero deseado, que en condiciones normales no se alcanzaría por falta de compromiso, voluntad, etc. creando un esfuerzo intermitente; por último la falta de objetos y propósitos de orden superior, convence al ser humano, de que un mayor esfuerzo está más, de que no vale la pena arriesgar absolutamente nada, para no fracasar.

Con gran frecuencia, después de decidir un cambio, reincidimos en los malos hábitos y esto principalmente por:

Estímulos Externos

- Sugerencias visuales, Publicidad en T.V., cine, revistas, radio, etc.
- Contagiamos de los demás.

Estímulos Propios

- Autoconplacencias: Es compensarse por el "esfuerzo" realizado, consentimiento de "justificación"

- Emociones: Procurar satisfacción inmediata por un estado determinado.

Aprendamos a no recriminarnos ante cualquier falta y a mantener la disposición de cambio, y no para caer en el desgano y la disolución, que nos lleve a echar todo por la borda y autocoplacernos argumentando "no puedo, así soy yo"

Hay que incluso cambiar un bien, siempre y cuando sea por un mejor. Hay que procurar la mejora permanente en todos los roles de nuestra vida, de otra manera nos crearemos áreas de conflicto que nos desviarán de toda congruencia: en el trabajo, en lo personal, familiar, de pareja y con los demás.⁴⁴

EL LÍDER COMO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS

El líder además de su papel como satisfactor de necesidades, debe cumplir el rol de ser un especialista en el logro de tareas.

Un conflicto se genera cuando no hay una expectativa cumplida del seguidor o del líder o de ambos y han perdido la fe y la esperanza de conseguirlo, amalgamos sentimientos de desaliento, cuentas por cobrar, pequeñas o grandes guerras, distanciamientos, etc.

Ser para su grupo un facilitador para la resolución de los problemas, es sin lugar a dudas la función principal de un líder. Cuando los grupos tienen problemas, resalta enormemente el desempeño de su líder y la eficiencia o el fracaso del grupo, se verá directamente vinculado con la habilidad de este para resolverlos. Tomar conciencia de sus sentimientos reales, respecto a una determinada conducta, ¿Es aceptable, o no lo es?

Resaltando el papel del líder como solucionador de problemas, como podemos ayudar a resolver los problemas de los demás o ayudar a otros, si tenemos problemas. Primero que todo obtener seguridad de sí mismo, muchas veces nos detiene el mundo, nuestros temores, sin pensar que solo nosotros mismos los fabricamos, o el miedo al fracaso,

⁴⁴ Wall, Solum, Sobol. El Líder Visionario, México, D.F. (Editorial Panoramia), pp. 35-40.

sin pensar que es temporal nada permanece exactamente igual, a menos que nosotros lo prolonguemos.

El líder es el responsable de la productividad de su grupo y en su rol de solucionador de problemas, sería absurdo pensar que él debe asumir por dentro la responsabilidad de resolverlos todos; más bien, pueden recurrir a los miembros de su grupo para ayudarse.

Un buen equipo de trabajo es el que sinergiza los recursos de sus miembros, incluyendo al Líder. Esto no significa que ante cada problema, tenga que involucrar a todos, pero sí tener todo un potencial de resolución disponible.

Ir enseñando, creciendo, potencializando, promoviendo valores, etc., a cada elemento a ser seguidor y conformar con ellos una unidad integral que se gobierne a sí misma, dentro del área de libertad de acción que su posición en la organización de su empresa, le permita. La efectividad del líder se centra en la configuración de un buen equipo.

Propicia la libertad de pensar, ser y actuar en su grupo, lo que propicia el advenimiento de sugerencias, de una mayor y honesta participación activa de todos en las tareas y también de la crítica y hasta de la misma crítica a las ideas de él mismo, por parte de alguno de sus seguidores.

El Líder jamás busca resolver individualmente todos los problemas, la vida no es un monólogo, es participación y convivencia. Por tanto la capacidad del líder está en hacer que los problemas se resuelvan en el grupo, es un facilitador en la solución de problemas.

LAS OBLIGACIONES DE UN LÍDER

- Satisfacción de tareas o necesidades de la organización.
- Satisfacción de las necesidades de los seguidores
- Preparación que procure la autoestima y transformación

Un líder debe autoevaluarse, aceptarse, no conformarse, no culpar a los demás, afrontar como líder toda circunstancia adversa, aprender con vehemencia y humildad, procurar la continua transformación del entorno, comenzando consigo mismo. No perder el tiempo, ni hacer perder a los demás el suyo, evitar a toda costa sentimientos prematuramente realizados y detener el paso, la realización es continua y permanente, el detenerse hace perder la razón de ser Líder.

Hay que aprender: de todo y de todos, transformando ese caudal de conocimientos en una acción perenne y firme. Ser cada uno para sí, su mejor maestro, aceptar la responsabilidad permanente de ser dueño de la propia existencia.

Hay que transformarse a cada instante, cada día y después de cada respiración, convencer con las palabras, motivar con el entusiasmo y arrastrar con el ejemplo; siempre sorprender con maliciosa alevosía y tremula ventaja, por la espalda al menor parpadeo. Esforzarse más allá de lo que la vitalidad dietamina, pero con amor, Esperanza y Fe.

Lo anterior deja muy claro que hemos estado sobreadministrando y subdirigiendo., premisa fundamental el desarrollo, enaltecimiento y consolidación del factor humano, formándose con ellas un perfecto equilibrio.

4.3 LA FILOSOFÍA DEL LÍDER DE EXCELENCIA

Todo lo que trastoca el umbral de la excelencia, ha sido el producto de la cristalización de un sueño.

Lo que era considerado inverosímil, fue hecho realidad por alguien que creyó firmemente en sus anhelos, pero lo más importante, tuvo la enorme voluntad, el inconmensurable valor y la firme convicción de luchar por materializarlos.

La escuela.

Nadie fue creado para desempeñar el papel de mediocre, pero hay quienes se conforman con la hipnotizante tranquilidad que de él emana y parecen disfrutar de sus miserias y decadencias. Para triunfar, se necesita una franca y voluntaria decisión de lucha, emplear de lleno toda la potencialidad de lo que somos capaces y aprovechar la gigantesca amplitud de la inteligencia humana.

El Líder de Excelencia es permanente, un ser humano, trascendente, que aún muriendo, su rica filosofía perdura, con su cuantiosa significación, que habiendola concretizado en hechos tangibles, la convierte en una costumbre y hasta en una gran cultura, que para otros se vislumbra como algo imposible de realizar.

Cada individuo, en su existencia intrínsecamente conlleva una filosofía. Algunas serán más profundas, las más serán superficiales, las primeras conducen a sus poseedores a la perpetuidad, a vivir más allá de su tiempo y de su entorno, las segundas solo guían a la obscura languidez de la inadvertencia y la insignificancia.

Es vital, por todo ello, que quienes realmente pretendamos emerger del claustro de la mediocridad, empecemos con una actitud poderosa de búsqueda, aquilatar y enriquecer lo que tenemos; propiciar y cultivar una superior forma de ver y sentir la vida.

EL INICIO DE LA VIDA

¿Quién y qué soy? ¿Porque estoy aquí? ¿Cual es mi realidad y mi naturaleza?. La respuesta y el reconocimiento de su realidad serán el parteaguas, de allí en adelante, debiera emprender toda acción, con un espíritu rebelde, desafiante ante su entorno y hacia sus circunstancias, con una profunda inconformidad por mejorar lo establecido y de perfeccionar incesantemente lo que se hace y como se hace.

El Lider de Excelencia, acepta con apasionada entrega y felicitante dinamismo, el reto de hacer de cada acto, el mas glorioso, prorrumpiendo en cada uno, por encima de la monótona seguridad que la conformidad ofrece y se impulsa con denodada energia y un vigor incesante hacia su crecimiento.

Su punto de apoyo será el valor conscientemente sopesado de sus facultades mentales y limitaciones, enfrentándolos contra cada nuevo intento, como si esta fuese la última empresa de su vida.

El problema para el Lider, es una oportunidad, un desafío, un reto en el que se sumerge con afán de triunfo, con su mayor esfuerzo y (gane o pierda) siempre tendra la frente en alto y el orgullo pleno, de haber dado lo mejor de todo es posible de mejorar, establecer un permanente acceho del qué y del porque de las cosas, para afanosamente orientarse despues, hacia la decisión y conformación del como, realiza, no solo piensa; no se queja, pero se inquieta y se sensibiliza para transformar lo que está a su alcance. No administra, dirige. Su mejor estímulo es el próximo reto, es por ello que se aviva a procurar nuevos y mas grandes problemas; es parte esencial de la respuesta, a diferencia del mediocre que siempre es parte del problema. Nunca culpa a los demas de sus vicisitudes, ni ofrece mil excusas por los tropiezos, al contrario, siempre está dispuesto para volverlo a intentar con mayor vehemencia, porque sabe que su encargo no es generar problemas, sino encontrarlos y solucionarlos.⁴⁵

⁴⁵ Peter, Thomas, A Passion for Excellence. New York, N.Y. (Random House, Inc. 1985) pp. 115-128.

Demuestra su enorme consistencia, adaptándose versátilmente a todo lugar, a cualquier persona y ante cualquier estímulo, siendo auténtico

Sabe que la buena fortuna existe, que cada 10 oposiciones 9 son dadas por uno, la otra viene por casualidad, preparado para su encuentro. Intuye que para ser un Gran Líder, hay que estar en el lugar, en el momento adecuado y poseer una gran Filosofía.

Conoce su valor como ser humano, único, diferente, singular y su inconformidad constantemente consigo mismo por lo que es, disponiéndose con ello a un eterno proceso de cambio y renovación. No acepta el orden establecido, solo porque se le ofrece, sino que se maneja a diferentes tiempos porque pretende un orden superior de cosas, pero en forma disciplinada y organizada. Es capaz de cuestionar, a los demás y así mismo, siendo un ser destacado, a pesar de todos y de todo, sin esperar a que la situación cambie por sí sola o por los demás para seguir adelante.

DEFINIENDO UNA MEJOR FILOSOFÍA PERSONAL.

Para acrecentar el valor de nuestra filosofía personal y hacer de esta labor algo permanente, no debemos esperar, necesitamos empezar a decidir y a actuar cada uno por sí mismo, reflexionar profundamente para descubrirnos y comprender la realidad presente, con un sólido e inamovible compromiso de vivir, de hacerlo con plenitud, fe, esperanza, humildad, entusiasmo y alegría. Es renacer, reinventarse así mismo y a su realidad, haciéndolo igual todos los días, hasta que se conforme el hábito de vivir intensamente.

Entendamos que este es nuestro momento, no habrá mejor oportunidad de mejorar la situación, que la de hoy. Solo hay que escuchar la voz del propio ser, la expresión del YO y liberar el cúmulo de energía que está en el interior, intentándolo una y otra vez, búsqueda permanente de ser mejores, cada instante. Se necesita decisión y valor, pagar el precio que

esto representa y volverse a cuestionar una y mil veces „Que soy?, ¿Para que estoy?, para explorar nuevas y mejores áreas de oportunidad.

Es imprescindible liberar al espíritu y reclamarse la responsabilidad de ser, para desafiar al tiempo, para cumplir con lo que se nos ha encomendado. Cuando se logra Ser, se Vive. Seamos dueños de nuestra propia vida, vayamos a la tarea de Ser. Lo más importante fue haber nacido, pero hay que poner la vida misma en todo lo que se hace. Buscando el Ser, encontraremos el como vivir.

Una gran mayoría, sacrificamos toda la vida queriendo tener lo que no tenemos y no disfrutamos lo que hemos obtenido. Sacrificamos lo que somos y queremos ser por tener dinero.

La evolución del hombre, ha sido producto de unos pocos. Esos pocos, se diferenciaron, por su afanoso empeño de concluir su misión, vivir plenamente y por consiguiente ser felices.

El Líder como agente de cambio lo mueve el interés desmedido de Ser, sabedor de que para ello necesita: Hacer, dedicarse arduamente a cumplir metas, Estar en el lugar propicio y rodeado de quienes lo estimulan, a quienes les pueda aprender, Tener las herramientas o los medios apropiados para realizar su tarea.

El drama de nuestros tiempos es por invertir el orden de estos valores, queremos antes que intentar Ser, tener y haciendo lo menos que sea posible y generalmente sin el empleo adecuado de las facultades que poseemos. Hay que conservar el orden Ser-Hacer-Estar-Tener. Lo que vayamos a Ser, hay que tener el valor y la entereza de serlo.

Esforzarse más; conquistar la cumbre demanda un enorme energía, la reconstitución de la energía se basa en encontrarse nuevamente a sí mismo

Los ideales son la razón de vivir del ser humano. La ausencia de ideales provoca gente cansada, frustrada, aburrida, sin ganas de vivir, con una diaria apatía; están muertos en vida.

Triste es, pero en plenos albores del siglo XXI, una gran cantidad de seres humanos padecen de la ausencia de ideales, nacen, crecen, perviven y mueren, sin aportar absolutamente nada a la humanidad y sin saber porque existieron. Esta falta de significado, este vacío existencial, crea resentidos, que se dedican solo a fastidiar y a criticar eternamente. Es inconcebible un Líder sin disciplina y esta debe sentirse aplicada en el trabajo y desobligado en el hogar o con la sociedad misma. Se es o no se es.

Un ser autodisciplinado es además de confiable, ampliamente reconocido, porque con su persona da ejemplo a su gente. La autodisciplina es fundamental para lograr algo. Cuando se decide ser diferente y desarrollar extraordinariamente sus cualidades, es menester soportar muchos sacrificios, pagar el precio del cambio con una férrea disciplina autoimpuesta.

Es necesario preparar a los Líderes del Mañana, dándoles la instrucción adecuada, la información debida; pero también hay que adecuarlos para decidir por sí mismos, propiciarles el medio, las herramientas apropiadas y librarlos de toda esclavitud.

No debemos permanecer pasivos, comencemos a decir, comprometernos y a actuar, no abduquemos a nuestra independencia y no nos dejemos manipular por el entorno y las circunstancias, dirijamos y controlemos nuestro destino y libremos la energía interior, el Ideal de Ser. Nadie debe conformarse con lo que tiene, ni siquiera conformarse con lo que uno es, reneguemos por nuestro destino, busquemos las oportunidades y la razón de vivir. El compromiso de vivir es enfrentar la realidad.

El IDEAL y la ENERGÍA: Ahora que somos conscientes de que debemos comenzar a modificar nuestros hábitos de conducta, el cambio en nosotros debe realizarse, con voluntad y fe y no esperemos que un accidente en la vida decida que lo debemos hacer (enfermedad, muerte de un ser querido, crisis, etc.). Hagamos nuestro compromiso de vivir, seamos valientes para reclamar cada uno su vocación: buscar la realización. Disfrutemos del desafío de vivir con profunda convicción de SER.

No esperemos a que las cosas se den por sí solas, ni procuremos refugiarnos en las excusas lo que no pudimos realmente ser por medios propios.

El tiempo para todos es irrepetible y un recurso no renovable, jamás recuperaremos este momento o el día de hoy y nadie ni con toda su fortuna ha podido comprar un minuto más de vida. Nadie nos asegura que hemos de vivir el siguiente día, por lo que debemos de vivir cada amanecer, no como si fuese el último, porque sería una forma trágica de ver la vida, pero sí como el primer día del resto de nuestra existencia.

Con autodisciplina busquemos darle una gran intensidad a nuestros días, para lograr lo que se desea. Autodisciplina es atreverse con firmeza a ser feliz hoy esencialmente y no vagar ilusionado ser felices algún día, porque de esta última manera se corre el riesgo de no llegar a serlo jamás.

Atrapemos un motivo para ser felices, pensemos que estamos vivos, sentimos, veamos a nuestro alrededor, al cielo, trastoguemos nuestro interior, somos inteligentes, etc. Hay muchas razones cerca de nosotros que parecen ser felices, nuestra vida es solo un grano de arena en el universo infinito, no permitamos que solo una adversidad cambie por completo el panorama. La vida es demasiado pequeña, es un instante en el concierto inconmensurable del cosmos, vivamos intensamente ese fugaz espacio de tiempo y cuando el señor, nos diga es tu turno hay que obedecerlo. ¡Hoy nos ha llegado, cumplamos dignamente! La disciplina es una cualidad que se origina del interior al exterior de un individuo, quiere decir, que se es disciplinado consigo mismo, antes de serlo con los demás. Se exige perseverancia y muchas agallas, para convertir nuevos y buenos hábitos en costumbres e incorporarlos permanentemente en la propia personalidad para conformar una nueva manera de ser y de vivir.⁴⁶

Personas abatidas en la vorágine de la urgencia, carecen del tiempo para ocuparse de lo que es más trascendente: dar un reconocimiento, ayudar a un amigo, escuchar al hijo,

⁴⁶ Maccoby, Michael. The Leader. New York, N.Y. (Simon and Schuster, 1981). pp. 81-84

ofrecer una frase de amor imprevista a sus padres, revisar el rumbo de la vida, visitar un enfermo, buscar la mejoría en las relaciones con los demás, etc.

Lo urgente nos hace sentir momentáneamente útiles, esclavos de las circunstancias. Consta de actividades que son delegables en otra persona o que pueden posponerse para cubrir actividades importantes.

Lo importante es trascendente, lo urgente solo ocupa tiempo. En ocasiones coinciden lo urgente y lo importante, una cita de trabajo vital para la empresa, una tarea con grandes perspectivas, etc. Pero generalmente estamos llenos de cosas urgentes, de problemas que no merecen nuestro tiempo completo y menos el poder ocuparnos de lo realmente trascendente. Debemos cumplir con lo urgente cuando es inevitable, pero no emplear todo nuestro tiempo y vida en ello. Muchas personas han dado su vida entera sin haber hecho nada importante.

Hay que sembrar a largo plazo dando prioridad a tareas que son importantes aunque aparentemente no sean urgentes. Prestemos atención a dar un significado correcto a lo trascendente de lo cotidiano y trabajemos sembrando día a día lo que esperemos cultivar más adelante.

La Soberbia: El triunfo mal asimilado, el sentimiento de intalibilidad, el sentirse poseedores únicos de la verdad, sabelotodo, el sentirse perfecto, es sinonimo del síndrome del producto terminado, manifestado en un orgullo desmedido que lleva al poseedor a perder la ruta de lo trascendente, de lo importante de la vida y que tarde o temprano lo llevará al fracaso.

La Autoeracia: Aquellos que aplastan, que juegan con la dignidad de las personas, que son: totalitarios, absorbentes; con un poder eternamente coercitivo, que sienten placer rebajando a los demás seres que si sienten indispensables en una empresa y para quienes sin

el no funcionaria nada, solo producen para si mismos: vacio, soledad, falta de cooperaci3n de los dem1s, stress, desmotivaci3n, matan toda creatividad, propician miedo, sumisi3n y rencor.

La Incongruencia: Es predicar una cosa y hacer otra. Hay quienes traicionan lo que dicen, produciendo su propio descr3dito.

La Hipercritica: Son personas que critican sistem1ticamente, pero que jamas aportan algo que remedie, ni siquiera sus propios males, quieren todo a cambio de nada. Son incapaces de comprometerse a hacer algo para remediar sus carencias.

El L3der de Excelencia vislumbra para s3 y para los suyos una ruta de oportunidades, procurando diariamente lo importante sobre lo superfluo, lo trascendente por encima de lo rutinario y ocupacional. Con una s3lida autodisciplina forja objetivos de largo plazo con el empleo acertado de ser tiempo busca la satisfacci3n de sus expectativas y las de los suyos.

Con humildad supera cualquier apice de soberbia. Procura hacer crecer con fe y confianza a su gente, constituyendo con armon3a una uni3n s3lida para el empleo sin3rgico de las potencialidades de cada uno de los suyos. Es veraz, comunicativo, pero lo es m1s con el ejemplo, que con las palabras. Emprende acciones especificas para constituir una mejor familia, una mejor empresa y una naci3n m1s rica en valores, principios y bienes; es cr3tico, pero acompa1a cada inconformidad con soluciones, participaci3n y compromiso. Todo 3l es congruencia y asertividad, valent3a para inconformarse y por cambiar su entorno pero obligado para su acci3n inmediata.

El Riesgo de Empezar: Toda acción de cambio lleva un riesgo latente de éxito y también de fracaso. Pero la única manera de alcanzar el triunfo es enfrentar la realidad de ambas con optimismo (sin exageraciones), con una gran filosofía

Para lograr algo en la vida, se necesita intentar, perseverar, emprender una y otra vez, aprendiendo de triunfos y rescatando sabiduría de los fracasos. ¿Es posible aprender del fracaso?. Por su puesto que sí, pero requiere de una gran responsabilidad, disciplina, para reconocer los actos equivocados, para no volverlos a cometer y en el siguiente intento tener mayores oportunidades de triunfo.

Entre más grande es el reto, mayor será el riesgo. Solo intentándolo una y otra vez, con optimismo y decisión es como se logra las grandes empresas. Lo importante es enfrentar el reto, arriesgarse al triunfo, a la realización y llevar en la mente sembrada el ansia de lograrlo.

El Líder de Excelencia piensa: ¡Triunfar no es lo más importante, lo es todo! El no espera, se la juega, con optimismo. Desafían su propia naturaleza y como el acero se templean a las altas temperaturas, con los éxitos y fracasos como forja y la sabiduría extraída de estos, como fuerza, con una inflexible voluntad y sed de lograr sus objetivos.

Quizás el reto mayor para el Líder es enseñar a sus seguidores a lograr toda su potencialidad, hace uso entero de sus cualidades y orientarlos para que ordenadamente se apliquen en las metas del grupo y las que individualmente cada seguidor tiene. Es arquitecto humano, que hace de seres ordinarios, personas extraordinarios.

Los primeros logros multiplican la energía restante, lo que obliga al Líder a buscar más significativos y trascendentes. Sabe que dejar de luchar es comenzar a morir. Al llegar a una cumbre, después de luchar con esfuerzo contra las vicisitudes, siempre se verá más arriba otra, más digna gloriosa que la escalada.

El Destino del Ser Humano: El único destino de todo hombre es la Realización, a la cual se encamina, cuando se ha reclamado a sí mismo a vivir plenamente. ¿Qué es la realización? Es lograr la máxima expresión de nuestras cualidades, es una acción permanente e interminable. El hombre realizado no existe en términos absolutos, lo que hoy es el hombre realización, que se esfuerza en cada acción, para lograr la mayor aplicación de su potencialidad, de la que es capaz en ese momento, con entrega y pasión.

Compromiso: Ningún ser humano está de sobra, nadie existe por casualidad, todos tenemos cualidades que nos fueron dadas y no para dejarlas dormir el sueño de los justos. Sería absurda la creación si así fuera. El significado de lo anterior es concluyente: todo hombre tiene una misión que cumplir: Ser cocreador de la naturaleza transformador de ella. Es así como, el ser humano utiliza la energía natural y la convierte en electricidad.

A través de ser creador de una empresa, una familia, una filosofía, una vida, un sueño realizado, un ejemplo, una nación, el hombre cumple con una misión. Procurémosle pagar la cuota que generacionalmente nos corresponde, aportando a la familia, a la sociedad, al país y a la humanidad entera, a lo existente, nuestro valor agregado, enriqueciendo lo que hemos recibido para hacer heredar algo mejor. Lo anterior justificara realmente nuestra existencia.

Saber dar, el Costo de Ser Excelente: Uno de los mayores retos del Líder, es aprender a dar (lo material y lo espiritual), pero no a dar lo que nos sobra, a dar limosnas. Estamos acostumbrados a dar lo que nos sobra, a dar limosnas, lo que ya no queremos y que estorba, lo que en la mayoría de las ocasiones es inservible. Aprendamos a dar con generosidad, con un verdadero sentido de honestidad ofrecer lo mejor de nosotros mismos, con un verdadero sentido de honestidad ofrecer lo mejor de nosotros mismos, dar realmente hasta que nos duela hacerlo, solamente lo que nos puede vale. Cambiemos hábitos malos,

haciendo hábitos buenos, dispuestos a dar por ese cambio, todo, hasta que duela. No ofrecer la voluntad hasta donde no incomode, sino que lo trascendente demanda toda la voluntad y disciplina.

Procuremos exíjimos el mayor esfuerzo, dar nuestra mejor intención, el mejor momento, el mayor aplomo, etc. Solo lo barato lo compra el dinero, lo sublime no tiene precio, es metal, exige lo mejor de nosotros.⁴⁷

Amar es, dar hasta que el dolor experimentado nos haga sentir que hemos dado lo mejor. Es buscar afanosamente el bienestar y el crecimiento de nuestros seres amados. Debe ser ilimitado, libre de posesión, egoísmo y opresión, a través de sublimes acciones reales, sojuzgando a la razón y a los sentimientos, a la inteligencia y al placer, para procurar el bien de los seres amados.

Cuando el líder de excelencia en lo cotidiano y pleno ejercicio sus cualidades, en pro del bien de los seres amados y de la superación constante de los suyos y de sí mismo, se va reflejando en el prójimo y en el entorno, formando con su razón de Ser una evolución constante a su alrededor, engrandeciendo con sus logros al presente y a futuras generaciones, cuando cumple con su cuota agregando con su existir un valor mayor al mundo trasciende

Su **Trascendencia** es proporcional al reflejo de su realización en los demás, en la medida que se propague el efecto de sus acciones en otros seres. Se trasciende cuando su ser logra su permanencia en el tiempo y en el espacio.

Solo el que tiene conciencia histórica, traspasa su dimensión actual, para fundamentar su persistencia en un liderazgo trascendente. El mundo demanda una perenne sublimación, una transformación continua a través de seres comprometidos con la creación,

⁴⁷ Cruz, José. Educación, Excelencia, Autoestima, Perseverancia y T.O.M., Mexico, D.F. (Editorial Colección Siglo XXI), pp. 57-65.

cuyo afán sea el deber de ser auténticos y completos, con un crecimiento de su ser en el amor a los demás, engrandeciéndose con su paso por la vida, el ser de futuras generaciones.

El testimonio de una permanente búsqueda, en una energía constante de realización y espíritu de lucha de sus hijos, trabajadores, amigos, alumnos, etc. esbozará el tamaño de la *Trascendencia del Líder*.

4.4 LOS VALORES Y LA MISIÓN DEL LÍDER

Sin valores el liderazgo propia CAOS, como el político que justifica sus rapinezas actitudes, con un "derecho" supuestamente adquirido de "ahora a mí me toca".

Los especializados en la materia reconocen que los valores han ido evolucionando a través del tiempo y aunque también se afirma que "el hombre es el único ser que tropieza con la misma piedra", esto no impide que la humanidad también en cada ocasión aprenda de ello para su superación.

Considerando todo lo anterior tenemos que concientizarnos de lo que significa para nosotros el término VALOR o VALORES.

La palabra VALOR expresa el significado que a las ideas, personas o cosas le damos cada uno de nosotros, al grado tal que, no tienen valor, lo que no nos interesa. Hay valores individuales de región en un solo país, cívicos y universales.

Tenemos que partir de la realidad de que el concepto VALORES es relativo; ya que lo que para uno puede ser importante, a otros les será indiferente. Los valores en cada caso son los que giran alrededor de nuestra vivencia personal.^{4*}

Cada individuo, tiene una escala diferente de valores y si deseamos verdaderamente conocernos y aceptar dicha singularidad. Debemos reconsiderar nuestra escala de valores si deseamos superarnos, tendremos que tener el propósito firme de modificar todos aquellos valores que impiden nuestro objetivo.

El Líder de Excelencia, tiene que ser excelente en sí mismo, con valores tan poderosos que pueda transmitirlos a sus seguidores. Solo las acciones reflejadas en los demás, son trascendentes, además, como Aristóteles sostuvo: "El valor de un hombre no está dado por lo que tiene, sino por lo que es".

^{4*} Ribeiro Biani, Lício Nestor. *Los Valores de Acceso y La Práctica Docente*. Rio de Janeiro, Brasil. (Editorial P y V). pp. 15-22.

Al demostrar un alto grado de valentía al atreverse en las condiciones más adversas llegar a esas ignotas y agrestes regiones en pos de sus ideales y al asemejar con esta hazaña la agresividad del oso polar. Según sus costumbres, ellos devoraron su corazón en la misma forma que lo realizaban cuando en sus cacerías mataban al oso polar, ya que según sus conceptos de valores, debían ejecutar este acto para adquirir el mismo coraje y arrojo de esta fiera del ártico y de la misma manera, pensaron que al devorar el corazón de aquellos misioneros, ellos según lo estimaba, poseerían el atrevimiento y valentía de ellos.

Casos como el anterior, nos dan una idea de lo que significa el concepto de los valores a través de las diferentes dimensiones de tiempo y espacio en que se desenvuelve la humanidad.

LOS CONFLICTOS DE VALORES A TRAVÉS DE LA HISTORIA

Los conflictos de valores producen cismas (Religiosos, Políticos), guerras, cruzadas, inquisición, etc. por el afán de la imposición del poder de unos sobre otros, caracterizados estos en bienes que desean ser usurpados o ideologías también impuestas. ¿Cuánta sangre se ha derramado por motivos raciales, religiosos o políticos?

LOS GRANDES CONFLICTOS PERSONALES DE VALORES.

Las desavenencias conyugales siempre son origen de un desnivelado criterio y naturaleza de los valores. Los divorcios más que por grandes diferencias, provienen de pequeños problemas de valor.

El enorme potencial positivo que se encierra en la debida concientización de la naturaleza de los valores de cada persona; la aceptación plena y respecto de los que poseen los demás.

LOS VALORES UNIVERSALES

Los mismos términos con que designamos las diversas etapas de la historia del hombre, tales como la edad de piedra, del hierro, del fuego, de la nada o también aquellas de la edad media, moderna, contemporánea o la de la era atómica, conllevan en sí, también una creciente aguilatación o progreso de los valores universales del hombre.

Al contar en todo el globo terraqueo con un mismo significado, emergen titánicamente valores universales con profunda filosofía social, Los Derechos Humanos: a la vida; a la dignidad; a la libertad, como sólida base para la comprensión mundial, la realización individual y colecta, el amor, etc.

Los profetas del desaliento constantemente quizás nos traten de decir que es imposible cambiar situaciones anómalas de supuestas crisis de valores, pero vemos que en México, las crisis nos han estimulado a superarnos, nuestros héroes son prueba incuestionable de esta afirmación, nombres como Miguel Hidalgo, Morelos, Emiliano Zapata, Francisco Villa, Venustiano Carranza, etc., nos recuerdan las reivindicaciones de valores logrados con motivo de los movimientos emprendidos.

„¿La qué estamos fallando y qué puedo hacer yo para impedirlo?

Si asumimos la responsabilidad y el compromiso individual hacia este nuevo orden de valores, estaremos seguros que lograremos el México que anhelamos.

Motivados por todas las acciones de quienes se nos han anticipado en la superación y valorización de nuestros potenciales, debemos lanzarnos también, al igual que ellos, a promover por todos los medios a nuestro alcance, un nuevo orden de valores que dignifique y permita la realización plena del ser humano, valores como la libertad, la generosidad, el amor, la justicia y la honestidad.

Motivados por este potencial debemos concientizarnos de nuestro grandioso patrimonio, para conservarlo y acrecentarlo como un legado para nuestros hijos, no

debemos agotar esfuerzos para que cada uno de nosotros, donde estemos plantados, hagamos que quienes convivan en nuestro entorno hagan suyos esos y otros valores más.

Tristemente se constata que no hemos hecho conciencia que los poseemos y por consiguiente no lo aprovechamos en nuestro beneficio y en el de los demás. "dejamos" denigramos, caricaturizándonos con los antivalores, que esos si conocemos y de conformarnos con el dicho que: "al cabo así somos".

Si estamos convencidos de que podemos tener un País plenamente integrado en el progreso, el trabajo y la convivencia pacífica de quienes lo habitamos debemos preguntarnos ¿cómo deseamos que sea nuestro país?.

Con empresas, sindicatos, funcionarios y obreros comprometidos con un nuevo y más alto orden de principios personales y de grupo.

Con metas sólidas que lleven a ofrecer productos y servicios de calidad con productividad. En cuya interacción Empresa-Trabajador, exista equilibrio, armonía de ideales y corresponsabilidad.

Lugar donde todos estemos conscientes de sus raíces, sus valores y una permanente gratitud hacia quienes los integran.

Que se orgullezcan de sus etnias, su folklore y sus herencias.

Una república que ostente una juventud en búsqueda de realización, limpia y pujante, agradecida con los héroes, que con su vida forjaron una nación potencialmente rica.

Con los líderes comprometidos con su misión histórica de trascender. Nación donde exista una protección integral a todos los mexicanos, desde la más tierna infancia, hasta la senectud, al miserable y al desposeído, luchando por emanciparlos y crean en ellos, seres humanos de Fe y voluntad.

Para organizar nuestra superación, el caudal de nuestros valores para lograr hacer el México que deseamos para nuestros hijos, podemos sistematizar y ordenar los pasos a seguir para llegar a nuestro objetivo:

1. Circunscribir nuestra actual y reinante escala de valores (individual, de pareja y de grupo).
2. Definir la escala de valores deseada (individual y universal).
3. Precizando concretamente los cambios que sean necesarios cubrir, en todo al ámbito de nuestra vida familiar, laboral, social, etc
4. Vivir de acuerdo a los valores que deseamos Ser y Conservar.
5. Que nuestras conductas permanezcan incólumes a pesar de todas las vicisitudes y descualabros, fieles a nuestros valores para poder estar en el orden deseado.
6. Nunca promover conflictividad entre nuestros valores individuales y a la vez respetar profundamente los de los demás.
7. Luchar denodadamente por valores universales y contribuyamos a escribir la historia. No atacar malos hábitos, hay que crear buenos hábitos.
8. Ser constante exponente de los más altos valores personales ante los demás. Ser un vendedor de principios.
9. Cuestionarse permanentemente, perfeccionando el código de valores y reinventándose a nosotros mismos.

Si cada uno de nosotros, está dispuesto a seguir esa nueva escala de valores y:

Somos conforme a ella,

Hacemos Todo conforme a ella,

Estamos conforme a ella,

Tenemos conforme a ella

Si asumimos la responsabilidad y el compromiso individual hacia este nuevo orden de valores, estaremos seguros que lograremos el México que anhelamos. Los intrépidos que se

lanzan a la conquista de sus ideales y los medioeres que se conforman con que la casualidad les regale todo. Los primeros algunas ocasiones fracasan, los segundos nunca.⁴⁹

Siempre dará lo mejor de sí. Convencido siempre de que nació para luchar, nunca se dará por vencido y no se le hará imposible alcanzar una estrella aunque siempre estará consciente de las dificultades que tendrá que afrontar para llegar a ella.

El líder por excelencia sabe que nada lo podrá disuadir de su propósito, se enfrentará a los retos más audaces e inclusive, cuando densos nubarrones se cruzan en su camino, sabrá que siempre de estos se originarán las más grandes gotas de lluvia que lo animarán a seguir cultivando el triunfo de los valores de ser y de quienes lo rodean; conocerá igualmente que después de la más oscura noche, siempre hay tras de ella el más brillante amanecer.

Se ofenderá ante la miseria, la injusticia, el dolor y la desgracia del ser humano, por lo que buscará con feroz brío aprender del Pasado, vivir intensamente con amor profundo y espíritu de servicio su Presente, para escribir con letras de oro un Futuro con mejores oportunidades y valores.

En su afán de servicio, se dará afable y humilde hasta que el umbral de dolor haga hervir la sangre de sus venas, inspirándole la sublime recompensa del autoreconocimiento y la tranquilidad espiritual. Jamás se sentirá con el deber cumplido porque sabe que detenerse le significa comenzar a morir.

⁴⁹ Wall Solum, Sobst. EL Líder Visionario. México, D.F. (Editorial Panorama), pp. 100-111

El momento de la verdad
me llevo hacia el final
de los primeros 10 meses.
Era de noche y estaba,
como tantas otras veces,
en el despacho.

Las agujas
del reloj se acercaban
a las cuatro de la madrugada
y yo todavía no había acabado
con la impresionante pila de papeles
que cubria mi escritorio.

Estaba agotado de cuerpo y alma
y me oia a mi mismo murmurar:
"O no soy capaz de dirigir este sitio
o es que es indirigible".

Cogi la agenda
y pasé revista a cada hora
en punto, cada media hora,
cada cuarto de hora,
queria saber en que se me habia ido
la jornada, el día anterior, el mes entero...
Hasta que llegué a la siguiente con fusión:
yo era víctima de una vasta,
amorfa, incógnita y sorda conspiración,
cuyo objeto era impedir
que introdujera el mas mínimo
en status quo univ ersitario.

WARREN BENNIS

LÍDERES, NO SOLO JESES

| LÍDER | JEFE |
|---|---|
| INNOVA | ADMINISTRA |
| ES UN ORIGINAL | ES UNA COPIA |
| SE CONCENTRA EN LAS PERSONAS | SE CONCENTRA EN SISTEMAS Y ESTRUCTURAS |
| INSPIRA CONFIANZA | SE VALL DEL CONTROL |
| TIENE UNA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO | TIENE UNA VISION A CORTO PLAZO |
| PREGUNTA PARA QUI, Y POR QUI | PREGUNTA COMO Y CUANDO |
| VISUALIZA EL HORIZONTE | SIEMPRE FIJA LA VISTA A CORTO PLAZO |
| CREA | IMITA |
| ACEPTA DESAFIOS | ACEPTA EL STATUS QUO |
| ES LA PERSONA QUE ACEPTA LA INTERDEPENDENCIA | ES EL CLASICO BUEN SOLDADO |
| HACE LAS COSAS QUE SE DEBEN HACER | HACE LAS COSAS BIEN |

DESARROLLO DEL LIDERAZGO**Las siete características del
líder positivo**

Debemos tratar de mantener la compostura siguiendo
el ejemplo de otras personas muy fuertes.
- Benjamin Franklin -

CONTENIDO

- I.- Integridad:** La búsqueda de la honradez
- II.- Compasión:** La actitud responsable
- III.- Conocimiento:** La integración de conciencia y conocimientos
- IV.- Valor:** La espina dorsal de los actos
- V.- Compromiso:** La pasión que satisface la visión
- VI.- Confianza:** La creencia en uno mismo y en los demás
- VIII.- Comunicación:** El poder de la persuasión

LIDERAZGO TRANSFORMADOR COMPORTAMIENTOS BÁSICOS

EL LIDER SABIO
NO INTERVIENE SIN NECESIDAD.
SU PRESENCIA SE SIENTE,
PERO EL GRUPO
SE DIRIGE ASI MISMO.
LOS LIDERES MENOS CAPACES
DICE N MUCHO, HACEN MUCHO,
TIENEN SEGUIDORES Y FORMAN
SECTAS. LOS PEORES LIDERES
HASTA UTILIZAN EL MIEDO
PARA ENERGIZAR AL GRUPO
Y FORZARLO A SUPERAR TODA
RESISTENCIA. LOS LIDERES MAS
HIRRIDILES TIENEN MALA REPUTACION.

RECUERDA QUE TU TAREA
ES FACILITAR EL PROCESO
DE OTRA PERSONA.
NO TU PROCESO
NO TE METAS DE MASIADO
NO CONTROLES

IMAGINA QUE ERES UNA PARTERA
ASISTiendo
AL NACIMIENTO DE UN NIÑO.
REALIZA TU TRABAJO
SIN QUEJARTE.
SI HACER UN ESPECTACULO,
FACILITA LO QUE ESTA PASANDO
EN VEZ DE AQUELLO QUE PIENSAS QUE
DEBERIA DE PASAR, SI DEBES DIRIGIR,
HAZLO PARA QUE LA MADRE RECIBA
AYUDA EN TANTO PERMANECE LIBRE
Y BAJO SU PROPIO CONTROL.
CUANDO EL NIÑO HAYA NACIDO,
LA MADRE CON TODA RAZÓN,
EXCLAMARA
"LO HICIMOS NOSOTROS MISMOS"

EL TAO DE LOS LIDERES

**DIEZ FACTORES QUE CONSTITUYEN EL
LIDERAZGO TRANSFORMADOR**

- 1.- LOS LIDERES ADMINISTRAN EL SUEÑO.
- 2.- LOS LIDERES ABRAZAN EL ERROR.
- 3.- LOS LIDERES ESTIMULAN LA RETROALIMENTACION.
- 4.- LOS LIDERES ESTIMULAN LA DISENSION O EL PENSAR DIFERENTE.
- 5.- LOS LIDERES TIENEN EL FACTOR NOBEL: OPTIMISMO, FE Y ESPERANZA.
- 6.- LOS LIDERES ENTIENDEN EL EFECTO PIGMALION EN LA ADMINISTRACION.
- 7.- LOS LIDERES TIENEN UN TOQUE ORIGINAL.
- 8.- LOS LIDERES TIENEN EL DON DE LA AGUDEZA VISUAL: ESPACIO Y TIEMPO.
- 9.- LOS LIDERES COMPRENDEN QUE HAY INTERESES CREADOS.
- 10.- LOS LIDERES CREAN ALIANZAS Y ASOCIACIONES ESTRATEGICAS.

UNA GENERACIÓN DE LÍDERES TRANSFORMADORES

EDUCACION AMPLIA.

CURIOSIDAD ILIMITADA.

ENTUSIASMO SIN LIMITE.

FE EN LA GENTE Y EN EL TRABAJO EN EQUIPO

VOLUNTAD DE ARRIESGARSE.

DEDICACIÓN AL CRECIMIENTO A LARGO PLAZO,
MAS BIEN QUE LAS METAS A CORTO PLAZO.

DEDICACION A LA EXCELENCIA.

PREPARACION.

VISION DE FUTURO.

CLARIDAD DE VALORES

COMPORTAMIENTOS BÁSICOS**DESAFIAR EL PROCESO**

ESTA PRACTICA SE REFIERE, A QUE DENTRO DE LAS HABILIDADES DEL LIDER, SE ENCUENTRA LA DE INNOVACION, LA DE PODER PROVOCAR UN CAMBIO EN EL "STATUS QUO", EL LIDER ACEPTA RIESGOS, Y DE ESTA MANERA APRENDE DE LOS FRACASOS Y DE LOS ÉXITOS, Y CONSEQUENTEMENTE PUEDE TRIUNFAR COMO LIDER, GRACIAS A LO QUE HA APRENDIDO.

ESTABLECE BASICAMENTE DOS COMPROMISOS

- 1.- BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES: CONTROLAR Y CAMBIAR EL "STATUS QUO"
- 2.- EXPERIMENTAR Y TOMAR RIESGOS: APRENDER DE NUESTROS ERRORES Y ÉXITOS.

INSPIRAR UNA VISION COMUN

CUALQUIER MOVIMIENTO SOCIAL U ORGANIZACIONAL COMIENZA CON UN SUEÑO DE COMO SE ESPERA QUE SEA EL FUTURO. INSPIRAR UNA VISION COMUN ES PODER IMAGINAR COMO SERA EL PORVENIR CUANDO SE LLEGUE AL DESTINO FINAL. LA IMAGEN CLARA DEL FUTURO, ES ALGO QUE MOTIVA A LOS LIDERES, POR LO TANTO ADEMÁS DE QUE EL LIDER TIENE UNA IDEA CLARA DE LO QUE ESPERA, DESARROLLA TAMBIEN LA HABILIDAD DE TRANSMITIR CON MUCHO ENTUSIASMO LA EXPECTATIVA QUE CONCEBE A SUS SEGUIDORES, ES DECIR, DEBE CONOCER EL LENGUAJE DE ELLOS, PARA QUE PUEDAN CAPTAR EL MENSAJE PRECISO QUE DESEA EMITIR. LOS LIDERES CONVENCEN, CONCIENTIZAN Y HACEN VER A LA GENTE, COMO UNIRSE PARA ALCANZAR UN PROPOSITO COMUN, TODOS SALDRAN BENEFICIADOS.

VISUALIZAR EL FUTURO: IMAGINAR ESCENARIOS IDEALES.

MOTIVAR A OTROS: ATRAER A LA GENTE A PROPOSITOS COMUNES.

POTENCIALIZAR A OTROS PARA QUE ACTUEN

UN ASPECTO FUNDAMENTAL POR TENER EN CUENTA, ES QUE LOS LIDERES NO ALCANZAN EL EXITO POR SI SOLOS, SIEMPRE ES EL JUNTO CON SU EQUIPO. LA PALABRA CLAVE ES "NOSOTROS" NO "YO".

LOS LIDERES INVOLUCRAN O COMPROMETEN A LOS QUE TIENEN QUE VIVIR CON LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DEL QUE TODOS FORMAN PARTE. LOS LIDERES ANIMAN A LA GENTE A QUE COLABORE, CONSTRUYEN AL EQUIPO Y LES DAN PODER. EL LIDER ENFATIZA LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN EQUIPO Y DE LA COLABORACION DE TODOS. CONSTA DE DOS COMPROMISOS:

- FOMENTAR LA COLABORACION: LOGRAR QUE LA GENTE TRABAJE EN EQUIPO.
- FORTALECER A OTROS: COMPARTIR PODER E INFORMACION.

MODELAR EL CAMINO

ESTA PRACTICA PUEDE RESUMIRSE, EN EL PLANTEAMIENTO DE QUE LOS COLABORADORES PONEN A PRUEBA A SUS LIDERES, A TRAVES DE LA PREGUNTA "MI LIDER PRACTICA LO QUE PREDICA?"; SE MODELA EL CAMINO A TRAVES DE PLANIFICAR DE PLANIFICAR Y ENCAJEZAR PONIENDO EL EJEMPLO. LOS LIDERES ENTONCES, DEBEN TENER MUY CLARAS SUS CREENCIAS Y VALORES, ADEMAS DE SER CONSTANTES EN LA PRACTICA DE LO QUE PREDICAN, ES DECIR, CONGRUENTES. "MODELAR EL CAMINO", ES MOSTRAR A LOS DEMAS, A TRAVES DE LA CONDUCTA DE UNO, QUE LOS VALORES QUE SE TIENEN, SE VIVEN.

CONSTA DE DOS ESTRATEGIAS:

- PONER EL EJEMPLO: ENCAJEZAR, A TRAVES DEL HACER.
- PLANIFICAR PEQUEÑOS LOGROS: CONSTRUIR COMPROMISO A LA ACCION.

INSPIRAR Y MOTIVAR

EL CAMINO A LA META DESEADA PUEDE SER MUY ARDUO Y MUY LARGO. LA GENTE PUEDE LLEGAR A SENTIRSE EXHAUSTA, FRUSTRADA Y DESANIMADA. POR ESTO, LOS LIDERES INSPIRAN Y MOTIVAN A SUS COLABORADORES PARA QUE CONTINUEN EN EL VIAJE HACIA EL OBJETIVO FINAL. UNA MANERA DE LOGRAR ESTO, ES CELEBRAR CUANDO SE ALCANZA UNA META INTERMEDIA DEL PROYECTO EN EL QUE SE ESTA TRABAJANDO Y TRANSMITIR LA CONFIANZA A LOS SEGUIDORES DE QUE SE PUEDE GANAR. OTRO ASPECTO IMPORTANTE ES RECONOCER LAS CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y FESTIJARLA GRUPALMENTE. EN FIN, LO MAS IMPORTANTE DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER EN LO QUE SE REFIERE A ESTA PRACTICA, ES QUE LOS LIDERES TIENEN LA CAPACIDAD DE ANIMARSE A SI MISMOS.

CONSTA DE DOS COMPROMISOS:

- RECONOCER CONTRIBUCIONES: ASOCIAR LA RECOMPENSA CON EL DESEMPEÑO.
- CELEBRAR LOGROS: VALORAR LAS VICTORIAS.

EL PROFETA

"ES EL VISIONARIO QUE ROMPE MOLDES Y CONCENTRA LAS ENERGÍAS HUMANAS QUE IMPULSAN A LA ORGANIZACIÓN HACIA ADELANTE".

CARACTERÍSTICAS

VISIÓN, IDEA CAUTIVADORA Y ORIGINAL QUE LOS DEMÁS JUZGAN IRREALIZABLE.

SU PAPEL: DESARROLLAR ESA IDEA- VISIÓN DEL FUTURO.

CONTRA EL "STATUS QUO" ORGANIZACIONAL; SU COMPORTAMIENTO NO SE AJUSTA A LA NORMA.

NO RESPETA INSTITUCIONES RÍGIDAS Y VULNERABLES; SUS IDEAS IMPLICAN EL NECESARIO COLAPSO DEL ANTIGUO RÉGIMEN.

ASUME RIESGOS; TIENDE A SER INCONFORMISTA.

MIRA A LARGO PLAZO. LA EXIGENCIA DE RESULTADOS INMEDIATOS DESTRUYE SU CREATIVIDAD.

APORTA A LA ORGANIZACIÓN INSPIRACION Y DEDICACIÓN A SUS IDEAS

NO ES BUEN NEGOCIADOR DE CONSENSOS; TIENE EL DEMASIADO FUERTE EN SUS PROPIAS IDEAS

UN "GURU" QUE INSPIRA A UN REDUCIDO GRUPO DE SEGUIDORES, CONVENCIDOS Y LEALES.

SE REBELA CONTRA EL MEDIO BUROCRÁTICO CREADOR, NO GESTOR.

4.5 SUSTENTO PSICOLÓGICO DEL LÍDER

Necesidad de la aplicación de la psicología de la administración

Se debe utilizar en el sentido de reconciliar a los individuos con la organización: La administración necesita comprender a las personas, a los grupos humanos y a la comunidad donde está situada la empresa. El objetivo básico de la acción administrativa es obtener la integración de las personas y la coordinación de sus actividades.

Debe buscar más la adhesión del grupo que procurar expresar su poder personal. El liderazgo se basa más en el grupo que en las características personales del líder.⁵⁰

Ley de la situación

Una persona no debe dar órdenes de la situación, es la situación concreta la que debe establecer las órdenes y el empeño de las personas en ejecutarlas. Los elementos subjetivos (como la voluntad del jefe, los intereses personales, etc.) deben desterrarse. La situación es la que debe determinar lo que es correcto y lo que está equivocado. Toda decisión es un momento de un proceso.

El liderazgo como función

La autoridad es "el carácter de una comunicación tal, que es aceptada por quien la recibe como determinante de su conducta". Esta segunda definición, que tiene su eje en los procesos de influencia, posee la ventaja de poder aplicarse por igual al liderazgo en grupos informales y en los grupos en vías de formación, en los cuales el líder aparece como el miembro que ejerce la más fuerte influencia.

⁵⁰ Crosby, Philip. *El Dulce Arte de Salirse con la Suya de Buena Manera*. México, D.F. (Editorial Diana, 1979), pp. 68-78.

El liderazgo no deberá ser ya considerado según una perspectiva estática y estrechamente individualizada, sino como un sistema de conducta requiriendo por y para el funcionamiento del grupo, como una condición y una cualidad dinámica de su estructura.

Condensa los resultados de la corriente Lewiniana sobre los factores de cohesión y los de la corriente interaccionista sobre los procesos de comunicación.

Como en el caso de los factores de cohesión, en la función de liderazgo se puede distinguir un doble aspecto: operativo y afectivo

Aspecto socio-operativo

Concierne a la persecución de objetivos y a la realización de las tareas propias de los grupos. Su naturaleza es evidentemente variable (producción material, gestión administrativa, investigación, etc.), pero en todos los casos es posible precisar las operaciones que permiten llegar a esos fines.

Aspecto socio-afectivo

El mantenimiento de una actividad eficaz no depende sólo de factores técnicos y metodológicos, si no también del clima psicológico que reina en el seno del grupo, de su "moral", y ésta depende a su vez del grado de motivación y de interés por la tarea, así como de las relaciones que se tejen entre los distintos miembros -incluido el jefe jerárquico- cuando se trata de una organización.

Ya se ha visto que se refiere no a los actos sino a las actitudes, los valores, los sentimientos conscientes o inconscientes. Según el tipo de liderazgo adoptado, las intervenciones que se indican son más o menos acusadas, e incluso a veces faltan.

Procesos de identificación y en ocasiones de amor o de odio.

La incitación de los miembros a participar al máximo en la tarea, haciendo funcionar un sistema explícito o latente de gratificaciones y sanciones (ventajas inmediatas, promesas, elogios, amenazas o censuras).

La tranquilización -que completa el paso precedente- en los casos en que se desarrollen ansiedades o tensiones individuales colectivas. Búsqueda de un lenguaje común

En cambio la elucidación es la función principal del monitor en ciertos grupos de formación.

No es posible establecer un liderazgo sin un mínimo de lucidez, que permita, en especial:

- Apreciar la evolución de los niveles de satisfacción o de insatisfacción individuales o colectivos.
- En caso de conflicto o de ansiedad, determinar las fuentes y facilitar las salidas

Si al líder le corresponde ser en general el más consciente de estos problemas y el principal animador de dichas funciones, el contenido mismo de los análisis precedentes muestra que no puede asumirlas solo, sino que es, en esencia, un "catalizador" de las necesidades y de los recursos del grupo.

Influencias importantes en la conducta del líder

El liderazgo se define mejor no como la propiedad de una persona con rasgos poco comunes, sino como una relación entre una persona y una situación. El liderazgo es el esfuerzo por usar de la influencia interpersonal para alcanzar una meta. El liderazgo es el empleo de palabras, no de la fuerza, para influir sobre los demás, persuadirlo de que camine, aunque sea amenazándolo, si lo es.

El liderazgo es aplicable a todas las relaciones interpersonales; no se limita a relaciones en que una persona tiene el título de "presidente", "general", "capataz", etc.

Un acto claro del liderazgo puede ser un claro fracaso. El líder le pedirá al seguidor, pero el seguidor podrá no oírle o negarse a ser influido. El liderazgo exitoso es el uso eficaz

de la influencia interpersonal para alcanzar una meta. Líder exitoso es el que triunfa en su esfuerzo por ejercer influencia.

La organización de que es parte lo hace ser un éxito y también los seguidores en quienes trata de influir, tiene éxito por los métodos de que se vale para influir sobre otros.

Influencia de la organización

El grupo deberá tener la autoridad suficiente para hacer bien sus labores y el líder del grupo tendrá la autoridad para cumplir sus funciones de líder.

El líder que no tenga la influencia adecuada independientemente de su capacidad o del miramiento y respecto que le tengan sus seguidores como persona, no resulta satisfactorio para sus subordinados.

Mientras más influencia tenga el supervisor ante sus superiores será más probable que la actitud de sus empleados le sea favorable.

El sistema de organización de grupo da mayor influencia a los grupos y a sus líderes.⁵¹

Influencia de los seguidores

Hay cierta razón para ver al seguidor como el factor más crucial en cualquier faceta de liderazgo y para afirmar que la investigación encauzada hacia el seguidor acabará dando óptimos frutos. Lo que percibe, es en grado importante.

El trabajador capacitado e inteligente, que es un seguidor "constructivo", ejercerá una influencia considerable. Cumple órdenes, pero al hacerlo, revela discreción y juicio, y cuando lo considera justificado, se ofrece a sí mismo y a otros trabajadores otras alternativas; también aconseja cuando lo juzga necesario. El seguidor subversivo tiene esa

⁵¹ Cooper, Caryl. Learning From Others in Groups. Westport, Connecticut, (Greenwood Press, 1979), pp. 42-48.

misma influencia pero la usa para sus propios fines o para beneficio de otro grupo al cual le es más leal. Los seguidores no seguirán si sus problemas son demasiado difíciles. Si las tareas que les esperan son abrumadoras y los obstáculos insuperables, no se los podrá dirigir, se irán del grupo o caerán en la apatía.

Mientras mas cerca este un grupo de su máxima integración, productividad y moral, será menos posible o necesario el liderazgo. El liderazgo efectivo máximo puede ocurrir cuando los problemas a que se enfrenta un grupo no son tan difíciles como para que los miembros los rehuyan, ni tan sencillos que se necesiten pocos o ningunos para resolverlos.

La motivación, elemento importante para el liderazgo

Un requisito del liderazgo efectivo es el deseo de ser líder. El líder deberá tratar de serlo para tener probabilidades de ser efectivo.

Los genes y el medio son casi igualmente importantes para determinar las diferencias en autoritarismo. La elevada condición social ayuda también a crear el deseo de ser líder.

Los líderes eficaces están orientados hacia las metas de su grupo y hacia las tareas que deben realizarse para alcanzarlas.

Una personalidad bien adaptada

En el caso del dirigente de un grupo de discusión, la personalidad bien adaptada es una condición sine qua non de la eficacia. Entendemos que un dirigente que se deja arrastrar fácilmente por sus emociones no puede ser guía adecuado para un grupo, el dirigente para manejar los problemas de acción recíproca social en forma constructiva, debe tener seguridad y confianza en sí mismo, y en la medida que no sea así disminuirá la eficacia de su dirección.

Tiene que ser capaz de "fecundar un ambiente social" sin opacar a los demás. Tiene que estar dispuesto a ser dirigido en alguna que otra ocasión. Solamente entonces podrá circular la dirección. La única manera de que el grupo pueda llegar a la madurez es que el propio dirigente sea mental y emocionalmente maduro.

Respecto e interés básico por los demás

Sensibilidad social está un segundo aspecto de la actitud de respeto y preocupación. La fe sincera en la dignidad del individuo es sinónimo de la creencia inteligente en el valor de la discusión libre.

Sensibilidad para las corrientes y tendencias básicas del grupo

Es más bien la capacidad de captar el sentido total de un grupo, de percibir las corrientes sumergidas en el pensamiento, y de relacionarlas todas con un caudal mayor y más dilatado de acontecimientos.

Conocimiento

La capacidad de dirigir no es una parte permanente y básica de la estructura de la personalidad, sino algo que va y viene, por lo menos, varía en intensidad de unas a otras.

Facilidad para expresar verbalmente las ideas de grupo

Una cualidad a menudo olvidada, pero de innegable importancia para dirigir eficazmente un grupo, es la habilidad de expresar verbalmente las ideas de éste.

Tiene que ser capaz de exponer con palabras claras y sencillas, en el momento indicado, las ideas y sentimientos que su grupo trata de formular.

Moderación

Conflicto entre "el dirigente como tal" y "el dirigente como persona".

Tiene que moderar la expresión de su propia individualidad, porque, de no hacerlo así, pudiera ahogar o reprimir las de los miembros del grupo. Tiene que ser parco en la expresión de sus propias opiniones, pues de lo contrario podría comprometer su posición de dirigente justo e imparcial que tan solo se preocupa por el bien del grupo. Su vida ha de ser "ejemplar".

El dirigente eficaz nunca debe olvidar la objetividad ni tomar partido en los conflictos del grupo.

Vitalidad y sensatez

Cuya raíz es la pura energía física. La mayoría de los estudios biográficos y experimentales de dirección han llegado a la conclusión de que todos los factores relacionados con la energía; el vigor, el entusiasmo y la resistencia tienen un papel en la constitución del dirigente. El buen dirigente de discusiones posee esa cualidad de conservar a un hombre joven de cuerpo y de espíritu, lo hace ansioso de aprender algo de los demás y le da animación, exuberancia, imaginación y atrevimiento.

El valor y el atrevimiento no deben ser ciegos, el comportamiento debe ser responsable y sereno y, sobre todo, hay que tener un sentido del humor que nos ayude en momentos de tensión y desesperanza. El sentido del humor principales características del dirigente.

CAPITULO 5

CAPITULO V

Estudio de caso del Líder Transformador en Luz y Fuerza del Centro.

5.1 ANTECEDENTES

Nació Mex. Light and Power Co. en el año de 1886; El Dr. Vaquerié habría de ser el gran pionero de la energía eléctrica en México, el gran impulsor de la obra en La H. División Necaxa, Puebla, en el Municipio de Juan Galindo, Frederick R. Pearson tendría que concretar esta obra y llevarla a su mejor desarrollo hasta hacer llegar la energía eléctrica generada desde Nuevo Necaxa hasta México, D.F. A la lectura sencilla de este breve trozo de texto, la mente del lector puede materializar en el tiempo el transcurrir de los años y la evolución de lo que parecería un milagro. La reciente industria eléctrica.

AUNQUE MUCHOS NO LO CREAN ASÍ, LA VIEJA, O QUIZA PRONTO RESUCITADA MEX. LIGHT and POWER CO. EXISTE SEMIOCLTA EN LO QUE HA SIDO LA MARAÑA DE LEYES, DECRETOS, DICTÁMENES, ACUERDOS, RESOLUCIONES, Y LEGISLACIONES CAMERALES RESPECTO DEL SECTOR ELÉCTRICO, PERO, ANTE LOS OJOS DEL MUNDO Y PARA EFECTOS DE CARÁCTER LEGAL EXISTEN: LA COMPAÑÍA DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO S.A. Y ASOCIADAS; LA COMPAÑÍA DE LUZ Y FUERZA DE PACHUCA, S.A.; LA COMPAÑÍA MEXICANA MERIDIONAL DE FUERZA, S.A.; Y LA COMPAÑÍA DE LUZ Y FUERZA ELÉCTRICA DE TOLUCA, S.A. y lo mínimo que podemos hacer ante este apunte es precisamente, transcribir el segundo párrafo del proemio del Contrato Colectivo de Trabajo, que a la letra dice lo siguiente: " Acuerdo del C. Presidente de La República de fecha 14 de agosto de 1963, publicado en el Diario Oficial de la Federación de

fecha 30 del mismo mes y año: " Art. 1o. : Se autoriza a La Compañía Mexicana de Luz y fuerza Motriz, S.A. y sus Filiales, L.M. Guibara Sucesores, S. en C. y Compañía Mexicana Hidroeléctrica y de Terrenos, S.A. para enajenar a La Compañía de Fuerza del Suroeste de México, S.A. que cambiará su denominación por la de Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. y a esta para adquirir de aquellas mediante las operaciones y los títulos jurídicos adecuados, la totalidad de los bienes y derechos de cualquier índole que integran el patrimonio de las tres primeras, según balance al 30 de junio de 1963"

En ejecución del acuerdo transcrito, La Compañía de Luz y Fuerza del Suroeste de México, S.A. cambió su nombre por el de Compañía de Luz y Fuerza del Centro,S.A., en escritura pública núm. 36930 de 16 de agosto de 1963 y La Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, S.A., L.M. Guibara Sucesores, S. en C. y La Compañía Mexicana Hidroeléctrica y de Terrenos, S.A. vendiendo todos sus bienes y derechos a La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. y esta se hizo cargo de todas las obligaciones de aquellas, en escritura pública núm. 36940 de 19 del mismo agosto, otorgadas ambas escrituras ante El C. Notario Público núm. 21, Lic. Enrique del Valle.

La transcripción anterior tiene como tazon principal el hecho justo de que mas o menos en esa forma y términos habra de producirse el Acuerdo, Resolución, Orden y mas Nombres que le requieran poner a la institución Presidencial, se supone que para terminar con el y absurdo "estado de liquidación de las Compañías", mismo que les fue impuesto en el año de 1975.Sabemos que, Mex. Light and Power Co. es la dueña legal del 94 % de las acciones de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S.A. y asociadas en liquidación , y que a su vez LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD es dueña del respectivo 94 % de las acciones de la famosa MEX. LIGHT and POWER CO.

Y aquello de que si los dueños de las acciones restantes son Canadienses, Ingleses, Norteamericanos o Hindúes, etc..., quizá ese hecho no resulte demasiado relevante por los efectos de ese porcentaje de acciones, en el peor de los casos, fueron por razones económicas, históricas, sociales, jurídicas y políticas inclusive, perfectamente previstos por El II. Congreso de la Unión.

El Sindicato siempre ha estado atento y alerta y así continuara a pesar de las incomprendiones y obstáculos gratuitos que encontramos en nuestro camino como Organización Obrera de Resistencia y de lucha; nació en 1914. Con el tiempo se nacionalizó el Petróleo, se perfiló la nacionalización de la Industria Eléctrica, gracias al Presidente de la República que creó La Comisión Federal de Electricidad y el Macroproyecto Eléctrico Nacional, y fue precisamente El Gral. Lázaro Cárdenas del Río The Mexican Light and Power Co. Ltd. y Subsidiarias.

México era el país de las riquezas naturales no explotadas y Fred Stark Pearson comprobó la posibilidad de aprovechar los recursos hidráulicos que ofrecía la región de Necaxa. A iniciativa suya, se organizó en 1902, en Ottawa, Canadá, The Mexican Light and Power, Co. Ltd., empresa cuyo primer paso consistió en adquirir los derechos de explotación de las caídas de agua, ya en poder de una compañía Francesa, La Société Du Necaxa.

Obtenida la concesión para atender las necesidades de iluminación de la capital del país, La Mexican Light siguió creciendo y a los tres años de existencia había absorbido a las tres empresas que se dedicaban a actividades similares en su zona de operaciones, mientras construía su planta de Necaxa con seis unidades y una capacidad instalada de 31500 Kw. Así, con la absorción de antiguas empresas dedicadas a atender las necesidades de la capital

de la República, la Mexican Light and Power Co. Ltd. se alzaba en el valle de México como una entidad hegemónica de capital extranjero.

En 1906, la misma empresa obtuvo nuevas concesiones del gobierno federal y de las autoridades estatales y municipales, haciéndose cargo de la demanda de todo el distrito federal y de los estados de Puebla, Hidalgo, Mexico y Michoacan. Para eso adquirió las instalaciones de distribución de la Robert Electric Co. y de la Compañía irrigadora de Luz y Fuerza del Estado de Hidalgo, que abastecía la zona minera de Pachuca; conectó al sistema a la empresa suministradora de Amecameca, Mex., para ampliar el servicio en la región; en Cuautitlán adquirió la Compañía de Luz y Fuerza de Guadalupe, y más tarde compró la de El Oro, que operaba en este lugar y en Acambaro.

En los treinta, el crecimiento demográfico de la Nación se aceleró. El malthusianismo no tenía entonces la menor importancia y cifábamos nuestro orgullo en que ya eramos 20 millones los pobladores de este país. Crecía la población y con ella la demanda de servicio; entre otros la de energía eléctrica, y eso obligó a la Mexican Light, a elevar la capacidad de la planta hidroeléctrica del Rio Alameda, la Compañía de Luz y Fuerza de Toluca, la de Temazcaltepec y la de Cuernavaca.

Por más de medio siglo, ese grupo empresarial extranjero suministró energía eléctrica al D.F. -inclusive revendiendo la que producía ya la CFE- y los Estados de México, Morelos e Hidalgo y a una buena parte de Michoacan, Guanajuato, Querétaro, Puebla y Guerrero. Todas sus plantas, con excepción de la de Temazcaltepec, operaban a una frecuencia de 50 ciclos por segundo.

American and Foreign Power Co.

Una modalidad del capital extranjero en los territorios del subdesarrollo, puesta en práctica en México desde hace tiempo y en diversos campos de la economía, es la de adquirir, con designios monopolísticos, empresas que ya estén funcionando, en vez de suplir el capital local abriendo industrias nuevas y necesarias. Este fue el caso de la American and Foreign Power Co., que inició sus actividades en México durante los años de 1928 y 1929, adquiriendo empresas ya establecidas e integrando otras para formar un solo conjunto que fue administrado por la Compañía Impulsora de Empresas Eléctricas.

Pronto creció el nuevo consorcio que, a la vuelta de pocos años, estaba integrado ya por tres sistemas interconectados y cuatro compañías aisladas. Estas últimas fueron la Compañía eléctrica de Tampico, la abastecedora de Luz, Fuerza y Agua de Mazatlan, y la compañía Nacional de Electricidad, con sus divisiones de Aguascalientes, Saltillo, Durango y Zacatecas.

Había otras empresas, casi todas de capital privado extranjero, que se encargaban de suministrar alumbrado y energía eléctrica en diversas zonas del país. En 1937, el panorama de la electrificación en México era el correspondiente a un territorio ocupado económicamente y repartido entre la Mexican Light and Power Co., la Compañía eléctrica de Chapala, y la American and Foreign Power Co.

"No menos importantes que la agricultura y Minería, por considerarse como básica de la prosperidad nacional -expresó el Gral. Lázaro Cárdenas, en su informe Presidencial del 1o. de septiembre de 1937- es la actividad de la industria eléctrica que no alcanza ya a cubrir las demandas que los diversos servicios y nuevas industrias reclaman".

La primera obra de importancia que se emprendería, de acuerdo con estos lineamientos, sería la de la construcción de la planta hidroeléctrica de Istapantongo, Méx. que serviría para llevar energía eléctrica a la capital de la República. Para ello se cantaba con algunos estudios hechos por la Compañía de Fuerza del Suroeste de México, filial de la Mexican Light and Power Co., Ltd.

Miguel Alemán, expidió el Decreto que hizo de la CFE, un Organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propio. Así pues, durante el periodo comprendido entre 1944 y 1960, su acción se dejó sentir ya de tal modo en el campo de la producción eléctrica, que los principales consorcios extranjeros, todavía arraigados en el país -las poderosas American and Foreign Power Co. y The Mexican Light and Power Co.- empiezan a perder terreno frente a la joven institución.

Como se desprende el examen de los datos anteriores, en 1959 la CFE producía más de la mitad del fluido eléctrico en México. Al principio la propia Comisión lo vendía a las empresas privadas; sin embargo, poco a poco, fue abriendo sus propios mercados de distribución, y además de generar para venderlo en bloque, lo distribuía directamente en una cantidad aproximada entre un 20 y un 25 %.

De manera especial, cabe hacer notar que la CFE de acuerdo con los principios revolucionarios que la crearon, imprimió un sentido social a la electrificación llevarla al sector rural.

El 27 de septiembre de 1960, el Ejecutivo Federal dio a conocer al pueblo la noticia de la adquisición de las empresas extranjeras, operación totalmente ventajosa a México. En ese mismo mes las empresas adquiridas fueron integradas al patrimonio nacional, y la de

American and Foreign Power Co. quedaron organizadas en seis divisiones: Norte, Nacional, Centro, Sureste, Mérida y Tampico.

Culminaba así un cuidadoso y acelerado plan de compra, tras de la airosa incursión del Gobierno de México en el campo de las finanzas internacionales. Las acciones de The Mexican Light and Power Co. estaban en poder de varios grupos de inversionistas, domiciliados en México y en diversos países, principalmente Bélgica, Canadá, Inglaterra, Francia, Suiza y los EE.UU., estando en manos de la Société Financière de Transports et d'Enterprises Industrielles, de Bélgica, el paquete más importante de acciones comunes y preferentes.

Además de los bienes citados, la Nación recibió de la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz (Mexican Light and Power Co.), el edificio de la propia compañía, situado en la esquina de las avenidas Melchor Ocampo y Marina Nacional, de la ciudad de México, y todos los demás inmuebles y muebles de las estaciones y plantas termoelectricas e hidroeléctricas, así como los equipos y material de oficinas.

El Presidente Adolfo López Mateos, con explicable emoción, relató en su informe de gobierno del 10. de septiembre de 1960, los pasos que había dado el gobierno de la República para arribar a la nacionalización de la industria eléctrica, y anunció, en el mismo documento, una resolución de evidente trascendencia: "Como culminación de este proceso de reivindicación, inspirado en el más puro patriotismo, proveeré la adición del art. 27 Constitucional para que, como en el caso de los combustibles señalados en el párrafo sexto de este precepto, no se otorguen concesiones a particulares para la prestación del servicio público de energía eléctrica".

Y concluyó : " Vislumbrando ya como una meta posible futura, que los trabajadores de la industria eléctrica lleguen a adquirir un orgulloso espíritu de cuerpo, no por que sea un grupo privilegiado que contraste desfavorablemente con otros de la clase laborante, sino porque sientan la convicción de que su esfuerzo diario es nobilísima acción que beneficia a todo el pueblo de México. Adelante, pues, en el nombre de la patria". La nacionalización de la industria eléctrica, con lo que la revolución alcanzaba una de las metas más soñadas, como la de que México se pertenezca así mismo. Además, es una meta alcanzada por el pueblo de México. Siempre hemos sostenido que alcanzar una meta debe ser el punto de partida para más importantes realizaciones.

La mitad de la energía eléctrica en México era producida por la CFE, la que, en 23 años de tareas esforzadas, logró igualar y superar lo hecho por las empresas privadas en 80 años de existencia. Planteadas las cosas en esos términos, no queda al gobierno federal más paso que dar que el de nacionalizar el 50 % de la industria, en poder todavía de empresas privadas, para que el beneficio al país fuera completo; pero el mérito de la nacionalización, lo que ha hecho al país concebir la certeza de que la industria eléctrica en manos de mexicanos será cada vez más eficiente en servicio del pueblo, es la trayectoria de la CFE, que ha sido capaz de crear con obreros mexicanos, técnicos mexicanos, con esfuerzo mexicano, la industria eléctrica nacional.

La responsabilidad histórica del paso dado por el Gobierno nos hubiera hecho meditar muy seriamente, sino hubiéramos tenido antes la convicción profunda, nacida de que los mexicanos somos capaces de engrandecer a nuestra patria con nuestro propio esfuerzo y con las mejores técnicas. Dentro del panorama de la lucha laboral en México, distintas teorías, opiniones y matices han informado a las agrupaciones de trabajadores. Un Gobierno que se aprecia de ser revolucionario dentro de nuestra Constitución, no cabe calificar a quienes sirven a la patria; cabe calificarlos en virtud de su esfuerzo al servicio del pueblo.

mexicano. Y en este sentido, trabajadores de la CFE, se puede decir que han honrado a la clase trabajadora y a México, con su esfuerzo vigoroso de 23 años.

Tenemos la necesidad nacional de producir mas energía eléctrica durante los siguientes años

5.2 LA DIRECCIÓN Y EL EJECUTIVO EN LUZ Y FUERZA DEL CENTRO.

Daré inicio diciendo la diferencia que existe en los conceptos de ciencia, arte y dirección dentro del ejecutivo.

Primeramente la dirección no es una ciencia, ya que no constituye un grupo de conocimientos semejantes sobre principios generales. Tiene un poco de arte, ya que cada individuo la realiza según su propia personalidad.

La dirección es una profesión, y la razón de esto es que tiene un vocabulario común y tiene así también conocimientos clasificados, es decir, cuenta con una serie de procedimientos uniformes y una ética profesional.

Si pensamos por un momento en el futuro Director Profesional nos estaremos refiriendo a un Director que se convertirá en un especialista en cuanto al uso de la experiencia obtenida en el pasado, a una misma tecnología, a una formación que permitirá dar trabajo a otros, y a un hombre práctico que dará libertad a sus subordinados y también tendrá una disciplina profesional.

Actitud y personalidad del ejecutivo de mandos medios en luz y fuerza del centro.

Un ejecutivo, lo podemos conceptualizar con una cierta personalidad, aunque no se conoce el tipo de ideal del mismo. La razón de lo anterior es basada en que los subordinados tienen características diferentes, así como también los directores tienen personalidades diferentes.

Un ejecutivo puede ser en cuanto a características no referentes a estudio : extrovertido, con carácter reservado, modesto, brillante, audaz o precavido. Y en cuanto a su formación profesional se refiere, puede ser un licenciado en derecho, contador, administrador o politólogo. La importancia de un ejecutivo radica en el desempeño de su trabajo, su personalidad y habilidades gerenciales.

Sus relaciones con los de arriba, es decir, con los niveles directivos, tienen un poco de incertidumbre, ya que ejerce órdenes sin tener un grado de influencia en ellos, esto lo sitúa en su propia autoridad. En cuanto a los de arriba, ellos dependen de él, para la ejecución de labores, y así a estos les dará oportunidad para ejercer presión para con los de nivel dirección.

Hoy por hoy, encontramos que un ejecutivo es el jefe de una empresa, él responderá ante el consejo de administración, los accionistas, la opinión pública, y las demandas del mercado, así como también las disposiciones de gobierno, y las reclamaciones del sindicato y a su propio equipo directivo. El ejecutivo, es el hombre que se encarga de interpretar los conflictos que existan, así como las incompatibilidades que pueden estar en representadas por diferentes grupos; entre ellos un sindicato, un grupo de trabajo, un consejo de administración, etc. Podemos entender al ejecutivo como un promotor de las buenas relaciones humanas; con sus superiores establece un sistema paternalista, y existe un cambio de visión hacia los subordinados, de subordinados asalariados pasan a tener una delegación de autoridad.

Dirección por objetivos en luz y fuerza del centro.

El objetivo de la dirección por objetivos, es la de realizar labores a través de resultados deseados, para lo cual existen dos formas :

- La primera consiste en una realización unitaria. Es un método para establecer guías y de este modo poder evaluar los resultados obtenidos ya sean de departamentos o bien por divisiones dentro de la organización.
- Por otra parte encontramos la realización personal, la cual es una herramienta para la motivación y esto permite medir las relaciones individuales.
- Dar la oportunidad de expresar y comentar la evaluación del subordinado.

Para que el ejecutivo pueda llegar a las fuentes de interés personal, existe el sistema llamado ABC de la dirección, el cual consiste en : la letra A representa a los activadores, que son las cosas que debe realizar un ejecutivo antes de que alguien logre su objetivo. La letra B, representa el comportamiento, es decir, lo que una persona dice o hace, y la letra C, representa las consecuencias, es decir, lo que un ejecutivo hace ya que alguien ha alcanzado su objetivo.

Lo anterior puede ser entendido de la siguiente manera :

- A)Activadores. Es lo que el ejecutivo realiza antes de que alguien logre su objetivo. Esta área la podemos denominar como previsión de objetivos, en donde su función será la de establecer áreas de responsabilidad, normas de actuación e instrucciones.
- B)Comportamiento. Lo que una persona dice o hace, esto es: cometer errores, redactar informes, llegada a la hora exacta al trabajo, vender productos, pasar del límite de tiempo para la realización de su propio trabajo, etc.

C)Consecuencias. Lo que el ejecutivo realiza una vez que alguien ha alcanzado su objetivo. Puede haber un elogio o un llamada de atención por parte del ejecutivo para con su subordinado.

5.3 VISION HACIA EL FUTURO

Mirar al futuro es una actividad que estimula buscar los factores que parecen influir en este, entusiasmo a cualquiera. Resulta necesario investigar el medio ambiente, analizar las tendencias existentes, para así poder determinar cual será la señal que indique la dirección que seguirá en un futuro el liderazgo.

Contamos con gente de suficiente visión y habilidad para construir un futuro exitoso. Tenemos la oportunidad de planear la transición de la sociedad del pasado a una sociedad transformada, en la que desaparezcan la mayoría de los problemas que hoy nos aquejan. Esta nueva sociedad se basará en valores humanos compartidos, los cuales harán que desaparezca la apatía y desamparo que siente mucha gente en las empresas y en el mundo.

Debe haber habilidad para percibir el cambio, ya que la velocidad de este no nos permite comprenderlo del todo, además de que algunas veces existe una relación negativa al cambio, aunado a una falta de liderazgo que permita adaptarse a este. En la actualidad la gente está más educada e informada, lo cual permite a la gente decidir mejor que hacer con su vida, las personas se han vuelto más independientes y opinan más en relación al ambiente que les rodea. Las personas más tratan de lograr que los derechos humanos se respeten, polemizando prácticas como el registrar la hora de entrada y de salida del trabajo, ser tratados como máquinas, no tomarlos en cuenta en asuntos que los afectan directamente; esto provoca tensión y conflicto, porque cada lado percibe sus derechos y fuerza a la otra parte a someterse. Hay que aprender del pasado para no caer en los mismos errores.

La seguridad y tranquilidad del pasado, parecen que no regresarán jamás, ahora nos queda acoplarnos al cambio, esto requiere romper las cadenas del pasado y adoptar una

mente abierta para poder acercarnos al futuro; es importante aprender a sentirnos bien con el cambio, poder mirarlo y enfrentarlo sin dudas. Con el desarrollo de una perspectiva más abierta y clara, canalizando nuestras energías para efectuar el cambio y así poder mejorar las organizaciones y la sociedad como un todo, siendo creativos construiremos nuevas experiencias con las que saldremos adelante. Es valioso aprender a observar las situaciones desde diferentes puntos, así se detectan los obstáculos y las maneras de superarlos.

En la actualidad se necesita cambiar al estilo de liderazgo utilizado en el pasado, cada día los individuos son más exigentes con relación a sus derechos, se necesita reemplazar los efectos que desmotiven a las personas.

Es bueno empezar a liberarse de la perspectiva histórica, proporciona muchas oportunidades de tener una nueva visión del futuro. La velocidad con que se presenta el cambio produce que lo acontecido en el pasado sea de poco valor para producir lo que podría acontecer en un mañana. Para lograr una actitud entusiasta, se puede mirar hacia el futuro pensando en las oportunidades que este ofrece. Todo cambio representa problemas y oportunidades, pero la clave de este es transformar los problemas en oportunidades; hay que aprender a reemplazar los efectos desmotivantes hacia un tipo de organización nueva, revitalizada con cambios con cambios en la actitud de la gente.

En la actualidad algunas industrias decadentes en ciertos países, pueden ser florecientes en otros. Se puede encontrar en los países desarrollados población de edad avanzada, mientras que en países apenas industrializados o en vías de desarrollo, existe más población menor de 15 años. La gente de hoy desea más autonomía de decisión en cuanto al futuro, colaborar en convenios, mejores estilos de vida, patrones de trabajo diferentes que desarrollen integralmente a las personas.

Las organizaciones se inclinan totalmente hacia la descentralización , habrá un cambio en la forma de pensar en cuanto a la tecnología, los estilos de liderazgo se orientarán más hacia la capacitación, la educación, y manera de entrenamiento, serán dinámicos ; ya que la sociedad detectará las necesidades y nuevos estilos, se ayudará mas al prójimo en base a las necesidades y cultura, la tecnología traerá que los países sean mas independientes, aumentaran las exigencias por regiones y localidades, conociéndose así las necesidades únicas de las diferentes comunidades. El concepto de persona como un todo, servirá para desarrollar a la gente a través de medios como aprendizaje y la experiencia.

Las personas deberán aprender toda la vida a creer en sí mismas, respetarse, colaborar, y provocar soluciones que ofrezcan ventaja y éxito. Cuando la gente de hoy se energice, formara una verdadera fuerza, la cual será poderosa y positiva con lo que se logrará el cambio verdadero, basado fundamentalmente en el respeto al individuo

En un futuro la capacitación del liderazgo sera algo cotidiano, los capacitadores tendrán el facilitar que el liderazgo estimule para que las personas sean autosuficientes a lo largo de su vida. Se deberán conocer claramente las necesidades de cada individuo y acercarle el proceso con gran sensibilidad y empatía. Esta capacitación practicara igualdad de relaciones acerca del concepto de tradicional líder-seguidor, los capacitadores tendran como propósito que al individuo se le facilite entender su rol en la organización y en la sociedad , preocuparse por establecer objetivos individuales y organizacionales , adquirir habilidades, actitudes y aprendizaje que les permita un mejor desarrollo.

Ser autosuficientes, provoca a los individuos tener gran confianza para entender el cambio, la capacitación para el liderazgo será profunda y clara, ya que la energía y habilidades de los individuos estarán dedicadas a aumentar el aprendizaje, de como el potencial latente puede ser liberado para el beneficio del propio individuo y de la sociedad.

La capacitación para el liderazgo será un proceso que hará que la gente implicada en el logro de un objetivo, pueda alcanzarlo de manera efectiva; esto se basa en un profundo entendimiento de lo que se tiene que hacer; el liderazgo se practicará en grupo, pasando de una persona a otra cuando así se necesite. Este proceso de capacitación proporcionará un ambiente que motive e impulse a todos a cooperar para el logro de los objetivos.

INTEGRACIÓN DE LOS ENFOQUES DE LIDERAZGO

Un modelo integrativo debe incluir las siguientes variables :

Conciencia del líder :

El líder tiene que tener conciencia del impacto que tendrá en sus subalternos utilizar un estilo de liderazgo; ya que se puede desarrollar un estilo con el cual el líder perciba que fomenta la armonía y confianza mientras que los subalternos lo conceptúan como un estilo manipulador.

El líder debe diagnosticar su estilo para minimizar diferencias, además de hacer un análisis introspectivo del propio estilo de dirigir, revelando defectos y tratando de utilizar el estilo adecuado para alcanzar el éxito.

Características del grupo :

El líder deberá llevar a cabo un diagnóstico grupal, tomando en cuenta habilidades, madurez, expectativas, etc. Se detectarán barreras que estén cerrando el paso, así como también se deberán analizar los sentimientos presentes del grupo, expectativas de recompensas y tareas.

Comprender las características del individuo :

El líder debe familiarizarse con las actitudes, personalidad, grado de motivación y percepción de los subordinados; integrando una mezcla de estilos específicos para cada persona.

Comprender el factor motivación es importante en el liderazgo; ya que la conducta, el desempeño, la satisfacción y las recompensas están ligadas a la motivación.

El modelo de integración del liderazgo, muestra las diferentes características, variables y conductas grupales y del líder; así como los diferentes estilos de este, específicos de cada teoría, modelo o enfoque.

Es de suma importancia la percepción que tengan los subordinados de su propia capacidad; ya que a medida que esta es más alta en relación con las existencias de las tareas, habrá menos posibilidad de que sea aceptado un estilo directivo por parte del líder.

En los últimos años ha sido creciente la necesidad de liderazgo en los puestos gerenciales, y al mismo tiempo también ha sido difícil encontrar a líderes idóneos para ocupar los puestos; esto se debe al cambio constante que se ha venido dando durante estos últimos años, debido a nuevas tecnologías, nuevos tratados internacionales, mayor competitividad, etc. Estos acontecimientos han destacado como necesario el contar con un

buen liderazgo para poder afrontar estos cambios exitosamente y así adaptarse a la vida contemporánea, estando preparados para el futuro. Con la aparición de nuevas tecnologías, empresas se han colocado con fuerza en cada uno de sus sectores, p.e. el oligopolio de los ordenadores.

La nueva intensidad competitiva también es el resultado de que en estos momentos el mercado se encuentre en un estado de madurez en el que abunda la capacidad productiva, lo que ha originado una guerra competitiva sin precedentes en la que empresas dentro de un mismo sector luchan por eliminar competidores y no de salir del mercado.

Esta nueva intensidad competitiva ha provocado una fuerte desestabilización en completos sectores industriales y por supuesto en muchísimas empresas.

5.4 EL PERFIL DEL LÍDER ADMINISTRATIVO DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO.

Quizá la más grande maravilla a que asiste nuestro siglo 21, es la fuerza de la organización . Esto se hace evidente si pensamos que ella ha sido, prácticamente en todos los casos la que ha hecho posible la realización de todos esos prodigios de la técnica que caracterizan los eventos en general de nuestros tiempos.

Pero no debe creerse que la organización en el solo agrupamiento o suma de personas, el organismo no es mero o solo amontonamiento; siempre debe haber un elemento, que por formalidad esquemática y organizacional y por liderazgo integral , funja con solidez como alma que le da unidad y vida al mencionado organismo . El principio deseado en administración es que, sea ese elemento, la única fuerza como en el organismo vivo se explican las funciones de cada miembro con dinámica frecuente e intensa : el elemento que ejerce la autoridad, la dirección...!precisamente, el arte de mandar! Entendamos todos y por el bien de todos : que el verdadero jefe necesita asumir todas las responsabilidades de su puesto. Tengamos presente el sentido de responsabilidad, es el que forma, es el que hace al verdadero jefe, ¡al jefe, Líder!

LAS PRINCIPALES CUALIDADES DEL JEFE

DEBEN SER LAS SIGUIENTES :

1. Sentido de responsabilidad
2. Sentido de la iniciativa
3. Saber convencer (poder de convencimiento)
4. Saber entusiasmar (poder de persuasión)
5. Saber coordinar (poder de organización)

6. Saber comunicar las ordenes (poder de mando)
7. Tener espíritu de justicia
8. Tener sentido de la equidad y aplicarlo
9. Tener capacidad y formación normal para mantener la disciplina
10. Dar siempre ejemplo con su conducta sin más tolerancia ni flexibilidad en su comportamiento que, los nueve puntos anteriores.

SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO

La palabra supervisión deriva de super: sobre, y de visun, supino de videre: ver; por lo tanto: ver sobre de, revisar a, vigilar en , etc.

En concreto la función supervisora consiste en : ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas .

Debe tenerse presente que la supervisión puede ser simultánea a la ejecución o inmediatamente a esta y que el control tiene que darse obligadamente de manera posterior a las dos funciones citadas.

La importancia de la supervisión

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro jefe, tiene que aplicar las reglas que hemos señalado sobre dirección o mando y coordinación. Por lo mismo, aquí tan solo a las funciones que le corresponden de acuerdo con lo siguiente :

- a) Ser él el encargado realmente de ver que las cosas se hagan vigilando directa y personalmente la labor y supervisando documentos, partes y avances inclusive , por cada una de las etapas del proceso laboral.
- b) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados de la entidad, estando en contacto inmediato con unos y otros.
- c) Es transmisor , no solo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc de la jerarquía superior, sino a la vez, de las inquietudes, deseos, inconformidades, fallas, aciertos, errores, problemas, y generalidades. Este inciso es de muy relativa aplicabilidad en la Cía. de luz y fuerza del centro, pero no por ello deja de ser bien importante para los trabajadores en general.

REGLAS DE LA SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO

Deben usarse los medios que hagan sentir al supervisor que él es parte de un cuerpo, es parte de un todo, y que él tiene carácter de jefe. Todo supervisor es un jefe.

Todo supervisor debe prepararse y preparar personal en los conocimientos y técnicas del proceso productivo al mismo tiempo que en el carácter de jefe, esto es capacitación y adiestramiento en niveles superiores.

La autoridad del supervisor debe ser fortalecida, procurando que toda orden o instrucción, queja o sugerencia, preferentemente pasen por él.

En una administración madura, y aun en un nuevo organismo con personalidad jurídica y patrimonio propios, donde haya sensatez , pero con pensamientos culturalmente

modernos, debe entenderse que todo cuanto tienda a debilitar la relación supervisor - trabajador en los mandos medios de la entidad, estará planteando la ruptura de los canales de autoridad y de responsabilidad en el organismo de que se trate, ya sea paraestatal o privada.

FUNCIONES QUE DEBE TENER EL JEFE - SUPERVISOR EN C.I.E.F.C.

1. Distribuir y asignar el trabajo conforme a la definición de labores del empleado o del obrero.
2. Saber tratar al personal (relaciones humanas)
3. Saber calificar al personal por su conducta y por su trabajo.
4. Instruir y actualiza los conocimientos del personal.
5. Recibir, atender y resolver las quejas del personal.
6. Realizar entrevistas con el personal y procurar la comunicación
7. Conducir, prescindir de acuerdo con instrucciones superiores, y lavar reuniones hasta conclusiones y resultados; aun cuando dichas reuniones fueran pequeñas
8. Mejorar los sistemas, métodos, procedimientos y fórmulas de trabajo que estén bajo su responsabilidad.
9. Coordinarse con los demás jefes, entendienddo que la comunicacion es la puerta del éxito o en su defecto, la falta de comunicación la muralla del fracaso.
10. Ser capaz siempre, de mantener por principio de orden y con determinación sana, combativa y constructiva: la disciplina.

Estudio de opinión del líder administrativo en Luz y Fuerza del Centro

1. El jefe espera de sus subordinados que se establezca una discusión sobre las posibles acciones a seguir y plantear las dudas que surjan de la decisión tomada.

2. La principal preocupación del jefe es la tarea y la gente en iguales planos de importancia.
3. El líder piensa que la gente tiene capacidades latentes de ingenio y creación pero hay que despertarlas.
4. El líder al trabajar busca dinero, condiciones buenas de trabajo y un grupo al cual pertenecer.
5. El líder debe controlar a sus subordinados por su participación activa y su involucramiento.
6. El objetivo principal del jefe es crear un ambiente que haga crecer conjuntamente a la organización y al individuo.
7. El jefe piensa que las ideas y opiniones de los subordinados se deben tomar siempre en cuenta, son muy valiosas y enriquecedoras.
8. El líder piensa que cuando hay conflictos interpersonales, la forma de manejarlos es que se confronta directamente, se trabajan las diferencias y se llega a una solución conjunta.
9. Las personas que trabajan bajo las ordenes del líder administrativo, son bastante capaces y desean responsabilidad.
10. Las relaciones interpersonales en el grupo son de trabajo con comentarios personales frecuentes.
11. Existe la suficiente confianza en los subordinados.
12. Existe bastante libertad para dialogar con su superior a cerca de su trabajo.
13. El líder asegura que el trabajo se manifiesta ampliamente.
14. Los jefes saben lo suficiente de los problemas de trabajo que afrontan sus subordinados.
15. La toma de decisiones en conjunto contribuye mucho a la motivación.
16. Se hace un uso predominante de involucramiento del personal.

17. La mayoría de la comunicación que maneja el líder administrativo es vertical ascendente y descendente.
18. La comunicación descendente es frecuentemente bien aceptada
19. La satisfacción por haber alcanzado los objetivos organizacionales frecuentemente se percibe en los mandos medios y superiores.

Las decisiones generalmente se toman en niveles altos.

5.5 FUNDAMENTOS ESTADÍSTICOS UTILIZADOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA.

El New College Dictionary de Webster, define a la estadística como una rama de las matemáticas que trata de la recopilación, el análisis, interpretación y presentación de una gran cantidad de datos numéricos.

La estadística, es empleada tanto en los gobiernos de los Estados, como en la industria, prueba de ello es el dinero destinado en billones de dólares cada año tanto en datos de experimentos, encuestas y otros procedimientos de recopilación de información.

La estadística ha brindado grandes contribuciones al área de los negocios, ciencia y arte. Proporciona también una ayuda a la investigación, y al desarrollo así como a todas las áreas de la sociedad.

Las técnicas estadísticas son aplicadas en diferentes casos de los hechos cotidianos, como pueden ser encuestas de opinión, mercadotecnia, análisis de población, estudios políticos, análisis económicos, etc.

Estudio estadístico del líder administrativo en Luz y Fuerza del Centro

En la empresa pública descentralizada existen aproximadamente 500 personas que ocupan puestos donde tratan lo administrativo junto con el manejo del personal por lo cual se procedió a tomar una muestra representativa de 50 personas (equivalente al 10 % de la población), para aplicar un cuestionario para medir el liderazgo de estos líderes en referencia a la motivación que proporciona la empresa pública susodicha mediante el sistema de medición denominado "escalamiento Likert" , donde se evalúa el liderazgo de los ejecutivos de mandos medios (sírvase ver anexo 1).

Así mismo, se aplicó una fórmula de dispersión lineal para tener con mayor precisión la evaluación de la muestra (sírvase ver anexo 2).

Perfil de la muestra estudiada

- El giro de la organización pertenece al sector de servicios.
- La organización es pública.
- El puesto que desempeña la población es de gerencia media.
- Los años de pertenecer a la empresa abarcan de 21 a 25 años y representan el 97 % de la muestra.
- La mayoría esta de acuerdo con la implementación de planes de carrera.
- La mayoría no han participado en cursos de liderazgo en los últimos dos años.
- El trabajo en equipo se ha incrementado poco en los últimos dos años.
- El 90 % de la muestra esta totalmente de acuerdo en que las decisiones se tomen en conjunto.
- Un 85 % de la población de la muestra esta de acuerdo con actividades de integración para los empleados.

- La mayoría califica con buenas perspectivas el desarrollo dentro de la organización.
- La mayoría de la muestra afirma que existen algunas facilidades de desarrollo en su organización.
- La edad de la población en su mayoría cuenta con mas de 40 años.
- La mayoría de la población de la muestra presenta el estado civil de casado.
- El 98 % de la población es de sexo masculino.
- El 95 % cuenta con el grado de licenciatura y el 5 % con el grado de maestría.
- El 92 % es egresado de la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME).
- La mayoría considera que el liderazgo es factor clave para alcanzar el éxito.
- Están de acuerdo en que se requiere un proceso de liderazgo y líderes en todos los niveles.
- La mayoría concuerda en que el liderazgo es un proceso de persuadir e influir en el comportamiento de los individuos o grupos para alcanzar los objetivos y metas de la organización.
- Todos están de acuerdo en que los constantes cambios que se dan en el ambiente empresarial de nuestros días producen una creciente necesidad de liderazgo y a la vez una enorme dificultad de proporcionarlo eficientemente.
- Las características del líder actual según la mayoría son : Entender, actuar, reconocer, apoyar, visión, carisma, honestidad, responsabilidad, facilitador del dialogo y el trabajo de equipo, ambición, valiente, audaz, dinámico, bien preparado, leal, veraz, seriedad, creativo, innovador, integral, congruente, sociable, dispuesto, empático, conciliador, y participativo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS

Se puede apreciar gráficamente que la mayoría de las puntuaciones se ubican en los cuadrantes superiores (es decir, que se cuenta con una buena motivación por parte de la organización y que los líderes administrativos apoyan a su personal). Sin embargo, al interior de la muestra se haya gráficamente que existe un grado de dispersión amplio - si trazáramos una línea diagonal de abajo hacia arriba a la derecha y por el medio de los datos.

CONCLUSIÓN DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS

Existe una correlación lineal deficiente. (Sirvase ver anexo 2)

CONCLUSIONES GENERALES

- En la práctica del liderazgo transformacional tanto en el campo político como en el laboral los líderes forman a los subordinados, para que presenten comportamientos específicos y acordes a su estilo, ningún gran líder en la historia del mundo a manejado un estilo "flexible", lo cual debe tener una razón de ser.
- Una razón puede ser que el líder tiene un enorme cúmulo de responsabilidades y presiones. Por lo que sería absurdo agregar mayor desgaste al obligarlo a manejar estilos que no se le faciliten. Un líder para ser flexible requiere un sofisticado entrenamiento en autocontrol personal, que por alguna razón no lo han llevado a cabo ninguno de los grandes líderes en la historia del mundo. Probablemente han considerado que es un precio muy alto o que perderían fuerza al manejarse en un estilo que no es su dominante.
- La falta de credibilidad y motivación de las personas, el gran vacío de autoridad, las actitudes negativas y las conductas que dificultan las buenas relaciones humanas, son algunas de las consecuencias observables de un mal manejo del liderazgo.
- Los modelos teóricos relacionados con el liderazgo han sido difundidos en forma textual y superficial. Estos modelos son muy interesantes y atractivos al escucharlos en una conferencia o al leerlos en un libro, pero difíciles de aplicar en nuestro país.
- La educación en México en todos los niveles escolares se ha fundamentado en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos y no se da énfasis a la destreza práctica. De ahí que, se dificulte traducir los conocimientos teóricos en habilidades prácticas.
- Los ingredientes básicos del liderazgo transformador son: una visión guiadora, pasión, integridad, conocimiento de sí mismo, sinceridad, madurez, curiosidad, audacia y perspicacia.

- Un buen liderazgo incluye buscar y encontrar a las personas haciendo las cosas adecuadas y bien .
- La compasión del liderazgo ayuda a los demás a ganar mayor autoridad y poder en sus respuestas hacia una vida mas positiva y productiva. El papel del líder no es hacer por los demás lo que estos son capaces de hacer por sí mismos, sino desarrollar en forma continua la capacidad y competencia, así como crear entornos en los cuales todos los seguidores quieran y acepten la responsabilidad y la obligación del desempeño y la conducta individuales
- Concluimos que todo líder transformador debe cambiar el status quo al ir hasta la periferia de sus paradigmas y cuestionarlos, a través de una mente estratégica que defina los valores centrales para su visión del futuro.
- Para transformar una conducta lo haremos en 7 pasos : 1) Contexto, 2) Conducta, 3)Capacidades, 4) Creencias y valores, 5) identidad, 6) Cosmovisión, 7) imaginación.
- El carácter esencial del recurso humano implica un cambio profundo de razonamiento que es especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por tradiciones de control y de reglamentación
- Las estructuras organizacionales y decisoria se han rigidizado al punto de la ineficacia e incluso del retraso intelectual
- El cambio necesario no es tanto de estructuras o responsabilidades del funcionario, sino de actitudes y procesos de identificación donde se involucren los principales actores de la pirámide del organismo.
- La alta rotación de cuadros directivos no permite el surgimiento de un nuevo protagonista que entre la tradición y el cambio en el organismo, pueda adquirir una autonomía relativa que le permita actuar en una realidad que en momentos se presenta como dialéctica.
- Se nulifica el proceso de identidad organizacional en el grupo directivo, el cual en

- sustitución va a tender a desarrollar una identidad con el grupo político al cual pertenece, lo que va a incidir en mantener como premisas decisorias la estrategia del grupo, antes que la dependencia a la que temporalmente pertenece.
- La sinergia es superior a la cultura organizacional y consolida el nivel de rendimiento en la función.
- El liderazgo como drama debe ser constantemente vigilado y orientado por la visión.
- La automotivación debe tener un sentido de urgencia capaz de implementar la retoolimantación en el siguiente tiempo nuevo para alcanzar el presente.
- Existe gran desconfianza por parte de los líderes administrativos hacia el exterior.
- Los líderes sindicales y los líderes administrativos negocian en función de lo económico y político pero olvidan regularmente el factor humano.
- Hace falta la consolidación de una nueva cultura organizacional que tenga como eje en todo nivel el proceso del liderazgo.
- Se requiere de una cosmovisión internalizada del personal para rehacerse y generar su propia energía motivacional, que derive hacia la habilidad de influir y trascender sobre su ambiente de trabajo.

BIBLIOGRAFIA**BIBLIOGRAFIA EN ESPAÑOL**

1. Basil, Douglas. Administración del Cambio. México, D.F. (Ed. Diana, 1979)
2. Blanchard, Kenneth. La Administración y el Comportamiento Humano, México, D.F. (Ed. Técnica, 1974).
3. Reddin, W.J. Efectividad Gerencial. México, D.F. (Ed. Diana, 1974)
4. Blake, Robert. Modelo Cuadro Organizacional GRID. México, D.F. (Limusa, 1978).
5. Comejo y Rosado, Miguel Ángel. Liderazgo de excelencia. México, D.F. (Ed. Grad, 1993).
6. Sayles, Leonard R. Liderazgo. México, D.F. (Programas Educativos, 1992)
7. Auren, Auris. Liderazgo y Motivación. Buenos Aires, Argentina. (Ed. Americana, 1965).
8. Hall, D.M. Dinámica de la Acción de Grupo. México, D.F. (Ed. Herrero Hnos., Sucesores; 1970).
9. Crosby, Philip. Liderazgo. Naucatlpan de Juarez, Edo. de Mexico. (Ed. McGraw-Hill, 1990).
10. Anzizu, José M. Las Funciones Directivas. Barcelona, España. (Ed. Labor, 1978).
11. Engel, Peter. Motivación y Dirección del Personal, México, D.F. (Ed. Deusto, 1983).
12. Deal, Terrence. Culturas Corporativas. México, D. F. (Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1985).
13. Fiedler, Fred. Liderazgo y Administración Efectiva. México, D.F. (Ed. Trillas, 1989).
14. Adair, John. El Liderazgo basado en la Acción. México, D. F. (McGraw-Hill, 1978).

15. Crozier, Michel. El Actor y el Sistema. México, D.F. (Alianza Editorial Mexicana, 1990).
16. Napier Rodney. Grupos: Teoría y Experiencia. México, D.F., (Ed. Trillas, 1988).
17. Martínez Villegas, Fabian. La Biblia Manual de Excelencia Gerencial. México, D.F. (Ed. Pac, 1991).
18. Díaz Mérida, Ángel El Dirigente. Puebla, Puebla. (Impresos Industriales "GLWSA", 1982).
19. Hampton, David. Administración Contemporánea. Naucalpan de Juárez, Edo. de México. (Ed. McGraw-Hill, 1988).
20. Likert, Rensis. Nuevas Formas de Solucionar los Conflictos. México, D.F. (Ed. Trillas, 1986).
21. Williamson, Oliver. Las Instituciones Económicas del Capitalismo. México, D.F. (Fondo de Cultura Económica, 1989).
22. White, John. Liderazgo con Excelencia. México, D.F. (Ed. Vida, 1993).
23. Crosby, Philip. El Dulce Arte de Salirse con la Suya de Buena Manera. México, D.F. (Ed. Diana, 1979).
24. Cosío Villegas, Daniel. El Estilo Personal de Gobernar. México, D.F. (Ed. Galache, 1974).
25. Caballero, Yoecou, Raúl. El Líder. Miami, Florida. (Ed. Unilit, 1991).
26. Weber, Max. El Político y el Científico. México, D.F. (Ed. La Red de Jonas, 1981).
27. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, D.F. (Ed. Trillas, 1977).
28. Escobar Valenzuela, Miguel R. Contribución al Estudio del Poder. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, (Ed. Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Acatlán", 1988).
29. Kernath Galbraith, John. Anatomía del Poder. México, D.F. (Ed. Diana, 1988).

30. Hesselbein, F. El Líder del Futuro. Bilbao, España. (Editorial Deusto, 1997)
31. De Pree, Max. El Liderazgo es un Arte. New York, N.Y. (Editorial Lasser Press, 1995).
32. Covey, Stephen. El Liderazgo Centrado en Principios. México D.F (Editorial Paidós, 1995).
33. Cornejo, Miguel Ángel. El Poder Transformador. México. D.F. (Ed. Grad, 1995).
34. Wall, Solum, Sobol. El Líder Visionario. México, D.F. (Editorial Panorama, 1997).
35. Cruz, José. Educación, Excelencia, Autoestima, Pertenencia y T.O.M. México, D.F. (Editorial Colección Siglo XXI, 1992).
36. Riveiro Riani, Lidio Nestor. Los Valores de Acceso y la Práctica Docente. Río de Janeiro, Brasil. (Editorial P. y V., 1991).
37. Roberts, Wess. Secretos del Liderazgo de Atifa. New York, N.Y. (Editorial Lasser Press, 1991).

BIBLIOGRAFIA EN INGLES.

1. Van Fleet, James. Guide to Managing people. West Nyack, New York. (Parker Publishing Company, Inc; 1968)
2. Bursk, Edward. Developing Executive Leaders. Cambridge, Massachusetts, (Harvard University Press, 1971).
3. MacKenzie, R. Alec. New time management methods. Chicago, Boston, London. (The Dartnell Corporation, 1975).
4. Graves, Desmond. Management Research: Across-cultural perspectives. Amsterdam, London, New York. (Elsevier Scientific Publishing Company, 1973).
5. Likert, Rensis. New Patterns of management. New York, Toronto, London, McGraw-Hill book Company, 1961).
6. Guest, Robert. Organizational Change, Homewood, Illinois. (The Dorsey Press, Inc. 1962).
7. Kouzes, James. The Leadership challenge. San Francisco, California. (Jossey-Bass Limited, 1987).
8. Mirvis, Philip. Failures in Organization development and change. New York. (A Wiley-interscience Publication, 1977).
9. Scott, W. Richard. Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey (Prentice-Hall, Inc. 1981).
10. Selznick, Philip. Leadership in Administration. New York, N.Y. (Harper and Row, Publishers; 1957).
11. Kotter, John. Aforce for a change. New York, Oxfor, Singapore, Sydney (The Free Press; 1986).
12. Kotter, John. The Leadership Factor. New York, London (The Free Press; 1988).
13. Cummings and Scott. Readings in Organizational Behavior an Human Performance. Homewood, Illinois (Irwing-Dorsey Press, 1969).

14. Sergiovanni, Thomas. Leadership and Organizational Culture. Urbana and Chicago (University of Illinois Press, 1986).
15. Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Oxford (Jossey-Bass Publishers, 1991).
16. Tagliere, Daniel. People Power and Organization. New York, N.Y. (AMACOM, 73)
17. Levinson, Harry. Corporate Leadership in Action. New York, N.Y. (Basic Books, Inc., Publishers, 1984).
18. Maccoby, Michael. The Leader. New York, N.Y. (Simon and Schuster, 1981).
19. Cooper, Caryl. Learning From Others in Groups. Westport, Connecticut (Greenwood Press, 1979).
20. Sayles, Leonard R. Human Behavior in Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey. (Prentice-Hall, Inc., 1966)
21. Bass, Bernard. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. Westport, Connecticut (Greenwood Press, 1960).
22. Peters, Thomas. A passion for excellence. New York, N.Y. (Random House, Inc., 1985).
23. Arian, Judson. The Nature of Leadership. Bombay, India. (Lalvani Publishing House, 1969).
24. Kotter, John. Power and Influence. New York, N.Y. (The Free Press, 1985).
25. Schneider, Benjamin. Organizational Climate and Culture. San Francisco California (Jossey-Bass Publishers, 1990).
26. Verba, Sidney. Small Groups and Political Behavior. Princeton, New Jersey. (Princeton University Press, 1972).

ANEXOS

ANEXO I
CUESTIONARIO

ANEXOS
CUESTIONARIO INDIVIDUAL SOBRE MOTIVACIÓN PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN.

| EN QUE MEDIDA | | M E | D I | D A | |
|---|---|-----|-----|-----|-----|
| | N | (1) | (2) | (3) | (4) |
| <p>I. En cuanto a su tarea, usted:</p> <p>1) Se siente atraído por la que desempeña actualmente.</p> <p>2) Está conforme con las condiciones físicas y el apoyo logístico.</p> <p>II. Organización.</p> <p>A) Usted dispone de las condiciones siguientes (determinadas principalmente por sus superiores):</p> <p>1) Orientaciones (valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, etc.):</p> <p>a) Claras</p> <p>b) Desafiantes</p> <p>c) Razonables (evitando presiones exageradas o innecesarias).</p> <p>d) Coherentes</p> <p>2) Participación adecuada en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>3) Nivel apropiado de autonomía (delegación por parte de los superiores).</p> <p>4) Posibilidad de ejercer la creatividad y la innovación.</p> | | | | | |

| EN QUE MEDIDA | M E D I D A | | | | |
|---|-------------|-----|-----|-----|-----|
| | N | (1) | (2) | (3) | (4) |
| 5) Proximidad de los superiores/facilidad de acceso. | | | | | |
| 6) Asistencia de los superiores en su tarea | | | | | |
| 7) "Feedback" adecuado acerca de su desempeño (reconocimiento del esfuerzo y de los éxitos, crítica oportuna, etc.) | | | | | |
| 8) Recompensa adecuada por su desempeño (remuneración, reconocimiento, etc.) | | | | | |
| B) En su sector/en la organización (X): | | | | | |
| 1) Existe una buena comunicación, en cantidad y calidad. | | | | | |
| 2) Hay un adecuado nivel de confianza. | | | | | |
| 3) Se "respira" un ambiente de cordialidad | | | | | |
| 4) Existe espíritu de cooperación y cohesión. | | | | | |
| 5) Se reconocen los conflictos existentes (en lugar de tratar de ocultarlos) y se adoptan oportunas medidas para solucionarlos y para evitar que se produzcan conflictos innecesarios. | | | | | |
| 6) Es adecuado el manejo de los cambios organizacionales. | | | | | |
| 7) Se brinda a la gente un tratamiento equitativo. | | | | | |

(X) Esta sección puede responderla respecto de su sector o bien de toda la organización.

| EN QUE MEDIDA | M E D I D A | | | | |
|---|-------------|-----|-----|-----|-----|
| | N | (1) | (2) | (3) | (4) |
| <p>C) Usted está conforme con las políticas y procedimientos de la organización en cuanto a (N)</p> <p>1) Su proceso de incorporación a la organización</p> <p>2) La capacitación que ha recibido</p> <p>2 bis) Las perspectivas de desarrollo profesional.</p> <p>3) Las asignaciones de trabajo que ha tenido.</p> <p>4) Las evaluaciones que ha tenido.</p> <p>5) Las promociones que ha tenido.</p> <p>5 bis) Las perspectivas de carrera dentro de la organización.</p> <p>6) Su remuneración (incluyendo todos los conceptos)</p> <p>6 bis) Ciertos intangibles personales que le proporciona la organización o su trabajo (prestigio, relaciones, viajes, etc.)</p> <p>7) Las perspectivas de seguridad en el trabajo.</p> <p>III. Usted está conforme con:</p> <p>1) La influencia de la organización o el trabajo sobre su calidad de vida fuera del trabajo (familia, recreaciones, etc).</p> <p>2) La atención a sus problemas personales que manifiestan sus superiores y otros miembros de la organización.</p> | | | | | |

(X) Esta sección puede responderla respecto de su sector o bien de toda la organización

(X) Esta sección puede responderla respecto de su sector o bien de toda la organización

**CUESTIONARIO INDIVIDUAL SOBRE EL EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DE
LIDERAZGO.**

| | ME | DI | DA | | |
|---|-----------|------------|------------|------------|------------|
| EN QUE MEDIDA USTED COMO LÍDER | N | (1) | (2) | (3) | (4) |
| I. En cuanto a la tarea de su gente: | | | | | |
| 1) Toma debidamente en cuenta la vocación y las aptitudes de la persona cuando le asigna una tarea. | | | | | |
| 2) Hace lo posible por favorecer las condiciones físicas y el apoyo logístico de la tarea. | | | | | |
| II. En cuanto a la organización: | | | | | |
| A) Ejecuta eficazmente las funciones siguientes: | | | | | |
| 1) Brinda orientaciones (valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, etc.): | | | | | |
| a) Claras | | | | | |
| b) Desafiantes | | | | | |
| c) Razonables (evitando presiones exageradas o innecesarias). | | | | | |
| d) Coherentes | | | | | |
| 2) Promueve la participación adecuada en el proceso de toma de decisiones. | | | | | |
| 3) Delega/brinda autonomía. | | | | | |
| 4) Fomenta la creatividad y la innovación. | | | | | |
| 5) Se aproxima a la gente o facilita que ella se aproxime a usted. | | | | | |
| 6) Asiste a la gente en su tarea. | | | | | |

| EN QUE MEDIDA USTED COMO LÍDER | M E D I D A | | | | |
|---|-------------|-----|-----|-----|-----|
| | N | (1) | (2) | (3) | (4) |
| <p>7) Proporciona "feedback" adecuado acerca de su desempeño (reconocimiento del esfuerzo y de los éxitos, crítica oportuna, etc.)</p> <p>8) Hace lo posible para que la gente reciba la recompensa adecuada por su desempeño (remuneración, reconocimiento, etc.)</p> <p>B) Contribuye a mejorar las relaciones interpersonales e intergrupales de su sector y de la organización a través de las funciones siguientes</p> <p>1) Se comunica eficazmente, en cantidad y calidad.</p> <p>2) Inspira confianza.</p> <p>3) Promueve la cordialidad</p> <p>4) Fomenta el espíritu de cooperación y cohesión.</p> <p>5) Reconoce los conflictos existentes (en lugar de tratar de ocultarlos) y adopta oportunas medidas para solucionarlos y para evitar que se produzcan conflictos innecesarios.</p> <p>6) Maneja adecuadamente los cambios organizacionales.</p> <p>7) Brinda a la gente un tratamiento equitativo.</p> | | | | | |

| EN QUE MEDIDA USTED COMO LIDER | M E D I D A | | | | |
|---|-------------|-----|-----|-----|-----|
| | N | (1) | (2) | (3) | (4) |
| <p>C) Contribuye a mejorar las políticas y procedimientos de administración personal que tiene la organización en cuanto a:</p> <p>1) El proceso de incorporación a la organización.</p> <p>2) La capacitación.</p> <p>2 bis) Las perspectivas de desarrollo profesional</p> <p>3) Las asignaciones de trabajo.</p> <p>4) Las evaluaciones.</p> <p>5) Las promociones.</p> <p>5 bis) Las perspectivas de carrera dentro de la organización.</p> <p>6) La remuneración (incluyendo todos los conceptos)</p> <p>6 bis) Ciertos intangibles personales que proporciona la organización al personal (prestigio, relaciones, viajes, etc.)</p> <p>7) Las perspectivas de seguridad en el trabajo.</p> <p>III. En cuanto a la vida del personal fuera del trabajo:</p> <p>1) Se preocupa por que la organización o el trabajo no atenten contra su calidad de vida (familia, recreaciones, etc.).</p> <p>2) Atiende inquietudes o problemas personales de la gente.</p> | | | | | |

| EN QUE MEDIDA USTED COMO LÍDER | M E D I D A | | | | |
|--|-------------|-----|-----|-----|-----|
| | N | (1) | (2) | (3) | (4) |
| <p>IV. Promueve debidamente actitudes y comportamientos de la gente en cuanto a mejorar:</p> <p>1) La rentabilidad o la productividad.</p> <p>2) El crecimiento.</p> <p>3) El liderazgo en el mercado.</p> <p>4) La atención al cliente.</p> <p>5) La calidad de los productos.</p> <p>6) La tecnología.</p> <p>7) El servicio a la comunidad.</p> | | | | | |

ANEXO 2
ESTADÍSTICA Y GRÁFICA

ANEXO 2 ESTADISTICA Y GRAFICA

| No. | ESCALAMIENTO LIKERT | | | R - DT | | Puntaje | | Y' | | |
|-----|---------------------|--------|----|----------------|------|---------------------|------|--------|---|--------|
| | X | Y | NT | X ² | XY | No. de afirmaciones | | | | |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 3 | 9 | 9 | | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 16 | 4 | 16 | 16 | | |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 25 | 5 | 25 | 25 | | |
| 6 | 6 | 6 | 6 | 36 | 36 | 6 | 36 | 36 | | |
| 7 | 7 | 7 | 7 | 49 | 49 | 7 | 49 | 49 | | |
| 8 | 8 | 8 | 8 | 64 | 64 | 8 | 64 | 64 | | |
| 9 | 9 | 9 | 9 | 81 | 81 | 9 | 81 | 81 | | |
| 10 | 10 | 10 | 10 | 100 | 100 | 10 | 100 | 100 | | |
| 11 | 11 | 11 | 11 | 121 | 121 | 11 | 121 | 121 | | |
| 12 | 12 | 12 | 12 | 144 | 144 | 12 | 144 | 144 | | |
| 13 | 13 | 13 | 13 | 169 | 169 | 13 | 169 | 169 | | |
| 14 | 14 | 14 | 14 | 196 | 196 | 14 | 196 | 196 | | |
| 15 | 15 | 15 | 15 | 225 | 225 | 15 | 225 | 225 | | |
| 16 | 16 | 16 | 16 | 256 | 256 | 16 | 256 | 256 | | |
| 17 | 17 | 17 | 17 | 289 | 289 | 17 | 289 | 289 | | |
| 18 | 18 | 18 | 18 | 324 | 324 | 18 | 324 | 324 | | |
| 19 | 19 | 19 | 19 | 361 | 361 | 19 | 361 | 361 | | |
| 20 | 20 | 20 | 20 | 400 | 400 | 20 | 400 | 400 | | |
| 21 | 21 | 21 | 21 | 441 | 441 | 21 | 441 | 441 | | |
| 22 | 22 | 22 | 22 | 484 | 484 | 22 | 484 | 484 | | |
| 23 | 23 | 23 | 23 | 529 | 529 | 23 | 529 | 529 | | |
| 24 | 24 | 24 | 24 | 576 | 576 | 24 | 576 | 576 | | |
| 25 | 25 | 25 | 25 | 625 | 625 | 25 | 625 | 625 | | |
| 26 | 26 | 26 | 26 | 676 | 676 | 26 | 676 | 676 | | |
| 27 | 27 | 27 | 27 | 729 | 729 | 27 | 729 | 729 | | |
| 28 | 28 | 28 | 28 | 784 | 784 | 28 | 784 | 784 | | |
| 29 | 29 | 29 | 29 | 841 | 841 | 29 | 841 | 841 | | |
| 30 | 30 | 30 | 30 | 900 | 900 | 30 | 900 | 900 | | |
| 31 | 31 | 31 | 31 | 961 | 961 | 31 | 961 | 961 | | |
| 32 | 32 | 32 | 32 | 1024 | 1024 | 32 | 1024 | 1024 | | |
| 33 | 33 | 33 | 33 | 1089 | 1089 | 33 | 1089 | 1089 | | |
| 34 | 34 | 34 | 34 | 1156 | 1156 | 34 | 1156 | 1156 | | |
| 35 | 35 | 35 | 35 | 1225 | 1225 | 35 | 1225 | 1225 | | |
| 36 | 36 | 36 | 36 | 1296 | 1296 | 36 | 1296 | 1296 | | |
| 37 | 37 | 37 | 37 | 1369 | 1369 | 37 | 1369 | 1369 | | |
| 38 | 38 | 38 | 38 | 1444 | 1444 | 38 | 1444 | 1444 | | |
| 39 | 39 | 39 | 39 | 1521 | 1521 | 39 | 1521 | 1521 | | |
| 40 | 40 | 40 | 40 | 1600 | 1600 | 40 | 1600 | 1600 | | |
| 41 | 41 | 41 | 41 | 1681 | 1681 | 41 | 1681 | 1681 | | |
| 42 | 42 | 42 | 42 | 1764 | 1764 | 42 | 1764 | 1764 | | |
| 43 | 43 | 43 | 43 | 1849 | 1849 | 43 | 1849 | 1849 | | |
| 44 | 44 | 44 | 44 | 1936 | 1936 | 44 | 1936 | 1936 | | |
| 45 | 45 | 45 | 45 | 2025 | 2025 | 45 | 2025 | 2025 | | |
| 46 | 46 | 46 | 46 | 2116 | 2116 | 46 | 2116 | 2116 | | |
| 47 | 47 | 47 | 47 | 2209 | 2209 | 47 | 2209 | 2209 | | |
| 48 | 48 | 48 | 48 | 2304 | 2304 | 48 | 2304 | 2304 | | |
| 49 | 49 | 49 | 49 | 2401 | 2401 | 49 | 2401 | 2401 | | |
| 50 | 50 | 50 | 50 | 2500 | 2500 | 50 | 2500 | 2500 | | |
| | Σ | 161.37 | Σ | 191.18 | Σ | 553.15 | Σ | 630.62 | Σ | 750.25 |

Likert Rensis: Manejo de Conflictos México, D.F. Edit Trillas p.p 284 297

$$r = \frac{n \sum (xy) - \sum x(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$r = \frac{50(630.22) - (161.37)(191.18)}{\sqrt{[50(553.15) - (161.37)^2][50(750.25) - (191.18)^2]}}$$

$$r = \frac{31511 - 30850.72}{\sqrt{[(27657.50) - (26040.28)][(37512.50) - (36549.79)]}}$$

$$r = \frac{660.28}{\sqrt{(1617.2)(962.71)}}$$

$$r = \frac{660.28}{1247.76}$$

| |
|-------------------------|
| $r = \underline{.5292}$ |
|-------------------------|

Conclusión:

Correlación lineal deficiente

LIDERAZGO Y

