

42



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE QUIMICA

UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

ESTUDIO SOBRE EL LIDERAZGO

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERA QUIMICA
E
INGENIERO QUIMICO
PRESENTAN:
HILDA ARGELIA ENRIQUEZ MORALES
EDUARDO VAZQUEZ VAZQUEZ



MEXICO, D.F.

2000

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
FACULTAD DE QUIMICA

281487



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

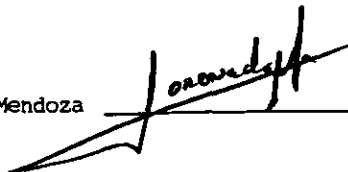
JURADO ASIGNADO

PRESIDENTE Prof. JOHNSON BUNDY ROBERT
VOCAL Prof. PEREZ SANTANA ERNESTO
SECRETARIO Prof. CORONADO MENDOZA LEON CARLOS
1er. Suplente Prof. TORRES TELLO DE MENESES ANTONIO
2do. Suplente Prof. BAZ IBARRA MARIA EUGENIA

SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA

Departamento de Planeación. Edificio "B"
Facultad de Química de la UNAM.

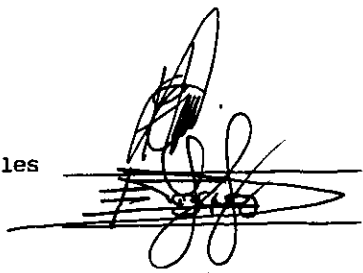
ASESOR DEL TEMA: I.Q. León Carlos Coronado Mendoza



SUSTENTANTES:

Hilda Argelia Enriquez Morales

Eduardo Vázquez Vázquez



AGRADECIMIENTO

A mi madre Sra. Tomasa Morales Muñoz, por todos sus desvelos, esfuerzos, sacrificios, y el amor que en todo momento he recibido y, por haber creído, sin dudar en ningún momento, en mi formación profesional.

A mi padre Sr. J. Vicente Enriquez Barrón quien a lo largo de la vida siempre se ha preocupado por mi bienestar: físico, moral, intelectual, y por mi futuro.

A mi madre Sra. Raquel Vázquez Martínez, por su paciencia, apoyo, cariño e interés para que concluyera con mi ciclo profesional.

A mi padre Sr. Eduardo Vázquez Muñoz, por haberme inculcado la disciplina del estudio, por el apoyo para cristalizar mis estudios, y por el esfuerzo realizado para que llegará a mi primera meta fijada en mi ciclo profesional.

A mi tía Sra. Marielena Vázquez Martínez, por haberme brindado siempre afecto y cariño.

A nuestros hermanos Leslie, Lizbeth, Vicente, Pedro y Edgar, esperando que todos lleguen a las metas que se han fijado en la vida; y a todas aquellas personas que en una y otra forma nos han alentado para alcanzar una profesión tan digna y anhelada por todo ser humano.

A nuestro hijo Eduardo Vázquez Enriquez, por darnos la alegría de ser padres y motivarnos a culminar nuestros estudios profesionales.

A mi escuela y maestros por darnos sus conocimientos y consejos a lo largo del ciclo profesional; y a nuestros compañeros por la amistad que siempre nos han brindado en los ratos de angustia y presión, así como de los gratos momentos.

INDICE

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I LIDERAZGO	10
1.1 Antecedentes del liderazgo	13
1.2 Concepto de liderazgo	16
1.3 Estudio de las principales teorías sobre liderazgo	21
1.4 Modelos básicos para el estudio del liderazgo	28
CAPITULO II COMPONENTES DEL LIDERAZGO	31
2.1 El liderazgo y su medio ambiente	33
2.2 Características comunes en el liderazgo	35
2.3 Estructura del liderazgo	36
2.4 Influencia mutua entre el líder y sus seguidores	38
2.5 La psicología del liderazgo	41
CAPITULO III PARTICIPACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS RELACIONES HUMANAS	45
3.1 Motivación	47
3.2 Control	51
3.3 Autoridad	53
3.4 Poder	54
CAPITULO IV ESTILOS DE LIDERAZGO	58
4.1 El líder ante la problemática de cómo elegir un estilo de liderazgo	63
4.2 El líder decidiendo cómo dirigir	67
CAPITULO V EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES	76
5.1 Funciones del liderazgo	77
5.2 El impacto del liderazgo en la organización	82
5.3 El liderazgo en la toma de decisiones	87
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFIA	98
A N E X O S	102

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El **objetivo general** de esta tesis es, aportar al estudiantado de la Facultad de Química, y demás Facultades de la Universidad Nacional Autónoma de México, y a todo lector que requiera información para realizar su trabajo, un material didáctico que les permita conocer en esencia lo que es en sí un "Estudio sobre el Liderazgo".

Por otra parte, la hipótesis que se plantea en el presente trabajo es determinar "La importancia que tiene el estudio del liderazgo" para todo grupo social y de trabajo. Su respuesta al problema planteado a través de la hipótesis, será ratificada en la investigación documental que se haga, y la cual servirá de material para desarrollar el contenido de dicha tesis profesional.

La justificación de la tesis es, desde el punto de vista académico, despertar en los estudiantes de ingeniería química la necesidad de conocer en esencia lo que es el liderazgo, para lo cual se propone que debe impartirse como materia en forma obligatoria, permitiéndole tener una mejor visión de su función al profesionista egresado de dicha facultad que en todo momento se encuentra en continuo desarrollo y crecimiento dentro de cualquier tipo de organización de trabajo.

Cuando esta reflexión llega ha aplicarse a la vida laboral, entonces se estará en condiciones de encontrar una necesidad que satisfacer, y por consiguiente, obtener un nivel de vida que se acerque a lo óptimo, en donde la integración de cada una de las áreas funcionales, contribuya en forma esencial a alcanzar el objetivo institucional que pretende lograr toda empresa.

Con esta breve exposición, la intención es introducir al lector en los aspectos fundamentales que son los que servirán como base para profundizar sus estudios en los diversos aspectos sobre los que versan dicho tema.

El método empleado para realizar el presente trabajo profesional, en su mayor parte, trata de una investigación documental y ciertos aspectos son el resultado de

observaciones y experiencia laboral. Su contenido se estructuró en cinco capítulos:

Capítulo Primero. "LIDERAZGO". Sus objetivos a desarrollar son:

- Estudiar el tema del Liderazgo, desde el punto de vista de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo de los individuos y de las organizaciones.
- Examinar cuáles han sido los diversos enfoques y la evolución histórica que ha experimentado el liderazgo.
- Examinar el significado de diversos términos que existen de liderazgo.
- Analizar las principales contribuciones que han hecho los estudiosos sobre el liderazgo.
- Identificar cuáles son los modelos básicos que hay para el estudio del liderazgo.

Capítulo Segundo. "COMPONENTES DEL LIDERAZGO". Sus objetivos a desarrollar son:

- Analizar cuáles son los componentes que influyen en el Liderazgo.
- Estudiar el liderazgo en función de su medio ambiente.
- Examinar cuáles son las características comunes en el Liderazgo.
- Definir en qué consiste la estructura del Liderazgo.
- Determinar cuál es la influencia que se da recíprocamente entre el líder y sus seguidores.
- Examinar cuál es la función de la psicología en el Liderazgo.

Capítulo Tercero. "PARTICIPACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS RELACIONES HUMANAS". Sus objetivos a desarrollar son:

- Estudiar la participación del liderazgo desde el punto de vista de la motivación, control, autoridad y poder.
- Examinar a la función de la motivación en los actos de liderazgo.
- Analizar a la función del control en los actos de liderazgo.
- Definir y analizar el concepto autoridad en los actos de liderazgo.
- Definir y analizar el concepto autoridad para ejercer el liderazgo.
- Estudiar la función del poder en los actos de liderazgo.

Capítulo Cuarto. "ESTILOS DE LIDERAZGO". Sus objetivos a desarrollar son:

- Estudiar de acuerdo a su clasificación, los estilos de liderazgo.
- Analizar el problema para elegir el estilo adecuado de liderazgo.
- Determinar dentro de los tipos de liderazgo, el cómo dirigir al grupo de trabajo.

Capítulo Quinto. "EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES". Sus objetivos a desarrollar son:

- Estudiar el impacto del liderazgo en la organización y los factores que contribuyen a una toma efectiva en las decisiones.
- Examinar a las funciones del liderazgo.
- Examinar el impacto que produce el liderazgo en la organización.
- Analizar cuál es la participación del liderazgo en la toma de decisiones.

METODOLOGIA

La metodología que se seguirá en el desarrollo de la presente tesis profesional, es la siguiente:

- EXEGETICO (Interpretación)

Se aplicará el método expositivo a cuya interpretación se atiende al significado de la regla gramatical de la palabra, y mediante proposiciones que figuran en su contexto.

- SISTEMATICO

Los alcances y limitaciones del Estudio sobre el Liderazgo, se investigará sus antecedentes, principales teorías y modelos básicos que se emplean en todo estudio del liderazgo así como sus componentes, y su participación en las relaciones humanas, estilos y su función en la toma de decisiones.

- COMPARATIVO

En la investigación documental del Estudio sobre el Liderazgo, se utilizará el método de la lógica (o sea, del razonamiento), ya que éste se apoya en la exposición del trabajo.

En la reproducción de las citas de autor, y en las de una publicación oficial, como son: el número de la cita, puntuación, ortografía, y uso de mayúsculas se respetarán, evitando así desorientar al lector de la fuente y de quien son las ideas (créditos de autor) que se exponen en este estudio.

Finalmente, el contenido de este trabajo, no ha abarcado todos los tópicos ni se ha pretendido agotar el tema del Liderazgo, ya que la materia que estudia la acción dinámica de los grupos de trabajo es muy amplia y compleja en su contexto.

CAPITULO I
LIDERAZGO

CAPITULO I. LIDERAZGO

El objetivo de este capítulo es, estudiar el tema del liderazgo, desde el punto de vista de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo de los individuos y de las organizaciones.

El tema del liderazgo, hoy día le han dado una mayor importancia más a las organizaciones en demérito de las personas, debido a circunstancias tales como¹:

A. El mundo vive una grave crisis de autoridad.

Las modernas ideas demócratas a partir de la Revolución Francesa, llevan a que se vea al jefe como todo un ser igual, que puede ser criticado, y aún más ser desafiado.

El jefe debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente.

El ser jefe es hoy día un mérito personal, y el que no sepa serio está destinado a fracasar.

B. En los diversos sectores de la ciencia y de la misma vida, la necesidad de la comunicación ha crecido en forma asombrosa.

La comunicación pasará a la historia como uno de los factores distintivos culturales del siglo XX. En esta época se investiga, analiza y prueba en todas sus formas y dimensiones.

El liderazgo no podía quedar fuera de esta corriente vital, siendo una forma de comunicación humana.

¹ Cf., RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas). Segunda edición. México: Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V., 1988.

- C. La sociedad moderna se vuelve cada día más competitiva. Las empresas trabajan por lograr mayor eficiencia en sus grupos de trabajo.

Peter DRUCKER², al respecto dice que: la primera y más esencial diferencia entre una empresa con éxito y una empresa mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz.

Por lo que se comprueba que los dirigentes, que son el recurso fundamental, son también el "recurso más escaso de cualquier tipo de organización"³.

- D. Se requiere con urgencia encontrar las formas más adecuadas de liderazgo.

El formar líderes es promover el progreso de las organizaciones. Se necesitan fórmulas y líderes que respondan a las necesidades de las nuevas organizaciones; se requieren alianzas globalizadoras y trascendentes, ya que los problemas económicos, políticos y sociales de unos países afectan a los otros.

El futuro de la humanidad hay que visualizarlo a través de los nuevos medios de comunicación y de las nuevas formas de civilización y cultura.

En la dirección y conducción de las empresas modernas se ve como punto fundamental la formación de líderes que favorezcan al desarrollo de las plantas industriales y las nuevas demandas de servicio, para hacer frente al reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado que vive este mundo.

Las organizaciones que adoptan como forma de sobrevivencia y competitividad los nuevos sistemas de calidad total, han visto que requieren de líderes innovadores en todos los niveles de las organizaciones.

² Cf., HERSEY, Paul y Kenneth BLANCHARD. Estilo eficaz de dirigir. México: IDH., 1981. Pág. 30.

³ Cf., Ibid., Pág. 131.

Los líderes innovadores serán los responsables de generar los cambios continuos en la calidad de los productos, de los servicios, de los procesos, de las personas y de los sistemas administrativos.

1.1 ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es, examinar cuáles han sido los diversos enfoques y la evolución histórica que ha experimentado el liderazgo.

Max Weber (1864 – 1920), en su estudio identificó que hay tres grandes estilos de autoridad que corresponden a tres etapas en la historia de la humanidad y que plantean legitimaciones del liderazgo.

Los estilos de liderazgo corresponden al:

- Carismático,
- Tradicional, y
- Racional – burocrático.

Carismático

La base del liderazgo era el prestigio personal adquirido por determinados individuos.

Desde la edad de piedra, cuando se presentaban las funciones que implicaban el realizar trabajo de grupo, se necesitaba de alguna persona que coordinara la realización de las actividades.

La persona que coordinara los trabajos, debía ser la persona más activa, audaz, inteligente y fuerte. Los caciques se caracterizaban por su fuerza, agilidad y valentía.

Tradicional

Con el paso de los años y de los siglos, se crearon nuevos panoramas. Era natural y frecuente, que el líder (de origen carismático) quisiera heredar el cargo y el poder a sus hijos, así como les heredaba los bienes.

Pero tal situación creaba la necesidad de apoyar y justificar a la persona que no tenía la fuerza y el carisma personal.

Así fue como nació el liderazgo tradicional sacralizado: es el que se conoce como el poder encarnado en los reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores.

Estos gobernantes invocaron siempre al derecho divino: gobernaban a sus pueblos por encargo y autoridad de los dioses.

Detrás de cada corte hubo siempre grupos de legitimadores (teólogos), hábiles en elaborar la doctrina requerida para dirigir el poder del príncipe en turno.

De ello, nace "la teoría del Derecho Divino de los reyes", la cual imperó en todo el mundo por miles de años.

Dentro de esta concepción, estaba la disposición o recepción de cualquier absolutismo, o sea la expresión clásica que dice: "El estado soy yo".

El poder tradicional estaba representado en tres instituciones, que participaban, cada una a su modo, del prestigio sagrado del rey, que son: la nobleza, el clero y el ejército.

Las mismas tres instituciones existían en todas las cortes del mundo, porque el sistema mismo las reclamaba y las creaba. De su apoyo recíproco nacía la fuerza y estabilidad del sistema.

La Revolución Francesa (1789 - 1799) dio un golpe mortal a los gobiernos tradicionales sacralizados.

Racional - burocrático

A partir de la Revolución Francesa, y mejor dicho durante el siglo XIX, se determinó un nuevo concepto, que es: el gobierno racional-burocrático, representado en los sistemas democráticos.

Desde el siglo XVI el jurista Francisco de Vitoria († 1546) y el teólogo - jurista Francisco Suárez († 1617) exponían en sus cátedras universitarias la democracia, que invierte el sentido del flujo del poder en la "Teoría del Derecho Divino", que son: Dios, Pueblo y Gobernante.

En el nuevo sistema la función cuenta más que la persona que lo ocupa. La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de éstos, y la obediencia se tributa a la ley, no al arbitrio del gobernante.

Después de la Revolución Francesa siguieron habiendo reinos y reyes en muchos países, tal vez por costumbre, pero su poder quedó limitado en forma severa, y poco a poco fueron cediendo el paso, y el campo a una nueva figura: los presidentes de república, no herederos sino elegidos, no soberanos sino sujetos a múltiples leyes.

Otro de los abusos del poder, es la semántica que ha hecho olvidar que mandatario significa mandadero y ministro servidor o criado.

El poder social no ha llevado a una forma definida de dirección. Según sus caracteres personales y su alto grado de egoísmo, la caridad y el compromiso social, los líderes actuales pueden clasificarse en:

- Autocráticos,
- Paternalistas,
- Burocratizados,
- Despreocupados, y
- Genuinamente democráticos.⁴

Los perfiles de cada uno de los líderes, se describirán más adelante en el inciso correspondiente al estudio de los estilos de liderazgo.

En la democracia moderna han aparecido los mil y un tipos de burocracia, que en ocasiones no funciona con su papeleo y estilo impersonal, frío y lento, pero que por lo menos suelen ponernos a merced de los caprichos de jefes autosuficientes y sin ley.

⁴ Cf., RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Op. Cit., Pág. 35.

1.2 CONCEPTO DE LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es, examinar el significado de diversos términos que existen de liderazgo.

La palabra liderazgo significa condición de líder. La palabra líder proviene del inglés "leader" que significa guía, dirección.

Dentro de su raíz etimológica de "guiar", liderazgo es: el intento de influenciar, motivar e impactar la conducta del líder en otras personas.

La conducta de un líder queda dentro de la definición. Por ejemplo, si se le ordena a un hijo que estudie la carrera de químico y él se resiste y no la estudia, de todas maneras mi conducta es de liderazgo, y como líder soy un fracasado, como en este caso.

En la realidad de todos los días, la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones, así como confusiones que son necesarias definir.

La gente suele confundir el concepto de liderazgo con el término de administrador.

En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como "ser el primero", tal es el caso que en la mercadotecnia, donde se habla de productos líderes en el mercado, o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor, la más grande, o la de mayores utilidades.

En el lenguaje tradicional, tanto en las instituciones privadas como públicas o grupos civiles organizados, liderazgo es el equivalente a tener el mando, el poder o la responsabilidad.

El liderazgo al que nos referimos en este trabajo profesional es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el trabajo de las personas y grupos para lograr los

objetivos fijados, en virtud de su posición en la estructura de poder⁵, y promover el desarrollo de sus integrantes⁶.

R.M. Stodgil (1974), sugiere once perspectivas desde las que los distintos estudios definen el liderazgo⁷, como:

1. Una función de los procesos de grupo;
2. Parte de la personalidad;
3. El arte de buscar consenso;
4. La capacidad de influir;
5. Una forma de persuadir;
6. Las conductas o comportamientos específicos;
7. Una relación de poder;
8. Un instrumento para obtener los objetivos;
9. Un efecto de la interacción;
10. Un papel o rol; y
11. El inicio de una estructura.

Estas perspectivas dicen que estamos hablando de un concepto que se puede definir desde diversos enfoques y desde cada uno de ellos se puede hacer una definición distinta.

La complejidad del concepto nos da la idea de que el liderazgo es una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizada de una sólo forma, así como tampoco lo es la vida misma.

Para Amitai Etzioni (1989), el liderazgo es: la habilidad dada en las cualidades personales del líder, para lograr por parte de los seguidores el cumplimiento voluntario de una amplia variedad de asuntos.

⁵ Cf., FRENCH, R.P. John. Una teoría formal del poder social. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1971, pág. 606.

⁶ Cf., MCGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México: Editorial Diana, S.A., 1972. Pág. 69.

⁷ Cf., CASARES ARRANGOIZ, David. Liderazgo: Capacidades para dirigir. Segunda edición. México: Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V., 1995., Pág. 26.

Alvin GOULDNER, al respecto dice que: el líder es cualquier individuo cuyo comportamiento estimula el patrón de comportamiento de un grupo.

Desde el punto de vista de la psicología social, Cartwright y Zander (1971), quienes presentan al liderazgo como: la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente⁸.

Por ejemplo, un investigador puede tener la capacidad de obtener resultados; pero sólo lo lograra estando aislado en su laboratorio, y sin tener contacto con otras personas.

En este caso, el investigador no ejerce un verdadero liderazgo hasta que tiene contacto con otras personas en las que influye.

Para John W. Gardner, "líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos... y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos"⁹.

Podemos decir que líder es aquel que no sólo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar y comunicar.

El líder logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo, de su organización.

La transmisión del mensaje es esencial en el proceso de conducción de otras personas. Esto quiere decir que, sin la comunicación efectiva el liderazgo no puede existir.

⁸ Cf., Ibid., Pág. 27.

⁹ Cf., id.

El líder tiene el poder de humanizar y dar sentido de suma importancia, de promover una fuerza superior, que facilite la aportación del esfuerzo a su máxima potencia.

Liderazgo, en la concepción de John P. Kotter (1988) es, "el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos"¹⁰.

Kotter enfatiza la naturaleza del liderazgo como un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan.

Para Alfonso Siliceo (1992), "liderazgo es ser un agente de cambio"¹¹, un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua crisis y evolución; se abre al cambio y lo promueve, como una mejora continua y como un reto severo de la evolución humana.

Desde el punto de vista de la dinámica de grupos, Cartwright y Zander (1971), conciben al "líder como aquel que, independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en un grupo para el logro de sus resultados"¹².

Todo grupo humano organizado tienen una serie de metas por alcanzar. Y es el líder quien ayuda a que se encuentren, se clarifiquen y se definan las metas.

Las influencias o conductas del liderazgo, pueden ser de dos tipos: influencias de tarea y las influencias de mantenimiento.

Influencias de tarea

Son todas aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que definen las metas, que programan las actividades, y que proporcionan información relevante para facilitar al obtención de los objetivos.

¹⁰ Cf., id.

¹¹ Cf., id.

¹² Cf., ibid., Pág. 28.

En resumen, son todas las influencias que dan dirección a las acciones y llevan al logro del objetivo por lo que existe ese equipo humano de trabajo.

Influencias de mantenimiento

Son todas aquellas acciones que emprendan cualquier miembro del grupo que fortalecen la integración y unión de dicho equipo de trabajo.

También son influencias de mantenimiento aquellas que buscan la aprobación, la valoración de las ideas y las aportaciones de los integrantes del grupo.

Asimismo, las aportaciones que ayudan a resolver las diferencias entre los miembros del grupo.

En resumen, las influencias son las que propician la identidad, la motivación, la unión y la permanencia de las personas en un determinado grupo humano.

Las dos influencias de liderazgo (las de tarea y las de mantenimiento), son necesarias y complementarias de todo equipo de trabajo.

La dinámica de grupos sostiene que éstas influencias son independientes del puesto o nivel jerárquico, y que difícilmente una sólo persona sobresale en las dos intervenciones de liderazgo.

En el liderazgo hay que tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro. Difícilmente se sigue a un líder si no habla de él, de lo que se puede lograr, de las opciones de progreso y de los beneficios a obtener en el mañana.

Sin embargo, es fundamental que el líder tenga una visión materializada, e inicie su realización, bajo pena de idealizar y no lograr o hasta perder el liderazgo.

1.3 ESTUDIO DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es, analizar las principales contribuciones que han hecho los estudiosos sobre el liderazgo.

Después de la Revolución Francesa, a fines del siglo XIX, pudo existir el ambiente propicio para emprender el estudio científico del liderazgo.

Dicho estudio no tomó como objetivo ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder, que son:

- Nobleza,
- Iglesia, y
- Ejército.

Fue hasta que una cuarta institución se le prestó atención al estudio del liderazgo: en la empresa, de allí la relación de poder no nacía, si el individuo no la aceptaba con libertad. Y fue en los Estados Unidos de Norteamérica, la cuna de estas investigaciones.

Teorías de Taylor, Mayo, McGregor y Likert

Para hacer una historia completa habría que mencionar muchas teorías. Pero sólo se mencionan las que han tenido más impacto y que han ayudado a comprender el tema.

Frederick Taylor (1856 – 1915):

Autor norteamericano de la teoría que se conoce como la "Escuela de la Administración Científica". Es autor de los "Principios de Administración Científica", las cuales se encuentran plasmadas en su obra del mismo nombre.

Taylor al respecto dice que al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización, y no satisfacer las necesidades de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización.

A los trabajadores se les considera como unos simples instrumentos, que deben adaptarse a la empresa, y no ésta que deba amoldarse a los trabajadores.

Realiza el estudio de tiempos y movimientos, y la racionalización del trabajo. Para esto último, parte de la premisa: "Para todo tipo de trabajo, podría y debería llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería sustituir a los métodos empíricos, esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes a la misma"¹³.

Con base en estudios de los "tiempos y movimientos" requeridos por cada puesto de trabajo, Frederick Taylor pretendió convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia.

Además, aportó otros conceptos, tales como:

- La selección y capacitación de trabajadores.
- La organización funcional.
- Los salarios e incentivos.
- El sustituto y la tendencia natural al bajo rendimiento.
- Los principios para la Administración Científica.

ELTON MAYO

Es el creador de la "Escuela de las Relaciones Humanas". En el año de 1947, realizó sus estudios tomando como base el comportamiento del personal de la Western Electric de Hawthorne, y llegó a la conclusión de que a los trabajadores les gusta sentirse que son miembros de un equipo de trabajo.

El pertenecer a un grupo de trabajo, representa para el trabajador una mayor importancia que el interés económico personal, los periodos de descanso, la ventilación, el espacio, el alumbrado y otros factores similares, con lo que se remarcó lo importante que es entender las motivaciones del individuo.

¹³ Cf., RIOS SZALAY, Adalberto y Antonio PANIAGUA ADUNA. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1980. Pág. 79.

Además, estudió las reacciones conductuales que puede tener el individuo al ser miembro de un grupo, y de esta manera maximizar los resultados que se pretenden alcanzar.

DOUGLAS MCGREGOR (1906 – 1964):

Este autor norteamericano es considerado como uno de los principales administradores del Neo – humano – relacionismo. Su contribución fue la expresión y defensa de la “teoría X” y “teoría Y” (para profundizar sobre el tema, véase la obra del autor titulada el “Aspecto Humano de las Empresas”).

El supuesto principal de la “teoría X”, dice que: al trabajador no le gusta trabajar. Para ello, al trabajador se le debe ordenar. El patrón contrata a los empleados para que ejecuten un trabajo, no para que piensen.

El motivador principal de la mayoría de los trabajadores es la retribución económica; pero, hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal.

El supuesto principal de la “teoría Y”, dice que: al trabajador sí le gusta trabajar y asumir sus responsabilidades. Al trabajador, hay que darle libertad de movimiento y dejarlo planear y decidir. El mismo trabajo es un magnífico motivador.

RENSIS LIKERT

Este autor elevó a cuatro las teorías dentro de un sistema análogo al de McGregor, que son: sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4.

El sistema 1, es autoritario y altamente estructurado; el sistema 4, es democrático y flexible.

De los sistemas 2 y 3, la fuente documental únicamente dice que estos son concebidos como sistemas intermedios y de cambio hacia el sistema 4.

En resumen, Frederick Taylor y Rensis Likert no ofrecieron un análisis a fondo de los que es en sí la relación de liderazgo; Se puede apreciar en sus teorías que sus supuestos no fueron la última palabra.

Pero, hay tres parejas de norteamericanos que sobresalen con teorías científicas analíticas de la relación líder, que son:

- Robert Tannenbaum y Warren Schmidt,
- Robert Blake y Jane Mouton, y
- Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt

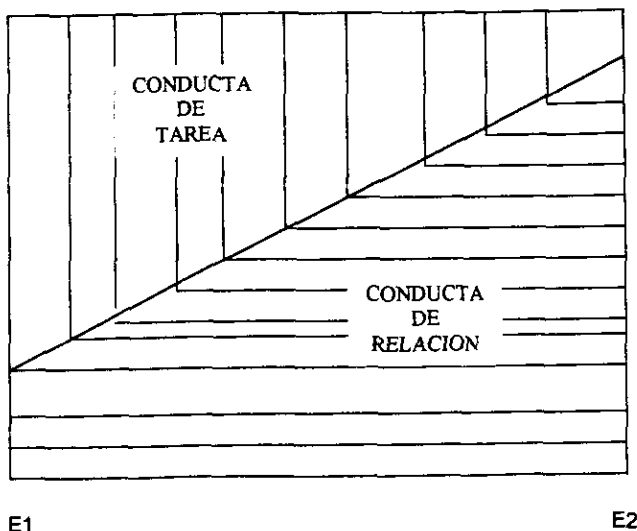
Para estos dos autores, existen dos aspectos de actuación del líder (determinados en su libro titulado "como elegir un estilo de liderazgo"), que son: la conducta de la tarea y el de la relación.

La conducta de la tarea

La planeación, los intereses, las actividades y las preocupaciones de un jefe, además de dirigirse a una tarea común, tienen por objeto a las personas del o de los equipos de trabajo, ya que no son máquinas, sino seres humanos con necesidades siempre cambiantes.

La conducta de la relación

Es el de la proporción en que estos dos aspectos (conducta de la tarea y la conducta de la relación), se combinan, es variable, y se presta para ser ilustrada en forma gráfica en el que los dos extremos corresponden al capataz de esclavos (E1) y al jefe humano y democrático (E2), tal como se muestra en la siguiente gráfica:



Se inicia el movimiento E1 hacia E2, cuando el subordinado se formula la pregunta ¿por qué yo?.

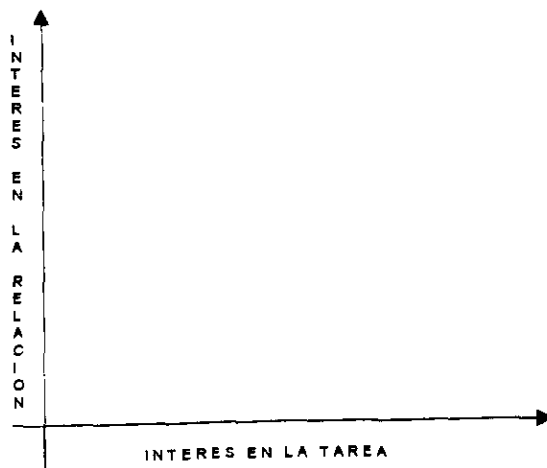
Robert BLAKE y Jane MOUTON

Estos dos autores, observaron que, si bien es cierto que la conducta de liderazgo consta de dos factores que son señalados por TANNENBAUM y SCHMIDT, en el que no necesariamente el aumento de un tipo de conducta, esta implique la disminución de la otra conducta.

Si la dirección de una tarea implica el logro de objetivos por medio de personas, un dirigente debe interesarse por el trabajo (tareas) y por las relaciones humanas.

Esto quiere decir que, los dos factores (interés en la relación e interés en la tarea) no constituyan dos variables dependientes, sino dos variables independientes.

De acuerdo con lo anterior, su representación gráfica es el de las coordenadas cartesianas, como se muestra a continuación:

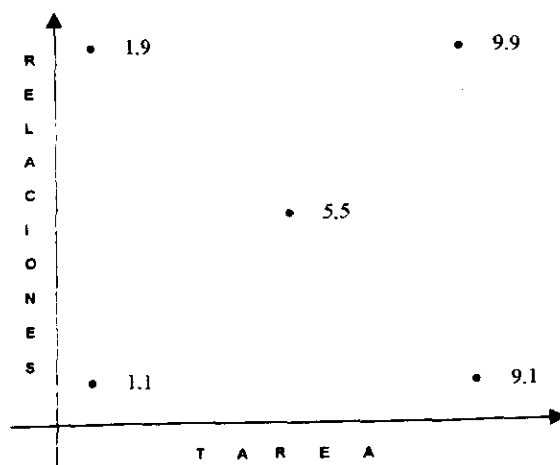


En la coordenada vertical (interés en la relación), se registra el interés por las personas desde la perspectiva de las relaciones humanas.

En la coordenada horizontal (interés en la tarea), se registra la eficiencia y productividad.

Otra terminología empleada es "conducta orientada al empleado" y "conducta orientada a la producción".

Para ilustrar a la teoría, en la siguiente gráfica se presentan a los cinco líderes comunes, que son:



- Líder 1,1 es deficiente en la tarea y en las relaciones. Es líder nada más de nombre.

Este tipo de líder se ha marginado por incapacidad, al grado de abandonar su función.

- Líder **9,1** es eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones. Por ejemplo, lo vemos en el capataz, explotador de personal, que sólo ve los objetivos de la empresa.
- Líder **1,9**, es eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea. Se caracteriza por ser sociable, al grado de interesarse en el personal que se encuentre bien, y descuida la seriedad y eficiencia. Subordina la tarea a un "buen medio ambiente".
- Líder **5,5**, es un mediocre, que sólo se concreta a cumplir con lo más indispensable para no crear problemas. Su labor la desempeña "sin buscar la pena ni la gloria".
- Líder **9,9**, es eficiente en la tarea y en las relaciones. A sus equipos de trabajo les imprime un sello de superación personal, respeto mutuo, y al mismo tiempo, disciplina y trabajo¹³

Paul HERSEY y Kenneth BLANCHARD

Ambos autores se propusieron profundizarse en el tema ¿Qué es lo que hace que un líder sea realmente efectivo?

Para dar contestación a dicha cuestión, tomaron como punto de partida las coordenadas de BLAKE y MOUNTON, y dividieron el área total en dos zonas (baja tarea y alta tarea) y luego otra vez dividieron el área en dos (alta relación y baja relación), resultando de ambas divisiones cuatro zonas de estilos de liderazgo, como se muestra en el cuadro siguiente:

4	BAJA TAREA, ALTA RELACIÓN	3	ALTA TAREA ALTA RELACIÓN
1	BAJA TAREA BAJA RELACIÓN	2	ALTA TAREA, BAJA RELACIÓN

¹³ Cf., RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Op. Cit., Págs. 41 y 42.

1.4 MODELOS BASICOS PARA EL ESTUDIO DE LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es, identificar cuáles son los modelos básicos que hay para el estudio del liderazgo.

Entre las investigaciones más conocidas se encuentran las realizadas por:

- Douglas MCGREGOR (1960), analizan en sí cuál es la influencia de la filosofía de los líderes en su conducta y en su estilo particular de dirigir.
- Robert TANNENBAUM y Warren SCHMIDT (1973), analizan la relación que hay entre un estilo democrático y uno autoritario.
- Robert BLAKE y Jean MOUNTON (1975), definen las dos variables esenciales sobre las que se ejerce el liderazgo, que son:
 - La orientación hacia los resultados, y
 - La orientación hacia la conducción de las personas.

En estas investigaciones se analiza el objetivo básico de todo líder, que es dirigir a un grupo humano hacia los fines deseados.

En los fines (objetivos), se define que todo dirigente debe moverse entre las dos variables siguientes para lograr meta:

1. Motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas, y
2. Definir, proponer y alcanzar los objetivos fijados.

El no considerar cualquiera de las dos variables, lo debilitan en su función productiva, ya que por un lado no alcanzaría el logro de los resultados fijados, y por el otro, fracasaría en la formación de un equipo de trabajo integrado.

Paul HERSEY y Kenneth BLANCHARD (1981), investigan la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores.

La misma existencia del líder depende de los colaboradores; de hecho, no existe líder sin seguidores.

El liderazgo es un fenómeno social, formado por dos elementos principales¹⁴, que son:

- El que influye (líder), y
- Los que son influidos (seguidores).

Dentro de esta relación se puede analizar la eficacia o efectividad de los que dirigen a los grupos de trabajo.

Un líder puede ser efectivo con un equipo de trabajo, y sin embargo, ser ineficiente con otro.

Tom PETERS y Robert WATERMAN (1982), ha contribuido con su estudio de las organizaciones excelentes desde su perspectiva como asesores de empresa.

Actualmente, hay cada vez más investigadores que están contribuyendo a la teoría del liderazgo realizando análisis de los rasgos, características y necesidades, tanto de los que ejercen el rol de líderes como el de las organizaciones y de los grupos de trabajo que son los que reciben la influencia de dichos líderes.

En nuestro país sobresale en el estudio del liderazgo Alfonso SILICEO AGUILAR (1992), con su obra "Liderazgo para la productividad en México, quien analiza la relación que hay entre la productividad, educación y las relaciones industriales.

John W. GARDNER (1990), analiza su propia experiencia y la de los líderes con los que ha interactuado.

¹⁴ Cf., REDDIN, W. Charles. Efectividad gerencial. México: Editorial Diana, S.A., 1974. Pág. 34.

Peter DRUCKER (1988), ha estudiado este fenómeno del liderazgo en la gerencia y ha insistido en que las herramientas hacen que sean más efectivos a los directores y ejecutivos.

BLANCHARD, ZIGARMI y ZIGARMI (1986), en su obra "**El líder ejecutivo al minuto...**" describen los eficaces y flexibles estilos del liderato situacional.

Los autores explican:

- Cómo hay que adaptar el estilo propio a las necesidades de cada individuo;
- Cómo diagnosticar correctamente una situación para saber cuándo hay que delegar y cuándo apoyar o dirigir; y
- Cómo interactuar con los colaboradores para asumir el estilo de liderato más adecuado, es decir "no es cuestión de trabajar más, sino de trabajar con más inteligencia".

En resumen, el liderazgo se está dando, hoy por hoy, en un nuevo contexto y en un nuevo mundo, en el que la información y el conocimiento, adquieren una nueva panorámica.

Respecto al valor de las personas, retoma una nueva perspectiva con relación al capital de trabajo y a los medios de producción¹⁵:

Los cambios exigen nuevas concepciones y modelos para conducir a las organizaciones y a los grupos de trabajo.

¹⁵ Cf., DRUCKER, Peter F. LA GERENCIA DE EMPRESAS. Séptima edición. Argentina: Editorial Sudamericana, S.A., 1974. Pág. 117.

CAPITULO II
COMPONENTES DEL LIDERAZGO

CAPITULO II. COMPONENTES DEL LIDERAZGO

El objetivo e este capítulo es, analizar cuáles son los componentes que influyen en el liderazgo.

El estudio tradicional del liderazgo ha sido en ocasiones normativo. Los estudiosos del liderazgo han tratado el problema de quién debe dirigir, de acuerdo a:

- Qué cualidades debe tener el jefe de oficina,
- De qué grupo social debe proceder,
- Hasta qué punto debe estar distribuido el liderazgo.

El liderazgo depende de la conveniencia entre la situación y las características de la persona nombrada, que asuma la dirección, posición y la interrelación.

El acercamiento normativo al estudio del liderazgo, ha sido una característica no sólo de la teoría tradicional sino también de muchos estudios modernos interesados por mejorar la calidad de los bienes o servicios.

A partir del nivel intelectual hasta los estudios sofisticados se encuentran una gran cantidad de proposiciones acerca del entrenamiento, habilidades, cualidades y realizaciones que se esperan de los líderes.

El análisis que se presenta del liderazgo es más bien descriptivo que normativo. A los estudiosos del liderazgo, les interesa saber en un momento dado quién es el que guía en realidad, no por saber quién debería guiar al grupo de trabajo; el cómo se comportan realmente los jefes, y no por la forma en que deberían comportarse.

Por ejemplo, se escucha a menudo que hay una gran demanda de liderazgo "creador", lo que quiere decir a grandes rasgos que se necesitan jefes que puedan innovar cuando se tenga que hacer frente con situaciones nuevas.

Los estudios de los rasgos sociales y personales de los jefes, se ocupan más de las razones por las que algunos individuos asumen las funciones de dirección que de la forma en que actúan en el desempeño de esa función.

La personalidad y las características del grupo social de las clases, se considera que tendrán influencia sobre su conducta en el ejercicio del liderazgo.

Por lo que es difícil el especificar la forma en que las características personales o sociales con relación a la situación del grupo de trabajo pueden influir en la conducta de la dirección.

2.1 EL LIDERAZGO Y SU MEDIO AMBIENTE

El objetivo de este inciso es, estudiar el liderazgo en función de su medio ambiente.

El liderazgo se da, en todos los aspectos de la vida, ya sean estos en la relación de padres-hijos, en el mundo político, empresarial, en los clubes, en las organizaciones de beneficencia y en el contexto nacional e internacional.

2.1.1 El Liderazgo Político

La política es la habilidad de acordar los diversos intereses dirigidos hacia el bien común, respetando los derechos individuales y exigiendo que se cumplan las obligaciones.

En el liderazgo político existen muchos niveles de influencia que se desarrollan en el manejo de los grupos.

La política es fundamentalmente una de las funciones principales en las que se requiere aplicar la habilidad total del liderazgo.

Uno de los medios ambientes naturales del liderazgo es, precisamente, el de la "política", aunque quizá sea uno de los medios más desprestigiados por la corrupción.

y la ineficiencia, que ha caracterizado a la administración pública, no sólo en nuestro país, sino también en otros muchos países del mundo.

La administración pública, sin embargo, es un medio ambiente donde se requieren hacer mayores esfuerzos para formar y promover líderes que encuentren nuevos esquemas del mundo que se está creando.

2.1.2 El Liderazgo Empresarial

Esta función es desempeñada, normalmente, por dirigentes que tienen el interés de influir, no sólo en sus propias empresas, sino también en el desarrollo y crecimiento social, político y de los negocios.

2.1.3 El Liderazgo Emprendedor

Esta actividad es la que realizan todas las personas al iniciar un negocio, empresa u organización, ya sea con fines lucrativos o no.

2.1.4 El Liderazgo Ejecutivo

En la actualidad, las funciones administrativas, requieren cada vez más en que los directivos, gerentes y funcionarios públicos tengan características similares a las de los líderes empresariales en cuanto se refiere a iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia resultados, y en su caso, hacia la productividad y rentabilidad.

Un verdadero líder ejecutivo es aquel que toma sus responsabilidades como primordiales, y al mismo tiempo esta consciente de que su reto es lograr las metas fijadas a través de la gente.

El líder ejecutivo debe motivar, dirigir y evaluar el desempeño de sus colaboradores y de formar equipos de trabajo.

2.1.5 Liderazgo del Administrador Escolar

Los directores y administradores de escuelas deben ser verdaderos líderes, ejecutivos, emprendedores, que orienten sus acciones hacia resultados de cambio

con crecimiento permanente en la calidad de sus servicios y de su administración escolar.

En cuanto a los maestros son líderes por naturaleza en el ejercicio de su función ante los alumnos, así como coordinadores de la relación maestro – padres de familia, y por la importancia de su influencia en los valores y en la motivación para aprender a trabajar en equipo, y en organizar las habilidades de los alumnos para lograr sus objetivos, y para que estos sean mejores personas en lo individual y social.

En resumen, podemos afirmar que existen otros muchos medios ambientes en donde se da el liderazgo, como pueden ser: el militar, religioso, social, sindical, científico y de cuanta organización humana exista.

2.2 CARACTERISTICAS COMUNES EN EL LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es, examinar cuáles son las características comunes en el liderazgo.

En el liderazgo configuran las cualidades personales, las prácticas para dirigir, las capacidades que hacen que una persona tenga influencia y poder en el pensamiento, en los sentimientos y en las conductas de otros.

Las habilidades y capacidades personales y conductuales, son con las que dirige el líder, orienta, motiva y desarrolla los esfuerzos humanos de su organización.

Incluso dentro de estas mismas características para dirigir personas, los líderes están identificados o se adaptarán a las diversas circunstancias, tales como: niveles, especialidades, grados de educación.

Sin embargo, lo esencial son esas habilidades y capacidades que poseen los líderes para saber llegar al corazón de la gente y a las motivaciones más profundas de sus seguidores.

La habilidad conceptual incluye la capacidad para visualizar a la empresa como un todo, para imaginar todas las diversas funciones comprendidas en una situación o circunstancia dada.

La habilidad conceptual es la que capacita a un líder para reconocer las interrelaciones y los valores relativos de los diversos factores que se mezclan en un problema dado.

En términos generales, los trabajos administrativos en los niveles de organización inferiores, requieren más habilidad técnica y humana que conceptual, pero en los niveles organizacionales altos es relativamente mayor la necesidad de habilidad conceptual y menor la habilidad técnica.

Las características comunes de un líder, también se emplean para determinar las especificaciones mismas de un gerente.

Las características son de carácter general, es decir, no específicas, y de ninguna manera pueden usarse en forma precisa. Es conveniente tomarlas en conjunto.

Otra característica del líder es la habilidad para ejercer el poder e influir en los miembros de un grupo formalmente organizado. Esto indica indirectamente la habilidad que debe tener el líder para manejar personal y alcanzar los objetivos mediante su esfuerzo.

La importancia y la continuidad de las labores administrativas, exigen que un dirigente (Líder) sea eficaz, ayudando a sus seguidores a que se capaciten para que estos sean mejores.

A la mayoría de la gente le gusta discutir, porque así se dan importancia; y un líder hábil, a menudo obtiene la aprobación de sus actos ajustándose a lo convenido.

2.3 ESTRUCTURA DEL LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es, definir en qué consiste la estructura del liderazgo.

Toda organización compleja debe estructurarse con base en niveles y jerarquías como son: directores de área, gerentes, jefes, supervisores, coordinadores.

La columna vertebral esta compuesta desde el nivel más alto hasta los niveles de mando más próximos a los niveles de línea, es lo que constituye el sistema llamado liderazgo.

Este sistema de liderazgo lo conforma la estructura que identifica, no a una persona en particular, no a un nivel determinado, sino al conjunto y a la suma de todos los liderazgos.

Cuando existe una organización integrada y sólidamente establecida, presenta en su estructura características de dirección muy comunes, y pueden ser estudiadas como un conjunto.

Cuando una organización formal presenta propiedad de mando y un estilo propio, influye uniformemente en todos los miembros.

El formar una estructura de esta naturaleza, es una de las responsabilidades principales de los niveles más altos de la organización.

La estructura de la dirección no sólo se da en las empresas, sino también en la organización social.

La ausencia de liderazgo a nivel universal no es tan importante en sí misma, sino como un indicio de ausencia de liderazgo en todas las clases sociales.

El sistema de liderazgo en la estructura política, es un reflejo de la suma de liderazgos que ejercen todos los ciudadanos en cada uno de los subsistemas sociales que hay.

Los individuos en todos los niveles y áreas deben estar preparados para ejercer la iniciativa de líderes y la responsabilidad, usando su conocimiento para resolver los problemas.

La vitalidad en los medios y bajos de liderazgo puede influir grandemente en los niveles más altos de liderazgo.

La influencia de una persona sobre la conducta y la opinión de otra sólo se puede ejercer a través de la comunicación.

Cualquier información que se necesita para ayudar al grupo de trabajo en el logro de su objetivo, tiene que ser comunicada.

El tener una posición central en la red de comunicación de un grupo de trabajo, por consiguiente, presentará un aspecto muy importante sobre la probabilidad de que una persona asuma un puesto de jefatura.

La relación entre una posición central de comunicación y la jefatura es, por otra parte, recíproca.

La posición central en una red de comunicaciones aumenta las oportunidades de que un individuo asuma un papel de jefe.

También, llega a suceder que tal función aumenta la probabilidad de que una persona se convierta en una figura central de comunicación¹⁶.

Esta última tendencia de la comunicación a canalizarse a través del jefe de grupo de trabajo después de que éste ha asumido tal función, es una de las razones por las que el liderazgo logra en una actividad que tienda a generalizarse para la aplicación de otras tareas y situaciones.

2.4 INFLUENCIA MUTUA ENTRE EL LIDER Y SUS SEGUIDORES

El objetivo de este inciso es, determinar cuál es la influencia que se da recíprocamente entre el líder y sus seguidores.

¹⁶ Cf., VERBA, Sidney. El Liderazgo, grupo y conducta política. España: Ediciones Rialp, 1968. Pág. 172.

Este mundo actual que vivimos exige de los líderes que tengan una gran capacidad para escuchar y poner mucha atención a las manifestaciones, que son el reflejo de las necesidades y de las carencias de los grupos de trabajo.

En este proceso de liderazgo, la influencia es mutua. El líder influye sobre sus seguidores, y él también es influido¹⁷.

Los seguidores no son nada pasivos ni sumisos como parece ser; tampoco el líder tiene todo el poder como lo aparenta.

El líder es alimentado por el poder que los seguidores le dan y éstos le proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de satisfacer a sus necesidades y reclamos.

El conocimiento que el líder tiene sobre las características y potencialidades de sus seguidores, influye de tal manera que, entre más real sea la percepción del líder de sus seguidores, los resultados serán mejores que cuando el conocimiento es más limitado.

El nivel de vida la percepción real que tienen los seguidores de sí mismos y de su líder, también llegan a influir en el mismo directivo.

El líder que cambia de auditorio con frecuencia, por ejemplo, sabe perfectamente que la vitalidad o entrega de un grupo de trabajo, va ha influir en el expositor para dar lo mejor de sí mismo.

En esta interrelación, los seguidores tienden a idealizar el poder de los líderes, ya que las personas necesitan tener el control sobre los eventos de su medio ambiente, y esto nos lleva a atribuir los resultados del grupo de trabajo a sus líderes en vez de reconocérselos a todo el grupo.

¹⁷ Cf., BENNIS, Warren y Burt NANUS. Líderes, cuatro estrategias para el liderazgo eficaz México: Editorial Norma, S.A de C.V., 1985. Pág. 39.

En las nuevas organizaciones (humanas), políticas como empresariales, los directivos tienden en menor grado a ser sublimados ya que en esa sociedad de la información y de la comunicación, los líderes son mucho más expuestos a la crítica, y es más difícil que se dé dicha leyenda.

Los líderes saben perfectamente bien que hay muchas corrientes fuera de su control. Que los resultados reales se deben a fuerzas que no pronosticaron en un momento dado o a causas fortuitas que son contribuyentes a su éxito.

Los resultados económicos o el éxito no necesariamente son los parámetros para medir el liderazgo.

Los resultados deben ser evaluados en el contexto más amplio, es decir, por el grado de crecimiento como ser humano y en lo moral de los seguidores, y por el grado de satisfacción de las necesidades de desarrollo de los grupos de trabajo de que se trate.

Los logros, son principalmente de todos, aunque parezca que los directivos son los únicos merecedores del mérito.

También es necesario el evaluar a los seguidores (grupo de trabajo) en la obtención de los resultados.

Para que los resultados de un dirigente sean los óptimos, se necesita la existencia de un buen equipo de trabajo y prever las variables (dependientes) que puedan afectar el logro de los objetivos fijados.

En las organizaciones modernas, se requiere que no sólo exista un buen liderazgo en la cabeza de la institución, sino que en todos los niveles y áreas de la empresa existan buenos jefes, que sepan guiar los esfuerzos de sus equipos de trabajo y el formar la estructura de liderazgo de la organización.

Todo lo anterior conlleva a la necesidad de crear y educar a los líderes de todos los niveles de la organización para optimizar la fuerza de trabajo de las organizaciones.

En nuestro país sólo lo ha llevado a cabo las empresas privadas que se han modernizado y en las pequeñas y medianas industrias que pretenden ser eficientes, y donde se exige a todos los miembros de los grupos de trabajo ser creativos y solucionar los problemas.

Sin embargo, es preocupante la falta de formación de líderes en la mayoría de las empresas, donde sólo se exige el cumplimiento de rutinas y una obediencia inoperante.

Lo mismo sucede en las instituciones del gobierno federal, donde la disciplina y la normatividad han creado en estos últimos años un personal que no puede influir en los procesos ni en su trabajo diario.

Es impresionante lo que sucede en el sector educativo público, que no ha encontrado un sistema que pueda darle orientación firme y permanente, y en donde el burocratismo, unido a las múltiples reformas sexenales, ha hecho del maestro un simple lector en los libros de texto, privándosele de su propia individualidad y creatividad.

En este sistema conductista, no se puede esperar la formación de alumnos creativos, ya que la principal fuente de educación descansa en la interacción de maestro-alumno.

Otro campo en el que se ha carecido de una formación y renovación de directivos es el de los sindicatos. La dirigencia nacional actual descansa en personas de edad avanzada; lo preocupante, es la carencia de jóvenes para suplir a los cuadros de personas mayores.

2.5 LA PSICOLOGIA DEL LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es, examinar cuál es la función de la psicología en el liderazgo.

La psicología dice que la dinámica del liderazgo se inicia en la familia, en la relación padres-hijos. La primera influencia y el primer liderazgo, lo ejercen los padres.

Una relación buena en la que los padres promueven en los hijos una confianza en sí mismos, de colaboración, de trabajo en grupo y de responsabilidad social, que genere en los hijos la base que les permita en su momento repetir esa influencia. El liderazgo de los sistemas sociales no es producto del azar, es resultado del estilo de liderazgo que se inicia en las familias.

Observando a los padres autócratas en las familias, estos van a producir un liderazgo autócrata, y estos por consiguiente serán los responsables de los futuros líderes que dirijan las organizaciones.

En nuestro país, el estilo que adopta el padre, ha sido un liderazgo autoritario paternalista, y por consiguiente, así han sido el gobierno y el mando empresarial.

Este patrón de padre se ha repetido de generación en generación. A los hijos se les pedía sumisión total.

La relación entre el padre y la madre es valorada en segundo término, después de la relación con los amigos o los compadres.

Estos patrones los vemos en el sistema político, como es: la incongruencia entre las normas establecidas y la conducta; individualismo y la falta de responsabilidad social.

Afortunadamente, estos patrones están cambiando aceleradamente por la educación, la liberación de la mujer y las exigencias de un mundo moderno de eficacia y productividad.

La personalidad se desarrolla sobre la base de un temperamento y de un carácter, y el hombre los asimila ocupándolos en toda su vitalidad, para proyectarse en forma única y firme, en los valores espirituales¹⁸.

¹⁸ Cf., SOSA CASTELLANOS, Josué. Síntesis de Psicología General. México: Editorial F. Trillas, S.A., 1967. Pág. 201 y 202.

La personalidad del individuo, es determinada, y su ajuste se debe al medio social¹⁹.

La dinámica entre el individuo y su medio ambiente, se manifiesta en dos formas perceptibles, que son: la adaptación y la inadaptación.

El sujeto puede o no adaptarse a las condiciones impuestas por el medio ambiente.

El medio ambiente puede o no adaptarse a las condiciones impuestas por el sujeto.

La adaptación e inadaptación con relación al individuo:

- Adaptación se manifiesta desde la personalidad normal hasta la completa sumisión al medio ambiente.,
- Inadaptación del individuo, se aprecia desde el desarrollo de una personalidad diferenciada normal hasta el total aislamiento.

La adaptación e inadaptación con relación al medio ambiente:

- Adaptación. Esta se encuentra desde la adaptación democrática hasta la forma dictatorial de sumisión completa del medio ambiente al individuo., y
- Inadaptación. Va desde el separatismo hasta un estado anárquico de todos los individuos.

Retomando los rasgos de la personalidad, la teoría ha caído en un descrédito, debido a los estudios han demostrado que los rasgos de la personalidad de los jefes no dan indicio alguno de que triunfen como líderes.

La teoría determinista de los rasgos del liderazgo no debe hacernos perder de vista respecto de la posibilidad de que ciertas características influyan en la probabilidad de que un individuo en especial asuma un rol de liderazgo en una situación particular.

¹⁹ Cf., id.

Pero, eso si los rasgos tales como la inteligencia o una habilidad determinada, aumenta la fuerza de liderazgo en algunas situaciones.

No debe olvidarse que los rasgos del liderazgo son tanto una función de la situación social como una función de la personalidad, pero que es una función de la interacción de ambas...²⁰.

En resumen, queda mucho trabajo por hacer sobre las relaciones entre la personalidad y otras variables, y entre los rasgos específicos de la personalidad y las situaciones específicas colectivas.

Si la persona reúne todas las cualidades (ya analizadas anteriormente), y trata a sus seguidores con elevado sentido social y humano, será un verdadero jefe (Líder) y podrá servir de modelo para sus subalternos.

²⁰ Cf., VERBA, Sidney. Op. Cit., Pág. 174.

CAPITULO III

PARTICIPACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS RELACIONES HUMANAS

CAPITULO III. PARTICIPACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS RELACIONES HUMANAS

El objetivo de este capítulo es, estudiar la participación del liderazgo desde el punto de vista de la motivación, control, autoridad y poder.

La empresa es un fenómeno tanto social como económico y que una organización industrial no es sólo una institución para obtener un logro económico, sino que es también una organización humana en la cual las esperanzas y aspiraciones de los individuos tratan de expresarse.

Por lo tanto, es preciso investigar cuáles son los impulsos que mueven a la acción del individuo, cuál es su naturaleza íntima y si esos impulsos son innatos o si fueron adquiridos en el curso de la vida.

No debemos olvidar que el ser humano no es un objeto que no tiene vida que sólo se mueve por fuerzas externas, sino que hay en el individuo una cantidad de fuerzas dinámicas que son las que determinan su conducta.

Estas fuerzas obedecen a ciertas necesidades básicas, que son: de orden biológico y otras de orden cultural.

Necesidades de orden biológico

Satisfacción del hambre, de la sed, del sueño, del descanso y del amor.

Necesidades de orden cultural

La necesidad de compañía, de amistad, de consideración, de respeto, de alabanza, de prestigio, de comodidad, de ilustración intelectual, artística, de esparcimiento.

Pero no sólo la satisfacción de las necesidades orgánicas constituye el móvil de la conducta del ser humano. También la satisfacción de las necesidades espirituales es para el hombre uno de los más poderosos móviles de la acción.

3.1 **MOTIVACIÓN**

El objetivo de este inciso es, examinar cuál es la función de la motivación en los actos de liderazgo.

La motivación es lo que hace actuar a la gente. Es el factor más importante de la dirección, y a la vez es muy compleja, ya que a través de ella se logra la ejecución del trabajo hacia la obtención de los objetivos fijados, de acuerdo con los estándares establecidos o patrones esperados.

Entonces podemos decir que, el liderazgo es una acción que se ejerce sobre las personas. En la motivación intervienen los sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de manifestación humana.

Todo líder es un motivador que hace que los otros hagan. Para ello, el líder debe tener la capacidad de entender por qué la gente actúa y saber manejar con destreza a los grupos de trabajo.

En la motivación²¹ existen cuatro características básicas de mayor importancia, que son:

- El logro.
- El reconocimiento.
- El progreso.
- Responsabilidad.

El logro

Para que exista la motivación, el empleado debe sentir que su trabajo tiene utilidad y que sus aportaciones poseen un valor real para la empresa.

Los objetivos para el trabajador, deben ser retadores y alcanzables como parte de su trabajo, ya que esto es esencial para la consecución del logro.

²¹ Cf., TERRY, George R. Principios de ADMINISTRACIÓN. México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1975. Págs. 493 y 494.

El logro, por sí, puede ser satisfactorio, y la mayoría de los seres humanos han experimentado esta situación.

El reconocimiento

Por lo general las personas quieren que otros sepan lo que han logrado y que lo reconozcan en alguna forma.

El reconocimiento debe provenir de quienes se encuentran dentro del mismo grupo de trabajo, ya que la satisfacción en el trabajo parece aumentar al máximo cuando las personas tienen el reconocimiento y la recompensa por parte de su mismo grupo.

El reconocimiento debe ser aceptado por la mente de quien lo recibe.

El progreso

Es la oportunidad de desarrollarse y avanzar, factores esenciales para la automotivación de un empleado.

La necesidad de progreso es universal. Sin embargo, las oportunidades para el progreso varían mucho entre las empresas y entre los distintos niveles de una organización.

El satisfacer la necesidad de progresar, depende no sólo del impulso de las personas y de su capacidad para progresar, sino también del medio ambiente de apoyo que proporcione la gerencia.

El gerente progresista mantiene un clima de trabajo en el cual puede existir y aspirar al progreso del empleado.

La responsabilidad

Los seres humanos requerimos ser responsables si vamos a contribuir al máximo con nuestra habilidad para realizar nuestro trabajo.

Sin responsabilidad, es natural creer que otras personas realizarán el trabajo. Este punto de vista, por lo general, da como resultado que no haya ni una verdadera responsabilidad ni mucho menos motivación.

El trabajador debe tener libertad para emprender acciones que ofrezcan oportunidades de triunfo o de fracaso.

Una persona con responsabilidad es considerada como una muestra de confianza de otros en lo que puede hacer.

La demasiada supervisión y demasiada estructura del puesto, son consideradas por el empleado como falta de confianza en él.

La motivación de una persona descansa fundamentalmente en su sentido de responsabilidad para realizar su trabajo.

Existen otras necesidades que las personas quieren ver satisfechas, como son: un trabajo seguro, instalaciones apropiadas, relaciones sociales con sus compañeros y una identificación con el organismo que refleje su función dentro de la empresa.

3.1.1 Motivación de grupo

Al respecto existen diversos autores que establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores²², tales como:

- Espíritu de equipo.
- Identificación con los objetivos de la empresa.
- Practicar la administración por participación.
- Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.
- Eliminación de prácticas no motivadoras.

²² Cf., MÜNCH GALINDO y GARCIA MARTINEZ. Fundamentos de ADMINISTRACIÓN. Editorial Trillas, S.A. de C.V., 1985. Pág. 159.

Espíritu de equipo

Aumenta la productividad del empleado al sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes.

Identificación con los objetivos de la empresa

El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y el de todos con los intereses de la organización, motivará al grupo de trabajo.

Practicar la administración por participación

Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a los objetivos del grupo de trabajo y de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

Establecimiento de relaciones humanas adecuadas

La implantación de sistemas de comunicación adecuadas dentro de la empresa, promueven la eficiencia del personal.

Eliminación de prácticas no motivadoras

Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas no motivadoras:

- Control excesivo sobre el empleado.
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios imprevistos.

3.1.2 La motivación para asumir un rol de liderazgo

La motivación para realizar actos de liderazgo, se deriva de dos fuentes que son²³:

- De las necesidades individuales que se pueden satisfacer a través de la posesión del rol de liderazgo, y

²³ Cf., VERBA, Sidney. Op. Cit., Págs. 174, 175.

- De la esperanza de que los actos del jefe serán efectivos y acertados.

Por ejemplo, la compensación por sentimientos no apropiados que conducen a algunos individuos a buscar puestos de mando o necesidades relacionadas con el logro del objetivo fijado.

Existen pruebas de que cuanto mayor sea la satisfacción que deriva un individuo del logro del objetivo externo del grupo, más dispuesto se halla a aceptar un rol instrumental de liderazgo²⁴.

En cuanto un individuo espera que sus actos de liderazgo sean premiados con su aceptación por el grupo de trabajo, y con la ayuda a impulsar al grupo hacia sus objetivos, será más probable que dicho individuo se encargue de realizar tales actos²⁵.

3.2 CONTROL

El objetivo de este inciso es, analizar a la función del control en los actos de liderazgo.

Para Burt K. Scanlan, siendo un estudioso del proceso administrativo, sobre el tema dice que: "el control tiene como objeto el cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos"²⁶.

Un buen gerente promueve la idea de que el control ayuda a los empleados a desempeñar mejor su trabajo, a obtener respeto, a contribuir al progreso de su grupo de trabajo y, de hecho, al progreso del ser humano.

A los empleados les causa mucha satisfacción hacer un trabajo bien hecho y uno de los mejores medios de estimularlos es esperar a que los realicen. Este elemento positivo es el que debe formar parte del control.

²⁴ Cf., Ibid., Pág. 175.

²⁵ Cf., id.

²⁶ Cf., MÚCH GALINDO y GARCIA MARTINEZ. Op. Cit., Pág. 171.

El gerente debe conocer cuáles son las bondades y las intenciones de un buen control²⁷, como es:

- Tener conciencia de las necesidades del personal y de las presiones sociales.
- Desarrollar un interés mutuo para alcanzar los objetivos.
- Explicar el por qué de las medidas de control empleadas (para ello, hay que distribuir información sin restricción acerca de ellas).
- Realizar en forma automática los cambios necesarios.

Tener conciencia de las necesidades del personal y de las presiones sociales.

Los controles tienen un efecto que estimula y responde las preguntas del empleado, como:

- ¿Qué se espera de mí ? y
- ¿Qué es necesario para satisfacer las demandas de trabajo del gerente?

Tales respuestas motivan en el empleado el deseo de alcanzar o rebasar el objetivo fijado.

Respecto a las presiones sociales tienen una gran importancia en el control y deben registrarse para apoyar a los controles.

Cuando los empleados están convencidos de que las normas de control son justas y necesarias, constituyen una poderosa fuerza que apoya a dicha norma.

Desarrollar un interés mutuo para alcanzar los objetivos.

Los esfuerzos de control mejoran cuando los grupos de trabajo de una empresa conocen en si los principales objetivos institucionales que se buscan y que están familiarizados con los objetivos de su unidad de trabajo.

²⁷ Cf., TERRY, George R. Op. Cit., Págs. 636 y 637.

Cuando el empleado sabe lo que se espera de él , la razón de ello y la forma en que se beneficiará al cumplir con su trabajo, y cuando reciba información periódica de que está logrando un funcionamiento adecuado o no lo está logrando, es muy probable que el empleado dé su aceptación al control.

Explicar el por qué de las medidas de control empleadas.

Los cambios que se vayan a efectuar en el control, deben ser totalmente informados, explicados y deben darse oportunidades de discusión a todos y cada uno de los afectados por tales cambios.

Realizar en forma automática los cambios necesarios.

Cuando el volumen de trabajo es variable o el cambio en las normas de calidad afectan directamente a los controles de una cantidad conocida, pueden tomarse las providencias necesarias para ajustarlos automáticamente.

3.3 AUTORIDAD

El objetivo de este inciso es, definir y analizar el concepto autoridad para ejercer el liderazgo.

La autoridad ha sido definida por varios autores en una pluralidad de forma.

La autoridad es considerada como la facultad o el derecho de actuar, mandar, o de exigir acción a otros.

La autoridad proporciona a los administradores, entre otras facultades, el poder de coordinar las actividades de los subordinados y asegurar su desempeño, si se presentan circunstancias en las cuales los subordinados no están obligados a cooperar.

En administración se considera a la autoridad como la facultad, por parte de la persona que tiene la autoridad, para exigir a otros (subordinados) que realicen

acciones que se consideran apropiadas para el logro de los objetivos del grupo de trabajo.

En la autoridad está incluido el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. También se tiene la facultad para tomar decisiones y ver que éstas se lleven a cabo. Por otra parte, el concepto de autoridad incluye el acatamiento de esa autoridad, como resultado de la aplicación de esa facultad.

Ese acatamiento puede lograrse, sin embargo, mediante la persuasión, sanciones o simples peticiones, no sólo por la comprensión, la aceleración o la fuerza.

Otros consideran a la autoridad con el carácter de una decisión comunicada a un miembro de la organización, que la acepta como guía de sus acciones, sin que intervenga su propio criterio respecto a lo que sea correcto.

Existen otros que consideran la idea del acatamiento en dos aspectos, que son:

- La aceptación de la comunicación como autoridad, y
- El considerar a la comunicación objetivamente, con la implicación de reducir la coordinación deseada entre las diversas actividades que se consideran.

Y todavía hay otros que distinguen entre la autoridad aplicada a un conjunto de comportamientos y la autoridad aplicada a las circunstancias, de las cuales saldrán determinados comportamientos.

En resumen, para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un líder debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.

3.4 PODER

El objetivo de este inciso es, estudiar la función del poder en los actos de liderazgo.

El liderazgo se basa en el poder. Y el poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor.

Para un liderazgo efectivo, la clave está en que el seguidor observa quien es el que intenta dirigirlo o influir en él en algún sentido.

Entonces, el poder es la capacidad de lograr lo que uno se propone. Respecto a la influencia con los demás, el poder es la habilidad que posee una persona para lograr que otra se conduzca de cierto modo.

El poder ejercido pasa, entonces a ser una "influencia", es decir liderazgo. Ser líder, significa que la persona tiene mayor poder en la influencia hacia otros.

Así, tanto el poder como el liderazgo son relativos a un grupo o a una persona, específicamente.

El poder de convencer, de unir, de motivar, de estimular a otros, de organizar, de integrar es un esfuerzo común, es lo que hace que un líder tenga mejor o menor influencia.

Sin poder, las mejores ideas o los más sobresalientes proyectos, se quedan guardados en el escritorio.

Por ejemplo, un aparato en el campo de la física no se mueve sin energía, así sucede en el campo de la organización, si no hay poder, no hay movimiento, no funciona la empresa.

Todo líder para funcionar requiere de poder; pero no todos los que tienen el poder son líderes²⁸.

²⁸ Cf., CASARES ARRANGOIZ, David. Op. Cit., Pág. 50.

Tenemos el caso de que los accionistas decidieron salvar a la empresa del fracaso por falta de capital, en este caso los accionistas tienen el poder económico para inyectárselo, pero no por ese hecho son líderes.

La autoridad que da un puesto, en sí, no hace líderes a sus ocupantes. Las personas los obedecerían de buena o mala gana; pero no son líderes en el sentido que se han expuesto los ejemplos.

Eso sí, un director que tiene el poder del puesto y además sabe convencer, motivar, desarrollar a su personal y hacer que se logren los resultados, tendrá poder y liderazgo al mismo tiempo.

Entonces, la fuerza de un líder se la da el poder personal de sus cualidades y habilidades, más las facultades que le otorgan su nivel, su posición y los recursos humanos y materiales de los que puede echar mano para apoyar los proyectos y objetivos compartidos e influir en sus seguidores.

El poder toma su fuerza de las propias habilidades personales del líder; en parte, le da poder la estructura organizacional, económica o social a la que pertenece, y en otra medida el poder le es conferido de sus seguidores.

Los seguidores tienen una serie de necesidades y objetivos que desean satisfacer. Tales necesidades son permanentes o cambiantes.

Algunas necesidades son propias de la naturaleza humana y otras surgen por las circunstancias.

Entre las necesidades que el ser humano requiere satisfacer, se encuentran en primer término las necesidades básicas para vivir como son: alimentación, casa, fisiológicas, seguridad, amor, estimación y de realización personal.

Cuando un grupo de trabajo carece de la satisfacción de esas necesidades básicas, estará ansioso por lograrlos, siendo esa su primera motivación.

Ante tal situación el grupo estará listo a seguir a aquel que se considere capaz de guiarlo para sobrevivir. Entonces, ésta es considerada la fuente primaria de la motivación de trabajo.

Por lo tanto, el trabajo es considerado una recompensa económica, por medio de la cual da para comer y vestir.

A medida que estas necesidades sean satisfechas, en el curso de la vida irán apareciendo nuevas motivaciones, como son las de seguridad; es decir, tener para vivir con una razonable situación económica.

Una vez cubiertas estas necesidades, surgirán otras, relacionadas con su progreso social, con el gozo de tener un estatus dentro del grupo de trabajo, de sentirse capaz de realizar un trabajo o de sobresalir en ciertas actividades.

Además, no sólo se preocupará por realizar bien su trabajo, sino que buscará ser el mejor de su especialidad; se esforzará por ser reconocido y afamado como un experto o como una persona "especial".

Y por último, después de sentirse satisfecho con su rol sobresaliente, surgen las necesidades de trascendencia, de construir a sí mismo, de ser creador de su propio destino, de dejar huella, de hacer algo generoso por los demás, de encontrarle un sentido a la vida, y de ser líder de un grupo de trabajo.

CAPITULO IV
ESTILO DE LIDERAZGO

CAPITULO IV ESTILO DE LIDERAZGO

El objetivo de este capítulo es, estudiar de acuerdo a su clasificación, los estilos de liderazgo (véase anexo 1 ejemplo de estilo de liderazgo).

Existen una amplia gama de actividades de liderazgo, y diferentes enfoques que resultan ser los adecuados en diferentes situaciones.

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

Para el objetivo de este estudio, los estilos de liderazgo se clasifican en²⁹:

- Estilo Personal.
- Estilo Impersonal.
- Estilo Autoritario.
- Estilo Democrático.
- Estilo Paternal.
- Estilo innato.

Estilo Personal

La jefatura personal, se ejerce por el contacto personal. El propio jefe o líder, en persona, dirige y anima la realización de un trabajo.

Este tipo de jefaturas es común, por lo general, es muy eficaz y relativamente fácil de administrar o liderear.

Estilo Impersonal

Este tipo de estilo se ejerce por conducto de subalternos o por conductos no personales, por ejemplo, órdenes, planes, juramentos, promesas. Esto es muy común en casi todas la empresas.

²⁹ Cf., TERRY, George R. Op. Cit., Págs. 523 a la 525.

A veces la orden se dificulta aprovecharla satisfactoriamente, porque falta el contacto personal del jefe, y su influencia pierde mucho de su dinamismo al pasar por los intermediarios.

Estilo Autoritario

Este tipo de estilo se basa en que es un derecho del que está investido el jefe, a la vez que tiene una autoridad personal.

La asignación de actividades, los medios y las instrucciones, se dan sin consultar a las personas quienes serán las encargadas de ejecutarlas.

El jefe autoritario cree que, por su posición, puede decidir mejor lo que hay que hacer. El jefe dice: "así se hace". Este tipo de función está caracterizado por los controles que son rígidos y jefes no flexibles.

Estilo Democrático

Este estilo se caracteriza por la participación del grupo de trabajo y se aprovechan sus opiniones. Estimula la iniciativa de los subordinados.

El jefe sugiere, por medio de sus recomendaciones, lo que conviene hacer, pero antes de poner en práctica dicho encargos, primero espera que sean aprobados por el grupo de trabajo.

La jefatura democrática despierta el interés del grupo y se esfuerza por satisfacerlo.

Respecto a los resultados son mejores cuando los miembros del grupo son personas competentes y bien enterados de los asuntos que se discuten.

También es ventajoso este tipo de estilo cuando los integrantes del grupo exista el deseo de realización y un espíritu de cooperación.

La base motivante es que a la gente le gusta que se le pida su opinión; les agrada el creer que son "alguien" y que sus ideas y convicciones tienen algún peso en la decisión final que se haga al respecto.

Desde el punto de vista de la toma de decisiones, la administración por participación incluye el obligar al empleado a encontrar las alternativas de las cuales es posible hacer una elección y a pronosticar las consecuencias probables de cada una de las alternativas.

La participación puede ser un medio muy importante de satisfacer las necesidades humanas y de mejorar la administración. Mediante esta acción se logra una mejor aceptación de los cambios.

La mayoría de la gente acepta con más facilidad de algo en el cual participaron para crearlo, que de algo que para ello es enteramente desconocido.

La participación proporciona la sensación de pertenecer y de ser necesitado en el grupo de trabajo. Exalta y reconoce el ego de una persona y le da la necesaria sensación de que es un ser importante para la organización para la que trabaja.

Además, fomenta una mejor toma de decisiones, y hace que las gente acepte sus responsabilidades y reitere el uso de la creatividad.

La participación, por lo general, debe aplicarse en los niveles superiores de la organización, aunque es efectiva su acción en todos los niveles.

Estilo Paternal

Se caracteriza por la perfecta atención que el jefe que presta a la comodidad y el bienestar de sus subordinados, los protege y los guía con exceso sentimiento.

Por lo general, las intenciones son buenas, pero desgraciadamente no se fomenta la independencia de los subordinados, ni la confianza en sí mismos.

Cuando se ejerce una autoridad paternal, casi siempre, se logra tener éxito, pero el éxito futuro que dependerá de que los trabajadores sigan teniendo a un jefe paternal. Por lo tanto, este tipo de jefatura no ofrece el indispensable elemento de continuidad.

Estilo Innato

Es el que se origina en los grupos sociales informales dentro de las empresas. Estos grupos de estilo innato son de una infinita variedad y forma, y es donde hacen que las relaciones sean recíprocas en el trabajo, en la casa, en la escuela o en el juego.

Los miembros de grandes asociaciones, los partidarios de fútbol y los miembros de un equipo de boliche, son típicos grupos sociales informales de los que suelen surgir los líderes natos.

Puede darse el caso de que un mismo grupo tenga varios líderes natos para diversos fines. Este tipo de liderazgo es muy importante al grado de que debe tomarse en cuenta.

El estar bajo la dirección de un jefe normalmente reconocido, el éxito de muchas empresas depende de la cooperación de los jefes natos.

La influencia de un líder nato es muy fuerte, al grado que puede influir con todo su poder sobre los resultados de una administración.

De los estilos de dirección que hay, lo más importante es tratar de obtener el estilo adecuado para una situación dada.

Muchas de las discusiones que los hombres de empresa leen en diversos textos sobre el tema general del liderazgo, se encuentran ante un conflicto de dos estilos de dirección que se dan en todo grupo de trabajo, y que son los siguientes: el enfoque democrático-participativo y el método autoritario de una sola persona con poder.

Sin embargo, los autores Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, nos dicen que: no debe existir conflicto alguno al tratar de como elegir un estilo de liderazgo³⁰.

³⁰ Cf., TANNENBAUM, Robert y Warren H. SCHMIDT. Cómo elegir un estilo de liderazgo. En: Publicaciones de Harvard Business Review de la Biblioteca Harvard, mayo-junio de 1973. Pág. 3.

Para ello, existe una amplia gama de actitudes de liderazgo, y por consiguiente, diferentes enfoques que resultan adecuados en diferentes situaciones.

El líder de éxito es aquel que reconoce la naturaleza del problema concreto que tiene entre las manos y adopta el estilo adecuado de liderazgo, como por ejemplo:

- “Yo pongo la mayor parte de los problemas en mano de mi grupo y luego les dejo lidiar con ellos. Soy un mero catalizador, me limito a reflejar como un espejo las ideas y sentimientos de la gente, de forma que sean capaces de comprenderlos mejor”.
- “Una vez que he decidido qué curso de acción tomar, hago todo lo que está en mis manos para vender mis ideas a mis empleados”.
- “A mi me pagan para que dirija. Si dejo que un montón de gente tome las decisiones que yo debería tomar, entonces no me estoy ganando mi sueldo”.
- “Yo creo en hacer que las cosas se hagan. No puedo perder tiempo convocando reuniones. Alguien tiene que hacer las cosas aquí y en mi opinión ese soy yo”.

Cada una de esas consideraciones representan un punto de vista sobre lo que es un “buen liderazgo”.

4.1 EL LÍDER ANTE LA PROBLEMÁTICA DE CÓMO ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es analizar el problema para elegir el estilo adecuado de liderazgo. .

En los últimos años se ha venido tratando el problema de cómo podrá el gerente moderno ser “democrático” en las relaciones con sus subordinados, y al mismo tiempo mantener la necesaria autoridad y control en la organización en la que trabaja.

A principio del siglo XX, este problema no se dejaba sentir tan palpablemente. Se presentaba, generalmente, al ejecutivo con éxito como una persona con inteligencia, imaginación, iniciativa, capacidad para tomar decisiones rápidas, y la habilidad para inspirar a sus subordinados.

La gente pensaba que el mundo estaba dividido en "líderes" y "seguidores", únicamente.

Sin embargo, en forma gradual, surgió el concepto de la "dinámica de grupos", la cual centraba su atención en los miembros del grupo en vez de concentrarse sólo en el líder.

El gerente moderno se encuentra a menudo en una posición mental muy incómoda. Con frecuencia no está muy seguro el gerente de cómo debe comportarse.

El gerente en ocasiones se encuentra atrapado en el dilema de tener que elegir entre ejercer un tipo de liderazgo "duro" o sea autoritario, o uno "voluble".

El gerente no está seguro de cuándo es realmente adecuado que el grupo de trabajo tome la decisión y cuando la convocatoria de una conferencia del "staff" resulta ser simplemente un mecanismo para evitar su propia responsabilidad en la toma de decisiones.

A continuación se estudian las diferentes formas de comportamiento de liderazgo que hay, entre las que el gerente puede elegir al relacionarse con sus subordinados.

A. Gama de Comportamientos

La gama del posible comportamiento de liderazgo que se le presenta al gerente va en relación con el grado de autoridad ejercida por el jefe y el grado de libertad de que disfrutaban sus subordinados en el proceso de toma de decisiones.

En la gama de comportamiento de liderazgo³¹, se tiene:

- El gerente toma la decisión y la comunica.,
- El gerente vende la decisión.,
- El gerente presenta sus ideas y solicita preguntas.,
- El gerente presenta una decisión tentativa, que puede ser cambiada.,
- El gerente presenta el problema, recibe sugerencias y toma la decisión.,
- El gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión., y
- El gerente permite que los subordinados funcionen dentro de los límites establecidos por el superior.

El gerente toma la decisión y la comunica.

En esta posición, el gerente identifica un problema, considera a las diversas soluciones posibles, elige la mejor y comunica su decisión a los subordinados para que la pongan en práctica.

El gerente no ofrece a sus subordinados la oportunidad de participar directamente en el proceso de la toma de decisiones.

El gerente “vende” su decisión.

En este caso, el gerente tiene la responsabilidad de identificar el problema y de llegar a una decisión.

Sin embargo, en vez de comunicar la decisión simplemente, se toma la tarea adicional de convencer a sus subordinados de que la acepten, ante la posibilidad de que existe alguna resistencia entre aquellos que serán afectados por la decisión.

El gerente presenta sus ideas y solicita preguntas.

En este caso, el gerente ha llegado a una decisión, y pretende que sus ideas sean aceptadas y ofrece a sus subordinados una oportunidad de dar una explicación más completa de su manera de pensar y de cuáles son sus intenciones.

³¹ Cf., TANNENBAUM, Robert y Warren H. SCHMIDT. Op. Cit., Págs. 5 y 6.

Después de presentar sus ideas, solicita preguntas, a fin de que sus asociados puedan comprender mejor lo que el gerente pretende lograr.

El gerente presenta una decisión tentativa, que puede ser cambiada.

Esta clase de comportamiento permite a los subordinados tengan alguna influencia en la toma de decisiones.

Pero, la investigación inicial y el diagnóstico del problema, sigue en manos del jefe.

Antes de presentar una decisión en firme, el jefe hace una propuesta para solucionar el problema para que aquellos que serán afectados por la misma y que ofrezcan sus puntos de vista.

El jefe dice:

"Me gustaría escuchar lo que ustedes tengan que decir sobre este plan que yo he diseñado. Agradeceré sus comentarios al respecto, reservándome la decisión final".

El gerente presenta el problema, recibe sugerencias y toma la decisión.

En este caso, los subordinados tienen ahora su primera oportunidad de sugerir soluciones.

La tarea inicial del gerente, entonces será, la identificación del problema.

La función del grupo de trabajo consiste en enriquecer la lista de las posibles soluciones al problema que el gerente pueda considerar.

El objetivo es aprovecharse de los conocimientos y de la experiencia de aquellos trabajadores que están "en la primera línea de batalla".

El gerente, después, elige la solución que considera que es la mejor de entre la más amplia lista de posibles soluciones, obtenida mediante la colaboración del gerente y sus subordinados.

El gerente define los límites y solicita que el grupo tome la decisión.

El gerente define el problema a resolver y los límites dentro de los cuales debe tomarse la decisión.

Puede utilizarse como ejemplo la solución del problema de estacionamiento en una fábrica. El jefe decide que este es un asunto que debe ser resuelto por aquellos que tienen algo que ver con el estacionamiento.

Así que reúne el personal y les indica la existencia del problema. Dentro de tales límites, se puede llegar a cualquier solución que parezca lógica a todos. Cuando se haya decidido un plan concreto, la empresa gastará el dinero que se requiere para construir el estacionamiento de la forma que los empleados digan.

El gerente permite que los subordinados funciones dentro de los límites establecidos por el superior.

En este caso, el equipo de gerentes, se encarga de la identificación y del diagnóstico del problema, desarrolla soluciones que sean alternativas para resolver dicho problema y decide sobre la solución más viable.

Las únicas limitaciones que la empresa impone directamente al grupo de trabajo son aquellas que son especificadas por el jefe superior del equipo de trabajo.

El jefe se compromete de antemano a ayudar a poner en marcha cualquier decisión que el grupo tome.

4.2 EL LIDER DECIDIENDO CÓMO DIRIGIR

El objetivo de este inciso es, determinar dentro de los tipos de liderazgo, el cómo dirigir al grupo de trabajo.

Los factores que ha de tener en cuenta el gerente al momento de decidir el cómo dirigir al grupo de trabajo, son tres de suma importancia³²:

³² Cf., id.

- Factores que afectan al gerente.
- Factores que afectan a los subordinados.
- Factores que afectan a la situación en concreto.

Factores que afectan al gerente.

La conducta del gerente proyecta sus problemas en una forma que sea única, y esta se debe a que es producto de su propia formación, conocimientos y experiencias.

Entre los factores de tipo interno que le afectarán en su decisión, se encuentran los siguientes:

- A. Su sistema de valores.,
- B. Su confianza en sus subordinados.,
- C. Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo.,
- D. Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre.

A. Sus sistemas de valores.

La profundidad de sus creencias con respecto a las cuestiones siguientes:

¿Con qué grado de convencimiento siente que los individuos deben participar en la toma de decisiones que les afectan? o,

¿Hasta qué punto está convencido de que el ejecutivo a quien se le paga para que asuma una responsabilidad, deberá personalmente sobrellevar la carga de la toma de decisiones?

Estas cuestiones moverán al gerente hacia un extremo u otro dentro de la variedad de comportamientos de liderazgo que se le presenta en relación con el grado de autoridad que ejerce.

Su conducta se verá igualmente influenciada por su forma de atribuir importancia a la eficiencia de la organización, el desarrollo personal de sus subordinados y los beneficios de la empresa, respectivamente.

B. Su confianza en sus subordinados.

Los gerentes se distinguen grandemente con respecto al grado de confianza que tienen en otros en general, y en particular, en aquellos empleados a quienes tiene que supervisar en un momento dado.

El gerente al observar a su grupo de subordinados, estudiará su conocimiento y competencia con respecto al problema por resolver, y verá quien de sus subordinados está mejor calificado para resolver dicho problema.

Es probable que el gerente sienta, sin justificación alguna o con ella, mayor confianza en su propia capacidad que en la que pudieran tener sus subordinados.

C. Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo.

Existen algunos gerentes que parecen funcionar más a gusto y con mayor naturalidad como líderes sumamente impositivos.

Otros gerentes parece que funcionan más a gusto en un rol de miembro de un equipo de trabajo, lo que les hace compartir en todo momento muchas de sus funciones con sus subordinados.

D. Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre.

El gerente al ceder el control del proceso en la toma de decisiones, se reduce por consiguiente la predicción del resultado, ya que no está en sus manos el control de las consecuencias.

Algunos gerentes tienen más necesidad que otros de valerse de la predicción para estabilizar su medio.

El gerente aporta a cualquier situación con que se enfrenta con los problemas y con las variables de carácter personal.

Si el gerente es capaz de concebir las fuerzas que, de forma consciente o inconsciente, afectan su comportamiento, entonces, podrá entender mejor qué es lo que le hace por actuar de cierta forma. Y al comprender esta forma de actuar, podrá en todo momento llegar a ser más efectivo en sus decisiones.

Factores que afectan a los subordinados.

Antes de decidir en qué forma dirigir a un grupo de trabajo, el gerente querrá tener en cuenta un número de factores que afectan el comportamiento de sus subordinados.

El gerente deberá recordar que cada empleado, como él mismo, se ve afectado por muchas variables de su personalidad.

Hay que considerar que cada subordinado tiene en sí una serie de posibilidades con respecto a que el jefe debe relacionarse con él.

Cuanto mejor conozca el gerente estos factores, con más precisión podrá determinar qué tipo de conducta deberá adoptar, lo que permitirá que sus subordinados actúen *óptimamente*.

En términos generales, el gerente puede conceder a sus subordinados una mayor libertad si se les dan las siguientes condiciones esenciales, que son:

- Los subordinados tienen necesidades de independencia relativamente grande.
- Los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad en la toma de decisiones.
- Los empleados prefieren que se les den las normas de actuación perfectamente claras.

- Los subordinados muestran estar interesados en el problema y piensan que es muy importante su participación.
- El entendimiento e identificación con los objetivos de la organización.
- El tener el conocimiento y la experiencia necesaria para lidiar con el problema.

El gerente, tendrá que hacer mayor uso de su autoridad si no se dan las condiciones anteriormente mencionadas; en ocasiones, no habrá más remedio que funcionar sólo sin la participación de los subordinados.

Cuando los subordinados hayan aprendido a respetar y confiar en su jefe, entonces él se encontrará en libertad para modificar su conducta.

En un ambiente de confianza y respeto mutuo, los subordinados tienden a sentirse menos amenazados por conductas que se apartan de lo normal, lo que a su vez hace que sea posible que haya más flexibilidad en las relaciones mutuas.

Factores que afectan a la situación en concreto.

Además de los factores que afectan al gerente mismo y a sus subordinados, ciertas características de la situación en general influirán también en la conducta del gerente.

Entre los factores más importantes que rodean al gerente están aquellos que se derivan de la misma organización, del grupo de trabajo, de la naturaleza del problema y de las presiones de tiempo, de los cuales brevemente se analizan a continuación:

El tipo de organización.- Como las personas, las organizaciones tienen su escala de valores y tradiciones que inevitablemente influyen en la conducta de la gente que trabaja en ellas.

El gerente recién llegado a una empresa descubre en poco tiempo ciertos tipos de comportamiento que reciben aprobación y otros no.

El gerente descubre también que el separarse radicalmente de la conducta generalmente aceptada por el grupo de trabajo es probable que le ocasione problemas.

Estos factores y tradiciones se comunican de muchas formas, como son las descripciones de puestos de trabajo, el establecimiento de políticas de actuación de la alta dirección.

El tamaño de las unidades de trabajo o la necesidad de mantener la confidencialidad de los planes, hace que sea necesario que el jefe ejerza más control del que otras circunstancias sería necesario.

Factores como estos, pueden limitar considerablemente la posibilidad de que el gerente pueda elegir de forma flexible su conducta entre la gama de conductas que existen.

La efectividad del grupo.- Antes de confiar la responsabilidad de la toma de decisiones al grupo de trabajo, el jefe debe estudiar el grado de efectividad con que los miembros del grupo trabajan juntos, como una sólo unidad de trabajo.

Uno de los factores relevantes a este respecto es la experiencia que el grupo haya tenido al trabajar juntos.

En general, puede esperarse que un grupo de trabajo haya funcionado como tal por algún tiempo, habiendo desarrollado hábitos de cooperación, y por tanto, será capaz de lidiar con un problema con mayor eficacia que con un nuevo grupo de trabajo.

También es de esperar que un grupo de trabajo con formación e intereses semejantes, trabajará más rápida y fácilmente que con gentes con formaciones

diferentes, ya que los problemas de comunicación serán probablemente menos complicados.

El grado de confianza que los miembros del grupo de trabajo tengan en su habilidad para resolver los problemas que se presenten como grupo que es, igualmente, será un punto clave a considerar.

La naturaleza del problema.- El problema mismo puede determinar qué grado de autoridad debe el gerente delegar en sus subordinados.

El mismo gerente se preguntará si los subordinados tienen los conocimientos que se requiere para solucionar el problema.

Es posible el hacerles un mal al confiarles a los subordinados un problema que, con su poca experiencia no están preparados para resolver.

Los problemas que se presentan en las grandes empresas o en crecimiento, estas requieren cada día más de los conocimientos de especialistas procedentes de diversos campos, y puede deducirse que cuanto más complejo sea el problema, mayor será la necesidad del gerente de obtener ayuda para resolverlo.

Existen ocasiones en que la complejidad del mismo problema requiera que solo una persona lo resuelva, o sea que la naturaleza del problema no permite al líder ser participativo y demócrata.

La presión del tiempo.- La presión es la que el gerente sienta más claramente ante un problema, aunque sea puramente imaginaria.

Cuanto más sienta la necesidad de una decisión inmediata, más difícil será para el gerente hacer que otros participen en la resolución del problema.

En empresas que se encuentran en un continuo estado de "crisis", es probable encontrar que los gerentes utilizan personalmente un alto grado de autoridad, y por consiguiente, delegan relativamente poco en sus subordinados.

Cuando la presión de tiempo es menos fuerte, es más posible incorporar a los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

Así pues, estos son los factores principales que actúan sobre el gerente, en un momento dado, y proceden a determinar su comportamiento estratégico con relación a sus subordinados.

En cualquier caso, su conducta ideal del gerente deberán ser aquellas que haga realizable el alcanzar su meta dentro de los límites que le son dados.

Cuando el gerente está trabajando con su organización en la resolución de los problemas que se le presentan día a día, su posibilidad de elección de liderazgo es limitada.

Respecto al logro de los objetivos depende, en gran parte, de lo que desee lograr el gerente, cuando se libera de la presión de las tareas inmediatas.

Los objetivos que la mayor parte de los gerentes modernos pretenden alcanzar son:

- Elevar el nivel de motivación de los empleados.
- Aumentar la capacidad de los subordinados para aceptar los cambios.
- *Mejorar la calidad de todas las decisiones de dirección.*
- *Desarrollar el trabajo en equipo y de la moral.*
- Dar facilidad de desarrollo individual de los subordinados.

El gerente, en los últimos años, se ha visto invadido por una gran cantidad de consejos sobre cómo alcanzar mejor el logro de los objetivos mencionados.

También, el gerente no debe confiar siempre todas las decisiones a sus colaboradores. El conceder al individuo o al grupo mayor libertad de la que están preparados para aceptar en un momento dado, puede fácilmente producir ansiedad, y por tanto, perjudicar, más que facilitar, el alcance de los objetivos fijados.

En resumen, el líder que tiene éxito es aquel que está consciente de los factores que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado.

El gerente al estar consciente de su comportamiento, se entiende a sí mismo con exactitud. También, entenderá mejor a los individuos y al grupo de trabajo con el que se relaciona, a la empresa y al medio social en el cual actúa.

CAPITULO V

**EL LIDERAZGO Y LA TOMA
DE DECISIONES**

CAPITULO V EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES

El objetivo de este capítulo es, estudiar el impacto del liderazgo en la organización y los factores que contribuyen a una toma efectiva en las decisiones.

El liderazgo y la toma de decisiones son considerados factores decisivos para toda organización.

La determinación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, el incorporar nuevos medios para la satisfacción de dichos objetivos y el mantener una producción de trabajo que sea satisfactoria, requieren de tomar decisiones.

El gerente es el que decide lo que debe hacerse. Entonces, las decisiones son esperadas que provengan de un gerente. Si existe una marca para distinguir al gerente, es la toma de decisiones.

La toma de decisiones se da en toda la administración, y existe también en todas las áreas de una empresa.

En un principio, el tomar decisiones era algo incierto o fortuito, pero su importancia es tal que para tomar decisiones en los altos niveles se han desarrollado numerosas técnicas, fundamentalmente a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones.

Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es parte de los gerentes, aunque resulte obvio mencionar que no todas las etapas del proceso administrativo se toman decisiones.

5.1 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

El objetivo de este inciso es, examinar a las funciones del liderazgo.

Las principales funciones del liderazgo, según Phillip SELZNICK³³, se dividen en cuatro categorías, que son:

- Objetivo y función institucional.
- Conformación institucional del objetivo.
- Defender la integridad de la organización.
- Ordenación del conflicto interno.

Objetivo y función institucional

El liderazgo institucional es el proceso de trabajo de grupos, de equipos y niveles jerárquicos para lograr los objetivos en una institución destinado a lograr metas con y por medio de seres humanos.

La función es la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y se esfuercen por alcanzar los objetivos de la institución.

Conformación institucional del objetivo

Esta actividad comprende la creación de una política dentro de la estructura o la decisión que se debe tomar sobre los medios para obtener los fines deseados.

Defender la integridad de la organización

En esta actividad se combinan los valores y las relaciones públicas. El líder representa la organización ante el público y ante sus propios miembros en la medida en que trata de convencerlos de que hay que seguir sus decisiones.

Ordenación del conflicto interno

El conflicto es parte del estado normal de una organización. Las consecuencias del conflicto son igualmente normales, en cuanto que son tanto organizacional como individualmente positivas o negativas.

La identificación de sus formas, estados, condiciones y consecuencias del conflicto señala su naturaleza repetitiva en las organizaciones.

³³ Cf., HALL, Richard H. ORGANIZACIONES: estructura y proceso. España: Editorial Prentice-Hall Internacional, 1973. Págs. 227 y 228.

Estas funciones pueden operar en todos los niveles de la organización.

Respecto al liderazgo, también, puede presentarse en cualquier situación de grupo u organización.

Sin embargo, el liderazgo (o su ausencia en algunos casos) de la cima de la organización es el más importante para la empresa.

En tal situación cuando las tareas del líder ejercen un impacto real en la organización, es donde la atención se enfocará de manera principal.

Estudios realizados en grupos pequeños de laboratorio, han determinado consistentemente que el liderazgo es un proceso diferenciado, en el cual intervienen con tareas o actividades instrumentales separadas claramente de las actividades socio-emocionales o expresivas³⁴.

Amitai ETZIONI desarrolla una perspectiva de "liderazgo dual" en las organizaciones y sugiere que en la mayoría de los casos el liderazgo descansa en más de una persona con la posibilidad de que las demandas de las dos formas puedan entrar en conflicto³⁵.

Según ETZIONI, las demandas de la organización son las que determinan en última instancia la forma que tendrá éxito considerando más efectivo el aspecto de tipo socio-emocional para las organizaciones que son normativas y el de tarea para las organizaciones instrumentales.

Este aspecto sólo toca los niveles relativamente bajos de la jerarquía, es importante tener en cuenta este tipo de liderazgo.

5.1.1 Componentes del liderazgo

Cada organización tiene un individuo o grupo de individuos en el nivel decisorio.

³⁴ Cf., ibid., Pág. 228.

³⁵ Cf., id.

Este nivel decisorio es simplemente de poder de posición, el cual no incluye la función de liderazgo.

La concepción de liderazgo comprende lo que una persona hace por encima de las exigencias básicas de su posición.

El convencimiento de los individuos y el mejoramiento de las ideas y decisiones, son las que distinguen de la simple función de posesión del poder.

La confianza en la posición organizacional, puede provocar una situación en la cual las características de los líderes que ocupan las posiciones superiores, no muestran tener diferencia alguna.

Las características individuales son decisivas para el liderazgo, y existe un verdadero riesgo en admitir la existencia de un grupo de rasgos propios del líder.

Este enfoque no fue muy aceptado por dos razones:

- La primera radica en que tales rasgos que se consideran ser comunes y que no pueden ser identificados.

No existe un grupo de características de los líderes ni de los seguidores.

- El segundo factor con base en la atención resultó de manera que crece hacia la situación en que el liderazgo aparece³⁶.

Dicha perspectiva esta basada en la situación, asume que las condiciones del momento definen el por quién y de qué manera el liderazgo será expresado.

En cada función será un individuo distinto el que surja como líder.

Esta forma de ver a la perspectiva ha dominado en buena parte el enfoque sociológico del liderazgo, especialmente en los estudios realizados con grupos pequeños.

³⁶ Cf., Ibid., Pág. 229.

La tendencia que nace de otra cosa sostiene que las situaciones diferentes exigen también formas distintas del liderazgo, por tanto, de individuos, como de cada función exigirá capacidades y comportamientos muy especiales.

Esta perspectiva de liderazgo combina los enfoques del rasgo y de la función, evitando así, cualquier impedimento para llevar a cabo dicha combinación.

Tal enfoque de la combinación es empleado por Edwin HOLLANDER y James JULIAN. Estos autores rechazan los enfoques de rasgos y de función, agregando a esto un elemento importante que es: la interacción (influencia recíproca) entre el dirigente y los seguidores.

El líder influye en sus seguidores en el proceso de interacción, pero a la vez, las reacciones de aquellos, ejercen una influencia muy importante sobre su comportamiento.

El liderazgo organizacional (conocido como liderazgo institucional), desde el punto de vista muy personal, es una combinación de factores que se dan en los altos niveles de la organización.

La alta dirección le proporciona al líder su base de poder y ofrece a los seguidores la idea de que el líder posee un derecho legítimo a esa posición y que se comprometerá en el liderazgo, ordenando sus pensamientos y acciones a cumplir con las funciones de líder por toda la organización³⁷.

Estos ofrecimientos (expectativas) se ven aún en períodos de desacuerdo dentro de la organización, cuando hay remplazo de líder, y los seguidores expresan sus peticiones de que la nueva persona realice lo que su antecesor no hizo.

³⁷ Cf., Ibid., Pág. 230.

La función del líder exige que el individuo se comporte de tal manera que las peticiones de los seguidores se vean satisfechas.

Las formas de relacionar las características del individuo y la función, estimulan una conducta del líder que varía de acuerdo con la situación.

Una designación al azar de directivos no permitirá que se lleve a cabo el proceso de liderazgo.

El liderazgo depende de la conveniencia entre la situación y las características que posee la persona nombrada para que asuma la dirección de una organización.

El proceso de interacción (influencia recíproca) se da después del nombramiento. Este proceso determinará si la persona en cuestión, con sus características individuales que se convierta o no en líder.

5.2 EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

El objetivo de este inciso es, examinar el impacto que produce el liderazgo en la organización.

Lo ideal es especificar las condiciones en las cuales el liderazgo produce un impacto, señalando la dirección y magnitud del efecto, para luego colocarlo en apoyo con los demás factores que afectan las operaciones de una empresa.

Entre los factores que se incluirían las consideraciones, son internas y externas.

También, se debe conocer las limitaciones que le son impuestas al líder, los bloqueos a su impacto, o dicho de otra manera, la extensión de movimiento que en realidad tiene para establecer su política, y poner en función sus decisiones.

Los estudios que hay sobre el liderazgo en las organizaciones son confusos, aparte del número de variables dependientes utilizadas, abarcando desde fuertes medidas

de productividad hasta las respuestas evasivas a los factores de moral y satisfacción personal del líder.

5.2.1 Factores que afectan el impacto del liderazgo

Desde una panorámica individual o social, se puede decir de que si todo el personal estuviese a sí mismo motivado y deseoso de participar en el proceso decisorio, y de que la organización, como un todo, será más sana si constantemente se está innovando y si se compromete en tener influencias recíprocas con su medio ambiente externo.

Esto nos lleva, pues, a la conclusión de que no es un remedio que pueda aplicarse a todas las organizaciones ni a todos sus miembros.

El aspecto importante que muestra el liderazgo en el nivel superior es de impacto.

Por ejemplo, si la producción es aumentada o si se acelera la aceptación de un nuevo modo de organizar, el liderazgo se convierte entonces, en un proceso muy importante de realización.

Un impacto real de liderazgo puede verse fácilmente, en términos de realización y actitudes, la realización de los subordinados de alto nivel o de los administradores de alto mando puede ser afectada y ejercer, a su vez, un impacto que baja en la organización.

Un aspecto adicional es que el liderazgo y toda la función directiva se ven afectados por una serie de consideraciones a través de la tecnología de la organización.

Los factores tecnológicos, establecen límites a la cantidad y a los tipos de variaciones que pueden introducirse al sistema, poniendo límites a ciertos aspectos de lo que un líder puede hacer.

5.2.1 Sucesión del Líder

La dirección en el nivel más alto de la organización tiene realmente el potencial necesario para practicar impactos que verdaderamente sean duros en la

organización, aunque no se pueda establecer en qué proporción puede ser atribuida a las funciones directivas.

Es indudable que el impacto cambia según la situación, ya que la variedad de alternativas, incluso las formalmente determinadas, varían de una manera muy amplia.

Sin embargo, puede considerarse que el liderazgo ejerce un impacto muy importante sobre lo que sucede a la organización y dentro de la misma.

Louis KRIESBERG llegó a la conclusión de que el tamaño y la tasa de sucesión están relacionados. Esto es, a mayor tamaño, mayor tasa de sucesión³⁸.

La tasa de sucesión no es afectada sólo por el factor tamaño; también, se les adjudica importancia a las líneas que pueden ser modelo dentro de la organización.

Si la organización crea la expectativa de que muy pronto habrá cambios de ejecutivos, esto aumentará obviamente la tasa de sucesión.

Una tipología adecuada de las organizaciones debe permitir realizar cierta previsión de los tipos de organización en el que las tasas de sucesión sean altas.

En ausencia de tal tipología, es importante el factor tecnológico mencionado por KRISBERG, en el cual nos dice: "lo que una organización hace y el medio externo en el cual trabaja ejercen un impacto sobre la frecuencia con que se efectúan los cambios en la dirección de la cima y sobre el grado en que tal liderazgo puede afectar verdaderamente a la organización"³⁹.

Las organizaciones grandes están en condiciones de ser más formalizadas y complejas, y por tanto, son más resistentes al cambio.

³⁸ Cf., Ibid., Pág. 237.

³⁹ Cf., Ibid., Pág. 238.

Por tanto, es probable que el liderazgo de la cima no pueda "darle un cambio brusco a la organización" en ninguna dirección, en un corto tiempo, a menos que se tratase de un sistema totalmente autocrático.

Un cambio directivo atrae algunas recomendaciones que pueden servir para demostrar públicamente una acción concreta para remediar una situación indeseable.

La naturaleza pública de las realizaciones del equipo de trabajo y la identificación íntima de la comunidad con el desempeño del mismo se combinan para establecer un control sobre el funcionamiento del equipo.

Las influencias externas tienden a aumentar la diferencia entre la responsabilidad directiva y la autoridad real.

La disponibilidad de guías objetivas de realización, contribuyen a disminuir el control directivo, y por consiguiente, se tendrá una mayor tasa de secesión.

Entonces, a mayor tasa de sucesión, será mayor la probabilidad de remplazo cuando la realización del equipo de trabajo disminuye.

El cambio frecuente de directivas puede producir consecuencias que se opongan a las funciones dentro del equipo de trabajo, afectando el estilo de supervisión y alterando la vía informal de las relaciones que forman parte de la persona.

Las nuevas políticas y el nuevo personal crean la necesidad de reestructurar las relaciones de los grupos de trabajo.

La baja estabilidad resultante de los grupos primarios de trabajo, producir una baja en la moral y puede contribuir a la no efectividad del equipo.

La pérdida del apoyo de los seguidores puede contribuir a una baja en la moral y en la actuación del equipo⁴⁰.

GAMSON y SCOTCH, analizaron los datos sobre los cambios en mitad de temporada, encontrando que el nuevo director que provenga de dentro o de fuera de la empresa, encuentra que el éxito será mayor cuando el líder proviene de dentro de la organización⁴¹.

Ahora bien, los tipos de personal disponible son modificados por el sistema social del cual forman parte, y es dentro de este marco de referencia donde el comportamiento del líder tiene lugar.

En cuanto al tiempo que contribuirá el comportamiento del líder en la organización, queda sin respuesta alguna, ya que los estudios realizados al respecto sugieren que tanto los resultados positivos como negativos sobrevienen con la misma sucesión directiva⁴².

5.2.2 ¿Los Líderes establecen alguna diferencia?

Esta es una pregunta difícil de responder dada la diversidad de factores que entran en la operación de cualquier organización.

Los éxitos o fracasos posteriores a la sucesión, se han atribuido al cambio en la alta administración, y cuando los cambios en las condiciones del medio ambiente externo de la organización, y el nuevo personal en algunas funciones claves o los desarrollos tecnológicos, puedan tener tanto que ver con el cambio.

Otra consideración para comprender mejor el grado en que los líderes pueden afectar a la organización, es: la probabilidad de que el líder pueda convencer al resto de la organización para que estos sigan sus decisiones.

⁴⁰ Cf., Ibid., Pág. 239.

⁴¹ Cf., Ibid., Pág. 240.

⁴² Cf., Id.

En este punto vuelven a aparecer las distintas formas de poder, incluyendo las capacidades que forman parte de la persona.

El líder debe ser capaz de ejecutar sus propias decisiones, ya sea por medio un mecanismo u otro dispositivo, en la organización.

Un factor más a considerar, es el grado en que los demás miembros de un grupo, esperan que el líder influya en la organización.

Si las funciones del líder son vistas con limitaciones, y es probable que tengan menor impacto que en los caso en que se espera del líder un rol en cierta forma de Mesías⁴³.

5.3 EL LIDERAZGO EN LA TOMA DE DECISIONES

El objetivo de este inciso es, analizar cuál es la participación del liderazgo en la toma de decisiones.

Uno de los aspectos más examinados del liderazgo es la participación en la toma de decisiones.

Las decisiones que toma el líder corresponden a las funciones más importantes de su puesto, que son:

- Establecimiento de metas.
- Decidir sobre los medios para obtener el fin.
- Defender a la organización contra ataques de fuera.
- Resolver los conflictos internos.

Dentro de una organización lo que más interesa son las decisiones estratégicas que afectan en un momento dado el destino de la empresa.

5.3.1 Variables y restricciones

El autor James THOMPSON ofrece una panorámica muy útil de las clases de decisiones estratégicas que hay para la organización; y nos dice que, al respecto siempre participan dos dimensiones principales, que son⁴⁴.

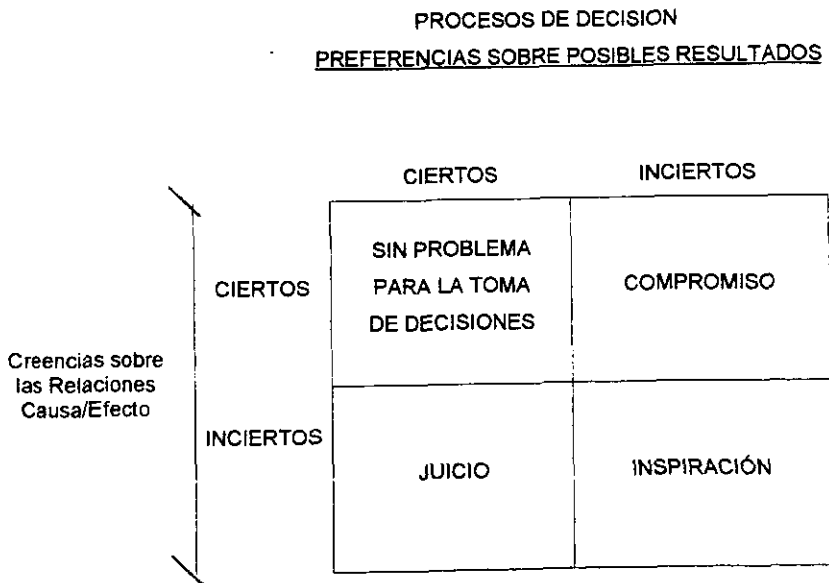
⁴³ Cf., Ibid., Pág. 242.

⁴⁴ Cf., Ibid., Pág. 244.

- El creer sobre las relaciones causa/efecto, y
- El tener preferencias sobre posibles resultados.

Estas variables básicas en la toma de decisiones pueden operar en un estado consciente o inconsciente.

Como una ayuda para comprender el proceso decisorio, James THOMPSON sugiere que cada variable puede ser (simulado) dividida de la manera que se ilustra en la figura siguiente:



Fuente: James D. Thompson. Organization in Action. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.

Pág. 134.

En el cuadro "ciertos" en las dos variables, puede usarse una estrategia de tipo "computacional". En este caso la decisión es obvia, ya que puede ser realizada con gran sencillez en una computadora.

Un ejemplo sencillo sería el inventario; cuando la provisión de un determinado artículo llega a cierto límite, se reordena automáticamente.

La otra casilla de los "inciertos" presenta más problemas, y es por tanto, más decisivo para la organización.

Cuando las preferencias sobre posibles resultados son claras, pero las creencias sobre las relaciones causa/efecto son inciertas, estamos hablando de que se trata de una estrategia de juicio en la toma de decisiones.

Cuando la situación es inversa y existe certeza acerca de la relación causa/efecto pero la incertidumbre sobre la preferencia de posibles resultados, se considera que el caso requiere una estrategia de compromiso para la toma de decisiones.

Finalmente, cuando existe incertidumbre (inciertos) en ambas dimensiones, estamos hablando de que se trata de una estrategia de inspiración para el proceso de decisión, si es que con seguridad se llega a una decisión⁴⁶.

En algunas áreas del conocimiento, la certidumbre acerca de la causa y el efecto está bien desarrollada, en tanto que en otras el conocimiento, en el mejor de los casos es resultado de la probabilidad.

Otra situación en que la relación causa y efecto se hace oscura, se presenta cuando la organización está en competencia con otra organización, la cual no puede ejercer control alguno.

También, en este caso se emplea la estrategia de juicio ya que la organización no está en capacidad de decidir con precisión lo que ocurrirá como resultado de sus propios esfuerzos.

El "conocimiento" de la causa y efecto es afectado radicalmente por el sistema de creencias o de la sinceridad que sobresale en la organización.

Así pues, desde el punto de vista de causa y efecto, la información es un factor clave, en el que la interpretación de la información continúa siendo una variable que,

⁴⁶ Cf., *Id.*

aunque es constante en la mayor parte de las organizaciones, afecta los resultados en las decisiones que se toman.

El adoptar por un sistema de verdad diferente, puede llevar a tomar decisiones distintas, basadas en la misma información.

El aspecto de las metas y la racionalidad en las organizaciones es determinante en este punto, ya que son las decisiones acerca de las metas se convierten en preferencia sobre los posibles resultados.

En los sistemas de conocimiento y de verdad, es importante, ya que éstos ayudarán a determinar con exactitud lo que los líderes de la organización decidan sobre un aspecto dado.

La organización también puede estar limitada en su selección de preferencias por la escasez de las entradas. Por ejemplo, una Universidad que quisiera desarrollar su prestigio a nivel nacional en determinado campo, puede ver modificada su preferencia al no poder asegurar el tipo de académicos y estudiantes que sirvan para su objetivo.

5.3.1 Racionalidad disponible en un proceso de decisión

A las limitaciones que están fuera del control de la organización y de las personas que toman las decisiones, debe añadirse específicamente la cantidad limitada de racionalidad disponible en un proceso de decisión⁴⁶.

Como lo ha señalado Herbert A. SIMON, las decisiones se toman con base a una "racionalidad limitada"⁴⁷.

Se aprecia con claridad que cuanto más importante sea una decisión para la organización, mayor será el número de factores que contribuyan a la situación de la

⁴⁶ Cf., ibid., Pág. 246.

⁴⁷ Cf., id.

organización en el momento en que se toma la decisión, y mayor será el alcance de la misma.

Cabe señalar que la complejidad de la organización y la situación en la cual opera la racionalidad contiene elementos que realmente trabajan con objetivos cruzados entre sí.

Las organizaciones tratan de tomar sus decisiones con la mayor racionalidad posible.

THOMPSON al respecto nos dice que, una de las tareas importantes de la organización es reducir las limitaciones que pesan sobre ella, para actuar más racionalmente⁴⁸.

A este respecto es importante considerar la cantidad y la calidad de información con que cuentan los directivos sobre las condiciones actuales y el posible futuro que pueden alcanzarse por medio de la toma de decisiones.

A propósito del sistema de cómputo, sus funciones en el proceso de decisión consiste en proporcionar mayor información acerca de la situación sobre la cual va a tomarse la decisión.

El uso del sistema de cómputo al ofrecer mayor información aporta mayor racionalidad al proceso decisorio.

Sin embargo, a mayor disponibilidad de información puede dificultar la toma de decisión si se señala las alternativas de los resultados conflictivos para la organización.

Los cambios en un aspecto de la organización, afectan el resto de la misma, y lo que puede ser un cambio deseable en un aspecto puede estar acompañado de cambios no deseados en otros.

⁴⁸ Cf., Ibid., Pág. 247.

Así mismo, la toma de decisión no resulta más fácil al aumentarse la información, pero puede ser más racional.

La toma de decisión, al igual que el resto de la vida organizacional, ocurre en una situación con numerosas presiones encontradas y conflictivas; por tanto, un movimiento en determinada dirección tiende a producir sus contrapartes en otras direcciones.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En este apartado se consideran a continuación, los aspectos más relevantes desarrollados en la presente tesis profesional.

El tema del liderazgo exige hoy en la actualidad, se le de mayor importancia en beneficio de las instituciones y de las personas, ya que las ciencias administrativas nos muestran la importancia que tiene el revalorar la aportación que realizan las personas al desarrollo y al logro de objetivos de tales organizaciones.

Nuestro medio ambiente, nos presenta un signo vital de toda organización que es el cambio (por la dinámica organizacional que vive toda empresa), resultando la necesidad de estudiar la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo del grupo de trabajo hacia la continua mejoración y adaptación a las nuevas exigencias que demanda toda organización.

Se necesitan líderes que respondan a las nuevas agrupaciones, ya sean estas nacionales como internacionales.

Las condiciones de formar líderes es promover el progreso de nuestro país, por consiguiente, el desarrollo en conjunto de nuestros habitantes.

El liderazgo es una acción sobre las personas, en el que intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.

Un estudio sobre el liderazgo exige tener en cuenta los componentes de la relación, como son: la motivación, el control, autoridad y el poder.

En la dirección y conducción de las empresas e instituciones modernas del país, se ve como una necesidad fundamental, la formación de líderes que favorezcan la renovación de las plantas industriales y de las nuevas demandas de servicio para

estar en condiciones de hacer frente a la competencia, la innovación y la adaptación al acelerado cambio que esta viviendo el mundo.

Las organizaciones requieren de líderes innovadores en todos los niveles organizacionales, y que estos líderes sean los responsables de generar los cambios continuos que demandan la calidad de los productos, de los servicios, de las personas y de los sistemas administrativos, con el fin de responder a los avances tecnológicos y a los mercados, que cada día son más exigentes.

Entonces, el liderazgo debe estar orientado hacia los resultados y la orientación hacia la conducción de las personas.

El objetivo básico de todo líder es dirigir a un grupo humano hacia las metas fijadas.

Para ello, el líder debe moverse entre las dos variables siguientes, que son:

1. El saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas.,
2. El definir, proponer y hacer que se cumplan las tareas y los objetivos fijados.

El descuidar cualquiera de estas dos variables, debilitan al líder en su función de productividad, así como también fracasaría en el logro de los resultados, y en la formación de un equipo de trabajo fuerte y bien integrado.

El liderazgo es un fenómeno social, constituido por dos elementos, que son: el que influye (líder) y los que son influidos (seguidores).

La existencia misma del líder en la organización depende de sus colaboradores; de hecho es obvio que no existe líder sin seguidores.

Un líder puede ser muy efectivo con un equipo de trabajo, y sin embargo ser ineficiente con otro.

El líder requiere de autoridad y poder, para cumplir con su función.

El poder es la base del impacto y de la influencia del líder que tiene sobre sus seguidores.

Para tener un liderazgo efectivo, la clave de ello está en que los seguidores perciban las intenciones de quien intenta dirigirlos o influenciarlos en algún sentido para que realicen determinada actividad.

El poder de los individuos cede el lugar al poder de los grupos organizados y complejos.

La misma relación social del liderazgo entre dirigentes y seguidores se transforma continuamente, lo que hace que hoy día vivamos en una sociedad más preparada y compleja.

La democracia pide nuevas formas de participación y exige de sus líderes una conducción y una congruencia en sus acciones, en su forma de actuar.

También en el área empresarial y administrativo, los dueños de las empresas han ido dejando su liderazgo administrativo para convertirse en socios que hacen oír sus reclamos en el consejo de accionistas.

Los directores generales han tenido que compartir su poder y su influencia con los directores de área, ya que no existe en este nuevo esquema el líder de una organización que conozca más de cada función que sus propios colaboradores.

Las características comunes del liderazgo, sobre todo en cuanto a los rasgos comunes, actitudes, conductas y prácticas de los líderes, en si tienen una base similar, la cual puede ser comparable entre sí, a pesar de las diferencias individuales y de los niveles en los que se mueven.

La conceptualización actual del liderazgo comprende la combinación de factores tales como: la posición en la misma organización, las situaciones distintas

confrontadas, las características de los individuos involucrados, la naturaleza de las relaciones con los subordinados que afectan la conducta de los líderes y el impacto de tal conducta en la organización.

Por último un elemento importante del liderazgo es la toma de decisiones. Las decisiones que toma el líder corresponden a las funciones más importantes de su rol, que son: establecimiento de objetivos, decidir sobre los medios para obtener el fin fijado, defender a la organización contra los ataques de fuera de la institución, y resolver los conflictos internos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

En este apartado se cita la bibliografía que se utilizó como material de referencia para desarrollar esta tesis profesional.

01. BENNIS, Warren y Burt NANUS. Líderes, cuatro estrategias para el liderazgo eficaz. México: Editorial Norma, S. A. de C. V., 1985.
02. BLANCHARD, Kenneth H. El Líder ejecutivo al minuto: cómo aumentar la eficacia por medio del liderato. México: Editorial Grijalbo, S. A. de C. V., 1986.
03. CASARES ARRAINGOIZ, David. LIDERAZGO: Capacidades para dirigir. Segunda edición. México: Fondo de Cultura Económica, S. A. de C. V., 1995.
04. CONGER, Jay Alden. El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 1991.
05. CORTES HERNANDEZ, Carolina Guadalupe. El líder como guía de los integrantes de una empresa, para el logro de sus objetivos y crecimiento de la misma. En: Tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad LA SALLE, 1994.
06. DRUCKER, Peter F. LA GERENCIA DE EMPRESAS. Séptima edición. Argentina: Editorial Sudamericana, S. A., 1974.
07. ETZIONI, Amitai y Eva. Los cambios sociales. México: Fondo de Cultura Económica, S. A. de C. V., 1964.
08. FRENCH, R. P. John. Una teoría formal del poder social. México: Editorial Trillas, S. A. de C. V., 1971.
09. HALE, Guy. El Recurso del Líder. México: Panorama Editorial, S. A., 1996.

10. HALL, Richard H. ORGANIZACIONES: estructura y proceso. España: Editorial Prentice/Hall Internacional, 1973.
11. HERSEY, Paul y Kenneth BLANCHARD. Estilo eficaz de dirigir. México: Editorial I. D. H., 1981.
12. JIMENEZ AGUADO, John Robert. El Líder y la mejora continua. En: Tesis de la Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad LA SALLE, 1994.
13. MCGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México: Editorial Diana, S. A., 1972.
14. O'TOOLE, James. El liderazgo del cambio: cómo esperar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. de C. V., 1996.
15. REDDIN, W. J. Efectividad Gerencial. Primera edición. México: Editorial Diana, S. A., 1974.
16. REES, Fran. El liderazgo en los grupos de trabajo. México: Panorama Editorial, S. A., 1995.
17. REYNOLDS, Joe. Liderazgo estratégico: cómo descubrir, desarrollar y aplicar su potencial de liderazgo. México: Panorama Editorial, S. A., 1995.
18. RIOS SZALAY, Adalberto y Antonio PANIAGUA ADUNA. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México: Editorial Limusa, S. A. de C. V., 1980.
19. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. LIDERAZGO (Desarrollo de Habilidades Directivas). Segunda edición. México: El Manual Moderno, S. A. de C. V., 1988.

20. SAYLES, Leonard R. LIDERAZGO: Estilos y Técnicas. México: Libros McGraw-Hill, S. A. de C. V., 1982.
21. SILICEO, Alfonso. Liderazgo para la Productividad en México. México: Editorial Limusa, S. A. de C. V., 1997.
22. SOSA CASTELLANOS, Josué. Síntesis de Psicología General. México: Editorial F. Trillas, S. A., 1967.
23. VERBA, Sidney. El Liderazgo, grupos y conducta política. España: Rialp Ediciones, S. A., 1968.
24. WALL, Bob Lee. El Líder visionario: una guía de Liderazgo para el cambio y la nueva cultura organizacional. México: Panorama Editorial, S. A., 1994.

A N E X O S

ANEXO 1 ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIONES

En cada uno de los siguientes párrafos, encontrará cinco posibles opciones para contestar o complementar las ideas planteadas. Escoja la que más vaya de acuerdo con su forma de actuar y póngale el número 5, de las cuatro restantes escoja la que más se adapte nuevamente a su punto de vista y asígnele el número 4, y así sucesivamente, de modo que la que quede con el número 1, será la que menos esté de acuerdo con su forma de ser en el trabajo.

Recuerde que le estamos pidiendo que califique en función de lo que hace realmente, no de lo que usted piensa que debería de ser. En los comentarios posteriores al ejercicio, analizaremos en detalle estos puntos.

Muchas gracias.

DECISIONES

Llegar a una decisión es fundamental para cualquier actividad. El grado en que una persona se compromete a seguir un determinado curso de acción es una indicación de la seguridad con que hizo la selección. La confianza en las decisiones tomadas es contagiosa y refleja la fuerza del carácter.

- A1 1 Acepto las decisiones de los que me rodean.
- B1 3 Mi actitud hacia la decisión está normada por mi propósito de mantener
 ——— buenas relaciones con el grupo.
- C1 2 Me conformo con una solución viable aunque no sea la mejor, si está
 ——— aceptada por el conjunto y me incluye a mí.
- D1 4 Estimo que lo más importante es obtener una decisión firme, y que la
 ——— acción se pueda sujetar a esa decisión sin importar otras opiniones.
- E1 5 Considero que el valor de una decisión está en que sea sólida, creativa y
 ——— que dé como resultado la comprensión y el acuerdo del grupo.

CONVICCIÓN

En el mundo actual, uno de los valores principales es la independencia de pensamiento, y los hombres más respetados son aquellos que tienen convicciones firmes y son capaces de sostenerlas. La vida del hombre con convicciones tiene un sentido, un propósito, carácter y dirección. La falta de convicción genera inseguridad e indiferencia.

- A2 **2** Me adhiero a las opiniones de los demás evitando el señalarme por tomar
 _____ partido en una discusión.
- B2 **1** Prefiero soportar opiniones ajenas que luchar por imponer las mías.
- C2 **3** Si en una junta se presenta un conflicto de opiniones, prefiero ubicarme en
 _____ el centro de la diferencia que tratar de conciliar las diferencias.
- D2 **5** Soy capaz de sostener mis opiniones aún cuando en ocasiones mi actitud
 _____ implique molestias para los demás.
- E2 **4** Soy capaz de escuchar y procurar conocer opiniones y actitudes diferentes
 _____ a las mías. Aunque mis convicciones son firmes, cuando del exterior recibo ideas bien fundadas, acepto cambiar la opinión.

ENTUSIASMO

Actuar con entusiasmo en aspectos positivos y constructivos es muestra de salud. El entusiasmo es contagioso y genera optimismo. La actitud que uno muestra ante los hechos, puede afectar la imagen que otros tienen de uno como líder.

- A3 **1** Pongo la energía suficiente en mi actuación para que lo que hago "pueda
 _____ pasar" (Ahí se va).
- B3 **3** Doy mi apoyo y procuro animar a los demás en sus propósitos de hacer
 _____ algo.
- C3 **4** Trato de ofrecer sugerencias positivas para que las cosas continúen en
 _____ marcha sin sobresaltos.
- D3 **2** Conozco los resultados que se pueden obtener y procuro presionar a los
 _____ demás para lograrlos.
- E3 **5** Se poner toda mi energía y empeño en lo que estoy realizando y logro que
 _____ mis colaboradores respondan en forma entusiasta.

CONFLICTOS

Los conflictos pueden verse como incidentes inevitables, que deben sobrellevarse porque "ya pasarán", o bien como oportunidades para poner a prueba la fuerza y validez de nuestras ideas ante nuevos puntos de vista que puedan enriquecernos. El enfrentar los *conflictos con decisión y firmeza*, pero con actitud abierta para considerar todos los argumentos posibles enaltece nuestra posición.

- A4 **1** Trato de evitar conflictos con otras personas.
- B4 **3** Durante un conflicto, pongo mi atención en el estado de ánimo de la otra persona y procuro que no se exalte.
- C4 **2** Sé que los conflictos son inevitables, por eso los acepto y procuro aprender lo más posible.
- D4 **4** Los conflictos no deben estar por encima de los objetivos del trabajo, por tanto deben resolverse rápidamente para no entorpecer su marcha.
- E4 **5** Considero que en todo conflicto, no existen agresiones personales, sino simplemente diferentes puntos de vista que una vez analizados, pueden proporcionar grandes ventajas para mejorar el trabajo.

TEMPERAMENTO Y GENIO

Las manifestaciones de mal humor, son una reacción emocional al esfuerzo que provocan las situaciones de presión. La pérdida de ecuanimidad manifiesta que se ha dejado a un lado la razón y las emociones violentas se han apoderado de la voluntad. El mal humor tiene cualidades destructivas que pueden fundir como un voraz incendio. El personal tiende a respetar la Dirección cuando los guía un hombre que mantiene su actitud serena.

- A5 **1** Rara vez se manifiesta mi mal humor porque procuro conservarme neutral.
- B5 **2** Por el efecto que el mal humor tiene en mi propia salud, reacciono en forma amable y amistosa.
- C5 **1** Las tensiones fuertes me causan inseguridad y dudo sobre la actitud que debo tomar para evitar que la presión aumente.
- D5 **4** Cuando las cosas no salen como he planeado, argumento, me resisto a ceder, insisto en mis puntos de vista.
- E5 **5** Cuando la contrariedad me excita, trato de contenerme pero se manifiesta mi impaciencia.

ALEGRIA Y SENTIDO DEL HUMOR

El sentido del humor lubrica las relaciones sociales y enriquece los acontecimientos contradictorios. El sano sentido del humor de una persona, contribuye a dar satisfacción a quienes lo rodean, acerca a quien lo tiene a aquellos que le rodean.

- A6 4 En muchas ocasiones se juzga mi sentido del humor como impropio o
insulso.
- B6 3 Recorro al humorismo para mantener las relaciones cordiales, desviando la
atención de lo serio cuando surgen diferencias o tensiones.
- C6 1 Uso mi sentido del humor como elemento de persuasión para lograr
aceptación, tanto del personal como para mis puntos de vista.
- D6 2 Mi sentido del humor algo ácido, tiende a convertirse en sátira.
- E6 5 Procuró que mi sentido del humor se ajuste a la situación y dé nuevas
perspectivas. Sé mantenerlo aunque aumenten las presiones.

RESUMEN

A1	<u>1</u>	B1	<u>3</u>	C1	<u>2</u>	D1	<u>4</u>	E1	<u>5</u>
A2	<u>2</u>	B2	<u>1</u>	C2	<u>3</u>	D2	<u>5</u>	E2	<u>4</u>
A3	<u>1</u>	B3	<u>3</u>	C3	<u>4</u>	D3	<u>2</u>	E3	<u>5</u>
A4	<u>1</u>	B4	<u>3</u>	C4	<u>2</u>	D4	<u>4</u>	E4	<u>5</u>
A5	<u>3</u>	B5	<u>2</u>	C5	<u>1</u>	D5	<u>4</u>	E5	<u>5</u>
A6	<u>4</u>	B6	<u>3</u>	C6	<u>1</u>	D6	<u>2</u>	E6	<u>5</u>
SUMA	<u>12</u>	<u>15</u>	<u>13</u>	<u>21</u>	<u>29</u>				
	<u>1.1</u>	<u>1.9</u>	<u>5.5</u>	<u>9.1</u>	<u>9.9</u>				

1.1 ANARQUICO

9.1 AUTOCRATA

1.9 PATERNALISMO

5.5 BUROCRATA

9.9 PATICIPATIVO

