

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

65  
Des.

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ANALISIS PEDAGOGICO DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA  
COMO APOYO PARA EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD  
E INICIATIVA PERSONAL EN EL AMBIENTE LABORAL

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PRESENTA :  
MARCIA PEREZ PEÑA  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN PEDAGOGIA**

DIRECTORA DE TESIS: LIC. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA.

MEXICO, D. F.

1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

266067



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

PAGINACION

DISCONTINUA

Doy gracias a Dios por haberme  
dado la oportunidad de formar mi espíritu  
a través de la carrera de Pedagogía,  
y hacerme consciente de que cada día  
puedo y debo ser mejor para el  
servicio de las personas que me rodean.

Doy gracias a mis padres y maestros  
que hicieron realidad uno de mis sueños.  
Les doy gracias por brindarme sus  
conocimientos y experiencias, y  
por el tiempo, paciencia, comprensión  
y amor que me brindaron para llevar  
a término mis estudios de  
licenciatura.

# ÍNDICE

Introducción.....	I
-------------------	---

## CAPÍTULO I: EL HOMBRE SER PERFECTIBLE DURANTE TODA LA VIDA

I.1. <u>La ciencia de la educación: La Pedagogía</u> .....	1
I.1.1. Conceptos de Pedagogía.....	2
I.1.1.1. Definición etimológica.....	2
I.1.1.2. Definición real.....	3
I.2. <u>Características de la persona humana</u> .....	4
I.2.1. Concepto de persona humana.....	4
I.2.2. Rasgos de la persona humana.....	5
I.2.2.1. Características.....	5
I.3. <u>La persona humana: ser perfectible</u> .....	9
I.3.1. Concepto de educación.....	9
I.3.1.1. Definición etimológica.....	9
I.3.1.2. Definición real de educación.....	10
I.3.2. Características de la educación.....	12
I.3.2.1. Valiosa e intencional.....	12
I.3.2.2. Es valoral.....	13
I.3.2.3. Es un proceso personal.....	14
I.3.3. Implicaciones de la educación.....	15
I.3.3.1. Educación esencial.....	15
I.3.3.2. Educación existencial.....	16
I.3.3.3. Educación personalizada.....	17
I.3.4. El valor como fundamento de la educación.....	19
I.3.4.1. Concepto de valor.....	19
I.3.4.2. Jerarquización de valores.....	20
I.3.4.3. Formación de valores y virtudes.....	24

## CAPÍTULO II: LA EMPRESA: PROMOTORA DEL DESARROLLO HUMANO

II.1 <u>La empresa como organización humana</u> .....	31
II.1.1. Concepto de empresa.....	32
II.1.2. Concepto de sistema.....	36
II.1.3. Salud y eficacia en la organización.....	39
II.1.3.1. Eficacia y eficiencia organizacional.....	39
II.1.3.2. Desarrollo organizacional.....	42
II.1.3.3. Características de la salud organizacional.....	44
II.2. <u>Por qué promover la creatividad e iniciativa personal en la empresa</u> .....	46
II.2.1. La organización creativa.....	47
II.2.1.1. Principios de la administración creativa.....	47
II.2.2. La creatividad y los hábitos.....	51
II.2.3. Factores que influyen en la creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral.....	52
II.2.3.1. El trabajo humano.....	52
II.2.3.2. Limitaciones y facilitadores en el trabajo.....	54
II.3. <u>El ambiente laboral en la empresa</u> .....	57
II.3.1. La dinámica de grupos en la empresa.....	57
II.3.2. Influencia de la atmósfera grupal en el ambiente laboral.....	60
II.3.3. Comunicación organizacional en el ambiente laboral.....	62
II.3.4. Factores del liderazgo que deben existir en el medio laboral.....	64

## CAPÍTULO III: LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: UN NUEVO ENFOQUE UNIFICADO

III.1. <u>Dinámica del liderazgo en la empresa</u> .....	67
III.1.1. Definición del liderazgo y su relación con la dirección.....	68
III.1.2. El liderazgo efectivo.....	72
III.2. <u>Ventajas del liderazgo en la empresa</u> .....	73
III.2.1. Cambios en el escenario empresarial y sus consecuencias en el factor liderazgo.....	73
III.2.2. Problemas típicos observados que dificulta que haya líderes en muchas empresas.....	75
III.2.3. Identificación de líderes potenciales en la empresa.....	76
III.2.3.1. Cómo crean las prácticas un potencial del liderazgo en la empresa.....	79
III.2.4. Clases de líderes.....	80
III.2.5. Características del director democrático.....	84
III.2.6. Liderazgo situacional.....	86
III.2.6.1 Estilos básicos de liderazgo.....	88
III.3. <u>La creatividad y el liderazgo en la empresa</u> .....	90
III.3.1. Por qué promover la creatividad.....	90
III.3.2. Qué es la creatividad.....	92
III.3.2.1. Niveles de la creatividad.....	92
III.3.2.2. Fases del proceso creativo.....	94
III.3.2.3. Componentes del pensamiento creativo.....	95
III.3.2.4. Cómo es el individuo creativo.....	96
III.3.2.5. Cómo desarrollar la creatividad.....	99
III.3.2.6. Factores que propician el desarrollo de la creatividad.....	100
III.3.2.7. Obstáculos para desarrollar la creatividad.....	101
III.3.2.8. El rol del director-líder para estimular la creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral.....	103
III.4. <u>Observaciones finales</u> .....	105

## **CAPÍTULO IV: DERIVACIÓN PRÁCTICA:IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS DEL LIDERAZGO DESDE UN PUNTO DE VISTA EDUCATIVO EN LA EMPRESA**

IV.1. Implicaciones pedagógicas.....	108
IV.2. Implicaciones pedagógicas del liderazgo educativo con respecto a la educación.....	109
IV.3. Implicaciones pedagógicas del liderazgo educativo con respecto a la persona.....	112
IV.4. Implicaciones pedagógicas del liderazgo educativo con respecto a la empresa.....	114
IV.5. Implicaciones pedagógicas del liderazgo educativo con respecto al liderazgo situacional.....	117
IV.6. Implicaciones pedagógicas del liderazgo educativo con respecto a la creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral.....	121
Conclusiones.....	124
Bibliografía.....	129
Glosario.....	132

## INTRODUCCIÓN

El título de esta tesis es "Análisis pedagógico del liderazgo en la empresa como apoyo para el desarrollo de la creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral". El tema central es, pues, el liderazgo desde un punto de vista educativo y sobre como éste puede influir en sus colaboradores para desarrollar su creatividad e iniciativa personal en el trabajo a través de una formación integral; éste es el líder educador, que tiene como objetivo el perfeccionamiento integral e intencional de sus colaboradores, no sólo desde un punto de vista productivo o técnico, sino también humano, mediante la formación de valores y virtudes, que son la base y la finalidad de la educación.

Los enfoques bajo los que se trabajó este tema son dos:

1. **Enfoque administrativo:** El tema de la tesis tiene como uno de sus fundamentos, estudios que se han realizado desde que la persona humana es considerada como factor clave para la productividad y alcanzar el éxito de una organización, a través de considerarla como un ser integral, y no sólo como un ente socio-económico. Desde este punto de vista se analizará al liderazgo como factor esencial en la dirección de grupos enfocados hacia un incremento en los procesos creativos y de iniciativa personal en cada uno de sus colaboradores.

**2. Enfoque psicológico:** La creatividad es un proceso que puede ser desarrollado por todas las personas en cualquier ámbito; estamos partiendo de la base de que todas las personas pueden ser creativas, en menor o mayor grado, dependiendo del entrenamiento o de educación que en este aspecto se haya tenido desde la infancia. En esta tesis, nos enfocaremos hacia la creatividad en la edad adulta, y sobre cómo es que puede ser incrementada a través de un análisis del proceso creativo en las personas.

Los objetivos que pretende alcanzar esta tesis son:

1. Hacer un análisis de los conceptos que le darán un sentido a la investigación, tales como: educación, persona, empresa, liderazgo, dirección, creatividad e iniciativa personal para posteriormente interrelacionarlos entre sí.
2. Hacer un análisis sobre cómo el líder puede influir en el incremento de la creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral, a partir del análisis realizado en el punto anterior. Se determinará el qué hacer concreto del líder con respecto a estos temas.

La importancia de los temas a cerca del liderazgo, creatividad e iniciativa personal radica en que son elementos imprescindibles en la actualidad para lograr objetivos en cualquier aspecto de la vida, y resolver problemas mediante la aplicación adecuada y

eficiente de los conocimientos adquiridos desde la infancia hasta los estudios de posgrado, de tal modo que las personas busquen la excelencia en el trabajo y no se queden en un nivel superfluo o en la mediocridad. Es vital la existencia de los líderes positivos para que encaucen a las personas a querer perfeccionarse en estos temas y que logren despertar ese interés en sus seguidores estimulando y motivando a las personas en cualquier ámbito, ya sea en las universidades, empresas, medios de comunicación, etc.

La tesis consta de cuatro capítulos:

1. **El capítulo I:** En este capítulo se realizará un análisis sobre lo que es la Pedagogía, la educación, el concepto de persona humana, y formación de valores y virtudes sobre las cuales se fundamenta la investigación a cerca del liderazgo y la creatividad en el ambiente laboral. Es muy importante tener claramente establecidos los conceptos de hombre como ser integral para evitar incongruencias posteriores en este tipo de investigación (investigación documental).
2. **El capítulo II:** En este capítulo, se analizarán los principales elementos que conforman a la empresa como una entidad socio-económica. Se determinará qué características debe tener una organización para que sea saludable y favorezca un clima creativo. Se determinará cómo es una administración creativa y su relación con un ambiente laboral agradable, a través de la dinámica de grupos.

3. **El capítulo III:** En este capítulo se analizarán los conceptos de liderazgo y su relación con la dirección. Este es el tema central de la investigación, de tal forma que se realizará un análisis profundo sobre el liderazgo en un mundo en el que cada vez es más necesaria su actuación, así como la importancia de la detección de líderes potenciales en la empresa. También se realizará una investigación sobre cómo es la persona creativa, y cómo es que es posible incrementar la creatividad a través del liderazgo.

4. **El capítulo IV:** En este capítulo se realizará la derivación práctica de la tesis, que consiste en la elaboración de una serie de implicaciones pedagógicas en relación con el liderazgo desde un punto de vista educativo, así como sus implicaciones para la educación, persona, empresa, liderazgo y creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral, es decir, se determinará bajo qué circunstancias podría darse un liderazgo educativo, con respecto a los conceptos mencionados anteriormente.

## **CAPÍTULO I**

### **EL HOMBRE: SER PERFECTIBLE DURANTE TODA LA VIDA**

Existe una frase popular muy común en nuestra sociedad: "árbol que crece torcido nunca sus ramas endereza". Nosotros estamos partiendo de la base contraria pues todo hombre es educable desde que nace, hasta el último día de su vida. La persona humana es susceptible de perfeccionarse a través de una educación integral, es decir una educación que integre todas las facetas humanas en los aspectos biológicos, psicológicos y sociales, tomando en cuenta también su espiritualidad. Es por esto que decimos que el hombre no queda determinado por las circunstancias, sino que es éste quien determina mediante su inteligencia y voluntad el perfeccionamiento de sus potencialidades a lo largo de la vida, a través de la educación.

#### **I. 1. LA CIENCIA DE LA EDUCACIÓN: LA PEDAGOGÍA**

A lo largo de este capítulo, analizaremos a la Pedagogía como la ciencia de la educación por excelencia, de tal forma que explicaremos de una forma sintética lo que significa para el hombre, a través de un análisis del concepto.

### **I.1.1. CONCEPTOS DE PEDAGOGÍA**

En este inciso analizaremos el concepto de Pedagogía desde un punto de vista etimológico y en su definición real, es decir, el concepto analizado a partir de cada uno de los elementos que la componen.

#### **I.1.1.1. DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA**

Es indudable que desde el origen del hombre, la educación ha tenido una función trascendental en el desarrollo cultural, social e ideológico, así como en su perfeccionamiento de los seres humanos. Sin embargo, la Pedagogía, cuyo objeto de estudio es el hombre como ser educable no había sido considerada como ciencia hasta ese entonces, sino que se llevaba al cabo mediante los conocimientos que se transmitían a través de las generaciones o por intuición, es decir, no era demostrada sistemáticamente.

Etimológicamente, la palabra Pedagogía proviene del griego, por la cual se alude a la "guía o conducción del niño". En Grecia, llamaban pedagogo al esclavo de los niños que los acompañaba a la escuela, llevando los enseres necesarios. Posteriormente, en otros países, principalmente en Roma, se encomendó al pedagogo la formación completa.

Como podemos ver, en épocas anteriores, la pedagogía queda determinada al estudio de una etapa evolutiva, que en este caso es la infancia. Sin embargo, esta definición se

ha ido modificando en del tiempo, a través del cual se han hecho estudios más profundos y sistematizados, llegando a convertir a la Pedagogía en la ciencia de la educación.

### 1.1.1.2. DEFINICIÓN REAL

La Pedagogía en su definición real es la **ciencia y el arte de la educación**. Es ciencia porque es un conocimiento cierto por sus causas, es decir es un "conjunto sistemático de verdades demostradas acerca de la educación" (1). Es arte por su carácter práctico, y es en esto donde la Pedagogía encuentra su justificación; no sólo se interesa por el estudio sistematizado de la educación, sino también para "valorarle y poder descubrir normas que le han de dirigir" (2).

Aún sumados el arte y la ciencia de educar no agotan las posibilidades de conocimiento que la educación ofrece. En tanto que realidad, y específicamente realidad humana, la educación se inscribe en el ámbito de la vida personal de cada hombre. Y la persona de cada hombre es una entidad *autónoma, singular, incomprendible, a menos que al plantearse el problema de su razón de ser atienda a sus fundamentos profundos, incluso a los de orden espiritual, que en definitiva, son los únicos capaces de dar al hombre el dominio de su propia razón* (3).

---

<sup>1</sup> GARCÍA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemáticos. p.45

<sup>2</sup> ibidem., p. 52

<sup>3</sup> ibidem., p. 53

Con esto se quiere decir, que la Pedagogía es la ciencia y el arte de la educación pero encaminada a la realización y perfeccionamiento de cada hombre, por lo cual, la educación tiene un carácter individualizador, en donde el ideal es atender a las necesidades de cada persona sin perder de vista el fin de la educación o de la pedagogía.

## **I.2. CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA HUMANA**

Si estamos hablando de que la educación tiene por objeto el perfeccionamiento del hombre, debemos definir qué es la persona humana, puesto que es a partir de este concepto que el educador ejerce su acción. La acción educativa tiene como base un concepto de persona integral como se analizará posteriormente.

### **I.2.1. CONCEPTO DE PERSONA HUMANA**

Según Boecio, la persona humana es una "substancia individual de naturaleza racional" (<sup>4</sup>).

Dicho concepto hace referencia de que la persona es un individuo de una especie particular de naturaleza racional. Así mismo, la persona humana está conformada de alma y cuerpo y que guardan una unidad substancial, esto es, que no son dos substancias superpuestas, sino una sola por la misma naturaleza del hombre, que es racional, lo cual implica, a su vez, que posee libertad, voluntad y sociabilidad. Esta

---

<sup>4</sup> VERNEAUX, R., Filosofía del Hombre: Curso de Filosofía Tomista, p. 232

última es una característica inherente a la persona, dado que nace en la sociedad y necesita de ella para desarrollarse y perfeccionarse.

## **1.2.2. RASGOS DE LA PERSONA HUMANA**

El hombre presenta desde que es concebido hasta que muere, cualidades inherentes a su naturaleza, no importando la nacionalidad, raza o clase social, es decir, presenta rasgos humanos típicos de su naturaleza, por el simple hecho de pertenecer al género humano y de existir.

### **1.2.2.1. CARACTERÍSTICAS**

La persona humana por el hecho de existir, tiene cualidades inherentes a su naturaleza, como es la dignidad, que es única e irreplicable, y que está dotada de inteligencia, voluntad y libertad, de tal forma que también es responsable de sus actos.

Analicemos cada uno de estos rasgos:

#### **A) DIGNIDAD:**

La dignidad de la persona aparece en el ámbito del bien, pero no del bien moral, sino del bien ontológico, es decir, del ser. "La dignidad del hombre, en cuanto hombre

consiste en dos cosas, que son la razón y el libre albedrío" (<sup>5</sup>). Esto es, el hombre tiene capacidad de formar representaciones abstractas y actuar conforme a los motivos que el intelecto pondere. Esto lo hace distinto al resto de los seres en la Tierra.

La dignidad de la persona, como se mencionó anteriormente, es un bien puramente físico y ontológico, que por sí mismo no puede convertirse en un bien moral y ético. Física y ontológicamente, la persona humana es el más perfecto de los seres. Moral o éticamente, no es ni buena ni mala en sí misma.

La persona nunca es indigna por su naturaleza ontológica, la cual es perfecta, sin embargo sí lo puede ser desde el punto de vista moral o ético en donde el hombre puede ser entonces, digno o indigno. Otra explicación es que la persona nunca es indigna substancialmente sino accidentalmente, por lo cual si comete actos moralmente malos, su dignidad ontológica no queda dañada, sin embargo moralmente es indigna. "...por muy noble que sea la forma, y sin menoscabo de su dignidad original, el hombre puede errar en la operación de alcanzar el otro fin, fuera de él, hacia el que debe encaminarse, y entonces la dignidad de la persona se empaña con la dignidad final de la acción" (<sup>6</sup>).

## **B) ÚNICO E IRREPETIBLE:**

Al hablar de la persona humana, se alude a un concepto intelectual, en el cual, la persona humana es una unidad substancial de naturaleza racional, sin embargo,

---

<sup>5</sup> GARCIA HOZ, Víctor., El Concepto de Persona Humana., p. 48

<sup>6</sup> ibidem., p. 51

también se alude a una multiplicidad de personas; esto es, no es sólo *una* persona humana, sino muchas personas (<sup>7</sup>).

Con lo anterior se establece que cada persona es distinta a las demás; es decir es única e irrepetible en su género. Nunca en la historia de la humanidad habrá una persona que tenga el mismo pensamiento, los mismos sentimientos, la misma dignidad moral. Esto no quiere decir que por el hecho de que cada persona sea única e irrepetible sea distinta a la raza humana, es decir, sea de otra naturaleza; sin embargo sí es distinta de las demás por las cualidades intrínsecas y por la inteligencia, voluntad y libertad que cada persona usa de manera distinta para lograr un fin.

### **C) INTELIGENCIA, VOLUNTAD, LIBERTAD Y RESPONSABILIDAD:**

La inteligencia, libertad y voluntad son rasgos específicamente humanos, es decir, sólo el hombre las posee por su propia naturaleza racional (<sup>8</sup>).

El objeto de la inteligencia es la *VERDAD*, por la cual, el hombre tiende a buscar durante su existencia la verdad. Con la inteligencia el hombre es capaz de tener representaciones abstractas en busca de ella. Sin embargo, cabe distinguir entre la verdad objetiva, que es la correcta adecuación del intelecto con la realidad, y la verdad subjetiva, mediante la cual la verdad es apropiada por la persona. Es así como puede haber tantas "verdades" como personas existen, pues la inteligencia humana no es

---

<sup>7</sup> *ibidem.*, p. 45

<sup>8</sup> *cfr.* VERNEAUX, R., *op. cit.*, p. 151-203.

perfecta; sin embargo la persona humana debe tratar de que la verdad subjetiva concuerde con la verdad objetiva y así las dos tengan adecuación con la realidad.

El objeto de la voluntad es el *BIEN*, por la cual, el hombre tiende durante toda su vida a buscar el bien. Sin embargo, tampoco la voluntad es una potencia perfecta en el hombre, pues no siempre lo que percibe como bien es realmente un bien para él. Es en este momento, cuando la inteligencia entra en juego, guiando a la voluntad en la consecución del bien, y de la verdad. Asimismo, la voluntad mueve a la inteligencia en la consecución de un acto, por medio de la libertad del hombre.

La libertad es la autodeterminación del hombre al bien; no se reduce al libre albedrío, sino que la persona se determina a sí misma hacia determinados bienes, renunciando a los otros, con lo cual su horizonte se va perfilando hacia un fin concreto.

No podemos pensar en libertad, sin mencionar la responsabilidad; estos dos factores deben ser un binomio inseparable en la vida de la persona humana, pues toda elección y todo acto, bueno o malo, conlleva una consecuencia, y una responsabilidad, es decir tiene el deber de *responder* a dichas consecuencias. Es por esto que la libertad no se limita al libre albedrío, a la simple elección, lo cual nos conduciría al libertinaje. La libertad implica por lo tanto, responsabilidad por la cual una persona es capaz de responder a las consecuencias de sus actos.

### **I.3. LA PERSONA HUMANA: SER PERFECTIBLE**

Hemos definido los conceptos de persona humana y Pedagogía, insistiendo en que el hombre es un ser perfectible o educable durante toda la vida, pero para ello es necesario aclarar también el concepto de educación y tener una visión más detallada de lo que estamos investigando.

#### **I.3.1 CONCEPTO DE EDUCACIÓN**

El concepto de educación puede tener variados significados, es decir, podemos estudiar este concepto desde un punto etimológico, desde un punto de vista real (definición científica), y desde un punto de vista vulgar (o sea, lo que las personas vulgarmente conocen como educación en la vida cotidiana).

##### **I.3.1.1. DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA**

Etimológicamente la educación significa, de una parte "conducir"; educar será tanto como "conducir" (educare), llevar a un hombre de un estado a otro, de una situación a otra. Educación también significa "sacar de ", "extraer" (educere), según el cual la educación sería la acción de sacar algo dentro del hombre. (<sup>9</sup>).

---

<sup>9</sup> GARCIA HOZ, Víctor., op. cit., p. 17

Por las anteriores definiciones de educación, podemos decir que es un *proceso* -y no un resultado- que hace referencia a la interioridad de la persona, de la cual saldrán actos o hábitos por los cuales se dice que una persona es educada.

Comparando la definición vulgar de educación con la etimológica podemos llegar a las siguientes características (<sup>10</sup>):

ETIMOLÓGICAMENTE	VULGARMENTE
1. La educación es una operación, una actividad.	1. La educación es un resultado.
2. La educación es un desenvolvimiento interior.	2. La educación es resultado de una influencia externa.
3. La educación nos lleva a una noción individualista del proceso educativo.	3. La educación nos lleva a la perspectiva sociológica, la del influjo de la sociedad sobre el hombre.

### 1.3.1.2. DEFINICIÓN REAL DE EDUCACIÓN

Víctor García Hoz nos da la siguiente definición de educación: "Perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas" (<sup>11</sup>).

<sup>10</sup> cfr., GARCIA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemática., p. 15-24

<sup>11</sup> ibidem., p. 25

Analícemos esta definición:

1. **Intencional:** la educación tiene una finalidad, por parte del educador y por parte del educando, el cual se deja influir libremente.
2. **Potencias específicamente humanas:** esto implica que sólo el hombre es educable y perfectible por su propia naturaleza.

A continuación, se propondrá la siguiente definición de educación: "Proceso intencional y permanente, por el cual el hombre se perfecciona integral y armónicamente en las potencias específicamente humanas"

Analícemos dicha definición de educación:

1. **Proceso intencional y permanente:** es decir, no es un resultado sino una operación o una actividad que se realiza durante la vida, en cualquier etapa evolutiva. En estas circunstancias, el hombre se perfecciona día con día, y es imposible el hecho de llegar a una perfección total y absoluta de un día para otro. El hombre, por su propia naturaleza, es un ser imperfecto, y por lo tanto perfectible, hasta el último día de su vida. Es así como la educación es también intencional, es decir, hay una finalidad que viene por propia voluntad.
2. **El hombre se perfecciona integral y armónicamente:** la persona humana se perfecciona como unidad substancial que es; es una unidad bio-psico-social, y es por esto que cualquier proceso perfectivo lo afecta integralmente. Sin embargo, este perfeccionamiento debe ser armónico, es decir, que comprenda todas las

facetas del ser humano, desde la más elemental (aspecto físico-biológico) hasta los más trascendentales (aspecto espiritual) del hombre.

**3. Potencias específicamente humanas:** con esto me refiero a que sólo el hombre es educable por su espiritualidad y perfectibilidad.

### **I.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN**

La educación integral presenta particularidades que la diferencian de otros conceptos de educación estudiados por diversos autores y que tienen como fundamento otros conceptos de hombre y de Pedagogía. Es por esto, que a partir de los conceptos que analizamos anteriormente, podemos decir que la educación presenta la siguientes características:

#### **I.3.2.1. VALIOSA E INTENCIONAL**

El concepto educación alude necesariamente a una intencionalidad, es decir, "al hablar de perfección humana han surgido ciertas ideas que también contribuyen a delimitar el concepto de educación: las ideas de dirección, influencia, intención, reflexión, aluden a un fin preconcebido y operante en virtud del cual la educación toma un determinado rumbo y ponen de relieve que la educación, tanto como obra del

intelecto, es obra de la voluntad. Estas ideas se pueden resumir en la nota de intencionalidad, que también ha de atribuirse a la educación" (<sup>12</sup>).

Así es como la educación es un proceso volitivo dirigido por una persona llamada educador con el objeto de influir positivamente en una persona llamada educando, el cual se deja influir por ella libremente.

El proceso de la educación es valioso en sí mismo por su finalidad: la perfección del hombre. Siendo así, no hay educación negativa, sino un aprendizaje negativo. Si la educación no perfecciona, no es educación.

#### **1.3.2.2. ES VALORAL**

En la educación, se entabla necesariamente una relación estrecha con los *valores*; en todo proceso educativo hay valores de por medio, es decir, forman el principio y el fin de dicho proceso.

El educador, a través del proceso educativo, inculca en el educando valores, y es por medio de estos es que llega a un perfeccionamiento, aunque unos educadores insistirán más en unos valores que en otros. Cada época imprime nuevos matices al proyecto educativo de humanizar al hombre, de llevarlo a su plenitud y de integrarlo a la sociedad.

---

<sup>12</sup> ibidem., p.23

La educación es inevitablemente valoral. Así es como los valores son imprescindibles en la educación; la falta de ellos daría como resultado un adiestramiento o una capacitación. Los valores afectan la integridad de la persona y humanizan la educación (13).

### **1.3.2.3. ES UN PROCESO PERSONAL**

La educación tiene una dimensión personal; de algún modo implica todas las dimensiones del hombre, es decir, el educando es el agente de su propia educación. En ella se inicia y recae el perfeccionamiento, el cual ha de ser integral y armónico para llamarse educación.

El proceso educativo empieza en el educando y termina en él, es decir es una operación inmanente, por lo cual se dice que la es un proceso personal o individual.

La individualización puede entenderse como "un proceso en virtud del cual un sujeto se hace capaz de vida independiente, desarrolla las notas peculiares de su personalidad y cultivando sus rasgos diferenciales se convierte en el ser que es, distinto de los demás" (14). La personalización del proceso educativo implica la síntesis del perfeccionamiento propio de cada persona y su capacidad de relación con los demás. Al hablar de educación personalizada no se excluye el aspecto social del hombre; no se contraponen. El desarrollo personal de una persona lo hace capaz de entablar relaciones con los demás, enriqueciendo su sociabilización.

---

<sup>13</sup> GARCÍA HOZ, Víctor., Concepto de Persona., p. 154

<sup>14</sup> GARCÍA HOZ, Víctor., Principios de Pedagogía Sistemáticos., p. 37

### I.3.3. IMPLICACIONES DE LA EDUCACIÓN

Al hacer referencia al hombre como un ser educable en todas sus potencialidades, podemos preguntarnos qué aspectos abarca esta educación, es decir, qué implica la educación para el hombre desde diferentes puntos de vista. Es así como podemos hablar de una educación esencial, existencial y la personalizada.

#### I.3.3.1. EDUCACIÓN ESENCIAL

La educación esencial puede ser definida de la siguiente manera: "Perfección de todas las manifestaciones de la naturaleza humana. Actualización operativa de la cultura: Intelectual, Técnica, Estética, Moral, Religiosa" (<sup>15</sup>). En un sentido original, la cultura hace referencia a la naturaleza, la cual puede ser intervenida o modificada por el ser humano. Se puede hacer una comparación análoga con el hombre, el cual también se cultiva, se enriquece interiormente. Sin embargo, *cultura y educación* no deben confundirse; la diferencia descansa en el resultado del proceso de la actividad. Así la cultura se entiende como el conjunto de manifestaciones de un país o de la humanidad entera; la educación entonces es la actualización de la cultura, es decir, hacer realidad actual la cultura en una persona o en una sociedad, o en otras palabras hacer posible su integración a la cultura. Siendo así, la educación entendida como actualización de la cultura, es lo mismo que hablar del perfeccionamiento de todas las manifestaciones del ser humano, puesto que la cultura abarca dichas manifestaciones.

---

<sup>15</sup> ibidem., p.28

### I.3.3.2. EDUCACIÓN EXISTENCIAL

Es definida de la siguiente manera: "Capacitación para responder a todas las exigencias de la vida. Humanización de la vida. Satisfacción de todas las necesidades humanas: biológicas y psicológicas: seguridad, dignidad y comunicación. Posibilidades de actividad: Juego, lucha, estudio, trabajo. Factores formativos: Humanos y técnicos. Ambitos: familia, profesión amistad." (16).

En este sentido la educación es un *desarrollo de las posibilidades de vivir como hombre, una humanización para la vida*, es decir, dar a la vida en donde hay carencias y posibilidades, necesidades y posibilidades, el carácter humano.

Las necesidades del hombre se pueden dividir en dos grupos:

1. **Necesidades biológicas o materiales:** tales como alimentación, vestido, sustento, etc. El quehacer educativo es: Desarrollar la capacidad expresiva y técnica para poder satisfacerlas y desarrollar la capacidad de control para guardar un control de estas mismas necesidades.
2. **Necesidades psíquicas-espirituales:** aquí la educación se entiende como un proceso a través del cual el sujeto llega a satisfacer el deseo de seguridad, status, sentimiento de dignidad, sociabilidad y su necesidad de comunicación.

---

<sup>16</sup> idem

### 1.3.3.3. EDUCACIÓN PERSONALIZADA

Se puede definir como: "Desarrollo de la persona como principio consistente de actividad. Realización personal. Singularidad, autonomía y apertura: a las cosas, a las personas, a la trascendencia" (17).

La educación no es simplemente la atención al hombre en general, sino particularmente a las características individuales de cada persona; en este sentido, la educación es un proceso de ayuda para la *realización personal*. Esta atención es la convierte al proceso educativo en educación personalizada.

Hay tres grandes objetivos en la educación personalizada:

1. **Singularidad:** Es una distinción cualitativa en virtud del cual, cada hombre es quien es, diferente de los demás. La educación personalizada pretende hacer a la persona consciente de sus propias posibilidades y limitaciones, facilitar el cultivo de la intimidad, el trabajo independiente y de la *capacidad creativa*.
2. **Autonomía:** El hombre es principio de sus propias acciones; es la capacidad de gobernarse a sí mismo, de estar en posesión efectiva de la libertad, es decir, que actúe libremente. "Cuando la libertad se realiza eligiendo no entre posibilidades, sino entre posibilidades que se han de descubrir, entonces propiamente se habla de

---

<sup>17</sup> ibidem., p. 31

*iniciativa personal*, con lo cual nos encontramos con un nuevo objetivo de educación de la libertad" (<sup>18</sup>).

Podemos sostener, entonces, que los objetivos fundamentales de la educación personalizada son: *libertad de iniciativa*, *libertad de elección* y *libertad de aceptación*, en cuanto han de servir a la autonomía de la persona.

1. **Apertura:** En tres niveles se desarrolla la capacidad de apertura:

- **Nivel objetivo:** Es la apertura del hombre a las cosas que le rodean, y llegar al conocimiento. Esto es una condición para que el hombre pueda vivir.
- **Nivel social:** Está determinado por la existencia de otros sujetos, con los cuales necesariamente el hombre tiene que convivir para desarrollar su personalidad.
- **Nivel trascendental:** Es la posibilidad de la vida religiosa, la posibilidad de entablar relación con un ser supremo o trascendental.

Esta división en las implicaciones educativas no debe llevar a la idea de que el proceso educativo es una suma de actividades y quehaceres que apenas guardan relación entre sí. La educación, como se dijo anteriormente, es el perfeccionamiento de todas las manifestaciones del hombre, y en ellas quedan incluidas la cultura, la existencia y la realización personal. No debemos perder de vista la unidad bío-psico-social que guarda el ser humano; a la unidad de la persona le corresponde la educación.

---

<sup>18</sup> *ibidem.*, p.33

Las implicaciones educativas tienen relación e incurrir en la formación integral de la persona. Sin embargo, se toman en cuenta las actividades de la persona humana las cuales son necesarias para cualquier tipo de educación, es decir, se pueden distinguir por el fin específico que persigue cada tipo, pero las tres van encaminadas hacia un fin general, que es el perfeccionamiento del hombre.

### **1.3.4. EL VALOR COMO FUNDAMENTO DE LA EDUCACIÓN**

El término educación alude invariablemente el concepto de "valor" o valores, los cuales constituyen su fundamento y lograr así los fines que se plantearon durante el proceso.

#### **1.3.4.1. CONCEPTO DE VALOR**

Podemos definir el valor como una cualidad inmaterial que se le da a las cosas materiales o inmateriales y sobre los cuales existe una jerarquización. "Virtud, en términos completamente generales, es la elevación del ser en la persona humana....es lo máximo a los que puede aspirar el hombre, o sea a la realización de las posibilidades humanas en el aspecto natural y sobrenatural" (<sup>19</sup>).

Los valores no son cosas en sí, sino que califican o cualifican las cosas. Así, nos encontramos con valores materiales y espirituales o trascendentales, según su naturaleza y su fin.

---

<sup>19</sup> PIEPER, Joseph., Las Virtudes Fundamentales., p. 16

Es trascendental que el hombre nunca pierda de vista que la escala de valores no dependen de él, sino que dichos valores están ordenados por su misma naturaleza, nobleza e importancia.

Así mismo, hay cosas que tienen un valor en sí mismo, y cosas que tienen un valor en función de otras <sup>(20)</sup>. Es de esta manera que la educación es un valor en sí mismo por su finalidad que es el perfeccionamiento integral del hombre: "Los valores en sí son valiosos en cuanto al fin último y trascendental. Los valores atribuibles o circunstanciales son valiosos en tanto son medios útiles para acercarse al fin último y trascendente <sup>(21)</sup>".

#### 1.3.4.2. JERARQUIZACIÓN DE LOS VALORES

Los valores se ordenan necesariamente a una jerarquía, "unos valen más que otros y la alteración de la jerarquía convierte en antivalor lo que en principio pudiera tener carácter de bien" <sup>(22)</sup>. Es por esto que el valor está relacionado con el bien del hombre; si consideramos un "valor" como benefactor de una persona y en realidad lo afecta o afecta a otros negativamente, no es un valor sino un antivalor.

La multiplicidad de los valores en el hombre es debido a la gran variedad de intereses o de conflictos de preferencias: es debido a esto cuando existen conflictos y un desordenamiento en la escala de valores.

---

<sup>20</sup> CANSECO, Gerardo., Valores y Virtudes. Fórmalos según su Edad., p. 48

<sup>21</sup> ibidem., p. 42

<sup>22</sup> GARCIA HOZ, Víctor., op. cit., p.161

Podemos definir a la escala de valores de la siguiente manera: ordenamiento verdadero de los diferentes valores según su naturaleza e importancia, de conformidad con la recta razón y el deber ser. Por esta razón, el hombre debe supeditar sus intereses y preferencias a un ordenamiento natural y al deber ser de la realidad.

Los valores son ilimitadamente variados, de acuerdo a la situación y preferencias de cada individuo o grupo. "La historia de la humanidad y de la cultura nos ofrece un inventario indefinido de valores en todos los ámbitos culturales, que en su momento parecieron contraponer individuos y grupos y que ahora nos parecen perfectamente compatibles" (23). La vida del hombre se encuentra repleta de valores; es innegable que algunos de estos cambian según la época o según las necesidades que se vayan presentando. Sin embargo, no todos los valores son susceptibles de cambio. Los valores trascendentales o espirituales no se modifican porque ni dependen del hombre, ni de sus costumbres, ni de la época histórica, debido a que ellos valen por sí mismos y no por propia decisión del hombre mismo.

Para entender lo anterior, cabe aclarar que : "hay bienes y valores subordinantes, de mayor jerarquía que los bienes y valores subordinados; suplantando a aquellos con estos, los convierte en valores falsificados o en antivalores" (24). Es por esta razón que hay valores que sí pueden cambiar por estar en función de otras cosas. Los valores en sí mismos no cambian por su fin último o trascendental .

---

<sup>23</sup> ibidem., p. 161

<sup>24</sup> CANSECO, Gerardo., op. cit., p. 43

En la jerarquización de dichos valores tiene un juego importante el entendimiento humano, puesto que nos permite captar la existencia de dichos valores. El razonamiento nos permite ordenarlos, jerarquizarlos y "valorarlos" en su justa medida. La voluntad nos permite deseárselos y realizarlos.

La formación de valores son sólo posible en el hombre y no en los animales, puesto que hay actividades específicamente humanas que el animal no realiza. Estas actividades se pueden clasificar en cuatro disciplinas ordenadas según su nobleza y jerarquía:

- I. Religión
- II. Moral
- III. Ciencia
- IV. Arte

Arte, ciencia, moral y religión, son cuatro conceptos que sirven de guía universal para aproximarnos al establecimiento de una luminosa jerarquía de valores humanos en la que cabe toda cultura. Cultura es la incorporación del hombre a los valores fundamentales del espíritu. <sup>(25)</sup>.

Siguiendo con esto, es necesario agregar un quinto nivel al esquema anterior para incluir lo que algunos autores han llamado "valores vitales", al servicio de la conservación y calidad de la vida humana. "En él quedarían los valores de la técnica, de la economía, de lo circunstancial, del quehacer estrictamente temporal. Para seguir con cierta lógica en la clasificación antes dada que se refiere a campos específicos del

---

<sup>25</sup> ibidem., p. 50

actuar humano, llamaremos a este quinto nivel, el campo de la TECNICA" (26).  
Quedaría entonces de la siguiente manera, en orden jerárquico de nobleza e importancia:

- I. Religión
- II. Moral
- III. Ciencia
- IV. Arte
- V. Técnica

Esta jerarquía no quiere decir que los que están en último nivel tengan que ser menospreciados; es necesario darles su justo valor y no confundirlos con fines trascendentales. La técnica es un medio para lograr dichos fines. En cuanto a medio, es el más inmediato a la existencia humana, sin llegar a ser un fin.

Las anteriores consideraciones, permiten enriquecer el cuadro original de los cinco niveles de valores, agregando una columna correlativa (27):

RELIGIÓN	Bien Supremo	ACTUAR
MORAL	Bien en sí	DECIDIR
CIENCIA	Verdad y bien útil	PENSAR
ARTE	Bien deleitable	SENTIR
TÉCNICA	Bien en cuanto medio	PODER

<sup>26</sup> *ibidem.*, p. 51

<sup>27</sup> *cfr.*, *ibidem.*, p. 52

### 1.3.4.3. FORMACIÓN DE VALORES Y VIRTUDES

Los valores trascendentales no se transmiten completamente a través de teorías o especulaciones, sino a través de la vivencia personal de ellos; los valores se tienen que experimentar y sentir. Su conocimiento o entendimiento se complementan con una realización, con un esfuerzo para vivírtos; aquí el papel trascendental de la voluntad, con la cual es posible el "querer querer"; sólo así se podrán vivenciar personalmente los valores. El fin de la educación se concreta en *VIRTUDES*; se trata de que el hombre las alcance y así logre su perfeccionamiento. Santo Tomás decía que la virtud es lo máximo a lo que puede aspirar un hombre.

Virtud es una "cualidad duradera del carácter de una persona por la cual se realizan actos buenos" (<sup>28</sup>). Analicemos esta definición:

- **Es una cualidad duradera del carácter de una persona** porque no son actos aislados, sino una sucesión de hechos que implican un cambio permanente en la actitud de la persona llegando así a la formación de hábitos y consecuentemente a la virtud.
- **Por la cual se realizan actos buenos:** de lo contrario no serían virtudes sino vicios, los cuales son su polo opuesto.

---

<sup>28</sup> ibidem., p. 60

Las virtudes morales son cuatro:

1. **Prudencia:** "Agilidad para actuar conforme a la recta razón (Santo Tomás). Entendimiento práctico que permite ordenar las acciones hacia el Bien y prescindir o evitar el bien aparente o el bien de menor jerarquía que se opone a un bien mayor" <sup>(29)</sup>.
2. **Fortaleza:** "Es la voluntad para no desistir en la consecución del bien arduo o difícil, manteniendo las decisiones de la recta razón con firmeza y un coraje controlado y rectificado por el razonamiento, resistiendo y soportando sin claudicar" <sup>(30)</sup>.
3. **Templanza:** "Para moderar el deseo y la inclinación a los placeres sensibles, conteniéndolos dentro de los límites de la razón. Todo bien ordenable ha sido colocado de manera ordenada por Dios, de modo que la inclinación al placer no es mala en sí, pero dentro de los límites de la recta razón que establece una jerarquía de valores" <sup>(31)</sup>.
4. **Justicia:** Inclinación constante y perpetua de la voluntad a dar a cada quien lo que merece y le corresponde.

Las virtudes morales se complementan y se enriquecen entre sí; existe una interdependencia que hace que la persona se perfeccione en cada aspecto de la vida.

---

<sup>29</sup> ibidem., p. 72

<sup>30</sup> ibidem., p. 73

<sup>31</sup> ibidem., p. 75

De cada una de las virtudes morales se desprenden otras virtudes para cumplir con su objetivo (<sup>32</sup>):

1. De la virtud de la **prudencia** emanan:

- **Entendimiento:** Nos permite captar la realidad evidente tal como es y discernir si los que nos proponemos es bueno o malo.
- **Memoria:** Permite el recuerdo de errores y aciertos pasados y considerarlos antes de actuar.
- **Providencia:** Consiste en fijar la meta que se intenta, ordenando rectamente los medios y previendo oportunamente las consecuencias y dificultades que se puedan presentar.
- **Cautela o precaución:** Para no ignorar temerariamente los obstáculos e impedimentos que puedan presentarse para alcanzar el fin propuesto.
- **Circunspección:** Para no ignorar las circunstancias concretas y particulares que pueden hacer desaconsejables de momento lo que sería conveniente.
- **Razón:** Consiste en tomar el tiempo necesario para reflexionar asuntos importantes en caso de duda y evitar precipitarse. Incluye el cambiar de opinión y ser flexible para rectificar cuando las circunstancias cambian de manera radical.
- **Sagacidad:** Para resolver con prontitud asuntos que no permiten la reflexión o pedir consejo.

---

<sup>32</sup> cfr., CANSECO, Gerardo., op. cit., p. 71-79

- **Docilidad:** Nos permite escuchar, pedir consejo de personas que tienen más experiencia o sabiduría.
- **Optimismo:** Para no desalentarse ante obstáculos que se puedan presentar; implica serenidad y confianza en Dios para alcanzar el bien propuesto.

## 2. De la virtud de la **fortaleza**, emanan:

- **Decisión y valentía:** Ayuda a asumir y cometer el bien a pesar de las burlas, los ataques y los peligros que implique.
- **Laboriosidad y responsabilidad:** Consiste en vencer la mediocridad y la inacción para responder a los propios actos u omisiones y a sus consecuencias.
- **Confianza y longanimidad:** Para persistir en la busca de un bien que no llegó cuando se esperaba, evitando la impaciencia o desconfianza que pudiera causarnos la demora o tardanza.
- **Solidaridad:** Ayudar a otros con diligencia, generosidad y disponibilidad a la consecución del bien común.
- **Magnanimidad:** Para planear y realizar obras grandes inspirados en ideales, evitando la vanagloria, las ambiciones egoístas, la presunción, la pusilanimidad (la excesiva desconfianza en uno mismo).
- **Magnificencia:** Decisión de emprender grandes obras, compartiendo los grandes bienes materiales sin tacañería ni despilfarro.

- **Resignación:** Capacidad para re-significar la propia vida o existencia, ante serias desgracias que modifican aspectos importantes de la vida de una persona.
- **Serenidad:** Para no dar un tinte triste a la propia existencia, sino ir dando cabida a la alegría de seguir viviendo, aceptando las cosas que no se pueden cambiar y lograr la consecución de un bien.
- **Perseverancia y constancia:** Para no desistir de un propósito bueno, necesario u honesto, ante las dificultades internas u externas que se presenten.

3. De la virtud de la **templanza**, emanan:

- **Mansedumbre:** Para rectificar y moderar la ira, de tal forma que sólo aparezca cuando sea necesario y en la medida conveniente.
- **Sobriedad y abstinencia:** Para moderar los placeres inherentes al acto de comer y beber, evitando los excesos perjudiciales a la salud del alma y del cuerpo.
- **Castidad y continencia:** Para sujetar y moderar el deseo y la inclinación sexual, dentro de los límites de la recta razón que ordena este apetito hacia la perpetuación de la especie humana y la complementación amorosa de dos personas del sexo complementario.
- **Humildad:** Consiste en moderar el desordenado deseo y apetito a la propia excelencia, ayudándonos al justo reconociendo nuestro propio valer real. Es una virtud fundamental para alcanzar las otras virtudes.

- **Modestia y sencillez:** Para vencer el deseo y el placer de ser el centro de atención, de acaparar toda la fama, todo el prestigio y toda la fama; evitar y exageraciones en el hablar y en el vestir.
- **Estudiosidad:** Para evitar la pereza en la busca de la verdad y para moderar el excesivo deseo de saber sin que se ordene a un fin bueno y conforme a la recta jerarquía de bienes y valores.
- **Clemencia:** Virtud que inclina al superior a mitigar la pena o castigo merecido por el sujeto de su autoridad. Incluye la indulgencia, benevolencia, comprensión y perdón; excluye el soborno, la blandura, el perdón imprudente o injusto y la complicidad
- **Energía y reciedumbre:** Soportar sin quejarse en forma excesiva a las privaciones inevitables o convenientes.
- **Generosidad y civismo:** Para renunciar voluntariamente a algo por el bien honesto, útil e incluso deleitable de los demás.

#### 4. De la virtud de la **fortaleza**, emanan:

- **Orden:** Para dar a cada cosa su justo lugar, atendiendo al valor que de suyo merece.
- **Gratitud:** Para recibir cualquier beneficio recibido y buscar la oportunidad para recompensarlo o reciprocario.

- **Afabilidad:** Nos permite, por medio de nuestras acciones y actitudes hacer más placentero y amable el trato con los demás. Excluye la adulación, la malevolencia y menosprecio de los demás.
- **Veracidad:** Para decir y expresar lo que corresponde a la realidad, sin falsedades ni simulaciones que destruyen la confiabilidad.
- **Sinceridad:** Para manifestar externamente lo que somos y sentimos interiormente, sin falsificar las apariencias o intenciones.
- **Fidelidad:** Para cumplir o intentar firmemente cumplir con lo ofrecido o prometido de manera concreta o de modo implícito.
- **Obediencia:** Voluntad para cumplir con sinceridad y fidelidad con lo ordenado por la autoridad superior.
- **Equidad:** Para buscar con honestidad un actuar justo y honesto y evitar toda acción injusta o deshonesto.

El educador tiene la tarea de inculcar en los educandos las virtudes, a través de la educación ejemplar (ejemplo propio) y ser mediatizador con el objeto de que en todo el proceso educativo, los valores sean el fundamento y base de la educación. Si ponemos atención, éstas incluyen el perfeccionamiento del cuerpo y alma del ser humano; es por esto que el fin de la educación se concreta en ellas.

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA: PROMOTORA DEL DESARROLLO HUMANO**

El concepto de educación integral encierra un significado muchas veces idealista, sobre todo cuando se aplica en otros ámbitos en donde pareciera ser que lo más importante son las utilidades, como es la empresa. Sin embargo, este concepto sí puede ser aplicado en la realidad, considerando que a través de estudios que se han realizado sobre este tema, se ha recalcado la importancia del desarrollo del factor humano para alcanzar un máximo aprovechamiento de todos los recursos con que cuenta la empresa, y satisfacer las demandas no sólo de la sociedad sino también las necesidades internas de las personas que laboran en ella, a través de un ambiente laboral positivo y creativo.

#### **II.1. LA EMPRESA COMO ORGANIZACIÓN HUMANA**

En la actualidad, la empresa vista como una entidad socio-económica, se preocupa por actualizarse en los estudios que se han realizado a cerca de temas para incrementar la productividad y creatividad en el ambiente laboral, como podría ser el Desarrollo Organizacional, en donde se habla de una salud en la organización, con el objeto de alcanzar la máxima eficiencia a través de la instrumentación de principios, políticas, metas, etc., que favorezcan el desarrollo de todos los miembros en la organización.

## II.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA

En el primer capítulo, se describió a la persona como ser perfectible hasta el día de su muerte. Dicha perfectibilidad se va logrando día con día en todos los aspectos que conforman la vida cotidiana, tales como en la familia, en el trabajo y en su relación con otras personas en sociedad.

Un área en donde el hombre también se perfecciona mediante el trabajo es en la empresa. En este medio, también puede manifestar su personalidad, su creatividad y su liderazgo, y ponerlos al servicio de la comunidad, alcanzando un perfeccionamiento y superación personal.

Para entender esto, se definirá a continuación el concepto de empresa: entidad socio-económica que tiene por objeto proporcionar un servicio a la comunidad y generar una utilidad.

Como nos podemos dar cuenta, la empresa no es sólo una entidad económica que tiene como objetivo principal el generar utilidades; es trascendental considerar el aspecto social, por el cual se presta un servicio a la comunidad, puesto que en ella se sustenta al producir un bien o un servicio que satisface alguna necesidad de la sociedad.

Aunque generar utilidades es un objetivo primordial en la empresa, no es el único ni el más importante. "Afirmar simplemente que la empresa tiene como objetivo único el generar utilidades constituye un error de minimización; afirmar que el generar

utilidades no es un objetivo de la empresa constituye un error de esencia -y a veces de utopía-. Ocurre que el objetivo genérico es complejo, presenta diversos aspectos que lo configuran, que deben darse todos ellos a simultánea, sin considerar a uno medio para el otro, sino como aspectos del objetivo único" (<sup>33</sup>).

Según dicha afirmación, los fines de la empresa deben guardar una integración y guardar una proporción conforme al deber ser, y así evitar el formar una empresa tirana, en un extremo, o paternalista, en el otro.

Así es posible aludir a cuatro fines genéricos en la empresa:

### **1. Proporcionar un servicio a la comunidad social**

Como se dijo anteriormente, el servicio a la comunidad es trascendental para la empresa. "Si la empresa no considera explícitamente este servicio como aspecto del objetivo a alcanzar, está llamada a desaparecer" (<sup>34</sup>). Esto es debido a que es una entidad que tiene su origen en sociedad, por lo tanto es influida y depende de ella en su existencia. .

Este objetivo puede ser compatible con el objetivo económico dependiendo de la habilidad de la persona en el mano. Es aquí donde puede integrar ambos objetivos y guardar un equilibrio.

---

<sup>33</sup> LLANO, Carlos., Análisis de la Acción Directiva., p. 44

<sup>34</sup> ibidem., p. 46

## 2. Generar un valor económico añadido suficiente

Este es el objetivo económico de la empresa, que si bien es muy importante, debe guardar un equilibrio con los otros tres objetivos. "Por el valor económico agregado (V.E.A.) entendemos como usualmente se entiende, la diferencia entre el valor económico que la empresa paga a terceros por productos y servicios que recibe (valores de compra) y el valor económico que la empresa recibe de terceros por productos y servicios que les proporciona: valores de venta. El engendrar esta diferencia es uno de los aspectos primordiales del objetivo genérico de la empresa" <sup>(35)</sup>. Sin embargo, cabe aclarar que el engendrar un valor económico es un modo económico de hablar. No es que la empresa engendre dicho valor económico; lo que hace es transformar los bienes que la naturaleza brinda al hombre para que pueda satisfacer ciertas necesidades, por lo cual "...la empresa agrega la naturaleza un mayor valor de utilidad se expresa en términos monetarios como valor económico agregado" <sup>(36)</sup>.

Es por esto que la empresa no engendra riqueza en primer término, sino que lo que engendra es un mayor servicio a la sociedad.

## 3. Generar una compensación "humana" suficiente

Esto implica no sólo la remuneración que todos los miembros de la empresa reciben por su trabajo, sino también la *compensación humana* que resulte del trabajo mismo, en el cual desarrollen sus capacidades, su autorrealización y sus logros.

---

<sup>35</sup> ibidem., p. 48

<sup>36</sup> idem

El trabajo en sí mismo, es un medio fundamental por el que el hombre se humaniza y se perfecciona siempre y cuando sea digno y traiga como resultado un bien para la sociedad y para el trabajador mismo. Es en este rubro donde la persona que tiene el mando tiene que sintetizar el trabajo como compensador y como productor, como organizador, motivador y como mediatizador, en pocas palabras, como educador.

#### **4. Lograr una capacidad de autocontinuidad**

Aunque el factor económico es muy importante, "...la empresa por deberse a la sociedad y a los elementos estructurales que la componen, se debe a sí misma como institución permanente, aunque no perpetua. Por ello mismo, el director ha de polarizarse menos en la actividad táctica del presente para hacerlo más en la estratégica del futuro" (<sup>37</sup>).

Esta continuidad se logrará si el V.E.A. esté al servicio de la sociedad, y considerando también la compensación humana la cual debe propiciar. Esto no excluye en absoluto la generación de utilidades; dicho fin es muy importante para lograr la continuidad de la empresa, sin embargo, no debe ser el único, ni el más importante elemento para lograrla.

Empresa y negocio son diferentes conceptos: la empresa, como se acaba de mencionar, tiene la capacidad de autocontinuidad; un negocio no, es decir, el negocio se realiza y se acaba; es de corta duración en sí mismo.

---

<sup>37</sup> ibidem., p. 51

## II.1.2. CONCEPTO DE SISTEMA

El concepto de sistema ha sido definido por distintos autores de la siguiente manera:

1. Según Bertalanffy: Sistema es un "conjunto de elementos en interacción".
2. Para Fagen, French y Bell: Es "un conjunto con las relaciones entre los mismos, y además las relaciones entre los atributos".
3. De acuerdo con Johnson, Kast y Rosenzweig, sistema es un "todo complejo y unitario".

Sintetizando dichas definiciones, podemos proponer otra:

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes entre sí, formando un todo organizado, y que persigue un objetivo o finalidad.

Es así como una persona, un grupo o un departamento dentro de una organización, una comunidad y un país, son sistemas. Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad: "Las características de esta función y el papel de cada órgano componente para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, el grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y el todo" (<sup>38</sup>).

---

<sup>38</sup> ACHILLES DE FARIA, Melo., Desarrollo Organizacional, p. 11

Las empresas son *sistemas abiertos*, - es decir, tienen interacción con el medio ambiente que le rodea - las cuales se conforman con los siguientes aspectos:

1. **Insumos del medio externo:** Demandas, oportunidades, recursos materiales, tecnológicos y humanos.
2. **Las transformaciones:** Son los procesos de administración o el uso de los recursos necesarios a la empresa.
3. **Entropía:** Pérdida, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos o transferencia de los recursos.

Así mismo, todo sistema se compone también de *subsistemas*, que son los órganos interdependientes que componen a dicho sistema y que son considerados también sistemas; por esto, se dice que son subsistemas de un sistema mayor.

Las organizaciones tienen dos grandes subsistemas (<sup>39</sup>):

1. **El técnico-administrativo:** Metas, objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de la organización, procesos administrativos (previsión, planeación, organización, dirección, control), cargos, tareas, políticas, normas, etc.
2. **El psico-social o de comportamiento humano:** Necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales,

---

<sup>39</sup> cfr., ACHILLES DE FARIA., M., Desarrollo Organizacional., p. 21

comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), experiencias, aprendizajes, etc.

El subsistema técnico-administrativo, constituye la parte visible en la empresa y el subsistema psico-social la parte invisible, esto es, que los elementos que lo componen son *inmateriales*, por lo que no son apreciados en forma directa, más que por sus manifestaciones.

Ambos subsistemas son interdependientes y son esenciales para cumplir con la finalidad o meta que se proponen como parte del sistema mayor.

La empresa, como ya se dijo es un sistema abierto que se encuentra constituida por personas; entonces podemos preguntarnos cómo es que se da la relación entre el individuo y ella:

La empresa como organización humana se encarga de instrumentar los dos subsistemas de manera que no se contrapongan entre sí y mantener la unidad en el sistema. "El desempeño de cada individuo -resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, sus actividades o "inactividades"- depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. La empresa está colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y es de esa satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia" (<sup>40</sup>).

---

<sup>40</sup> ibidem., p. 23

Es por esta razón que ambos subsistemas son trascendentales; ambos tienen que guardar un equilibrio para llegar a maximizar los objetivos genéricos de la empresa, analizados anteriormente.

### **II. 1.3. SALUD Y EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN**

Estos dos elementos han adquirido importancia en la empresa para lograr eficientemente todos y cada uno sus objetivos. Se dice que una empresa es sana cuando logra integrar de forma eficiente y equilibrada todos los elementos y subsistemas que la conforman, como se analizará posteriormente.

#### **II.1.3.1. EFICACIA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL**

Entendemos por organización como un conjunto de personas que están ordenadas sistemáticamente para la consecución de un fin y que han alcanzado cierto grado de institucionalización.

Es así, como la empresa también es una organización; en ella, hay dos conceptos necesarios para lograr las metas y objetivos, que son:

1. **Eficacia:** Se mide por la relación entre los resultados realmente alcanzados frente a las metas u objetivos establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa. Etzioni, considera la eficacia como el grado en que la organización realiza

sus objetivos. Katz y Kahn define la eficacia como "la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización" (<sup>41</sup>).

**2. Eficiencia:** Hacer bien todas y cada una de las cosas desde la primera vez y todas las veces.

La empresa por lo tanto, tiene que ser eficiente y eficaz; así mismo, estos conceptos van muy relacionados con la salud organizacional.

Para Bennis, salud organizacional son los procesos dinámicos de solución de problemas los que proporcionan la base para delimitar las dimensiones críticas de la salud de las empresas . Estos son (<sup>42</sup>) :

1. **Adaptabilidad:** Habilidad para resolver problemas y para oponerse con flexibilidad a modificaciones en las demandas ambientales.
2. **Sentido de identidad:** Conocimiento y comprensión por parte de la organización, sobre lo que ella misma es, cuáles son sus metas, y lo que debe hacer.
3. **Capacidad para percibir la realidad:** Habilidad para procurar conocer, percibir, con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las reelevantes para el funcionamiento de la organización .

---

<sup>41</sup> ibidem., p. 24

<sup>42</sup> cfr., ACHILLES DE FARIA, M., Desarrollo Organizacional, p. 26

4. **Estado de integración:** Grado de armonía e integración entre las subpartes de la organización total, de tal manera que no funcione con fines diferentes o no convergentes. Es aquí donde se integran las metas de la organización y las necesidades de los individuos que en la misma trabajan, reafirmando el concepto de sistema.

Para Fernando Achilles, los requisitos de salud organizacional son los mismos que para el desarrollo y renovación de los sistemas abiertos. Estos son (<sup>43</sup>):

1. **Identidad:** Consiste en tener una clara visión y conocimiento de la empresa en todos los elementos.
2. **Orientación:** Consiste en conocer exactamente hacia dónde se dirige la empresa; estos son las metas e ideales.
3. **Sensibilidad realista:** Percibir lo que está aconteciendo dentro y fuera de la empresa.
4. **Creatividad:** Capacidad de crear e innovar algo.
5. **Flexibilidad:** Capacidad de modificar actitudes, comportamientos, actividades, métodos, etc.
6. **Integración:** Armonía, balance, coordinación y convergencia entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos.
7. **Reserva de energía:** Existencia de reservas de recursos energéticos dentro del sistema, o si no, la capacidad, con un mínimo de probabilidad y rapidez, recursos energéticos fuera del sistema .

---

<sup>43</sup> idem

Tanto Bennis como Achilles concuerdan en que la salud de una organización depende de un profundo conocimiento de la empresa en los dos subsistemas vistos anteriormente (técnico-administrativo y el psico-social) y que exista en ellos una integración armónica. Esto dependerá, en su mayor parte de los directivos o líderes dentro de la empresa.

### II. 1.3.2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

El D.O. tiene diversos significados para diferentes autores; no existe en sí una definición que sea única, incluso llegan a variar entre unas y otras.

Según Bekhard, el D.O. es un "esfuerzo planeado que abarca toda la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento (<sup>44</sup>)".

Para Bennis, el D.O. "es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los nuevos cambios (<sup>45</sup>)".

---

<sup>44</sup> ibidem., 27

<sup>45</sup> idem

Otra definición de D.O., es la siguiente: "Es un proceso *planeado* de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de las tecnologías, la investigación y las teorías de las ciencias del comportamiento (<sup>46</sup>).

Según Fernando Achilles el D.O. es "un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados" (<sup>47</sup>).

Todas estas definiciones, tienen en común un factor: el grado sistemático de proceder con vías a lograr la excelencia tanto en los aspectos técnico-administrativos, como en el aspecto humano de la organización. El D.O. implica un cambio planeado de dentro hacia afuera, con vías a aumentar la eficacia y eficiencia en la organización.

Se entiende por cultura las "suposiciones y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, que operan de manera inconsciente y que definen "dando por hecho" el modo en que la organización se ve a sí misma y a su medio" (<sup>48</sup>).

Algunos objetivos del D.O. son (<sup>49</sup>):

1. Obtener y generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales.
2. Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

---

<sup>46</sup> BURKE W., Warner., Desarrollo Organizacional, p. 12

<sup>47</sup> ibidem., p. 30

<sup>48</sup> ACHILLES DE FARIA, Melo., op. cit., p. 44

<sup>49</sup> ibidem., p. 10

3. Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
4. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.
5. Compatibilizar, viabilizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
6. Desarrollar a través del desarrollo de los individuos.

Un **Modelo Metodológico** para el D.O. es el de investigación de la acción. En éste se procede de la siguiente manera (<sup>50</sup>):

1. Se reúnen datos o información de manera sistemática atendiendo a la naturaleza del problema o problemas. Esto nos da como resultado un diagnóstico, a través de las entrevistas y de la observación directa. Posteriormente se realiza una organización de los datos obtenidos.
2. Retroinformación: Se comunica a las personas de las cuales se obtuvo la información el significado colectivo de los problemas de la organización.
3. Análisis de lo que los datos arrojaron para después trazar el plan de los pasos que habrán de realizarse como consecuencia.
4. Acción. Realización del plan de acción.
5. Evaluación de los resultados.

---

<sup>50</sup> cfr., BURKE W., Warner., Desarrollo Organizacional., p. 9

### II.1.3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA SALUD ORGANIZACIONAL

En la empresa, hay características que nos dicen cuándo hay salud organizacional y cuándo hay señales de dolencia.

Una empresa "saludable" es aquella que reúne las siguientes características <sup>(51)</sup>:

1. Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos en todos y en cada uno de los niveles de la empresa.
2. La comunicación y participación de todos los individuos en la empresa en la resolución de problemas; que se tomen en cuenta las opiniones de quienes están más cerca del problema.
3. Es trascendental el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de los problemas.
4. Consideración del bienestar y los sentimientos de las personas que trabajan en la empresa para el diagnóstico y solución de los problemas organizacionales.
5. Los miembros de la organización aprenden unos de otros, se retroinforman con actitud positiva y constructiva; esto es, evitar el egoísmo intelectual por vanidad o por celos profesionales.
6. La evolución de los resultados del trabajo es realizada examinando a las personas involucradas en dicho proceso.
7. El liderazgo es *circunstancial* y flexible, conforme a las necesidades en las diferentes situaciones.

---

<sup>51</sup> ibidem., p. 32

8. Se fomenta la creatividad e iniciativa personal de los individuos, tratando de aprender de los errores y aprovechar los aciertos. El factor riesgo es considerado como algo positivo.
9. La estructura de la organización, políticas y procedimientos necesarios necesitan ser flexibles para alcanzar eficazmente sus resultados.

Estas características propician en el haya salud organizacional, con la cual se logran maximizar resultados económicos y humanos; así mismo, facilitan en gran parte el desarrollo de la creatividad e iniciativa personal en los empleados, y específicamente en líderes potenciales. La palabra clave es *flexibilidad*, tomando los riesgos que esto pueda traer como algo positivo.

## **II. 2. POR QUÉ PROMOVER LA CREATIVIDAD Y LA INICIATIVA PERSONAL EN LA EMPRESA**

Hemos analizado a lo largo de esta tesis los conceptos de persona, educación, de empresa, salud organizacional, etc., con el objeto de responder al cuestionamiento inicial de esta investigación, con respecto a la creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral.

La creatividad como se analizará posteriormente, es una característica muy deseable en la empresa, y que puede ser incrementada a través de un liderazgo efectivo en un ambiente laboral favorable, sin embargo, es necesario establecer una administración creativa que facilite este proceso.

## **II.2.1. LA ORGANIZACIÓN CREATIVA**

Una organización creativa es el resultado de llevar al cabo los principios de una administración creativa, en donde un factor trascendental es el respeto por la integridad de las personas que conforman la empresa, considerándolas integralmente y no sólo como elementos de producción a los cuales hay que explotar para que den un máximo rendimiento. Si bien es cierto que no todas las personas son creativas en el mismo grado, un ambiente creativo puede ser positivo para la empresa y para todas las personas que laboran en ella en un mundo cada vez más competitivo del mercado.

### **II.2.1.1. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CREATIVA**

La organización creativa es fruto de una administración creativa . Así, podemos establecer algunas diferencias entre la administración tradicional y la administración creativa <sup>(52)</sup>:

---

<sup>52</sup> cf., RODRIGUEZ, Estrada., Manual de Creatividad., p. 109

ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	ADMINISTRACIÓN CREATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualismo</li> <li>- Predominio de la comunicación vertical descendiente</li> <li>- Convencionalismo</li> <li>- Rigidez</li> <li>- Autoritarismo</li> <li>- Desperdicio de muchos recursos</li> <li>- Controles externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura a la creatividad</li> <li>- Intensa comunicación en todos sentidos</li> <li>- Espontaneidad</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Clima democrático</li> <li>- Aprovechamiento integral del ser humano</li> <li>Controles intragrupal, autocontroles</li> </ul>

Tres son las variables clave para determinar uno u otro estilo (<sup>53</sup>):

1. El concepto de la autoridad y la distribución y manejo de la misma.
2. Los grados y tipos de comunicación institucional.
3. La mayor o menor capacidad de absorber errores y fallas.

Atendiendo a las características de estos dos estilos administrativos, no se pretende decir que uno sea mejor que el otro, sino que "las situaciones concretas presentan exigencias que apuntan hacia uno u otro sentido" (<sup>54</sup>), por lo cual se podrá usar uno u otro estilo, o combinarlos entre sí para lograr los objetivos de la empresa.

---

<sup>53</sup> ibidem., p. 109

<sup>54</sup> idem

Hay ciertos principios en la administración creativa:

1. Crear un clima relajado ayuda al personal a abrir sus estantes mentales y expresarse con toda libertad. Se evita así el infanticidio de ideas. Esto implica que es necesario brindar a los colaboradores y aún a los líderes potenciales, la oportunidad de expresar opiniones, de participar activamente (dentro de los márgenes establecidos por la filosofía de la institución) en la toma de decisiones .
2. Adoptar para la solución de problemas y la toma de decisiones un estilo objetivo, basado en los hechos y no en autoridades ni poderes preestablecidos, da seguridad y deseo de comprometerse y colaborar. Este principio, requiere como ya se dijo, de objetividad por parte de los directivos, evitando los prejuicios y la información falsa que pueda surgir.
3. Siendo todos los seres humanos por naturaleza imperfectos, lo cual incluye tanto a los obreros y al director general, el papel de los dirigentes no es subrayar las fallas e imperfecciones de su personal, sino apreciar los esfuerzos y estimular las potencialidades de todos y cada uno. Para lograrlo, es necesario:
  - Fomentar ciertas dosis de descontento con respecto al status quo que se traduce en un deseo generalizado de progresar.

Las personas en la empresa necesitan de estímulos, motivaciones e incentivos para progresar y no conformarse con estar en determinado puesto y tener cierta responsabilidad o autoridad. Así se evita que una persona se estanque en la

mediocridad y en lo cotidiano; la motivación es clave para progresar y dar un sentido al trabajo. Esto corresponde al líder.

- Una persona que es identificada como creativa, acentúa su creatividad. Cada jefe debe comprometerse a identificar a sus hombres más creativos e impulsarlos adecuadamente para que se sigan desarrollando.
- El que se reconozcan los créditos de cualquier actividad productiva hace a los sujetos propensos a crear. Es muy motivante el reconocimiento de las ideas y el prestigio que estas puedan dar a la persona. El *no* reconocimiento del trabajo personal y el esfuerzo que esto trae, tiene como consecuencia un desánimo y una desmotivación en la persona.

## II.2.2. LA CREATIVIDAD Y LOS HÁBITOS

Creatividad y hábito son dos conceptos que parecen ser diametralmente opuestos, por varias razones <sup>(55)</sup>:

HÁBITO	CREATIVIDAD
Repetición	Cambio
Conocido	Nuevo
Seguridad	Riesgo
Lo Fácil	Lo Difícil
La Inercia	El Esfuerzo

Ambos polos son importantes y necesarios, puesto que el hábito nos da orden intelectual y fortalecimiento de la voluntad; la creatividad evita el conformismo, la rutina y la mediocridad. Es así como estos dos conceptos no son contradictorios sino complementarios, dado que para ser creativo, un requisito es el hábito de pensar, de crear, de innovar.

La creatividad debe constituir un reto para los directivos, y para las personas en todos los niveles. En ocasiones el trabajo puede llegar a ser rutinario y mecánico; sin embargo depende de la persona el que no sea así y realizar alguna innovación, alguna mejora en los procesos por más rutinarios que estos sean. La comunicación y la flexibilidad de las políticas, de los procedimientos son básicas para lograrlo. Tal vez en un principio sea difícil, sin embargo es aquí donde entra en juego la iniciativa de cada

---

<sup>55</sup> ibidem., p. 32

trabajador para lograrlo y convencer a los superiores en la ejecución de una idea, mostrando objetivamente los beneficios de lo que se propone. Para lograrlo, es vital el apoyo de los directivos para que sus ideas o propuestas , puedan llegar a niveles jerárquicos superiores y ser finalmente reconocidos.

### **II.2.3. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ADQUISICIÓN DE LA INICIATIVA PERSONAL EN EL AMBIENTE LABORAL**

Creatividad e iniciativa personal son conceptos que están estrechamente relacionados, pues una persona creativa suele tener iniciativa propia, y al mismo tiempo necesita de un ambiente laboral que respete esta iniciativa y la libertad para realizar un trabajo respetando las políticas de la empresa.

El trabajo humano es una actividad natural del hombre que lo dignifica y lo hace perfeccionarse, a través del desarrollo de virtudes, siempre y cuando este trabajo sea digno para él. Es así como la empresa proporciona esta posibilidad, y de adquirir o desarrollar dichas virtudes; es de esta forma que podemos afirmar que la empresa se constituye como un agente educador.

#### **II.2.3.1. EL TRABAJO HUMANO**

El trabajo es una actividad transformadora, de modo personal, realizado por seres humanos.

El trabajo dignifica al hombre de tal forma que "la forma de trabajar de muchas personas hace increíble la posibilidad de desarrollar intencionalmente, mediante el propio trabajo, algunas capacidades humanas" (<sup>56</sup>), desarrollando virtudes que permiten lograr los objetivos de la empresa y de la misma persona, tales como: la tenacidad, el orden, la lealtad,, la fortaleza, la justicia, la generosidad, etc.

Un aspecto trascendental que debe ser considerado en la empresa por todos y cada uno de sus componentes humanos es que la *actitud de servicio cualifica al trabajo*, esto es beneficiar con un servicio pensado en función de la mejora personal ajena (<sup>57</sup>).

Así mismo, "...el hombre no se autorrealiza cuando logra el objetivo, sino lográndolo, en donde el gerundio tiene una connotación dinámica, lo que quiere decir que no nos desarrollamos en el goce del objetivo, sino trabajando para lograr el objetivo" (<sup>58</sup>). Siendo así, podemos decir que el hombre se autorrealiza en, durante y al final del proceso del trabajo.

Además, el "...el trabajo es la actividad humana productora de bienes materiales y que se realiza con el fin de ganarse la vida...Considerando en toda su amplitud, el trabajo es un esfuerzo humano necesario para algo necesario" (<sup>59</sup>), es decir, también es un medio para satisfacer necesidades básicas (alimentación, vivienda y sustento), además de satisfacer otras necesidades superiores, como la autorrealización y satisfacer necesidades de trascendencia. Así el trabajo "...es un medio de que el hombre

---

<sup>56</sup> OTERO, F., Oliveros., Realización Personal en el Trabajo., p. 35

<sup>57</sup> idem

<sup>58</sup> LLANO, Carlos., op. cit., p. 69

<sup>59</sup> MILLAN PUENTES, Antonio., Persona Humana y Justicia Social., p. 108

dispone, pero que al mismo tiempo se le impone como una necesidad para satisfacer otras necesidades" (<sup>60</sup>).

El trabajo humano, es también un *derecho natural*, por varias razones (<sup>61</sup>):

1. En la medida que el trabajo es un medio para procurarse lo que es necesario, hay un derecho natural de trabajar.
2. Todo hombre tiene que contribuir personalmente al bien común, lo cual se logra normalmente mediante el trabajo.
3. El derecho natural de trabajar se relaciona también con la dignidad humana.

El trabajo debe enriquecer al hombre y enaltecerlo; debe ser un medio de perfeccionamiento y que no atente contra la propia dignidad o la de otros.

### **II.2.3.2. LIMITACIONES Y FACILITADORES EN EL TRABAJO**

En la realización de cualquier trabajo en cualquier ámbito (empresa, familia, escuela, etc.) existen limitaciones personales o ambientales que dificultan una adecuada ejecución del deber y que alejan a las personas de la iniciativa personal y de la creatividad.

---

<sup>60</sup> *idem*

<sup>61</sup> *ibidem*, p. 129

Algunas de las **limitaciones personales** son (<sup>62</sup>):

1. **Desorientación profesional:** Se da cuando la persona no se orienta según sus aptitudes y habilidades naturales o no posee una actitud positiva para realizarlo.
2. **Incompetencia profesional.**
3. **La falta de ilusión profesional:** Es el afán de querer aportar algo nuevo a lo que se está realizando y dejar en ella la huella personal y trascender en la empresa.
4. **Falta de perseverancia:** En algunos casos es ocasionada por la pereza, en otros casos, es originada por el cansancio. Sin embargo, la perseverancia como virtud, que emana de la fortaleza, es susceptible de desarrollo intencional.
5. **Ausencia de afán de servicio.**
6. **Valores y principios:** Muchas veces los valores y principios de las personas nos impiden la realización de el trabajo por haber un conflicto entre sus propios valores con los de la empresa. Si los principios y valores de una empresa se contradicen con los principios y valores personales, constituirá no sólo una limitación de peso para la realización del trabajo, sino un problema para la organización.
7. **Experiencia de la persona en el ramo de trabajo que desempeña.**

También existen **limitaciones ambientales** (<sup>63</sup>):

1. **Condiciones inadecuadas del trabajo.**
2. **Actitudes negativas de otras personas, sean de la misma organización de trabajo, o ajenas a la organización.** Es aquí, donde entran en juego las virtudes, las cuales

---

<sup>62</sup> OTERO, F., Oliveros., op.cit., p. 44

<sup>63</sup> ibidem., p. 47

deben ser poseídas por los líderes en toda institución, y así evitar injusticias hacia el personal.

En la lista de limitaciones (tanto personales, como ambientales) pueden ser agregadas muchas más, sin embargo, todas nos conducen hacia un destino desalentador: la falta de iniciativa personal y creatividad en las personas. El sentido del trabajo es esencial para que las limitaciones personales y ambientales puedan ser superadas y eliminadas. Además, la vida profesional, se encuentra rodeada de obstáculos; la persona puede hacer de ellos un reto personal para afrontarlos; es cuestión de tener una actitud positiva y abierta ante el trabajo y ante dichas limitaciones.

Un concepto clave en la empresa es la *motivación en el trabajo*; sin ella el trabajo se vuelve rutinario y poco creativo. Así nos encontramos con que hay motivos en el trabajo en cuanto que es un medio, ya sea para desarrollar las propias capacidades, para incrementar el valor de las cosas o para el servicio a otras personas. Estos motivos son complementarios y deben ser integrados por la persona y propiciados por la misma empresa.

Además, hay **facilitadores de la motivación**, de los cuales se ha hablado de alguna manera en este capítulo; éstos son <sup>(64)</sup>:

1. Gusto por el trabajo.
2. Identificación con la empresa: Una persona que no se identifica con la filosofía y los fines de ésta, difícilmente será una persona creativa y con iniciativa personal, lo

---

<sup>64</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., op. cit., p. 72

cual, a la larga, no sólo la desmotiva, sino que puede llegar a ser una influencia negativa para otros dentro de la institución.

3. Buena figura pública.

4. Movilidad favorable del trabajo dentro de la empresa: Esto es, en sentido horizontal (diferente puesto, pero con la misma responsabilidad y autoridad), y en sentido vertical (puestos de mayor autoridad y responsabilidad).

### **II.3. EL AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA**

El ambiente laboral de una empresa es muy importante para el desarrollo de la creatividad e iniciativa personal. Dicho ambiente está determinado por la dinámica de grupos humanos que laboran en la empresa y que propician que las personas alcancen o no sus expectativas profesionales y personales.

#### **II.3.1. LA DINÁMICA DE GRUPOS EN LA EMPRESA**

En el capítulo primero, se hizo mención de la sociabilidad como aspecto fundamental del hombre. Es así, como el hombre por naturaleza se realiza en contacto con otros seres. La formación del grupo es una manifestación de esa sociabilidad.

Podemos definir el concepto de grupo como "dos o más personas que se hallan en relación psicológica explícita entre sí" <sup>(65)</sup>. Podemos, establecer otra definición: Es un

---

<sup>65</sup> HAIMAN, S. Franklin., Dirección de Grupos., p. 99

conjunto de personas que tienen un *objetivo en común*, hallándose en proceso de acción recíproca guardado cierta *permanencia* en el tiempo".

Existe una explicación para la formación de grupos: Las personas se agrupan para llenar una o varias necesidades que sólo no podrían llevar a cabo; es por esto que dependiendo de las necesidades una persona se integra a uno o a otro grupo. Así, existen dos tipos de necesidades en la formación de grupos : la de aprender de los demás y la de actuar con los demás (<sup>66</sup>).

El querer aprender de los demás nos lleva a formar **grupos de aprendizaje**, cuyo fin es *la superación individual, el ensanchamiento de los horizontes y capacidades de los miembros del grupo*. Las necesidades de actuar con los demás en las decisiones y en la planeación del trabajo que no podemos hacer solos, motiva a la formación de **grupos de acción**, cuyo objetivo es *la productividad colectiva*, lograr que sean eficaces las decisiones del grupo y su acción colectiva (<sup>67</sup>).

Existen a motivaciones que hacen que el hombre se mueva a ser sociable y formar grupos (<sup>68</sup>):

**1. Seguridad:** Son las necesidades fisiológicas o básicas, tales como alimentación vestido y sustento. El hombre es un ser indigente desde su nacimiento y necesita agruparse para satisfacer necesidades básicas.

---

<sup>66</sup> ibidem., p. 104

<sup>67</sup> idem

<sup>68</sup> cfr., ibidem., p. 107

2. **Nuevas experiencias:** El hombre no se conforma con una sola experiencia, sino de todas las que pueda vivir durante toda su vida; primero le interesa tenerlas en el plano personal y luego en el plano grupal para trascender.
3. **Reconocimiento:** Esto va muy relacionado con la autoestimación, considerando que para lograrlo, es necesario el sentimiento de que somos necesitados y que somos "alguien" en el grupo. Necesitamos ser reconocidos por el grupo para lograr la propia autoestimación.
4. **Respuesta:** Es la actitud que se tiene del grupo hacia un miembro en particular, es decir, la respuesta del grupo hacia cada uno de los integrantes como seres individuales.

Sin embargo, no siempre la integración a un grupo es armónica y equilibrada. Hay ocasiones en que las personas no se sienten identificadas ni integradas con su grupo. "El grado en que los individuos de cualquier grupo forman verdaderamente parte de la organización y están dedicadas al logro de objetivos comunes, es variable. Hay algunos que están apenas comprometidos, su compromiso es marginal. Otros dedican al grupo la mayor parte de su vida y sus pensamientos: están plenamente comprometidos. Los demás quedan entre el centro y la periferia" <sup>(69)</sup>. Esto se da en la medida que los miembros satisfagan sus necesidades, y se sientan identificados con el grupo del que forman parte.

---

<sup>69</sup> ibidem., p. 107

Es aquí donde el líder, tiene que lograr una cohesión grupal, reforzando la idea de trabajo en equipo, en donde cada miembro es vital para lograr un objetivo común, y así incrementar rasgos positivos en el grupo.

### **II.3.2. INFLUENCIA DE LA ATMÓSFERA GRUPAL EN EL AMBIENTE LABORAL**

La atmósfera grupal es un elemento de la dinámica interna del grupo. Entendemos por atmósfera la disposición de ánimo, tono o sentimiento que está difundido en el grupo; es la conjunción de todas las actitudes de los miembros del grupo.

Existen diversos tipos de atmósfera, que influenciarán en cierto modo que se propicie o no el desarrollo de la creatividad e iniciativa personal en el trabajo (<sup>70</sup>):

- 1. Atmósfera cálida:** La interacción grupal está dada con cordialidad y entusiasmo.
- 2. Atmósfera permisiva:** Degenera en el desorden. Se caracteriza por la absoluta y total participación del grupo sin un orden establecido.
- 3. Atmósfera democrática:** Se caracteriza por la participación de todos los integrantes del grupo hacia un fin previamente establecido bajo un liderazgo democrático.
- 4. Atmósfera autoritaria:** Prevalece la autoridad de una sola persona. Por lo tanto, es una atmósfera no participativa con escasa comunicación entre el líder y el grupo; reina la tensión grupal.
- 5. Atmósfera apática:** Su principal característica es la indiferencia, llevando al grupo a la mediocridad. Propicia el inicio del fin o destrucción del grupo, ya que se reduce

---

<sup>70</sup> ibidem., p. 122

la interacción y se alejan de los objetivos que tenían como grupo. Se puede dar el caso de que un líder conduzca al grupo hacia una atmósfera apática para facilitar su manipulación y lograr objetivos personales.

6. **Atmósfera agresiva:** Se maneja represión, agresión abierta, física o verbal.
7. **Atmósfera de temor:** Se caracteriza por la no participación, escasa comunicación y bajísima productividad como grupo.

Según estas características, una atmósfera cálida y democrática permitirá el desarrollo profesional y personal de cada uno de los miembros del grupo, y redundará inevitablemente en un buen ambiente laboral.

La existencia de un buen ambiente laboral es muy importante en la empresa (y en cualquier ámbito), puesto que permite el máximo aprovechamiento de los recursos humanos y técnicos. El ambiente laboral depende de las personas que trabajen en la organización y es al líder a quien corresponde la tarea de propiciar estas características motivando y dando oportunidades que maximicen la creatividad e iniciativa personal en todos los niveles de la organización.

En el caso de la empresa, un líder tiene que poseer ciertas características bien definidas <sup>(71)</sup> para promover esta atmósfera y evitar conflictos internos que afectarían directamente a la productividad.

---

<sup>71</sup> vid infra., p. 82-85

Un buen ambiente laboral tiene las siguientes características (<sup>72</sup>):

1. La gente recibe buen trato.
2. Se respeta la competencia.
3. La burocracia y los problemas políticos están reducidos a un mínimo.
4. Se premia y se reconoce la iniciativa personal.
5. La gente trata de ayudarse mutuamente; no hay grupos que luchen entre sí.
6. Honestidad y honradez.
7. Las oportunidades entrañan un reto personal. Para lograrlo, la clave es la descentralización; esto hace que la responsabilidad alcance a niveles más bajos dentro de la organización, y como consecuencia, da lugar a que aparezcan trabajos con mayor número de retos.

### **II.3.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL AMBIENTE LABORAL**

La comunicación es un elemento trascendental en la dinámica interna de los grupos, puesto que gracias a ella se evitan conflictos y se propicia atmósferas favorables, lo cual trae un aumento en la productividad y un bienestar generalizado en las personas de la empresa.

La comunicación "...al pasar de los niveles más bajos a los intermedios y a los más altos, la información llega filtrada. Por una parte, cada individuo piensa en las consecuencias que para él pueda ocasionar el mensaje en manos de los jefes; por otra,

---

<sup>72</sup> KOTTER, Jhon., El Factor Liderazgo, p. 98

la psicología de la percepción nos enseña que la reformulación de una comunicación y atención dada a ella no es asunto de lógica, sino de temperamento, de emotividad y de defensas psíquicas" (<sup>73</sup>).

El líder tiene que tener toda una experiencia en psicología de la percepción y de la motivación para poder determinar con exactitud (<sup>74</sup>):

1. Qué comunican y qué guardan los subalternos.
2. Qué captan y qué no captan los individuos y los grupos o equipos.
3. Qué factores pueden influir en ellos para distorcionar tales o cuales informaciones.
4. Qué quieren o pueden captar los colaboradores, respecto a la información que les llega.

Si el líder, no pierde de vista estos factores que se dan en el ambiente laboral, puede motivar al grupo hacia la comunicación, tanto horizontal (mismo nivel), como vertical (jefe-colaborador).

---

<sup>73</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., Psicología de la Organización, p. 97

<sup>74</sup> idem

### II.3.4. FACTORES DEL LIDERAZGO QUE DEBEN EXISTIR EN EL MEDIO LABORAL

En toda organización existen factores sin los cuales un líder no podría llevar al cabo un liderazgo efectivo a todo nivel; estos elementos son (<sup>75</sup>):

- **Misión** : Es la razón por la cual el grupo tiene un sentido de propósito o una razón de existir; ésta contribuye para que el grupo sienta que está realizando una contribución significativa a la empresa, concretamente en la prestación de servicios, tanto internos, como externos de la organización.
- **Metas**: Se refieren a la claridad de los resultados hacia los cuales se dirige el esfuerzo del grupo. Su propósito es lograr un compromiso con el trabajo individual y con las metas del grupo. Para que el compromiso ocurra, las metas deben ser:

Claras y entendibles

Específicos y medibles.

Reales y alcanzables.

Importantes y significativos.

- **Retroinformación**: Es la información que da el director-líder a los colaboradores acerca del progreso hacia el cumplimiento de una meta. Ayuda al grupo a saber en qué medida están funcionando, orientándose así hacia la efectividad en el

---

<sup>75</sup> ROCHA, Kalapis., Liderazgo de Servicio., p. 31

cumplimiento de los objetivos, y suministrar la información necesaria para modificar un comportamiento para alcanzarlos.

Las personas necesitan recibir frecuentemente retroinformación, con el objeto de saber si están progresando adecuadamente. Cuando están haciendo un buen trabajo, quieren saber que los demás reconocen sus progresos y sus logros.

Una persona necesita más retroinformación en la medida en que tengan experiencia para la realización de un trabajo o una tarea. Algunos necesitan más retroinformación que otros y de diferentes formas. Así es como el director-líder debe esforzarse para entender estas diferencias y adaptarse a cada individuo.

- **Recompensas:** Es una consecuencia que mantiene y mejora el desempeño; nos referimos a la recompensa personal y al sentimiento de ser valorados en el trabajo. Para que éstas sean efectivas, deben ser directamente relacionadas con el desempeño y adaptadas a las necesidades individuales.

Las recompensas son individualizadas, es decir, son distintas para cada persona dependiendo de sus necesidades para sentirse "recompensado" por una buena realización del trabajo.

- **Apoyo:** Tiene que ver con la ayuda que se da a los individuos para que superen los obstáculos en la realización de su trabajo. La meta es ayudar a los individuos a resolver problemas y no hacerlos dependientes para su resolución; es por esto que el apoyo toma forma de consejo o formación.

Uno de los mayores retos para el director-líder es respaldar a su gente cuando ocurren errores y ayudarlos a aprender de esas experiencias.

Estos elementos (misión, metas, retroinformación, recompensas y apoyo) son propias de un liderazgo enfocado hacia el servicio. En el capítulo siguiente se analizará este tema relacionándolo con la creatividad y la iniciativa personal de las personas en las empresas.

## **CAPÍTULO III**

### **LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: UN NUEVO ENFOQUE UNIFICADO**

En el capítulo anterior, describimos a la empresa como un medio de educación, en donde las personas tienen la oportunidad de desarrollar virtudes a través de un trabajo digno. Sin embargo, cabe aclarar que la empresa en sí misma no es educativa, dado que sus fines genéricos no incluyen el factor educación, sin embargo, esto no queda excluido, por lo menos tácitamente. El éxito de los resultados en una empresa se logran a través de hacer bien el trabajo bien desde la primera vez y todas las veces, mejorando e innovando los servicios que la sociedad demanda, y esto sólo es posible mediante el factor liderazgo.

#### **III.1. DINÁMICA DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA**

Estamos en un mundo de constantes cambios, en donde la competencia, y las necesidades de las personas se transforman día con día. Estos cambios han obligado a muchas empresas a modificar su dinámica interna, políticas, metas, etc., de tal forma que los auténticos líderes son cada vez más necesarios.

Es necesario aclarar, que partimos de la base de que liderazgo y dirección son dos conceptos pueden funcionar como un binomio necesario en la empresa, de tal forma,

que a lo largo de la tesis analizaremos las diferencias entre líder y director, para llegar a un concepto director-líder.

### III.1.1. DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN

El liderazgo en la empresa, es un factor trascendental para el desarrollo de todos los empleados en cualquier nivel, es decir, desde los niveles operativos hasta los niveles directivos. "Es la época de liderazgo, necesitamos líderes en todos los niveles. Líderes que pueden ayudarnos a los demás a superar el cambio, a encontrar vías y guiarnos por ellas" (76).

En muchas ocasiones, podemos confundir liderazgo con dirección, sin embargo, son dos procesos distintos que pueden o no relacionarse dependiendo de cómo lo lleve al cabo la persona. No todos los directores son líderes, ni éstos directores, por lo menos formalmente. Los conceptos de Dirección y Liderazgo no se excluyen entre sí necesariamente, ambos son necesarios y complementarios.

Entendemos por liderazgo "el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente, lo definimos como aquél que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo (s) (77)".

---

<sup>76</sup> GONZALEZ G., CARLOS., El Líder y el Cambio., p. 16

<sup>77</sup> KOTTER, P. John., El Factor Liderazgo., p. 3

Dirección, en su sentido más amplio, significa "...el proceso por el cual un individuo dirige, guía, controla o influye en las maneras de pensar, de sentir o comportarse con otros seres humanos" (78).

Según estas definiciones, podemos comprender que tanto en el liderazgo como en la dirección hay una persona que es la cabeza y guía de un grupo o grupos de personas. El director dirige a un grupo, lo controla con vista a lograr un objetivo (s). "En un sentido más general, podemos decir que la dirección es diferente del liderazgo por cuanto aquella es más formal, más científica y por ello más universal. Esto es, la dirección se basa en un conjunto de instrumentos y técnicas concretas, basadas en razonamientos racionales y contrastados, designados para ser utilizados en forma notablemente similar en una amplia gama de situaciones (79)".

En la **Dirección**, encontramos cuatro procesos básicos(80):

1. **Planificación:** Trata de deducir de forma lógica los medios precisos para llegar a ciertos fines establecidos, por medio de una serie de métodos, técnicas y procedimientos.
2. **Elaboración de Presupuestos:** Es la parte del proceso de la Planificación relacionada con las Finanzas de la Organización.
3. **Organización:** Significa crear una estructura formal que pueda llevar al cabo los planes, dotarla del personal cualificado, definir con claridad cuál es el papel que desempeña cada persona, etc.

---

<sup>78</sup> KOTTER P. John., Dirección de Grupos., p. 14

<sup>79</sup> ibidem., p. 24

<sup>80</sup> KOTTER, John., El Factor Liderazgo., p. 23

4. **Control:** Supone una búsqueda constante de desviaciones con relación al plan (problemas) para después usar la autoridad formal para resolverlos.

En el **Liderazgo** podemos encontrar Ingredientes Básicos <sup>(81)</sup>:

1. **Visión Guiadora:** Como habíamos dicho anteriormente, el líder tiene una visión clara de qué es lo que quiere hacer (personal y profesionalmente) a pesar de los contratiempos y a pesar de los fracasos.
2. **La pasión:** El Líder ama lo que hace y le encanta hacerlo. Comunica pasión, les da esperanza e inspiración a otros.
3. **Integridad:** Tiene tres partes esenciales:
  - 3.1 *Conocimiento de sí mismo:* El Líder nunca dice mentiras, conoce tanto sus defectos como sus cualidades y les hace frente directamente.
  - 3.2 *Sinceridad:* Se basa en la honradez de pensamiento y acción, firme devoción a los principios.
  - 3.3 *Madurez:* Es importante para el líder, porque conducir no es sólo mostrar el camino o dar órdenes.
4. **Curiosidad y audacia:** El líder se interesa por todo, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos, acepta los errores y aprende de ellos.

---

<sup>81</sup> WARREN, Bennis., Cómo llegar a ser un buen Líder., p. 31

Atendiendo a los procesos básicos en la Dirección y a los Ingredientes básicos del Liderazgo, podemos establecer ciertas diferencias <sup>(82)</sup>:

EL DIRECTOR	EL LÍDER
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administra</li> <li>2. Es una copia</li> <li>3. Conserva</li> <li>4. Se concentra en Sistemas y Estructuras</li> <li>5. Se vale del Control</li> <li>6. El Gerente acepta el <u>statu quo</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innova</li> <li>2. Es un original</li> <li>3. Desarrolla</li> <li>4. Se concentra en las personas.</li> <li>5. Inspira confianza</li> <li>6. El líder lo desafía</li> </ol>

Siendo así, ambos conceptos no se excluyen recíprocamente, sino que se complementan. Ambos deben ser equilibrados e integrados armónicamente, considerando que una dirección fuerte y rigurosa lleva a la burocratización, a la pérdida de originalidad de criterio y tiende a establecer controles excesivos. Así mismo, el liderazgo fuerte tiende a ser voluble, pudiendo alejarse de la realidad. "Si no existe una dirección que controle las cosas y que proporcione controles ajustados a la realidad, el liderazgo puede desenvocar en una especie de locura hitleriana" <sup>(83)</sup>.

Por lo tanto, ambos conceptos son necesarios en el mismo grado, si no, aislados el uno del otro pueden convertirse en algo peligroso para el grupo dirigido y para la empresa.

---

<sup>82</sup> ibidem., p. 36

<sup>83</sup> ibidem., p. 26

### III.1.2. EL LIDERAZGO EFECTIVO

Fundamental es definir el liderazgo efectivo, el cual "conduce a la gente en una dirección que realmente conviene a largo plazo (<sup>84</sup>)"; esto es, que ayuda a que se desenvuelvan, que se desarrollen personal y profesionalmente. El líder efectivo conduce al grupo al bien, no lo manipula.

El liderazgo efectivo implica asumir riesgos, al contrario de la dirección, la cual tiende a eliminarlos.

El liderazgo efectivo "es un liderazgo dotado del suficiente grado de flexibilidad y de la suficiente amplitud de criterio como para tener en cuenta los programas de otras personas al confeccionar su propio programa. Es un liderazgo que puede crear redes de apoyo formadas no sólo por colaboradores y clientes, sino también por superiores y colegas. Es un liderazgo que no sólo sabe cómo competir, sino que también sabe colaborar; es un liderazgo que, por encima de todo, tiene una visión amplia y cuenta con un amplio apoyo popular. Es de criterio amplio y general en un mundo que, como el moderno, tiende a centrarse en lo estrecho y en lo especializado" (<sup>85</sup>).

En conclusión, podemos decir que el líder efectivo considera a las personas que con él colaboran; no trabaja con subordinados que están a su disposición, sino con personas inteligentes, capaces de aportar ideas y ser creativas. Trabaja en equipo, logrando así una cohesión grupal y un incremento de los rasgos positivos en ellos mismos.

---

<sup>84</sup> *ibidem.*, p. 76

<sup>85</sup> *ibidem.*, p. 27

## III.2. VENTAJAS DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

Como se ha analizado anteriormente, la existencia de líderes en la empresa es cada vez más necesaria, de tal modo que es de trascendental importancia hacer un esfuerzo para detectar líderes potenciales tratando de desarrollarlos a través de técnicas específicas, y evitando los problemas que dificultan la existencia de éstos en el ambiente laboral.

### III.2.1. CAMBIOS EN EL ESCENARIO EMPRESARIAL Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL FACTOR LIDERAZGO

Hoy día, nos encontramos en un mundo de constantes cambios, exigente de innovaciones, de personas creativas que puedan responder a las necesidades de la empresa o de cualquier organización. Ya no bastan la experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional para responder a dichos cambios; hace falta también del liderazgo.

Según John Kotter, hay dos tipos de cambios que se dan en el escenario empresarial y que influyen directamente en el factor liderazgo (<sup>86</sup>):

1. **Cambios ambientales:** Estos incluyen:

- Internacionalización de la competencia
- Abolición de normas

---

<sup>86</sup> cfr., KOTTER, John., p. 14

- Madurez de los mercados
- Creciente rapidez del desarrollo tecnológico

Dichos factores nos conducen a una mayor intensidad competitiva en la mayoría de los sectores industriales, y a una creciente necesidad de cambios, por lo cual hay cada vez más puestos de trabajo que requieren del factor liderazgo.

2. **Cambios organizativos**: Tales como:

- Crecimiento de las empresas
- Diversificación de productos y servicios
- Expansión internacional
- Uso creciente de tecnologías refinadas
- Sistematización de funciones
- Creciente necesidad de personal especializado y preparado

Dichos factores nos conducen a una mayor complejidad en la mayoría de las empresas y hacen que haya crecientes dificultades en la realización de cambios de forma creciente y efectiva, por lo cual cada vez se hace más difícil conseguir un liderazgo efectivo.

Es por lo anterior, que el factor liderazgo ha pasado a ser significativamente más importante, puesto que por un lado, el entorno o ambiente necesita de cambios encaminados a un rendimiento superior, y por otro, dichos cambios son difíciles de realizar, haciendo necesario, por lo tanto, la acción eficiente del líder en la empresa.

### III.2.2. PROBLEMAS TÍPICOS OBSERVADOS QUE DIFICULTA QUE HAYA LÍDERES EN MUCHAS EMPRESAS

En la empresa, hay ocasiones en las que existen factores que impiden el desarrollo de posibles líderes o líderes potenciales, tales como (<sup>87</sup>):

1. **Barreras burocráticas:** Muchas veces hay personas que quieren aportar a la empresa el liderazgo que se necesita, pero que por requisitos burocráticos, normas o algunos procedimientos establecidos, les es imposible realizar ciertas acciones que por su innovación, salen de lo permitido.
2. **Falta de honestidad y honradez por parte de algunos ejecutivos:** Los líderes potenciales en las empresas muchas veces pasan desapercibidos por sus jefes o no son tomados en cuenta por cierto temor de que los directivos sean desplazados y que pongan a estos en su lugar. Esto da lugar a que su trabajo muchas veces no sea reconocido y quede en el olvido.

---

<sup>87</sup> ibidem., p. 20

### III.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES POTENCIALES EN LA EMPRESA

Dotar a las personas de las que necesitarán para convertirse en líderes requiere tiempo, a menudo mucho tiempo.

Los métodos que utilizan algunas firmas son sorprendentemente directos. "...hacen que sus altos ejecutivos se fijen en los jóvenes empleados y en las personas en niveles bajos de la empresa. Estos ejecutivos valoran quiénes son los que tienen potencial y cuáles son sus necesidades de desarrollo. Seguidamente, los ejecutivos discuten entre sí sus primeras conclusiones de forma abierta y sincera, tratando de llegar a juicios más precisos. Rara vez se emplean técnicas "científicas". La clave está en mirar, hablar y pensar" (<sup>88</sup>).

Es en este momento, donde entran en juego las virtudes del director-líder para juzgar y valorar las cualidades y el potencial de otros líderes, pero que todavía no lo son formalmente, tales como la generosidad, la honestidad y la justicia (entre otras), las cuales son muy necesarias para el desarrollo de los líderes potenciales. Las virtudes del director deben ser un medio para impulsar a sus empleados a la excelencia.

Hay algunas técnicas utilizadas para que los altos ejecutivos se fijen en los empleados más jóvenes (<sup>89</sup>):

1. Asignación de **proyectos especiales** a jóvenes que se creen con potencial que concluyen con presentaciones a la alta dirección.

---

<sup>88</sup> ibidem., p. 101

<sup>89</sup> idem

2. Invitación por parte de ejecutivos de una empresa a empleados de gran potencial a **eventos formales e informales**, con el objeto de tener oportunidad de conocerlos mejor.
3. **Programas de reconocimiento** en las empresas que hacen que las personas capacitadas resalten y sean conocidas por altos ejecutivos.

Así, podemos enumerar muchas más técnicas que tienen en común detectar por su trabajo y eficiencia a personas capaces y creativas, y que cuentan con el apoyo de sus jefes para desarrollar su potencial.

Con estos ejemplos, podemos establecer la gran necesidad e importancia del reconocimiento y apoyo de los líderes o directivos para los colaboradores con potencial. Si un líder en potencia no cuenta con el apoyo y reconocimiento de sus superiores, difícilmente logrará ser un líder formal o Gerente (Director).

Algunas empresas dedican más tiempo y conceden más importancia a la detección de líderes y su desarrollo que otras. A veces esto se realiza como parte de la planificación formal o del proceso del desarrollo de las personas de gran potencial. Otras veces, se hace de manera informal. "En cualquier caso, el ingrediente fundamental parece ser una evaluación inteligente de las oportunidades de desarrollo factibles que se adaptan a las necesidades de cada candidato. Las "Oportunidades de Desarrollo", en el sentido que aquí utilizamos tal expresión, incluyen (<sup>90</sup>):

1. Asignación a nuevos puestos de trabajo (ascensos y transferencias laterales).

---

<sup>90</sup> *ibidem.*, p. 103

2. Capacitación de tipo formal dentro de la empresa, en seminarios o en la universidad).
3. Trabajos en equipo o nombramientos para formar parte de algún comité.
4. Asesoramiento o apoyo por parte de algún ejecutivo.
5. Asistencia a reuniones que excedan las responsabilidades básicas propias.
6. Proyectos especiales.
7. Trabajos especiales para el desarrollo personal (por ejemplo, trabajos de ayudante ejecutivo).

Un factor clave es brindar la oportunidad a los empleados de potencial de demostrar sus capacidades, entre otras, la creatividad; para esto se requiere de una administración creativa, como ya se dijo en el capítulo anterior <sup>(81)</sup>.

El título de esta tesis es "Análisis Pedagógico del Liderazgo en la empresa, como apoyo para la creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral. Con esto se pretende estudiar desde una perspectiva pedagógica al líder o al director-líder como educador y como mediatizador para que las personas a las que liderean no se conformen sólo con las funciones propias de su puesto, sino que logren encontrar sus propios procesos de aprendizaje y creatividad, mediante su propia iniciativa, para que éstos a su vez, sean líderes potenciales y que sean capaces de utilizar sus conocimientos para resolver cualquier problema.

---

<sup>81</sup> vid supra., p. 47

### III.2.3.1. CÓMO CREAN LAS PRÁCTICAS UN POTENCIAL DE LIDERAZGO EN LA DIRECCIÓN

La detección de líderes potenciales en la empresa, como ya se ha mencionado a lo largo de este capítulo, es algo trascendental para la empresa. Para lograrlo, hace falta un esfuerzo de las personas que están en el mando y así propiciar su desarrollo.

Algunas de las prácticas que las empresas emplean para detectarlos son (<sup>92</sup>):

1. Un adecuado esfuerzo para conseguir personas con cierto liderazgo; esto implica **voluntad** para encontrarlos.
2. Hacer factible un **ambiente laboral atractivo** para todas las personas que laboran en la empresa. Esto impulsa a conseguir un número suficiente de personas con potencial básico de liderazgo.
3. Hacer posible la existencia de **oportunidades** que entrañen retos en todos los niveles.
4. Una pronta **identificación del potencial y de las necesidades de desarrollo** de las personas en cualquier nivel. Esto ayuda a conservar y motivar a las personas que laboran en la empresa.
5. Hacer un **desarrollo planificado**: Esto ayuda a las personas a una mejor comprensión de la industria y de la empresa, mejora las relaciones de trabajo,

---

<sup>92</sup> ibidem., p. 105

incrementa las experiencias en diversas situaciones, así como las aptitudes de carácter intelectual e interpersonal.

Como podemos ver, estas prácticas pueden y deben ser creadas en las empresas. Para esto es necesario, que éstas encuentren el verdadero significado de la existencia de líderes en las organizaciones para justificar estas acciones y maximizar la productividad en un ambiente laboral favorable (<sup>93</sup>)

### III.2.4. CLASES DE LÍDERES

Según Lawrence M. Miller, existen siete clases de líderes, atendiendo a sus características y a su acción dentro de la empresa. Estos son (<sup>94</sup>):

1. **El Profeta:** "Es el visionario que rompe moldes y concentra las energías humanas impulsan a la compañía hacia delante". Asume riesgos, tiende a ser inconformista; va más allá de parámetros establecidos. Es creador, no gestor. Se rebela contra el medio burocrático. Mira a largo plazo; la exigencia de resultados inmediatos destruye la creatividad.
2. **El Bárbaro:** "Es el dominador de la crisis, el conquistador que sitúa la marcha de la institución en vías de crecimiento rápido". Sus puntos fuertes: Disciplina y acción rápida. Manda y ordena; no consulta ni delega fácilmente. Comunica a sus seguidores energía y fe en el futuro. No pierde tiempo en demasiados análisis, ni en

---

<sup>93</sup> *vid supra.*, p. 60 y 61

<sup>94</sup> MILLER, M. Lawrence., De Bárbaros a Burócratas., p. 12

elaborar planes largos y complicados. Suprime todo exceso de lastre burocrático. Tiene fe en la fuerza de la voluntad humana. Transforma los conceptos en acción. Responde a los retos con acciones decisivas.

**3. El Constructor y el Explorador:** "Son los que desarrollan los conocimientos, las estructuras necesarias para el crecimiento y los que realizan el paso del orden y mando hacia la colaboración".

- **Características del Constructor:**

Tiene una relación inmediata visual y táctil con el trabajo. Su orientación es a corto plazo. Cree en el producto y en los medios de producción. Considera que el valor de la empresa es su capacidad para producir con eficiencia. Es detallista; quiere saber exactamente cómo se hacen las cosas. Conoce mejor que nadie el proceso de producción.

- **Características del Explorador:**

Cree en el producto o servicio. Es el ejecutivo que mantiene el contacto con el cliente. Le preocupa lo que se opina de la organización y de sus productos hacia el exterior. Es el elemento más competitivo de la organización. Su estilo se basa en las relaciones interpersonales. No dirige y odia el papeleo.

**4. El Administrador:** "Es el que aporta la integración sistemática y estructural deja de poner el acento en la expansión para trasladarlo a la seguridad". Cree que el éxito es producto del orden y de los sistemas. Le importa cómo se hacen las cosas, más que fijarse en lo que se hace o por qué se hace. Dedicar más tiempo a los

informes financieros que a hablar con los clientes. Presta más atención al análisis de resultados que a desarrollar una visión de futuro. Su misión es conservar el terreno ganado, asegurarlo y defenderlo. Prefiere la certidumbre, no le agradan los riesgos. Su obligación es maximizar el éxito financiero de la organización. Su credo es la eficiencia.

5. **El Burócrata:** "Impone controles rígidos, crucifica y exilia a los nuevos profetas y bárbaros, acarrea la merma de la creatividad y de la expansión". Trata de controlarlo todo a costa del talento creativo. Su control administrativo frena la tendencia organizacional hacia el desarrollo y la expansión. Tiende a perpetuar el sistema. Gusta del orden y es conformista. Pone más atención a los símbolos de su autoridad que a los sustantivo de la organización. Su obsesión. Reducir costos, reestructurar e imponer más controles. Para él la organización es más importante que los individuos.

6. **El Aristócrata:** "Herederero de la riqueza y alienado de quienes realizan el trabajo productivo, en él vemos el origen de la rebelión y de la desintegración". Actúa en interés propio y contra los intereses de sus seguidores. Se presenta como persona de gran educación; es obediente al protocolo social rígido. Es incapaz de distinguir entre la persona y el cargo, entre la personalidad y el poder. Irresponsabilidad y falta de comprensión hacia "los de abajo". Negación de la realidad, corrupción de valores, arrogancia e incomprensión. Falta de equidad en premiar o castigar. Su interés no es servir a los demás, sino servirse a sí mismo. No produce bienes ni servicios; tiene obsesión por las autosatisfacciones personales.

7. **El Sinergista:** "Es el mantenedor de los equilibrios, él continúa el movimiento del progreso en las estructuras grandes y complejas, unificando y teniendo en cuenta las aportaciones diversas del Bárbaro, del Constructor y el Explorador, y del Administrador". No se condiciona hacia un estilo de liderazgo sino que asimila los diversos estilos conforme a las necesidades organizacionales. Sabe crear la unidad social. Comunica a los seguidores filosofía, valores y visiones de la organización. No establece diferencias entre los que "mandan" y los que "hacen el trabajo". Entiende su liderazgo enfocado como un servicio. Su satisfacción y recompensa es atender las necesidades de otros. Sabe que la motivación nace de una autoestima fuerte y del aprecio por una misión valiosa. Aprecia la diversidad; promueve y respalda puntos de vista distintos. Muestra auténtico aprecio por los miembros de su equipo. Logra la interacción eficaz entre las especializaciones y departamentos de la organización. Toma decisiones rápidas hacia el cliente, hacia el producto y hacia el servicio.

Como pudimos analizar, las características de cada tipo de liderazgo son bastas y tal vez lleguen a ser extremistas, dado que no existe directivo o líder que encaje a la perfección en la descripción de estos estilos. Las personas podemos cambiar y modificar nuestro estilo a medida que maduramos y que la organización cambia.

El líder sinergista es el ideal al que todo líder debe aspirar, puesto que logra conjugar las características positivas de los otros tipos de líderes, y además presenta rasgos propios. Así mismo, debemos recordar que el estilo de liderazgo se perfecciona a través de las experiencias que el líder como guía de grupos va adquiriendo, perfilándose poco a poco hacia un **liderazgo situacional**, como se definirá más

adelante. El líder debe eliminar rasgos negativos de su personalidad y del ambiente, y aprovechar los positivos en beneficio del grupo al que liderea.

### III.2.5. CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR DEMOCRÁTICO

Como se mencionaba al principio de este capítulo, el liderazgo no se contrapone con la dirección, sino que se complementan mutuamente, siempre y cuando se integren armónicamente. En esta ocasión, nos enfocaremos sólo a las características del director democrático, puesto que es el que propicia, a diferencia de otros (como el autoritario, por ejemplo), el desarrollo de sus empleados, siendo además compatible con el liderazgo efectivo y con el líder sinergista.

Algunas de sus características son <sup>(95)</sup>:

1. **Una personalidad bien adaptada:** El director necesita de seguridad en sí mismo para aumentar la eficacia de su dirección. La falta de estabilidad, seguridad y sano equilibrio personal producen deseos excesivos de dominación. La falta de estabilidad seguridad y sano equilibrio personal producen deseos excesivos de dominación y dificultan al dirigente fomentar un ambiente de libertad o permitir que los demás se conduzcan con independencia.
2. **Respeto e interés básico por los demás:** Implica una actitud de comprensión hacia los miembros del grupo, de interés por ellos, respetándolos como individuos.

---

<sup>95</sup> cfr., HAYMAN, Franklín., Dirección de Grupos., p. 143

3. **Sensibilidad para las corrientes y tendencias básicas del grupo:** Es la capacidad de captar el sentir total de un grupo para tomar pautas de acción ya sean motivadoras o correctivas.
  
4. **Conocimiento de la labor que realiza:** Implica un conocimiento práctico del campo en el que va a dirigir o guiar. El dirigente es el que más sabe acerca de la tarea concreta a que el grupo esté dedicado por el momento.
  
5. **Facilidad para expresar verbalmente las ideas del grupo:** Requiere facilidad de palabra, que facilite la posibilidad de expresar los deseos, pensamientos, problemas, etc. de los miembros del grupo en el momento indicado ante quien sea necesario.
  
6. **Moderación:** Implica contener algunos de sus deseos, sentimientos, y opiniones personales. Tiene que moderar la expresión de su propia individualidad, puesto que podría reprimir las de los miembros del grupo, sin embargo esto no quiere decir que anule sus capacidades, ni sus ideas; lo que debe evitar es el dominio absoluto sobre el grupo. Debe sentirse libre para intervenir como miembro, pero sólo hasta cierto punto para no perder su autoridad.
  
7. **Vitalidad:** Es la cualidad mediante la cual el dirigente se conserva joven de espíritu, ansioso de aprender algo de los demás y que le de animación, imaginación y atrevimiento.
  
8. **Sensato:** La vitalidad sin la cordura corre el riesgo de ser ineficaz.

Como hemos visto, liderazgo y dirección, no sólo son dos conceptos complementarios entre sí, si no que muchas veces funcionan como un binomio inseparable (en el terreno del deber ser), es decir, el director no puede realizar bien su función sin un buen liderazgo (característica interna o innata) , y un buen líder no puede actuar con libertad si no tiene autoridad formal.

### III.2.6. LIDERAZGO SITUACIONAL

Como resultado de amplias investigaciones se desarrolló una teoría de liderazgo situacional útil para los directivos en el diagnóstico de una situación dada. Esta teoría se basa en la cantidad de dirección (**conducta de tarea**) y la cantidad de apoyo socio-emocional (**conducta de relación**) que un líder debe proporcionar, dada una situación y el “nivel de madurez” de los seguidores o grupo (<sup>96</sup>).

Definamos los siguientes conceptos a que hace referencia la Teoría de Liderazgo Situacional (<sup>97</sup>):

1. **Conducta de tarea:** Es la medida en que un líder prefiere la comunicación en una dirección, es decir, él define los objetivos, decide qué es lo que se debe hacer, la manera de hacerlo y mantiene un riguroso control de las actividades.

---

<sup>96</sup> ROCHA, Kalapis., Liderazgo de Servicio., p. 7

<sup>97</sup> cfr., ibidem., p. 8-12

**2. Conducta de relación:** Es la medida en que un líder emplea la comunicación en dos direcciones, es decir, escucha, apoya, estimula, facilita las relaciones y deja participar en el subordinado en la toma de decisiones.

**3. Nivel de madurez:** En la Teoría de Liderazgo Situacional, la madurez es la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y la experiencia de un individuo o grupo. Esta madurez, está definida por los siguientes factores:

- **3.1 Habilidad:** Son las capacidades profesionales que un colaborador posee, y que se pueden adquirir en un entrenamiento y a través de la experiencia.
- **3.2 Disposición:** Es el resultado de la motivación y/o de la iniciativa personal del colaborador. Así, en la medida en que tenga más habilidad y disposición, aceptará la responsabilidad de su propio comportamiento. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que este nivel de desarrollo se refiere específicamente a la tarea específica, es decir, no se refiere al desarrollo global de una persona o grupo.
- **3.3 Niveles de madurez o desarrollo:** Estos son cuatro:
  - D1: Poca competencia (poco interés).
  - D2: Alguna competencia (interés).
  - D3: Mucha competencia (poco interés)
  - D4: Mucha competencia (mucho interés)

Así tenemos que, conforme a la Teoría de Liderazgo Situacional, "a medida que el nivel de madurez del seguidor continúa aumentando en términos del logro de una tarea específica, el líder debe comenzar a reducir la conducta de tarea y aumentar la

conducta de relación. Esto será así, hasta que el individuo o grupo alcance el nivel moderado de madurez. A medida que el seguidor comienza a entrar a un nivel superior al promedio de madurez, es apropiado que el líder disminuya no sólo la conducta de tarea, sino también la conducta de relación" (<sup>98</sup>).

### III.2.6.1. ESTILOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

Los cuatro estilos básicos de liderazgo son (<sup>99</sup>):

#### **Estilo S1: DIRIGIR**

El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas

#### **Estilo S2: PERSUADIR /INSTRUIR/ ASESORAR**

El líder, ordena y controla el cumplimiento de las tareas, pero explicando sus decisiones; pide sugerencias y fomenta los progresos.

#### **Estilo S3: PARTICIPAR/APOYAR**

El líder facilita y apoya los esfuerzos de los colaboradores en orden al cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones.

<sup>98</sup> ibidem., p. 43

<sup>99</sup> ibidem., p. 13

#### **Estilo S4: DELEGAR**

El líder pone en manos de los colaboradores la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Analizados los elementos de la Teoría de Liderazgo Situacional procederemos a definir los estilos de liderazgo apropiados para los diferentes niveles de desarrollo o madurez:

<b>NIVEL DE DESARROLLO</b>	<b>ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO</b>
D1: Poca competencia (poco interés)	S1: dirigir, estructurar, controlar, supervisar
D2: Alguna competencia (interés)	S2: Persuadir, instruir, asesorar, orientar y ayudar
D3: Mucha competencia (poco interés)	S3: Participar, apoyar, elogiar, escuchar y dar facilidades
D4: Mucha competencia (mucho interés)	S4: Delegar, traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas.

En resumen, podemos decir, que en estos estilos de liderazgo, mientras más madurez muestre el grupo o el individuo, habrá más nivel de creatividad e iniciativa personal, puesto que el líder delegará la responsabilidad en la toma de decisiones al individuo y habrá más libertad en consecuencia para la elaboración de tareas, y así imprimir el sello personal en los resultados.

### III.3. LA CREATIVIDAD Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

La creatividad puede ser la diferencia entre el fracaso y el éxito en la empresa, dado que puede ser un escudo para lograr la autocontinuidad y ser "punta de lanza" en un mundo cada vez más competitivo.

Anteriormente analizamos cómo la empresa puede promover la creatividad a través de una administración creativa, por lo que ahora analizaremos específicamente cómo es el proceso creativo y si es posible incrementarla a través del liderazgo.

#### III.3.1. POR QUÉ PROMOVER LA CREATIVIDAD

A lo largo de este tema de tesis, se ha estado haciendo énfasis en el tema de la creatividad, el cual es un componente básico de las características de un líder y que debe ser desarrollado, a su vez, por todos los miembros de la empresa. A continuación se expondrán algunos motivos específicos de este tema de por qué la creatividad es importante en la vida de todo ser humano (<sup>100</sup>):

1. "Sin la creatividad estaríamos en los comienzos de la Edad de Piedra, viviendo en la selva y comiendo raíces". La creatividad ha servido al hombre para progresar y mejorar su calidad de vida.

---

<sup>100</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., Manual de Creatividad, p. 10

2. El proceso creativo y sus resultados dan satisfacción al hombre, en tanto que proyecta su espiritualidad. Además da una prolongación de la persona a través del tiempo y el espacio; trasciende.
3. Estamos en una época donde los cambios son acelerados, por lo que hay necesidad de gente creativa para afrontarlos positivamente. Además, la creatividad forma parte de ese cambio.
4. Concretamente en México, es necesario fomentar la creatividad para que las personas seamos capaces de realizar innovaciones y hacer frente a las expectativas y necesidades del país. Ya no basta con imitar tecnologías extranjeras e importarlas; el mexicano tiene la capacidad de retomar los aspectos positivos de las creaciones extranjeras y mejorarlas en cualquier aspecto de la vida (ciencias, tecnología, etc.).
5. A través de la creatividad, el hombre puede realizar cosas valiosas y conquistar nuevas metas. "En la escala de motivaciones de Abraham Maslow, la última y más elevada es la *Selfrealization*, que implica precisamente la expansión de la propia personalidad a través de la productividad y la creación" (<sup>101</sup>).
6. La creatividad aumenta el valor y la consistencia de la personalidad, favorece la autoestima y consolida el interés por la vida y la presencia en el mundo. El proceso creativo enriquece al hombre por superar al nivel material de la vida; a través de ella, el hombre proyecta su humanidad y su interioridad.

---

<sup>101</sup> ibidem., p. 12

### III.3.2. QUÉ ES LA CREATIVIDAD

El tema sobre creatividad ha sido estudiado por muchos autores dada la importancia que ha representado en el mundo empresarial. Muchos de ellos concuerdan en que la creatividad es algo natural en el hombre, puesto que éste, está en constante interacción con el medio ambiente, enfrentando problemas que requieren de la creatividad para resolverlos. A lo largo de este capítulo, analizaremos qué es la creatividad y cómo es que se da el proceso creativo mediante un ambiente positivo, así como los factores impiden su desarrollo.

#### III.3.2.1. NIVELES DE LA CREATIVIDAD

La creatividad se define de la siguiente manera: "es la capacidad de producir nuevas cosas y valiosas" (<sup>102</sup>). "Es el proceso de presentar un problema a la mente con calidez (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Supone estudio y reflexión, más que acción"(<sup>103</sup>). La creatividad, entonces es el resultado de una combinación de procesos o atributos que son nuevos para el creador.

---

<sup>102</sup> ibidem., p. 22

<sup>103</sup> DAVIS A., Gary y SCOTT A., Joseph., Estrategias para la Creatividad., p. 19

Producir cosas nuevas, incluyen prácticamente: un método, una idea, una relación, una actitud, etc. Sin embargo, ¿quién decide qué es lo valioso? En términos generales podemos distinguir tres grados o niveles para valorar el producto (<sup>104</sup>):

1. El producto es valioso para el círculo afectivo del sujeto creador.
2. Es valioso para su medio social.
3. Es valioso para la humanidad.

Así mismo, hay tres niveles de creatividad:

1. El nivel elemental o de interés personal.
2. El nivel medio o de resonancia laboral y profesional.
3. El nivel superior o de la creación trascendente y universal.

Toda persona puede aspirar a aportar contribuciones muy estimables en los niveles 1 y 2, y probablemente casi todas, con un entrenamiento serio en la creatividad, logren llegar al nivel 3.

La creatividad es un proceso que puede ser realizado por cualquier persona, siempre y cuando sea estimulada y motivada. El líder en la empresa tiene, por lo tanto, la gran tarea de propiciarlo en sus empleados en cualquier nivel, mediante varias acciones y técnicas específicas, como se analizará más adelante en este capítulo.

---

<sup>104</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., Manual de Creatividad, p. 10

### III.3.2.2. FASES DEL PROCESO CREATIVO

Según Mauro Rodríguez Estrada, hay cinco etapas en la creatividad (<sup>105</sup>):

1. **El cuestionamiento:** El primer paso consiste en tomar algo como problema y hacerse preguntas sobre ello. Esto es fruto de la inquietud espiritual, de hábitos de reflexión, de la capacidad de ir más allá de la superficie.
2. **El acopio de datos:** Una vez tenida esta inquietud, la persona debe pasar al campo de los hechos. Esta es la etapa de las observaciones, viajes, lecturas, experimentos y conversaciones con las personas que conocen del tema.
3. **Incubación e Iluminación:** Estas etapas están relacionadas entre sí. La incubación es la digestión inconsciente de las ideas; es un período silencioso, aparentemente estéril, pero de intensa actividad. Esto es la inspiración.
4. **Elaboración:** Es el paso de la idea luminosa a la realidad externa. Consiste en realizar el proyecto que se tenía en mente.
5. **Comunicación:** La persona da a conocer los resultados de su trabajo, de su creatividad. En este punto, es muy importante el apoyo y reconocimiento del trabajo por parte del líder o director en la empresa.

El líder en la empresa debe estar en constante comunicación con sus colaboradores para asesorarlos (esto dependería del nivel de madurez o desarrollo de las personas o del grupo), para abrirles nuevos caminos y para motivarlos a realizar cosas nuevas, a pesar de lo rutinario que pueda llegar a ser el trabajo.

---

<sup>105</sup> cf., RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro., Manual de Creatividad., p. 38

El concepto de creatividad, como analizamos anteriormente, está íntimamente relacionada con la Teoría de Liderazgo Situacional. Tal vez en un inicio (cuando la persona es "novata"), no se alcance el nivel de creatividad deseado puesto que todavía no se tiene el nivel de competencia que exige el puesto, de tal forma, que podemos afirmar que a mayor conocimiento de las metas y objetivos de la empresa, y a mayor conocimiento de las funciones y exigencias del puesto (nivel de mucha competencia), podemos tener un mayor grado de creatividad.

Es cierto que la creatividad no se da en el mismo grado en todas las personas; hay personas más creativas que otras. Esto depende de la estimulación y motivación que se haya tenido desde la infancia, sin embargo, nunca es tarde para desarrollarla; esto dependerá del entrenamiento que se dé en etapas posteriores.

### III.3.2.3. COMPONENTES DEL PENSAMIENTO CREATIVO

J. P. Guilford, asiduo investigador de este tema, destaca cuatro factores en la creatividad (<sup>106</sup>):

1. **La fluidez:** Es la cantidad de ideas que una persona puede producir respecto a un tema determinado.
2. **La flexibilidad:** Es la heterogeneidad de las ideas producidas, nace de la capacidad de pasar fácilmente de una categoría a otra, de abordar los problemas desde

---

<sup>106</sup> ibidem., p. 56

diferentes ángulos. Se mide no por el número absoluto, sino por la cantidad de clases y categorías.

3. **La originalidad:** Es la rareza relativa de las ideas producidas. La creatividad no sólo aborda el qué, sino también el cómo.
4. **La viabilidad:** Es la capacidad de producir ideas y soluciones realizables en la práctica. Hay muchas ideas que son acertadas pero que resultan difíciles o imposibles de realizarse.

#### III.3.2.4. CÓMO ES EL INDIVIDUO CREATIVO

La creatividad adopta diversas formas. Por regla general, las personas creativas tienen una habilidad especial en la que se destacan. En estudios realizados por instituciones que estudian este tema llegaron a la conclusión de que las personas creativas tienen las siguientes cualidades (<sup>107</sup>):

1. No hay ningún estereotipo del individuo creador, aunque presentan algunas similitudes.
2. Todos presentan una gran curiosidad intelectual. La inteligencia detectada fue generalmente alta, pero es importante comprender que la inteligencia tiene muchas facetas o áreas en las que una persona puede tener más aptitud que en otras.
3. Disciernen y observan de manera diferenciada. Tienen gran poder de concentración y atención.

---

<sup>107</sup> DAVIS, Gary y SCOTT, Joseph., Estrategias para la Creatividad, p. 20

4. Tiene en sus mentes una amplia información que pueden combinar, elegir para resolver problemas que requieran una elaboración novedosa.
5. No están pendientes de lo que otros piensen sobre ellos.
6. Son flexibles con respecto a medios y objetivos.
7. No se interesan tanto por los hechos, sino por los significados e implicaciones.
8. Son verbales y comunicativos.

La persona, puede ser creativa en tres aspectos: cognoscitivo, afectivo y volitivo (<sup>108</sup>):

### **1. Características cognoscitivas:**

- **Fineza de percepción:** Consiste en la buena observación y saber captar los detalles y las situaciones globales.
- **Capacidad intuitiva:** Es una especie de percepción interna, íntima e instantánea de realidades complejas; es una forma de pensamiento en la cual el manejo de los datos es más inconsciente que consciente.
- **Curiosidad intelectual:** Es la apertura a la experiencia; es la flexibilidad de la mente, que no se deja encerrar por la rutina. Esta capacidad puede ser educada y aprendida.
- **Imaginación:** Pero no una fantasía exuberante y alocada, sino con sentido realista, y al mismo tiempo capaz de trascender lo real.
- **Capacidad crítica:** Permite distinguir entre la información y la fuente de ésta.
- **Curiosidad:** Las personas creativas viven en constante cuestionamiento.

---

<sup>108</sup> RODRIGUEZ, Estrada., Manual de Creatividad., p. 60

## **2. Características afectivas:**

- **Soltura, libertad:** Capacidad de pensar sin restricciones, con rectitud de criterio.
- **Pasión:** Capacidad de entusiasmarse, comprometerse y luchar.
- **Audacia:** Es la capacidad de afrontar los riesgos, de apartarse de los caminos conocidos.
- **Profundidad:** Es la capacidad de ir más allá de la superficie y sumirse en profundas reflexiones.

## **3. Características volitivas:**

- **Tenacidad:** Implica constancia, esfuerzo, disciplina, trabajo arduo.
- **Tolerancia a la frustración:** Resistir la ambigüedad y la indefinición; debe saber vivir en tensión, porque el material que maneja es ambiguo, evasivo e imprevisible.
- **Capacidad de decisión:** Consiste en saber definirse en condiciones de incertidumbre, oscuridad y riesgos.

Otras características que resultaron de estudios en los Estados Unidos, además de las mencionadas anteriormente fueron (<sup>109</sup>):

1. **Sensibilidad a los problemas,** necesidades, actitudes y sentimientos de otros.
2. **Flexibilidad:** Se adaptan fácilmente a situaciones nuevas y a los cambios. La persona creativa suele sacar ventaja de los obstáculos imprevistos.
3. **Originalidad:** Crear algo nuevo a partir de una situación dada.

---

<sup>109</sup> DAVIS, Gary y SCOTT, Joseph., Estrategias para la Creatividad., p. 22

4. **Capacidad de redefinición:** Las personas creativas tienen una capacidad poco común para reacomodar ideas, conceptos, gente y cosas y utilizarlas de maneras nuevas.
5. **Capacidad de análisis y síntesis.**
6. **Coherencia de organización:** Para un proyecto, expresar ideas y crear un diseño de modo tal que nada sea superfluo.

### III.3.2.5. CÓMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD

Cada vez más educadores han estado debatiendo la cuestión de si se puede desarrollar deliberadamente la habilidad imaginativa o creativa para la solución de problemas por medio de la instrucción y la práctica. A lo largo de estudios y análisis sobre este tema, se encontró que los  **cursos de solución creativa**  son muy benéficos para personas de bajo y alto nivel creativo. En estos cursos, las personas elevaron su cantidad y calidad de ideas sobre las personas que no lo tomaron. Si bien la herencia puede determinar algunas limitaciones en la creatividad, las habilidades pueden extenderse dentro de esas limitaciones por medio de la educación (<sup>110</sup>).

---

<sup>110</sup> cfr., ibidem., p. 175-179

### III.3.2.6. FACTORES QUE PROPICIAN EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD

La creatividad como se ha insistido anteriormente, es un proceso que se puede desarrollar debido a que es una cualidad humana como cualquier otra. Edward Bono llega a decir que "se aprende a crear como se aprende a conducir un automóvil" .

Siendo así, hay tres factores que propician el desarrollo de la creatividad (<sup>111</sup>):

1. **Medio ambiente que garantice las condiciones favorables:** No nos referimos al medio físico, sino a los aspectos educativos de la infancia. El niño es naturalmente creativo, sin embargo esta capacidad puede atrofiarse si no es entrenada continuamente en las etapas posteriores (adultez).
  
2. **La formación de la personalidad a través de los años de crecimiento:** Esto está ligado a los rasgos y actitudes ligadas a la creatividad, tales como:
  - **El autoconocimiento y la autocrítica:** Puede ser creador quien conoce bien sus propios intereses y capacidades; saber qué es lo que se quiere.
  - **La educación de la percepción:** Para captar las cosas con más exactitud, hay que hacerse sensible a los detalles.
  - **El sentido lúdico de la vida:** Consiste en jugar físicamente con los objetos y mentalmente con las ideas; es aventurarse a pisar nuevos terrenos.
  - **El hábito de sembrar el inconsciente:** Consiste en respetar las fuerzas profundas de la psique y darles oportunidad de emerger.

---

<sup>111</sup> RODRIGUEZ, Estrada., Manual de Creatividad, p. 83

- **La constancia, la disciplina, el método, la organización.**
- **El clima general de buena comunicación:**

**3. Técnicas específicas.** Existen algunas técnicas específicas que impulsan la creatividad. Algunas de estas son:

- Ejercicios de descripción.
- Detección de relaciones remotas.
- Descripción imaginaria de las cosas.
- Talleres de creatividad, etc.
- Tormenta de ideas

### **III.3.2.7. OBSTÁCULOS PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD**

- 1. De orden físico:** Un medio monótono, estático, inestable, acelerado y caótico, un medio ambiente rígido y controlado.
- 2. De orden cognoscitivo:** Un ambiente de prejuicios, dogmatismos, tradicionalismos, burocratismo.
- 3. De orden afectivo:** Inseguridad, límites autoimpuestos, hastío en el trabajo, desmotivación, desinterés, etc.
- 4. De orden tecnológico:** La creatividad también puede verse obstaculizada por otros factores de la época moderna: el desconocimiento de los adelantos tecnológicos, como son el uso de la computadora, internet, entre otros, y la falta de actualización en diversos temas o materias o técnicas.

5. Factores de orden práctico, como la **especialización** a la que ha llegado la sociedad moderna. Las personas que no se especialicen en su ramo de trabajo tienen menos oportunidades de desarrollo profesional, incluyendo también la creatividad.

También podemos encontrar **bloqueos psicológicos** en el proceso creativo <sup>(112)</sup>:

1. **La sensación de inseguridad:** Se manifiesta en la falta de confianza, temor a las correcciones, temor al fracaso y a cometer errores, temor a la autoridad y sentimiento de dependencia a otras personas.
2. **Necesidad de conformidad:** Se manifiesta en un seguridad basada en el orden y las normas; la necesidad de un ambiente y condiciones repetidos; el temor a ser diferente o a no encuadrar dentro de las pautas psicológicas y culturales.
3. **Ocupacionalismo:** Moldes estereotipados relacionados con la especialidad laboral, como: hábitos, percepción, motivación, etc., que son acostumbrados por la mayoría de las personas en alguna ocupación.

---

<sup>112</sup> DAVIS, Gary y SCOTT, Joseph., Estrategias para la Creatividad., p. 197

### III.3.2.8 EL ROL DEL DIRECTOR-LÍDER PARA ESTIMULAR LA CREATIVIDAD E INICIATIVA PERSONAL EN EL AMBIENTE LABORAL

El director-líder puede favorecer la creatividad en la empresa, desde un inicio, instituyendo lo que llamaremos “**El credo de la gerencia**”. “La atmósfera que rodea a toda una organización está condicionada casi sin excepción, por lo que la Gerencia General ordena como su *modus operandi* (<sup>113</sup>)”. La gerencia que sostiene el credo de que sólo permitiendo y alentando la creatividad, podrá tener éxito, crecer y desarrollarse. Esto podría ser la diferencia entre una empresa mediocre y una avanzada.

Un clima creativo, necesita de un líder creativo que respete las ideas y posibilidades de sus colaboradores. “El tipo de capacidad creativa deseada en cualquier puesto de mando dependerá de los requisitos de la tarea y del grado de compromiso con el proceso creativo que deban tener líderes” (<sup>114</sup>). Si el proyecto creativo incluye áreas ajenas a la persona, éste deberá aprender algo.

Los directores-líderes experimentados con frecuencia enfrentan situaciones, en donde se encuentran con colaboradores muy jóvenes con ideas nuevas y que creen que tienen la solución a un problema. La actitud del jefe en un principio podría ser de rechazo, pero debe detenerse y adoptar una actitud de apertura, considerando que estas ideas nuevas podrían tener éxito.

---

<sup>113</sup> *ibidem.*, p. 345

<sup>114</sup> KEIL, John., *Creatividad: Cómo manejarla, incrementarla y hacer que funcione.*, p. 161

El director-líder debe crear una atmósfera que aliente al empleado creativo a **aprender de sus errores**, es decir, a que aprendan a equivocarse inteligentemente. Muchas veces el error puede ser un mecanismo de aprendizaje o una oportunidad para cambiar el enfoque o el camino de la investigación para lograr un objetivo (<sup>115</sup>).

Hay acciones propias de la gerencia, que estimulan un clima creativo (<sup>116</sup>):

**1. Delegación de autoridad y responsabilidad:** La creatividad florecerá solamente en una atmósfera en que la gerencia no presente al individuo creativo obstáculos, como es el exceso de guía o dirección.

**2. Comunicación:** Es uno de los elementos más importante en toda organización. Hay varios consejos útiles a seguir:

- Mantener a los empleados informados sobre los cambios que los afecten.
- Comunicar a los empleados en qué situación están. Esto evitará el sentimiento de un sentimiento de inseguridad.
- Mantener una vía jerárquica clara.
- Prestar atención cuando habla un empleado, considerando que muchas veces no se sabe escuchar. Nada desalienta más a un creativo, que el no ser escuchado.

El director-líder debe tener en cuenta es mantener al colaborador bajo cierta **presión**. Debe ponerle objetivos específicos y plazos claramente fijados para lograr dichos

---

<sup>115</sup> DAVIS, Gary y SCOTT, Joseph., Estrategias para la Creatividad, p. 346

<sup>116</sup> ibidem., p. 347

objetivos. "Una gerencia dinámica que reitera a sus hombres la necesidad de objetivos progresivos, alcanzará un grado más alto de creatividad, que una gerencia complaciente, pasiva" (<sup>117</sup>).

Otro elemento importante, es dotar al personal de los suficientes elementos de trabajo, como son **espacio y herramientas** necesarias para la elaboración de un proyecto o la solución de problemas. Además, es necesario dotar a la organización de **bibliotecas** a las que puedan recurrir en caso necesario. También es recomendable suscribir al empleado a **revistas especializadas** en su ramo.

Un factor necesario en creatividad es la **paciencia gerencial**. Muchas gerencias reducen los presupuestos de los proyectos si no se logra un éxito inmediato. "La mejor actitud de la gerencia es la de mantener sobre los empleados una presión suficiente como para lograr adelantos rápidos, pero no tanto que se sofoque la elaboración y el intercambio de ideas en la fase de solución de problemas" (<sup>118</sup>).

#### III.4. OBSERVACIONES FINALES

En este capítulo se han analizado las diferencias del líder y del director. Hemos dicho que no siempre los directores son líderes, y que éstos no siempre son directores. También nos hemos referido a que estos dos conceptos (dirección y liderazgo son complementarios, pudiendo llegar a realizar el concepto de director-líder, y así llegar a un liderazgo efectivo, llevando a las personas hacia algo que conviene a largo plazo.

---

<sup>117</sup> *ibidem.*, p. 348

<sup>118</sup> *ibidem.*, p. 350

Otra idea trascendental es la de detectar líderes potenciales a través de técnicas específicas y un desarrollo planeado, a través de retos a vencer o superar en cualquier nivel de la empresa. Esto es un factor importante para fomentar el desarrollo de la creatividad y la propia iniciativa en cualquier ambiente laboral.

Todo esto, no sería posible sin la formación de valores y virtudes que se mencionaron en el primer capítulo de esta tesis. Las personas en cualquier ámbito y en todos los niveles, deben tener como base y como principio la formación de virtudes. Los líderes positivos, los líderes potenciales, directores y todas las personas en la organización requieren poseer ciertos hábitos positivos para la formación de dichas virtudes.

La creatividad y la iniciativa personal sí pueden ser favorecidas por el líder (a través de su acción propia y de propiciar un ambiente de trabajo positivo), sin embargo son características que dependen de las personas mismas, a través del esfuerzo, constancia, voluntad, laboriosidad, etc. La misión del líder sería la de ayudar al colaborador para que este descubra y desarrolle sus propios procesos creativos y alentarlos a través de su propia iniciativa, es decir, que los colaboradores quieran por sí mismos ser creativos, no sólo por las necesidades del medio en el que se desenvuelven, sino por el gusto de ser mejores a través del tiempo y así llegar a un perfeccionamiento de todas las potencias humanas. Esto es educación.

## **CAPÍTULO IV**

### **IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS DEL LIDERAZGO DESDE UN PUNTO DE VISTA EDUCATIVO EN LA EMPRESA**

Este último capítulo es la sección práctica de la investigación a cerca del liderazgo, creatividad e iniciativa personal en la empresa, que se basa en los resultados obtenidos del análisis de los conceptos principales de esta tesis, como son educación, persona, empresa, liderazgo, creatividad e iniciativa personal.

Al finalizar esta investigación, podemos afirmar que para que los líderes de una empresa puedan ser en realidad un apoyo en el incremento de la creatividad e iniciativa personal de sus colaboradores en el ambiente laboral, se necesitan cambios de fondo, cambios de actitudes y hasta cambios de filosofías sobre las cuales sustentan su existencia. De tal forma que dichos cambios necesitan de cierto tiempo, dando lugar al análisis de ciertas implicaciones necesarias para que se realicen, según sea el área, que en este caso serán de tipo pedagógico, que es el tema que nos ocupa.

#### **IV.1. IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS**

Para llevar al cabo este tipo de derivación práctica se confrontarán elementos obtenidos del sustento teórico (Capítulos I, II y III) con los resultados obtenidos de la investigación; es de esta confrontación de donde se obtendrán las implicaciones pedagógicas.

Las implicaciones pedagógicas se realizará con base en un eje de análisis, puesto el tema de esta tesis de investigación se centra principalmente en el liderazgo, y sobre como éste influye en el entorno y en el incremento de aspectos productivos y humanos en sus colaboradores. Este eje es:

##### **1. Teoría del liderazgo desde un punto de vista educativo**

Este eje se relacionará con los siguientes conceptos: educación, persona, empresa, con el líder y con la creatividad e iniciativa personal. Es de esta relación de donde obtendremos las implicaciones pedagógicas con respecto a cada concepto.

## LIDERAZGO DESDE UN PUNTO DE VISTA EDUCATIVO

1. Qué implica para la educación
2. Qué implica para la persona
3. Qué implica para la empresa
4. Qué implica para el liderazgo situacional
5. Qué implica para la creatividad e iniciativa personal en el ambiente laboral

### IV.2. IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO CON RESPECTO A LA EDUCACIÓN

El factor liderazgo, como se ha mencionado a lo largo de esta investigación es trascendental en cualquier ámbito de la vida, dado que conduce a las personas hacia el bien común.

El liderazgo clave en la empresa, como analizamos en el capítulo III, es el liderazgo sinérgico, que es en realidad un liderazgo situacional y de servicio, enfocado hacia el perfeccionamiento de sus colaboradores en cualquier aspecto; es por esto que consideramos que este tipo de liderazgo es educativo, puesto que abarca no sólo el

desarrollo de ciertas aptitudes, habilidades técnicas o intelectuales, sino también el desarrollo de ciertas virtudes y valores de manera personalizada (educación personalizada), es decir, atiende a las necesidades individuales de las personas respetando su integridad y libertad, incrementando la capacidad creativa e iniciativa personal.

Considerando lo anterior, se analizará qué implica para la educación el liderazgo educativo:

1. El sistema educativo mexicano, debe tener como una de sus metas, la educación integral de sus educandos, es decir, no sólo se debe limitar a la impartición de conocimientos y a los métodos tradicionales en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los contenidos educativos deben promover la excelencia académica, moral y ética, y elevar los más altos principios del espíritu humano, a través de la formación de virtudes y vivencia de los valores, en una escala ordenada (de acuerdo a la naturaleza humana y la recta razón)
2. Los métodos de enseñanza - aprendizaje deben de llevar al educando a que descubra su propio estilo de aprendizaje; esto implicaría un cambio radical en todo el sistema educativo del país. Los educadores serían organizadores y mediatizadores en el proceso de enseñanza - aprendizaje de tal forma que los

procesos mentales usados normalmente por los educandos, como la memoria quedarían en segundo término.

3. Actualización de los contenidos, de acuerdo a los cambios económicos, tecnológicos, políticos y sociales del país y del mundo. Deben contener además valores que promuevan un humanismo y el respeto a la dignidad del ser humano, con base en valores morales, sociales y cívicos adecuados.
4. Capacitación y actualización de los educadores a nivel nacional, con el objeto de que conozcan con fundamentos reales y verdaderos la importancia de su labor, y satisfacer las necesidades de los educandos de todo el país, evitando así el rezago a nivel educativo con respecto al nivel de otros países.
5. Las Universidades ya no deberían de limitarse sólo a la excelencia académica y moral de sus egresados, sino también buscar que éstos satisfagan las necesidades del entorno económico, político y social que el país necesita. Los egresados tienen que concluir esta etapa universitaria no sólo con la certificación de un título que acredite sus estudios, sino que tienen que egresar con experiencia laboral en el ámbito seleccionado por ellos; necesitan saber aplicar esos conocimientos.
6. Las universidades deben detectar a líderes potenciales y desarrollarlos, para que sepan desenvolverse en cualquier ámbito, que sean capaces de realizar altos

proyectos y de fundar empresas nuevas; de utilizar sus conocimientos para el servicio de los demás en este mundo en que la competencia es un reto. Sin embargo, es necesario aclarar que las universidades no pueden proponerse que todos sus educandos sean formados para ser líderes, pues ante todo, debe existir un profundo respeto por la persona, y por lo tanto, por las diferencias individuales.

### **IV.3. IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO CON RESPECTO A LA PERSONA.**

1. El líder y las personas a las que dirige deben mantener una relación cercana, hasta que el colaborador llegue a una autonomía y a una iniciativa personal, que lo lleve a descubrir sus propios procesos creativos capaces de aplicarlos en cualquier aspecto del trabajo. Esto constituye un enfoque "personalizado", que hoy en día se echa tanto de menos.
2. Es vital para todas las personas de la empresa en cualquier nivel, la adquisición de virtudes, tales como laboriosidad y responsabilidad, paciencia, constancia, perseverancia, obediencia, memoria (para recordar errores pasados), justicia, cautela o precaución, circunspección (para no ignorar circunstancias concretas y particulares que pueden hacer desaconsejables de momento lo que sería

conveniente), docilidad (que nos permite escuchar, pedir consejo de personas que tienen más experiencia), solidaridad, justicia, etc.

La empresa puede ser un buen lugar, en donde se pueden aprender valores y llevar a las personas hacia un perfeccionamiento de todas sus potencias humanas. La mejor forma de educar en virtudes, es la educación ejemplar.

3. El liderazgo educativo tiene en cuenta la singularidad de cada colaborador.

Considera a la persona como única e irreplicable, con dignidad. Considera a la persona con inteligencia, voluntad, libertad y responsabilidad. Esto es considerar a la persona integralmente, considerando que no sólo toma en cuenta las capacidades o habilidades intelectuales y técnicas en el ambiente laboral, sino que la considera desde un punto de vista humano, con defectos y virtudes, capaz de desarrollarse en cualquier aspecto de la vida. Sabe que la persona es perfectible en todo momento.

4. El líder debe tener un autocontrol sobre sus propios deseos y necesidades para no sobreponer sus intereses a los de sus colaboradores. El líder educativo, conoce sus propios defectos y limitaciones, tratando de superarlos mediante su propio perfeccionamiento.

5. Las personas deben adquirir hábitos positivos y eliminar vicios que pueden afectar negativamente la relación líder-colaborador, y que tengan consecuencias negativas

en los resultados esperados en el trabajo y una disminución de iniciativa y creatividad.

Es necesario adquirir el hábito de pensar con rectitud de criterio, de hacer el trabajo bien desde la primera vez y todas las veces, de no esperar la orden del líder para hacer las cosas, y de no dejar todo para el último momento, en pocas palabras, se debe tener una actitud positiva y abierta en todo momento al realizar el trabajo. Las personas deben desarrollar un gusto especial al realizarlo y disfrutar el proceso; esto se facilita a través de hábitos positivos, es decir de poner en práctica las virtudes.

#### **IV.4. IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO CON RESPECTO A LA EMPRESA**

1. Que las empresas tengan metas y principios relativos a un concepto de persona integral. A partir de ese concepto de persona, fijar ideales, metas, misión, principios, objetivos, etc., que serán el punto de partida para establecer la infraestructura de la organización congruente.
2. Que los "valores centrales" de las empresas (cultura de la organización), sean compartidos con la mayoría de las personas. Estos valores pueden ser en relación con: clientes, calidad, imagen, utilidades y beneficios, servicio y crecimiento. Estos

valores cambiarían de una empresa a otra, dependiendo de lo que es importante para cada compañía.

3. Que los altos directivos tengan interés por encontrar y desarrollar líderes efectivos enfocados hacia el servicio (liderazgo educativo), no sólo por conveniencia de la propia compañía, sino para satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes, en un entorno económico y social en donde la competencia es lo que marca el éxito o fracaso de la empresa.
4. Que las empresas mantengan como principio una Administración creativa, que favorezca un clima creativo como base para lograr la excelencia y la permanencia de la empresa en el mercado.
5. Que los presupuestos de las empresa incluyan: la capacitación y actualización periódica de sus empleados en las áreas que se necesiten, la elaboración de planes de desarrollo profesional, talleres de creatividad, etc., que lejos de ser un gasto, tienen que ser vistos como una inversión que reeditará positivamente en los objetivos de la empresa.
6. La alta dirección debe implantar como política, el concepto del riesgo como algo positivo para crear productos nuevos, innovaciones en los servicios, etc. Es

preferible adelantarse al futuro y ser innovadores, a esperar que el mercado marque la pauta del cambio.

7. Hacer conciencia en la organización de la vulnerabilidad de la empresa; nadie queda exento del proceso de selección natural del mercado; en un momento la empresa puede ser exitosa y en otro quedar fuera. La diferencia queda determinada la mayoría de las veces, por el factor liderazgo, que siempre trata de satisfacer las demandas y necesidades de la sociedad y de la organización. Un buen líder siempre trata de ser “punta de lanza” en todos los ámbitos, tratando de evitar que la empresa se estanque y así asegurar su permanencia en el mercado.
8. Implantar una cultura en la organización que apoye la discusión y el desacuerdo en todos los niveles; esto ayudaría a verificar el camino que está tomando la empresa en el mercado. Muchas veces los directivos no conocen la problemática o alternativas de mejora con respecto a métodos, técnicas y procedimientos en el trabajo. De aquí que sea muy importante romper la distancia, en ocasiones lejana, entre directivos y empleados, con vistas a guardar una unidad en la organización.
9. Revisión periódica de las teorías que fundamentan el incremento de la productividad y del mercado, con respecto al liderazgo, creatividad e iniciativa personal para instrumentarlas en la empresa y mantenerse siempre a la vanguardia. Día con día se

van descubriendo nuevas formas de mejorar los servicios al cliente a través de una dirección eficiente, competitiva y vanguardista.

#### **IV. 5. IMPLICACIONES PEDAGÓGICAS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO CON RESPECTO AL LIDERAZGO SITUACIONAL**

1. El líder debe conjugar las metas de la empresa con los intereses profesionales y personales del colaborador, puesto que si no hay coherencia entre sí pueden constituir un punto de conflicto para ambos.
2. Tener conocimientos sobre cómo ser un líder situacionista, es decir, debe adquirir conocimientos encaminados a llevar al colaborador hacia un proceso de perfeccionamiento profesional y personal, y hacia el incremento de la productividad, de forma gradual.

Es necesario que el líder siempre respete las diferencias individuales de sus colaboradores, que respete su integridad y su propio ritmo de aprendizaje, considerando que no todos aprenden con la misma rapidez, ni de la misma forma.

Encontramos cuatro fases para ser un líder situacionista:

- **FASE 1:** Determinar la tarea o responsabilidad en la que se quiere concentrar al colaborador.
- **FASE 2:** Especificar el nivel de rendimiento que el colaborador debería conseguir al cumplir su tarea o responsabilidad.
- **FASE 3:** Determinar el nivel de desarrollo del colaborador, de acuerdo a la capacidad y a las habilidades, confianza y motivación que se necesitan para llevar al cabo la tarea en el nivel deseado.
- **FASE 4:** Determinar el estilo de conducción necesario para influir en el colaborador o grupo en relación con la tarea específica o responsabilidad.

3. En el capítulo IV, analizamos los estilos básicos de liderazgo, de acuerdo a la conducta de tarea y de relación necesarios, según el nivel de desarrollo o madurez del colaborador. De esta forma, podemos obtener las siguientes implicaciones, de acuerdo con el estilo de conducción del líder:

- **La conducta de alta tarea / baja relación (S1):** Implica una comunicación unilateral, en el cual el líder define los roles de los colaboradores en cuanto al qué, al cómo, cuándo y dónde realizar las diversas tareas.

- **Conducta de alta tarea / alta relación (S2):** Este estilo, se llama persuadir, porque con este estilo la mayor parte de la dirección la proporciona el líder. En este estilo la comunicación bilateral es posible, y se trata de persuadir al colaborador sobre la decisión que ha de tomarse y de darle un respaldo socio-emocional (conducta de relación).
- **Conducta de alta relación / baja tarea (S3):** En este estilo, tanto el líder como los colaboradores participan en la tarea de decisión, mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder hacia ellos, por tener las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea.
- **Conducta de baja relación / Baja tarea (S4):** Este estilo se caracteriza porque el líder delega responsabilidad al colaborador, para que éste realice la tarea a su voluntad. En este nivel, el colaborador tiene alta madurez y es capaz de responsabilizarse de sus acciones, es decir, tiene un alto grado de iniciativa y creatividad.

En caso de que no se hayan alcanzado los objetivos planteados al colaborador (en cualquiera de las fases) , se deben analizar las causas, ratificar y volver a empezar. En el caso que el colaborador sí cumpla con las expectativas, se deben plantear objetivos nuevos.

4. Los niveles de madurez están determinados por el colaborador en la medida que éste sea capaz de establecer metas altas pero alcanzables, según su disposición y habilidad para asumir responsabilidades, de acuerdo a su experiencia.

Sin embargo, el líder puede influir para que el colaborador desee alcanzar niveles de madurez más altos según sus capacidades. Si el líder quiere mejorar el nivel de madurez de un colaborador para que éste asuma una responsabilidad mayor, lo mejor es reducir la acción directiva y e incrementar su sentido de responsabilidad.

De esta forma se irá incrementando la conducta de relación, de tal modo, que podemos encontrar dos etapas:

- Primera etapa: Reducción de la acción directiva.
- Segunda etapa: Fomentar la responsabilidad a través del apoyo socio-emocional por parte del líder.

Este proceso debe continuar, hasta que el colaborador asuma responsabilidades más significativas. Una conducta de relación alta no quiere decir que no exista dirección o que se anule la responsabilidad del líder, sino que sólo disminuye el esfuerzo de dirección, de tal forma que ésta será a través de una comunicación constante, y no a través de órdenes explícitas.

#### **IV.6. IMPLICACIONES PEDAGOGICAS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO CON CON RESPECTO A LA CREATIVIDAD E INICIATIVA PERSONAL EN EL AMBIENTE LABORAL**

1. Es muy importante que el líder tenga conciencia de lo que implica la creatividad e iniciativa personal para la organización. La creatividad es un factor que puede marcar la diferencia entre el estancamiento y el éxito, entre ser innovadores o morir.
2. El líder que promueve la creatividad en sus colaboradores busca satisfacer necesidades de trascendencia en el aspecto profesional, no sólo por satisfacer las necesidades de la empresa, sino para ir más allá de las expectativas del cliente, de aquí que busque la excelencia.
3. La excelencia se lograra sólo si el líder comparte la misión, metas y objetivos de la organización con todos los miembros de la empresa en todos los niveles. Los colaboradores que saben que son clave importante del éxito, tienen una motivación que los lleva a buscar la excelencia en el trabajo.
4. El líder debe respetar las diferencias individuales, de tal forma que no fuerce al las personas que no son tan creativas a serlo. La creatividad se da como algo natural en algunas personas, otras pueden incrementarla por medio de la voluntad y de asistir a talleres de creatividad o capacitación, pero esto no asegura que todos puedan ser

creativos, sobre todo cuando son puestos operativos que no requieren de mayor esfuerzo, sin embargo esto no quiere decir que no realicen su trabajo de la mejor forma posible. De aquí que el líder debe realizar un esfuerzo para detectar a las personas que sí lo son, y tratar de desarrollarlas a través de técnicas específicas y de motivarlas constantemente.

5. La creatividad e iniciativa personal se verán incrementadas en un ambiente laboral agradable, en donde se respete la competencia, en donde la gente reciba buen trato y se fomente el trabajo en equipo.
6. El líder debe incomodar al colaborador con respecto a su statu quo actual para que no se "estanche" en la rutina y en lo cotidiano por propia iniciativa. En ocasiones es recomendable cambiar a las personas creativas hacia nuevos proyectos para que estén creando continuamente.
7. Capacitar a las personas que sean detectadas como creativas en sus áreas débiles y maximizar sus habilidades y conocimientos más fuertes.
8. Es necesario dotar al colaborador de instrumentos, equipo de cómputo (incluyendo los programas de software necesarios de acuerdo al área de trabajo), y espacio suficiente para realizar el trabajo eficientemente. El líder debe favorecer un clima creativo, es decir, un clima que sea adecuado, empezando por mantener un lugar

físico apropiado para trabajar, hasta mantener un clima psicológico favorable, y evitar las barreras psicológicas.

9. El líder debe mantener en todo momento su ética profesional, tratando de ser siempre justo y ser ecuánime en sus sentimientos para no "sentirse amenazado", cuando comprueba que un colaborador en especial es sumamente creativo y que podría en un corto lapso de tiempo ascender de puesto.

10. El líder debe evitar la "fuga de cerebros" de la organización, contemplando en todo momento un plan de desarrollo de las personas que son sumamente creativas y que tienen una gran iniciativa. Deben motivarlos para lograr su permanencia en la empresa, colocándolos en puestos "clave", brindándoles un muy agradable ambiente de trabajo, del reconocimiento de su labor por parte de altos directivos y otorgándoles un buen sueldo.

A pesar de que el sueldo es un gran incentivo para las personas creativas, no constituye lo más importante. Muchas veces se logran más satisfacciones cuando los altos directivos, reconocen su trabajo y tratan de instrumentarlo en la práctica. Para una persona creativa lo más importante es que sus creaciones sirvan para algo y que sus ideas se pongan en práctica. Nada desmotiva más a un creativo que guardar sus ideas en el tintero.

## CONCLUSIONES

1. Liderazgo, creatividad e iniciativa personal son características muy apreciadas por todas las personas en cualquier ámbito y que pueden ser incrementadas o desarrolladas a través de la educación, sin embargo, es vital hacer énfasis que no todas las personas nacen siendo creativas en el mismo grado o nacen siendo líderes; es importante respetar las diferencias individuales y la integridad de las personas, evitando forzar a alguien que no es tan creativo o que no es líder a que lo sea.
2. Una tarea fundamental de las instituciones educativas y empresas, es realizar un esfuerzo para detectar, apoyar y desarrollar a las personas que sean líderes potenciales o creativas con el fin de brindarles una formación integral y encauzarlos positivamente hacia la consecución de beneficios para la sociedad, evitando así la fuga de cerebros del país o que sean líderes negativos en un futuro.
3. La motivación constituye un elemento trascendental para la estimulación del intelecto, para la creación de nuevos métodos y el perfeccionamiento del trabajo. Las personas creativas necesitan del apoyo y del reconocimiento de su trabajo; necesitan tareas que representen un reto.

4. El auténtico apoyo del director-líder con vistas a incrementar la creatividad e iniciativa personal, se fundamenta en un verdadero concepto sobre lo que es la persona, el trabajo, y sobre todo, una formación personal fundamentada en valores y virtudes.
  
5. El factor humano en la empresa es de vital importancia; son personas las que dirigen, trabajan, las que planean y realizan; son ellos quienes llevan a la organización hacia el éxito o hacia el fracaso.
  
6. La empresa como organización humana, se enfoca hacia el servicio de la sociedad, y para que este fin no se desvirtúe, los líderes-directores deben ser personas con altos principios y valores éticos.
  
7. En la vida empresarial, la existencia del líder es trascendental. Ya no basta la dirección simple, hace falta un liderazgo eficaz, un liderazgo de servicio que vele por los intereses de la sociedad, de la empresa y de las personas que la conforman.
  
8. El líder tiene la enorme responsabilidad de formarse, de adquirir virtudes, de seguir principios nobles. Este es el medio por el cual puede influir positivamente en su grupo. Los valores que posea son determinantes para imprimir en su equipo ideales altos; nada afecta más al grupo que el ejemplo que él brinde y proyecte. En pocas

palabras, el líder es un educador por sus características, y así ser percibido por el grupo al que liderea.

9. Para lograr los fines que persigue la empresa (económicos, sociales y humanos), es irremplazable la presencia del líder, instrumentando una administración creativa, una organización "saludable".
10. Se dice que una empresa es sana (salud organizacional), cuando está consciente del medio en el que se encuentra y de los cambios (internos y externos) a los que está sujeta, aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta (técnico-administrativo-humano).
11. El líder como educador, respeta las características de las personas con quienes trabaja; propicia una atmósfera cálida y democrática. Conoce cómo y cuándo motivar a sus colaboradores. La comunicación es elemento insustituible a pesar de las limitaciones de los horarios y de las dificultades que se puedan presentar.
12. Un líder conoce los rasgos positivos y negativos del grupo y de cada una de las personas que lo integran, con el objeto de lograr el perfeccionamiento como grupo y como personas, manifestándose consecuentemente en los resultados globales y parciales de la empresa.

13. El líder como educador, persigue el bien del grupo, no lo manipula. Antepone sus intereses personales (poder, control), y los domina. Ambiciona metas que superan las económicas; busca la trascendencia de las personas a través del trabajo y la autorrealización de todo el equipo (incluyéndose él mismo). El líder como educador pone sus conocimientos y su persona (valores y virtudes) al servicio de las personas; no se sirve de ellas.
14. Los conceptos de liderazgo y dirección no se contraponen, sino que son un binomio inseparable. No todos los directores son líderes, ni estos directores; sin embargo, si un director no es líder, puede adquirir características, actitudes y rasgos positivos de ellos.
15. En la actualidad, el factor liderazgo, es un elemento de estudio profundo. El director-líder ya no guía empíricamente, sino que se actualiza, ampliando sus horizontes; adquiere conocimientos sistematizados que van descubriéndose día con día a cerca del comportamiento humano, de los avances tecnológicos, sociales, etc., y ponerlos en práctica.
16. El grado de creatividad de los colaboradores no depende del líder. Lo que sí depende de él, es propiciar y crear un ambiente de estimulación, de motivación, de comunicación y de superación. El líder descubre y hacer descubrir en sus

colaboradores cualidades y capacidades. Impulsa a su equipo al autoconocimiento y a la superación del grupo.

17. La creatividad e iniciativa personal son factores que pueden ser impulsados en la empresa y en todos los sectores y ámbitos de la vida, empezando desde la infancia. En este caso, los padres son los primeros impulsores hacia la creatividad; son ellos quienes promueven los hábitos, entre ellos el hábito de pensar con rectitud de criterio.

18. México actualmente se encuentra en una etapa histórica substancial y definitiva que cambiará su rumbo hacia un mundo de competencia globalizada. Para lograrlo es necesario que se adapte a los cambios que día con día se dan en el mundo económico, político, social y tecnológico. México necesita de personas con iniciativa y creatividad, necesita de personas que no se limiten hacia la imitación de tecnologías o de procesos económicos y sociales, necesita a personas que propongan nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de aprovechar positivamente y al máximo los recursos naturales y humanos con los que cuenta.

## BIBLIOGRAFÍA

### A) BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. ACHILLES , DE FARIA Fernando  
Desarrollo Organizacional. Enfoque Intregal.  
México, 1983., Ed. Limusa., 183 p.
2. BITTEL L. Lester  
Liderazgo: Clave del éxito para el ejecutivo.  
Estados Unidos., Alexander Hamilton Institute., 1982., 155 p.
3. CARTWRIGHT, Darwin  
Dinámica de Grupos.  
México, D.F., Ed. Trillas., 1983., 624 p.
4. GARCIA, HOZ Víctor  
Tratado de Educación Personalizada: El Concepto de Persona.  
Madrid., Ediciones RIALP, S.A., 1989., 293 p.
5. GARCIA, HOZ Víctor  
Principios de Pedagogía Sistemáticos.  
Madrid., Ediciones RIALP, S.A., 1987., 558 p.
6. GARY, A. Davis  
Estrategías para la Creatividad.  
Argentina, 1989., Ed. Paidós Educador., 2ª. ed., 354 p.
7. HAIMAN, Franklin  
Dirección de Grupos.  
México, D.F., Ed. Limusa., 1988., 367 p.
8. M. MILLER, Lawrence  
De Bárbaros a Burócratas.  
Madrid, 1990., Ed. Grijalvo., 160 p.

9. OTERO, F., Oliveros  
Realización Personal en el Trabajo.  
España., Ed. EUNSA, 1978., 150 p.
10. P. KOTLER, John  
El Factor Liderazgo.  
Madrid, 1990., Ediciones Díaz de Santos, S.A., 164 p.
11. RODRIGUEZ, ESTRADA Mauro  
Manual de Creatividad. Los Procesos Psíquicos y el Desarrollo.  
México, D.F., Ed. Trillas, 1985., 137 p.

## B) BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

12. B. WERTHER, William, et al.  
Administración de Personal y Recursos Humanos.  
México, 1991., Ed. Mc. Graw Hill., 395 p.
13. HUSE, F. Edgar, et al.  
El Comportamiento Humano en la Organización.  
México, 1980., Ed. Fondo Educativo Interamericano., 439 p.
14. KATZ, Daniel, et al.  
Psicología Social de las Organizaciones.  
México, D.F., Ed. Trillas., 1985., 547 p.
15. KEIL, M. John  
Creatividad: Cómo manejarla, incrementarla y hacer que funcione.  
México, 1990., 2ª.ed., Ed. Mc. Graw Hill., México, 1990., 188 p.
16. LLANO, C. Carlos  
Análisis de la Acción Directiva.  
México, 1979., Ed. Limusa., 307 p.
17. MARITAIN, Jaques  
La Educación en este Momento Crucial.  
Argentina., Club de Editores., 1977., 172 p.

18. M. RODRIGUEZ y FUENTE, J.B.  
Psicología de las Relaciones Humanas,  
Madrid., Ediciones Marova., 1974., 99 p.
19. NEWTON, Margulies., et. al.  
El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones,  
México, 1985., Ed. Trillas., 178 p.
20. OTERO F., Oliveros  
Educación y Manipulación,  
España., Universidad de Navarra ,S.A., 1975., 164 p.
21. PETERS, Tom  
Del Caos a la Excelencia,  
Madrid, 1990., Ed. Grijalvo., 180 p.
22. PIEPPER, Joseph  
Las Virtudes Fundamentales,  
España, 1990., De. Rialp., 572 p.
23. RODRIGUEZ, Estrada Mauro  
Psicología de la Creatividad,  
México, D.F., Ed. PAX., 1983, 170 p.
24. RODRIGUEZ, Estrada Mauro  
Psicología de la Organización,  
México, D.F., Ed. Trillas., 1978., 230 p.
25. SIDNEY, Verba  
El Liderazgo: Grupos y Conducta Política,  
Madrid., Ed. RIALP., 1968., 324 p.
26. VERNEAUX, R.  
Filosofía del Hombre: Curso de filosofía tomista,  
Barcelona., Ed. Herder., 1985., 234 p.
27. WARREN, Bennis  
Cómo llegar a ser líder,  
Colombia, 1992., Ed. Norma, S.A., 190 p.

## GLOSARIO

- **AMBIENTE LABORAL:** Medio ambiente producido por las personas que conforman una institución o empresa.
- **AUTORITARISMO:** Proceso por el cual las decisiones de un grupo son predeterminada por una persona, quien se supone conoce mejor que los demás lo que deben hacer y creer.
- **COMUNICACIÓN:** Proceso por el cual una persona llamada transmisor, transmite a otra llamada receptor un mensaje, con el objeto de obtener una respuesta o retroinformación mediante el lenguaje.
- **CREATIVIDAD:** Proceso por el cual el hombre tiene capacidad de extraer de la realidad elementos, para luego integrarlos y posteriormente producir cosas nuevas y valiosas.
- **DEMOCRACIA:** Proceso social por el cual un grupo se gobierna a sí mismo, y en el que todos los miembros están igualmente representados en la toma de decisiones.

- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, con el objeto de aumentar la eficacia y salud de la organización con vistas a lograr el crecimiento de la empresa y sus empleados.
- **DIDÁCTICA:** Disciplina de la Pedagogía que tiene por objeto el proceso de enseñanza- aprendizaje.
- **DIRECCIÓN:** Proceso por el cual un individuo dirige, guía y orienta las acciones de un grupo de personas hacia un fin o meta.
- **EDUCACIÓN:** Proceso permanente por el cual el hombre se perfecciona integral y armónicamente en las potencialidades específicamente humanas.
- **EFICACIA:** Implica el hacer bien ciertas cosas y es medida por una relación entre los resultados alcanzados frente a los objetivos establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- **EFICIENCIA:** Ejecución de todas las cosas que se tienen que hacer de una manera efectiva desde la primera vez y todas las veces.

- **EMPRESA:** Entidad socio-económica que tiene por objeto proporcionar un servicio a la comunidad y generar una utilidad.
- **ESCALA DE VALORES:** Ordenamiento verdadero de los diferentes valores según su naturaleza y de conformidad con el deber ser.
- **ESTRATEGIA:** Plan a largo plazo para orientar los esfuerzos de una institución hacia el logro de un objetivo o meta.
- **ÉTICA:** Ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos en el ámbito profesional, de conformidad con la ley moral.
- **GRUPO:** Número de personas que tienen un objetivo común, hallándose en un proceso de acción recíproca guardando cierta permanencia en el tiempo.
- **HÁBITOS:** Repetición periódica de acciones de una persona, que pueden ser vicios o virtudes según su naturaleza.
- **INICIATIVA PERSONAL:** Capacidad para autodeterminarse hacia una meta u objetivo, a pesar de las circunstancias adversas.

- **JUSTICIA:** Virtud proveniente de la voluntad que consiste en dar a cada quien lo que le corresponde según la recta razón.
- **LIBERTAD:** Característica inherente a la persona humana por su propia naturaleza, por la cual se autodetermina hacia el bien.
- **LIDERAZGO:** Proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección con medidas no coercitivas.
- **LIDERAZGO EFICIENTE:** Aquél que lleva su grupo a su desarrollo y al logro de los objetivos planteados por la institución y por ellos mismos.
- **MÉTODO:** Camino para llegar a una meta; es de naturaleza intelectual.
- **METODOLOGÍA:** Camino que conduce al conocimiento.
- **PEDAGOGÍA:** Ciencia y arte de la educación.
- **PERSONA HUMANA:** Unidad substancial de dos formas: materia y alma, de naturaleza racional y social.

- **PERSONALIDAD:** Conjunto de elementos psicofísicos de una persona que determinan su singular adaptación al medio ambiente, conformado por el temperamento y el carácter de una persona.
  
- **PROCEDIMIENTO:** Conjunto de pasos para llevar a cabo una técnica.
  
- **RESISTENCIA AL CAMBIO:** Resistir al hecho nuevo; oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.
  
- **RESPONSABILIDAD:** Capacidad del hombre para responder por las consecuencias que sus actos produjeron.
  
- **SALUD ORGANIZACIONAL:** Criterio para indicar y evaluar la condición o estado óptimo de una empresa.
  
- **SISTEMA:** Conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que guardan cierta interdependencia, con un objetivo u objetivos en común.
  
- **TÁCTICA:** Maneras de aplicar o desarrollar la estrategia, aplicándola en programas de acción a medio y corto plazo.

- **TÉCNICA:** Conjunto de procesos de un arte o fabricación que hace efectivo al método.
- **TECNOLOGÍA:** Cuerpo de conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos que se pueden utilizar para perfeccionar organizaciones.
- **VALOR:** Calidad inmaterial que se le da a las cosas materiales o inmateriales y que se les da una jerarquización.
- **VIRTUD:** Calidad duradera del carácter de una persona o la calidad permanente del alma que lo lleva a realizar actos buenos.
- **VOLUNTAD:** Característica de la persona humana, por la cual la inteligencia es motivada para la consecución de un acto.