



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**FORMAS DE DIRIGIR EL LIDERAZGO**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**INGENIERA QUÍMICA**

**PRESENTA:**

**ELSA PAULINA LAGARDE HERNÁNDEZ**



**MÉXICO, D.F.**

**2010.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **Agradecimientos:**

A mis padres:

Quienes siempre me han brindado un gran ejemplo, los que han estado a lo largo de estos años, quienes me conocen y gracias a ustedes estoy aquí en este momento.

Gracias mamá, por todo lo que me diste, tu enseñanza, tu apoyo, tus consejos, porque ahora aunque no estés con nosotros, se que siempre nos acompañas.

Gracias papá, por todos tus esfuerzos, por tus regaños, por todo lo que me has dado y todo lo que eres para mí.

A mis hermanos:

Por todo su apoyo siempre, porque gracias a ustedes he aprendido mucho de la vida, gracias por su ejemplo, por sus consejos, por su ayuda, por estar siempre conmigo.

A mis cuñadas:

Por sus consejos, por su ayuda, por ser como unas hermanas para mí.

A mis tías:

Que han estado presentes a lo largo de mi vida, gracias por su apoyo en todo momento.

A mis amigos,

Porque compartimos muchas horas de estudio, porque siempre estuvieron en los buenos y malos momentos, gracias por compartir conmigo estos años de vida universitaria.

Gracias Universidad,

Por todo el conocimiento que me has brindado a lo largo de estos años y permitirme ser parte de ti.

## ÍNDICE:

---

INTRODUCCIÓN. ....	1
1. INFLUENCIA DEL PASADO EN EL COMPORTAMIENTO DE UNA PERSONA. ....	3
1.1. Relaciones sociales.	
1.2. Análisis transaccional.	
1.3. Manejo del tiempo libre.	
2. LIDERAZGO. ....	24
2.1. Definición de liderazgo.	
2.2. Elementos del liderazgo.	
3. ESTILOS DE LIDERAZGO. ....	40
3.1. Grid.	
3.2. Estilos de liderazgo.	
3.3. Cambio de la orientación del liderazgo.	
4. LAS VENTAJAS DE EJERCER POSITIVAMENTE EL LIDERAZGO. ....	104
4.1. Conocimiento de habilidades.	
4.2. Reconocer lo que se busca en la empresa.	
4.3. Factores de competitividad y efectividad.	
CONCLUSIONES. ....	112
BIBLIOGRAFÍA. ....	116

## INTRODUCCIÓN

Un ingeniero químico es un profesional cuyo trabajo está relacionado, principalmente, con la creación y la operación de equipo y plantas en las cuales se aplican procesos de transformación de propiedades físicas o químicas de los materiales; los ingenieros químicos son responsables de que tanto la creación como la operación sean técnicamente adecuadas, de realizar un uso adecuado de los recursos energéticos de una manera económica, social y ecológicamente óptimas.

Ya que el liderazgo no es algo con lo que se nace, sino es algo que radica en el aprendizaje, en el contacto con la gente, en la comunicación basándose en los recursos y en las relaciones, la relación del liderazgo con el ingeniero químico es que el profesional en esta área está en contacto constante con la gente, dirige y aporta conocimientos y habilidades para lograr un mejor desarrollo dentro de la actividad que esté realizando.

Por eso es muy importante que un ingeniero químico aprenda la adecuada forma de ejercer su liderazgo ya que con ello se podrán obtener mejores resultados en la operación, en lo económico, en la productividad y desempeño del equipo al que pertenezca o del que sea el líder.

Dentro del liderazgo, la preocupación por la gente es muy alta ya que a partir de otros y con otros se llega a un buen resultado y son parte del equipo que el líder dirige, es ahí en donde el ingeniero químico debe saber trabajar en equipo, resolver problemas, aplicar conocimientos ingenieriles de manera creativa, formular modelos, interpretar resultados y comunicar ideas.

Hay diferentes formas en las cuales las personas se relacionan entre sí; algunos individuos muestran gran preocupación para que los miembros de su equipo los admiren, otros líderes muestran gran preocupación porque la gente realice bien su trabajo, otros más, porque los integrantes de su equipo se sientan cómodos y otro tipo de líderes porque se junten los aspectos anteriores.

Existen 5 estilos básicos de liderazgo de acuerdo a la Teoría de Grid Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton y a cada persona la rige uno de estos estilos mayormente.

Es importante para el ingeniero químico conocer el estilo de liderazgo que tanto los subordinados como los similares a él poseen y con ello saber cómo dirigirse a ellos y cuál es la forma en la que se comportan y así lograr los resultados que está buscando.

Cuando un líder da apoyo, confianza y estímulos, logra productividad, creatividad y responsabilidad por parte de su equipo, quienes se sienten bien en un ambiente agradable y en el cual sienten apoyo y responsabilidad por hacer bien las cosas sin sentirse obligados.

Debido a esto, se crean similitudes de las empresas y los integrantes de las mismas, ya que buscan lograr mejores resultados interesándose por su gente y sus recursos y se da por consecuencia un trabajo satisfactorio.

Es por eso que ejercer un buen liderazgo dentro de la ingeniería química es esencial para el desarrollo profesional personal y para tener un buen manejo dentro de la empresa en la cual se desarrolla el individuo comportándose de forma honesta, responsable, solidaria y proactiva.

Al reconocer cual estilo de liderazgo predomina en cada persona, ayuda a darse cuenta de los errores o aciertos para mejorar y tener un conocimiento propio para después transmitirlo al equipo y dirigir lo que se desea para lograr buenos resultados.

Ser líder no sucede de un día para otro, se debe trabajar en transformar habilidades, en ser más sensible a todo su entorno y conocer el espacio en el que se desarrolla.

# CAPITULO 1

## INFLUENCIA DEL PASADO EN EL COMPORTAMIENTO DE UNA PERSONA.

### **1.1. Relaciones sociales.**

Por su naturaleza, el contacto físico entre los seres humanos forma parte indispensable para su desarrollo; por ello, las personas son capaces de aceptar cualquier tipo de contacto físico sin importar que sea una agresión o una muestra de cariño por parte de otro u otros individuos.

Esto se debe a que todas las personas necesitan una muestra de reconocimiento sin importar que ésta sea negativa ya que, a pesar de ello, sienten que son importantes para los demás y que forman parte de la otra persona, de su comunidad u organización.

Cuando a una persona se le priva de contactos emocionales y sensoriales se le pueden ocasionar problemas de salud, tales como desnutrición o depresión y se da porque el cerebro necesita tener ese estímulo porque el hambre de estímulo es paralela al hambre de alimentos.

Las personas muestran su reconocimiento hacia otros en forma de caricias, cuando se intercambian caricias se está realizando una transacción.

La caricia puede ser desde una sonrisa o un abrazo, depende de la persona y la confianza que se tenga con ella o de la situación en la que se encuentren.

Cuando una persona saluda de mano a otra muestra cordialidad y la forma en la cual fueron educadas; cuando se saluda a un amigo existe más confianza y se saluda desde un apretón de manos, abrazo y hasta un beso.

Este comportamiento se deriva de la educación que se recibe en la infancia, desde el momento en el que los padres educan a su hijo y lo que le dicen es parte de su desarrollo en su vida futura.

A partir de ello, cada persona desde la infancia se crea un plan de vida o un guión que le ayuda a tomar decisiones; este guión está basado en experiencias de la vida cotidiana y en lo que se aprende de los padres u otra persona cercana a ella.

Dentro de ese plan de vida y de acuerdo a la enseñanza aprendida, existen personajes buenos, malos, triunfadores ó fracasados y el camino que se elija es trazado desde la infancia.

Un guión contiene directrices paternas que son la guía que dan los padres, una personalidad adecuada para realizar lo que dicta el guión, una decisión infantil que ayuda a actuar sin pensar las cosas, una verdadera adhesión a un método particular de éxito o fracaso y una actitud convincente.

Durante la infancia los seres humanos conocen y aprenden de los cuentos, que son los primeros guiones a los que se enfrentan y que pueden relacionar con la vida cotidiana.

El guión es lo que la persona planea hacer de su vida y puede ser contrario al curso vital, que es lo que ocurre en la realidad; el curso vital está determinado por los genes de cada una de las personas, por los antecedentes paternos que marcan y guían a la persona a desarrollarse de cierta forma y por las circunstancias externas a las cuales se enfrenta el individuo y lo hacen cambiar y enfrentar las cosas de distintas maneras, cambiando su guión.

El destino humano está dividido en 4 fuerzas que son:

- La programación paterna demoníaca, que se entiende como la voz interior que los antiguos llamaban el Daemon.

- La programación paterna constructiva, ésta es ayudada por el impulso vital que llamaban Phusis.
- Las fuerzas externas, las cuales conocemos como el destino y las aspiraciones individuales de cada ser, estas dos en la antigüedad no tenían ningún nombre humano ya que eran privilegio principalmente de dioses y reyes.

Como resultado de las 4 fuerzas, existen 4 clases de cursos vitales que se pueden mezclar y llevar a un tipo de clase o a otro destino final diferente al que se esperaba; puede ir de acuerdo con el guión que se planea, ir contra el guión, estar forzado o ser independiente a ello.

Cuando una persona crea un plan de vida es de alguna forma la única responsable de llevar a cabo lo que desea y lo que se está planteando para ella en un futuro, la meta se puede predecir al igual que la manera en la que se va a alcanzar pero depende de la forma en la que el individuo se desarrolle y logre lo que se está proponiendo.

Las capacidades que presentan los seres humanos son heredadas de generación en generación, transmitidas por la información genética y conforme avanza la herencia evoluciona hasta llegar a la conducta y acciones que tiene el individuo.

Es así como los actos de los antepasados influyen en las personas beneficiando o perjudicando, porque estos actos los hacen ver como unos héroes o unos fracasados.

Los patrones de conducta se determinan por los genes de reflejos rígidos, que son los que hereda el individuo de sus padres y antecesores, también por las impresiones primitivas que son los juegos que se tienen cuando se encuentra en la infancia que lo ayudan a desarrollar sus habilidades y a adquirir nuevos conocimientos, la educación que se recibe por parte de los padres influye en el comportamiento que el individuo presentará a lo largo de su vida, la influencia que se tiene en el ambiente social, aprender lo que es socialmente aceptable y lo que no lo es, así como la forma de ser del individuo.

El guión que lleva a cabo cada persona es inculcado por sus padres, quienes se encargan de implantarles lo que ellos buscan y esperan de sus hijos, es así como a temprana edad el individuo registra lo que se le está pidiendo en la cabeza y ahí se queda para el resto de su vida y de él depende que lo mantenga o lo deseche.

Los temas principales de los guiones son el amor, el odio, la gratitud y la venganza.

El nombre elegido por los padres para sus hijos es fundamental para el desarrollo del individuo, el nombre es la forma mediante la cual las personas se comportan ante los demás y determina su forma de ser; cuando un padre inconscientemente nombra a su hijo como él, lo están obligando a llevar una responsabilidad que el hijo puede aceptar o puede rebelarse ante ellos.

Programación del guión:

La primera programación del guión se lleva a cabo durante el periodo de lactancia, esto lo hace mediante breves ceremoniales en los cuales, la madre condiciona al hijo a comportarse de cierta forma y lo lleva a ser como ella lo está pidiendo; esto forma al individuo como un fracasado o como un héroe dependiendo del trato que le dé la madre.

Del trato que den los padres a los hijos depende la actitud que se tomará y la relación que existirá entre ellos.

Cuando por ambos lados la actitud es positiva, se espera y se guía al éxito del individuo; ésta es la mejor manera de involucrarse para vivir de una manera decente, es la más sana y es en la que se dan los verdaderos héroes y príncipes.

Cuando por un lado se es positivo y por el otro negativo, puede mostrar arrogancia, buscando defectos del individuo o mostrar depresión en la cual se degrada la figura paterna y se le transmite esto al infante.

Si los dos son negativos, se llega a la destrucción de los dos individuos sin mostrar importancia en nada.

Por ello es importante que el niño vea en los padres un ejemplo positivo para llevar a cabo su guión porque en esta etapa el niño adquiere sus convicciones, toma su decisión y su posición.

El guión se da por los padres o por los hermanos, pero es necesario que el niño lo acepte y se convenza de él, entonces, actuará como lo recomiendan.

La forma de llevar a cabo el guión debe ser repetida continuamente por los padres para que el niño las entienda y las aprenda, logrando que lo mantenga en la mente; dependiendo la forma en la que dirijan estos requerimientos, se logra, con directrices francas reforzadas por la aprobación o la disuasión un triunfador, pero si las directrices no están bien reforzadas se crea a un no triunfador.

Durante la infancia, los niños entienden las órdenes que les dan los padres pero no saben la razón del por qué lo hacen hasta que van adquiriendo conocimientos y razonamiento de ello, los padres son los encargados de guiar a los niños.

Conforme va creciendo y llega a la adolescencia, el individuo aprende a decidir lo que le gusta, lo que va a hacer y él solo va formando su futuro con su guión aprendido durante su infancia y busca los medios para lograrlo o por el contrario, se rebela contra su guión y crea el que para él es el mejor camino.

Al llegar a la edad adulta, los individuos se dan cuenta de la forma en la que llevaron a cabo su guión, si lo cumplieron o si fracasaron y comienzan a crear un guión para sus hijos.

Todas las personas tienen un guión interno con el cual deciden como van a estar en el futuro, lo que van a hacer para satisfacer sus aspiraciones autónomas.

Cuando se llega a la vejez, la persona se pregunta ¿cuando estaría bien morir?, si sobrevive al héroe de su guión o que viva más que sus padres.

Al momento de relacionarse con mujeres u hombres, según sea el caso, los hombres ven a las mujeres como chicas, señoras y mujeres, mientras que las mujeres ven a los hombres como chicos, hombres y viejos; dependiendo la relación que se tenga con la persona del sexo contrario se desarrolla la historia dentro del guión, nombrando de distintas formas a los personajes masculinos o femeninos como son bestias, lobos, manjares, niñas, sapos, y todo esto surge del guión en el curso de la conversación o del tratamiento de grupo.

La interacción del individuo con las personas que lo rodean dependerá de la educación, la forma de ser, lo que dicta su guión y lo que la persona aprenda a lo largo de su vida; con ello logrará satisfacer sus necesidades de comunicación y reconocimiento.

## **1.2. Análisis transaccional.**

Todas las personas presentan cambios de comportamiento debido a los sentimientos que presenten en alguna situación y momento, estos cambios de comportamiento son los estados del yo, representados de acuerdo a los estados de la mente.

Estos estados de “Yo” se dividen en tres: “Yo padre”, “Yo adulto” y “Yo niño”; como lo indican, representan la forma en la que una persona se dirige hacia los demás, tomando las actitudes que tomaría su padre, él cuando fue niño o él ahora que es adulto.

Yo Padre.

Este estado, representa las actitudes que toma el individuo referente a sus padres, imitándolos de forma directa o actuando como ellos dijeron que se actuara (forma indirecta).

Se conforma a partir del año y medio hasta los 7 años de edad, se graban las órdenes, instrucciones y frases aprendidas; dice lo que debe ser.

Yo Adulto.

El “Yo adulto” está referido al comportamiento que presenta el individuo de manera más racional, es el lado pensante de la persona.

Es el adquirido a partir de los conocimientos, refleja a la persona y sirve de intermediario entre el “Yo padre” y “Yo niño”.

Este estado se forma de los 3 a los 8 o 9 años.

Yo Niño.

El estado “Yo niño”, es resultado de las actitudes que se toman de la infancia y se activan en ciertas circunstancias de la vida.

El “Yo niño” determina la forma de ser del individuo, dependiendo del comportamiento de cuando se fue niño que pudo ser activo, creativo, confuso o pasivo.

Este estado reside en la intuición, creatividad y placer, son acciones que perduran toda la vida y se hacen más presentes al inicio y final de la vida.

Algunas personas tienen más control en alguno de los estados del yo, pero eso no quiere decir que no presenten los demás estados sino que les puede faltar desarrollarlos mejor.

Es negativo para el individuo que a todas horas presente el mismo tipo de estado del Yo y requiere que se analice que es lo que pasa con su comportamiento y su actitud.

Una transacción se da al recibir un estímulo de una persona o de un grupo de gente; dentro de estas transacciones se percibe el estado del yo que está presente en ese momento.

Existen tres tipos de transacciones principales: complementarias, angulares o cruzadas.

En una transacción complementaria, la comunicación se da sin problemas, se da un estímulo y se genera una respuesta, sin conflicto.

Por ejemplo:

Estímulo: La junta será a las 10:00 am.

Respuesta: Perfecto, nos vemos mañana en la junta.

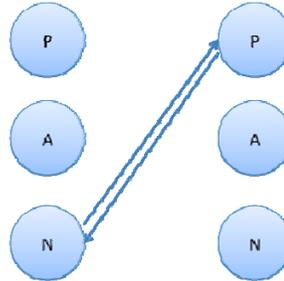


Figura 1. Transacción complementaria.

La comunicación se rompe cuando hay una transacción cruzada; este tipo de transacción se da al momento de enviar un estímulo de forma pensada complementaria y se regresa una respuesta con una transacción cruzada, quiere decir, que quieren terminar la comunicación aunque se puede seguir dando una respuesta diferente.

En este tipo de transacción las personas se pueden enfrentar hostilmente, sin palabras, y la solución más común es que una de las personas se doblegue o que todo lo terminen como un juego.

Por ejemplo:

Estímulo: Ingeniero, ¿qué parte del proyecto se modificará?

Respuesta: ¡Ya di instrucciones!

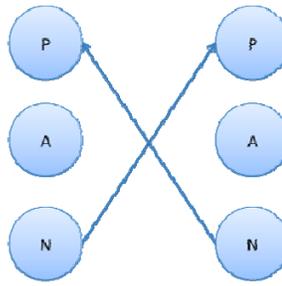


Figura 2. Transacción cruzada.

Una transacción angular crea ansiedad, se espera una respuesta de sentido psicológico no social, no hace sentir muy bien a la persona.

Por ejemplo:

Estímulo: ¡Me voy! Terminó el trabajo el lunes.

Respuesta: Como quieras, es tu responsabilidad.

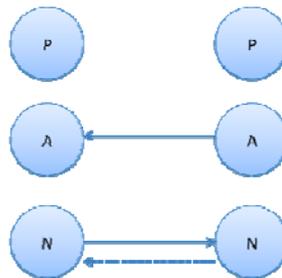


Figura 3. Transacción angular.

Las transacciones se dan en series programadas del Padre, Adulto o Niño.

### 1.3. Manejo del tiempo libre.

Para tener una mejor organización, la mayoría de la gente necesita estructurar lo que va a hacer y se basa inconscientemente en tres impulsos que son:

1.     Apetito de estímulo o de sensación, la persona tiene la necesidad de sentir algo, una emoción, tristeza, alegría, etc.
2.     Apetito de reconocimiento, el individuo presenta la necesidad de contacto, de caricias, la forma de ser reconocido.
3.     Apetito de estructura, muestra la necesidad de organizar su tiempo.

Para distribuir su tiempo, las personas tienden a crear pasatiempos y juegos para evitar el aburrimiento, ya que, si un individuo llega al aburrimiento, puede ser una muestra de que tiene hambre de reconocimiento y estímulo.

También distribuyen su tiempo en procedimientos y ceremonias que son actividades cuyos orígenes no se saben pero que se realizan para conmemorar algo.

#### Procedimientos y ceremonias.

Los procedimientos y ceremonias son formas simples de la actividad social; el procedimiento es una serie de transacciones complementarias del Adulto dirigidas hacia la realidad.

Se le puede llamar a un procedimiento eficiente cuando la persona hace el mejor uso de su experiencia y de los datos a su alcance, sin que intervenga su “yo Padre” o su “yo Niño”, ya que, si alguno de ellos interviene lo haría menos eficiente, si los resultados son buenos, el procedimiento fue eficiente.

Una ceremonia es una serie de transacciones complementarias simples programadas por fuerzas sociales externas, estas transacciones se determinan por tradición paternal y es una forma segura y agradable de pasar el tiempo.

Un ejemplo de un procedimiento en la ingeniería es cuando se da un curso de capacitación para el uso de cierto equipo, el ingeniero da las instrucciones, claras, de forma en la que se entienda la operación y el uso.

Como una serie de transacciones complementarias semirituales y simples, ordenadas alrededor de un único campo de material cuyo principal objetivo es emplear un intervalo de tiempo, se encuentran los pasatiempos.

### Pasatiempos.

Los pasatiempos pueden ser triviales o argumentativos y sirven para dar caricias aceptadas, son vistos como procedimientos de selección social en los cuales al conocer gente pueden llevar a crear una amistad entre las personas.

Existen distintos pasatiempos, los que se realizan entre hombres hablando de automóviles, entre mujeres hablando de ropa o entre padres de familia hablando de la educación de los hijos y pueden ser combinados con actividades.

Cuando un grupo de personas se encuentran hablando acerca de un tema y llega otra persona e intenta introducir un nuevo tema de conversación en el grupo, esta última puede ser excluida poco a poco del grupo pero en este caso, el anfitrión debe actuar como mediador y debe ser quien amenice el pasatiempo integrando a la persona que llegó.

Los pasatiempos se pueden dar en las comidas, para negociar tratos entre empresas, cuando se encuentran colegas, cuando se entablan relaciones entre profesionistas similares, entre otras.

### Juegos.

Un juego es una serie de transacciones complementarias realizado entre dos o más personas que llevan a un resultado definido y previsto; es una forma de relacionar a las personas entre sí.

Los juegos se caracterizan por el ajuste de cuentas, puede ser deshonesto y tener un resultado dramático y no excitante como se esperaría.

Un juego incluye una secuencia de acontecimientos inmediatos e información acerca de los antecedentes psicológicos, evolución y trascendencia de la persona, si ésta persona invita a otra a participar en su juego y existe una negativa, el jugador insistirá por continuar el juego y en caso de seguir encontrando negativas caerá en una desesperación.

Dependiendo del estado del ego de cada jugador se determina su papel dentro del juego, derivando de ciertas actitudes escondidas en las personas las cuales pueden salir y escudarse en los juegos; los movimientos que se toman dentro del juego son como las caricias en un ritual y sirve para estabilizarlo.

Los juegos son componentes íntegros y dinámicos del plan de vida e inconscientes de cada individuo, aprendidos desde los primeros meses de edad; sirven para llenar el tiempo mientras se espera la realización final, adelantando simultáneamente la acción.

Los juegos pueden clasificarse dependiendo de varias cosas:

1. Número de jugadores: juego de dos, de tres de cinco y de muchos.
2. Símbolos empleados: palabras, dinero, partes del cuerpo.
3. De tipo clínico: histérico, obsesivo-compulsivo, paranoide, depresivo.
4. Zonal: oral, anal, fálico.
5. Sicodinámico: contra-fóbico, proyectivo, introvertido.
6. Instintivos: masoquista, sadista, fetichista.

Dentro de los juegos podemos utilizar distintos materiales para jugarlo pero hay otros que son más rígidos en su forma de jugarlos y solo requieren una sola cosa, también la intensidad del juego depende de la persona que lo juega.

Hay juegos que son socialmente aceptables en el círculo de amistades del jugador y se le dice juego de primer grado, un juego de segundo grado es aquél del cual no surge un daño permanente e irreparable pero que los jugadores prefieren esconder del público y de lo que se opine de ellos, de tercer grado es el juego que se juega para siempre y la persona que lo

realiza termina en un sanatorio, en el juzgado o en el necrocomio por la afectación que éste tiene.

Los juegos pueden servir como terapias, ser constructivos o ser destructivos.

Algunos juegos que se pueden clasificar como “Juegos de la vida”, tienen una importante y probablemente decisiva influencia en los destinos de los jugadores bajo condiciones sociales corrientes, aunque, algunos ofrecen más oportunidades que otros en el curso de toda la vida y son más propensos a involucrar a espectadores relativamente inocentes del juego que se practica.

Algunos de los juegos son:

1. Alcohólico.

Se interesa en las transacciones sociales que están relacionadas con los excesos. Para el alcohólico, lo importante no es el malestar físico después de la borrachera sino el tormento psicológico.

Dentro de este juego encontramos uno que es “Martini” en el que se cuenta cuantas copas tomó y como fueron mezcladas y otro que es “La Mañana Siguiende” en el que cuentan como fue la borrachera.

Este juego pretende una situación en donde el yo Niño sufre una reprimenda por parte de su yo Padre o de un Padre externo que está interesado en él.

Hay un juego que no sufre de estado depresivo y es el “Alcohólico Seco” en el cual, es lo mismo que el alcohólico pero sin alcohol.

Dentro del juego del alcohólico participan:

El alcohólico, protagonista del juego.

Perseguidor, que le dice que deje de jugar.

Salvador, el que se interesa por el paciente y sus problemas.

Ayudante, el que le da las armas para seguir el juego y no le interesa que se cure.  
Conexión, que abastece sin que se lo pidan.

El propósito de este juego es el castigo propio sin dejarse ayudar a pesar de que sabe que hay gente que lo ayuda y también es usado como rebelión, satisfacción ó para evitar la intimididad.

2. Deudor.

Trata de la forma en la que una persona se adueña de varias cosas y disfruta que le cobren o se lo recuerden pero cuando lo hacen este individuo voltea la situación haciendo ver al cobrador como un tirano y él como la persona que hace justicia al no pagarle.

Este juego puede parecer divertido aunque no lo es cuando las consecuencias son graves para el deudor.

3. Patéame.

Son personas que llevan su vida buscando situaciones desafortunadas, cuando por alguna razón les va bien buscan algo para perder lo que ganaron o los beneficios que tuvieron, lamentándose de las cosas que le pasaron.

4. Ahora te he cogido, desgraciado.

En este juego, el protagonista está interesado en que se haga su voluntad, en que lo que él diga sea hecho a su manera y a su forma, teniendo a la otra persona a su merced, haciendo que la otra persona acepte que está mal y ceda.

5. Mira lo que me has obligado a hacer.

El jugador pretende hacer algo y cuando le salen mal las cosas y alguien se atraviesa en su camino es el momento justo para echarle la culpa de lo que le pasó, de lo que lo obligaron a hacer, esto es una excusa ya que el jugador aunque no esté con otra

persona puede tener esa falla pero al tener a alguien enfrente aprovecha para culparlo de lo que le pasó.

Este juego pretende evitar la intimidad.

Existen juegos que se llevan a cabo dentro del matrimonio, denominados “Juegos maritales”, se podría considerar casi cualquier juego dentro de esta clasificación; algunos ejemplos son:

1. Rincón.

En este juego lo que se pretende es evitar la intimidad en la pareja proponiendo temas que el otro individuo no pretende hablar ya que crea conflictos y el jugador los menciona.

También se juega en familia en donde se invita a participar a la familia pero lo que hacen resulta mal.

2. Tribunales.

Este juego trata de culpar al otro o acusarlo haciéndolo quedar mal ante los demás sin darse cuenta de la culpa que el jugador también tiene en ello, muestra rivalidad.

El jugador pretende ser tranquilizado.

3. Mujer frígida.

Este juego trata de llevar a la incitación y de repente parar todo argumentando otra cosa para no ceder a lo que comenzó esta persona.

4. Abrumada

Trata del jugador que hace tantas cosas y que lo más importante o esencial lo deja al final cuando ya está cansada y deja las cosas, quedando mal y quejándose de lo que le pasa y de todo lo que hace.

5. Si no fuera por ti.

Una persona está con otra dominante y la débil (el jugador) acusa a la otra persona de lo que le pasa.

6. Mira cuanto me he esforzado.

Muestra interés en mejorar cosas cuando se las piden pero no lo hace sinceramente, no permite que lo lleven a eso.

7. Querido.

Hace mención de las debilidades o deficiencias de la otra persona haciéndolas ver como una anécdota pero hace sentir mal a la otra persona.

Los juegos de reunión se dan conforme surgen amistades y pueden ser:

1. ¿No es terrible?

El jugador expresa dolor pero secretamente está encantado por las satisfacciones que puede sacar de su desgracia.

2. Defecto.

En el juego, el jugador presenta inseguridad y busca ser tranquilizado.

3. Schlemiel

El jugador con sus malas acciones simula arrepentimiento y eso hace que al ser perdonado siga con sus malas acciones porque ya está perdonado.

4. ¿Por qué no? – Sólo que.

Son quejas que hace el jugador y aún teniendo las herramientas para solucionarlo busca una excusa para hacer quedar mal a la otra persona.

Los juegos para explotar o luchar contra los impulsos sexuales se denominan “Juegos sexuales” y algunos ejemplos de éstos son:

1. Peleen los dos.

Existen varias formas de este juego, una en donde principalmente la mujer hace que peleen por ella y ella escoge al vencedor, otra en la que a pesar de que ella ya escogió, pelean y ella tiene que escoger al vencedor y otra en donde la jugadora hace que peleen por ella cuando ella no pretende quedarse con ninguno de los dos.

2. Perversión.

Excusan sus acciones por las cosas que hacen, por los deseos que sienten.

3. Rapo.

Trata del flirteo de una mujer hacia un hombre; ella siente el control de la situación cuando él la persigue y la busca, en cuanto él da el siguiente paso, ella lo rechaza y busca otra persona para continuar con su juego.

En algunos casos, el hombre puede ser más astuto haciendo caer a la mujer, ella puede aceptar pero llega un momento en el que ella se siente acorralada e inventa acciones como violación.

4. Juego de la media.

Es un juego autodestructivo, la actuación de la jugadora es inapropiada pues ella actúa con descaro y con toda tranquilidad sin importarle si es el lugar adecuado y sin conocer a las personas lo cual le trae problemas con el trato de la gente.

5. Alboroto.

Este juego es como un escape para el jugador, principalmente se juega entre un padre que tiene problemas sexuales con su Esposa y su hija con la cual busca discutir hasta llegar al punto en el que cada uno se retira enojado; la esposa no tiene opinión dentro de estos pleitos.

Estos juegos se pueden eliminar si el padre busca en otro lado el placer que necesita.

Existen los llamados “Juegos del hampa” y son:

1. Policías y Ladrones.

Este juego es un estilo “escondidillas”, el jugador siente emoción al no ser descubierto y al presentar algunas señales o pistas siente emoción por ser descubierto pero en cuanto el policía se dé por vencido de encontrarlo, el ladrón en lugar de sentirse vencedor, siente frustración.

2. ¿Cómo sale uno de aquí?

Trata de un jugador que al ser aprehendido busca la forma de mejorar su comportamiento para poder liberarse pero su inconsciente (su Niño) tiene miedo a lo que hay en el exterior por lo que al acercarse a su liberación vuelve a recaer, prolongando su salida.

3. Tomémosle el pelo a Joey.

Dentro de este juego una persona incita a otra a engañar a Joey, el jugador sabe que está mal pero lo acepta, una vez que planean la jugada, Joey sale bien librado y el que pierde es el jugador.

Los nombrados “Juegos de consultorio” son juegos llevados por los terapeutas, trabajadores sociales y clientes:

1. Invernadero.

Evita la intimidad al implantar condiciones especiales bajo las cuales pueden expresarse los sentimientos, y restricciones especiales a las respuestas de los presentes.

2. Solo trato de ayudarte.

Es una ayuda que se pide pero es interrumpida por un externo o no es aceptada por lo que el que “da la ayuda” se excusa diciendo que el solo trata de ayudar, aunque no lo haga en verdadero sentido.

3. Indigencia.

Este juego trata de cómo una persona se incapacita para conseguir algo, por un lado dice que está buscando conseguir algo pero no lo consigue porque un poco inconsciente busca algo que no corresponde a su perfil, entonces siempre busca la ayuda de otras personas para seguir su juego.

4. Campesino.

El jugador resalta todo de otro individuo y lo adula a pesar de que no esté interesado en nada respecto a él.

También en el caso de una paciente le exalta al médico que es muy bueno aunque no haya tomado el medicamento y ella siga igual de enferma que antes.

5. Psiquiatría.

Se da el título de que él puede ayudar al paciente porque lo sabe, aún cuando no sea cierto y pone al descubierto al paciente haciéndolo ver que es por él que no se puede avanzar y no por el jugador porque desde su punto de vista ha ayudado con sus conocimientos a la mejora del paciente.

6. Estúpido.

El jugador pretende que las demás personas lo perciban como estúpido a pesar de que no lo es, esto es para no esforzarse y si hace mal las cosas se justifican porque es un estúpido.

7. Pierna de Palo.

El jugador se justifica ante sus problemas haciendo que no se puede esperar nada de él debido a su incapacidad psicológica o física y a su auto sabotaje.

Como anteriormente se mencionó, existen juegos que son beneficiosos tanto para el jugador como al desarrollo de otros jugadores:

1. El descanso del cartero.

El jugador siente satisfacción de ayudar a las demás personas al igual que lo haría en sus vacaciones.

2. Caballero.

Es un jugador que adula a las damas de manera romántica y linda sin pretender nada a cambio, solo que lo reconozcan.

3. Encantado de ayudar.

El jugador ayuda para competir y demostrar que él ha ayudado más que otras personas y con esto lograr admiración y a su vez que los demás también se esfuercen.

4. El sabio hogareño.

Es una persona con conocimientos que se dirige a un lugar más tranquilo en donde ayuda a la gente, su interés es ayudar.

5. Se alegrarán de haberme conocido.

El jugador trabaja a favor de sus socios haciéndoles ver que es un buen elemento y que hacen bien en tratarlo.

Los juegos son aprendidos de generación en generación y son seguidos, aunque en ocasiones, éstos sean diluidos o se generen otras variantes del juego y el jugador principal tiende a hacer uniones con personas que jueguen el mismo género que él para lograr y seguir el patrón de juego aprendido.

Para escapar de la rutina de los pasatiempos y de la intimidad, la gente recurre a los juegos, los cuales, llenan la mayor parte de las horas más interesantes del intercambio social; con ello las personas se relacionan con otras que tienen similitudes y en el caso de que alguien entre e intente cambiar el juego, los participantes, al igual que en los pasatiempos, lo rechazarán.

Después de los juegos sigue la conciencia, la intimidad y la espontaneidad, y no muchas personas están preparadas para llevar así su vida.

En el aspecto profesional, para un ingeniero químico es importante conocer y no caer en estos juegos o saber en qué momento alguno de sus colaboradores o integrantes de su equipo pueden presentar ciertos comportamientos que no son los mejores para un buen desempeño de sus actividades y con ello no generar la productividad que tendría.

Se podría presentar en el aspecto profesional que alguna colega utilice el “juego de la media”, ella quiere llamar la atención de cualquier persona, esto lo hace con el fin de obtener beneficios para sí misma sin importarle los daños que cause en su imagen y en la imagen de la empresa que está representando.

Otro caso podría ser el de “mira lo que me has obligado a hacer”, la persona que juega este juego dentro de la profesión intenta cubrir sus errores, que pueden ser desde un error de papeleo hasta un cálculo erróneo que podría llevar al paro de la producción en el caso de una planta industrial, esta persona culpa a otra por su distracción pero el ingeniero, que es el encargado de que todo esté bien deberá saber como actuar y darse cuenta del juego que pretende jugar esa persona.

El ingeniero químico al conocer este tipo de juegos conoce más a las personas que están trabajando con él y sabe lo que puede esperar de ellas, también debe saber diferenciar que el hecho de que un integrante de su equipo practique alguno de estos juegos no necesariamente es una persona improductiva pero si puede causar con su comportamiento complicaciones, disgustos y con ello disminuye la productividad y la eficacia del equipo.

## **CAPITULO 2**

### **LIDERAZGO.**

#### **2.1. Definición de liderazgo.**

El liderazgo no es algo con lo que se nace, el liderazgo radica en el aprendizaje y su búsqueda consiste en llegar y lograr un liderazgo al más alto nivel.

Los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales, se preocupan por las necesidades de cada una de las personas que componen su equipo o división y además las hacen participar en la toma de decisiones.

Un liderazgo efectivo es uno que integra los más altos niveles de energía y tolerancia al estrés, que permiten responder a las demandas urgentes con las que se suelen enfrentar quienes ocupan posiciones de líder; integridad y madurez emocional habilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores y la autoconfianza ayuda para que el líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus seguidores.

Un ingeniero químico se encuentra en contacto continuo con trabajadores de una gran variedad de niveles de inteligencia y debe tener la habilidad de mantener relaciones amistosas y afectivas con todas estas personas; debe integrar a todos ellos hacia un mismo fin, a lograr los resultados deseados aplicando el conocimiento científico al aprovechamiento de los recursos naturales en beneficio del hombre.

Es por eso que para un ingeniero químico, tener conocimiento de liderazgo es una gran herramienta y apoyo para desarrollarse positivamente en su medio.

Existen diferentes teorías de liderazgo, las cuales enmarcan las características que debe tener el líder para lograr serlo; dentro de esta tesis se abordará la Teoría de Grid Gerencial, la cual se describirá en el capítulo 3º.

Algunos de los estilos conocidos de liderazgo son el liderazgo conductual, liderazgo situacional y teoría X y Y de Douglas McGregor.

Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor.

Esta teoría está basada en “supuestos”.

Teoría X.

Los supuestos de la teoría X son:

1. El promedio de los seres humanos siente repugnancia por el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. El promedio de los seres humanos al sentir esta repugnancia tienen que ser obligados, forzados, amenazados o castigados para realizar el trabajo.
3. El promedio de los seres humanos no son creativos.

Teoría Y.

Está basada en los siguientes supuestos:

1. El promedio de los seres humanos son responsables y no les disgusta trabajar.
2. El promedio de los seres humanos son creativos.
3. El promedio de los seres humanos se comprometen al logro de objetivos.

Liderazgo conductual.

Este método sugiere que los subordinados perciben la conducta de su líder en relación con dos conductas independientes:

*Iniciación de estructura*: Conductas orientadas a la consecución de la actividad e incluyen

actos como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones.

Consideración: Conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los subordinados; incluyen respeto, confianza y creación de un ambiente amigable.

Liderazgo situacional.

Se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la madurez de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como “ordenar”, si ésta es de baja a moderada el estilo es “persuadir”, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de “participar o delegar” si la madurez es alta.

La escuela de liderazgo situacional recomienda estilos distintos del líder ante distintos niveles de madurez en la organización y/o distintas necesidades de logro de tareas. Esto permite cambiar de una dirección autoritaria, donde se dan órdenes e instrucciones precisas con poca explicación, a una persuasión con más explicaciones, un esquema participativo o uno de delegación y seguimiento.

El buen líder debe seguir sus instintos combinando siempre la conducta ejemplar, la presión de los pares, la auto medición con reconocimiento en distintas dosis, cuidando de mantener el pulso de la organización con mucha empatía, poniéndose en los zapatos de su personal y preguntándose siempre cómo lo percibirá desde su óptica, sus valores, sus objetivos y sus inseguridades.

## **2.2. Elementos del liderazgo.**

Para obtener los resultados deseados al ejercer el liderazgo existen herramientas indispensables que conforman y logran que se lleven a cabo, estas herramientas son las 3R's del liderazgo:

Recursos

Relaciones

Resultados

Los recursos son la aportación que la gente, vista como individuo, entrega; son los recursos humanos, los conocimientos, las capacidades, las habilidades y las motivaciones que el individuo dispone para utilizar los recursos técnicos y financieros, así como otros recursos no humanos o indirectos.

Los recursos que presenta un ingeniero químico son el hacer útil el conocimiento científico y conocer las formas prácticas de aplicar estas teorías, también debe considerar aspectos económicos para saber cuanto costará un proyecto, debe conocer los problemas de la comunidad para tomar las decisiones adecuadas.

Las relaciones son las interacciones entre la gente, la comunicación y el trato. En una situación de equipo se habla de dos o más personas.

Las relaciones caracterizan el grado de compromiso individual y de equipo con el trabajo colectivo en todos los grupos cara a cara, ya sea entre el mismo equipo de trabajo como entre diferentes departamentos, y en las relaciones con clientes o con externos que intervengan en las actividades diarias y cotidianas. Este ámbito de la cultura de la organización define "cómo se hacen las cosas".

Es por eso que el ingeniero químico debe saber trabajar en equipo y saber relacionarse, los ingenieros químicos también tienen asociaciones en las cuales se conectan e intercambian

ideas con sus colegas, esto le ayuda a mantenerse al tanto de los nuevos adelantos y hechos relacionados con la ingeniería química.

Los resultados son el producto de la interacción de los miembros del equipo y de la resolución de los problemas. Miden el grado en el que se logran los objetivos de la organización como son: la productividad, las utilidades, la creatividad y la innovación, las ventas y los servicios.

Dentro de una organización es muy importante que se cuente con estos elementos ya que, la eficiencia con que una organización usa los recursos de que dispone está directamente relacionada con los resultados que obtiene.

Un líder excelente le permite al equipo utilizar los recursos de los cuales disponen para alcanzar los máximos resultados. El área en la que un gerente tiene mayor impacto son las relaciones, que, mientras más sólidas y completas sean, las contribuciones de los recursos a la resolución de problemas se reflejarán en mejores resultados.

La mayor atención se concentra en la gente y en su talento, capacidad, conocimientos y motivación para trabajar unida en la resolución de problemas, independientemente de lo que implique la resolución de los problemas como son el financiamiento, la tecnología, materias primas o cualquier otra cosa.

Un líder no opera de manera aislada, la naturaleza de su papel implica la continua interacción con la gente. El líder eficaz es aquel que puede convertir recursos en resultados, trabajando con y a través de otras personas, estableciendo y manteniendo relaciones sanas.

Se pueden presentar casos en los que una persona, a pesar de ser muy talentosa, no produce los resultados esperados, en este caso, es posible que lo que le afecta son un conjunto de relaciones imperfectas y la solución radica en reconocer las consecuencias adversas del liderazgo propio y darse cuenta de las cosas que hace una persona que afectan negativamente a otra. Es por eso que muchos aspectos de las relaciones dentro del

equipo hacen que los individuos no aporten recursos o no capten eficazmente los recursos de otros.

Si el líder no se da cuenta de que sigue haciendo cosas que afectan adversamente el trabajo de equipo y la productividad de la organización, lo que podría ocurrir es solo un cambio insignificante o no ocurrirá cambio alguno; es por eso que el líder debe tener la capacidad para ver y diagnosticar sus debilidades a fin de moverse hacia una forma de operar más sólida y ser capaz de ver sus fortalezas para poder reforzarlas.

Un líder debe optimizar la interacción en las relaciones, puede movilizar los recursos plenamente e incluso expandirlos, multiplicando varias veces el esfuerzo individual de cada integrante del equipo para crear resultados verdaderamente sólidos.

En una organización, lo que se busca es hacer más de manera conjunta que de manera individual. La cooperación produce mejores resultados, los cuales, a su vez, le permiten a la organización ganar el juego competitivo en el mercado. Es ahí en donde el líder maneja este proceso en forma tal que genere resultados sanos.

La clase de liderazgo depende de la forma en la que se integren las 3R's y los resultados dependen de la eficacia del enfoque utilizado.

Para poder ejercer correctamente el liderazgo es importante contar con algunos elementos como la resolución de conflictos, iniciativa, indagación, propugnación, toma de decisiones y crítica.

Estos elementos son vitales para el ejercicio del liderazgo y el trabajo de equipo eficaz y, a pesar de ser diferentes entre ellos, es necesario que actúen en conjunto para que realmente funcionen.

Resolución de conflictos.

Cuando entre las personas existen diferentes opiniones y las expresan, es inevitable que surjan desacuerdos y conflictos entre ellas. El conflicto puede ser quebrantador y destructor de los resultados, pero también, puede resultar creativo y constructivo. La manera en la que termine el conflicto, dependerá de la forma en la que se maneje y la actitud que tomen los participantes dentro de él.

Iniciativa.

La iniciativa es el impulso de actuar ante una situación, atreverse a adelantarse o proponer algo. Una iniciativa se pone en práctica siempre que se concentran esfuerzos en una actividad específica, cuando se desea comenzar algo que no estaba ocurriendo, para detener algo que estaba ocurriendo o para cambiar la dirección.

En el caso de surgir una iniciativa por parte del líder u otro integrante del equipo, el líder puede aceptar tomarla o evitarla, incluso cuando otras personas esperan acción. Por lo tanto, la iniciativa es el carácter y la intensidad del esfuerzo o impulso que respaldan las acciones que se emprenden.

Un ingeniero químico es una persona con ingenio, con creatividad, un profesional que está dispuesto a innovar y atreverse a cosas diferentes.

Indagación.

El obtener hechos y datos que poseen las personas con quienes se trabaja, así como obtener información de otras fuentes es la indagación. Indagar consiste en formular las preguntas pertinentes en lugar de dar las cosas por sentadas.

La calidad de indagación depende de la escrupulosidad de las personas. Una persona que no es escrupulosa, puede ignorar la necesidad de indagar. Alternativamente, un individuo que opera sobre la base de estándares de excelencia, puede ser muy escrupuloso, demostrando así un interés en aprender lo más posible acerca de las actividades del trabajo.

Es por eso que el ingeniero químico está siempre en constante búsqueda de llegar a la verdad, usan cualquier evidencia o teoría científica que los ayude y contribuya a su trabajo.

Propugnación.

Propugnar significa tomar una posición, expresar las opiniones, las actitudes, las ideas y convicciones propias; es posible que una persona tenga fuertes convicciones pero a su vez puede considerar que es arriesgado tomar una posición.

De manera alternativa, un individuo puede o no propugnar su punto de vista en virtud de tener pocas convicciones o no tener ninguna. Algún otro puede adoptar una opinión con tal de oponerse a otra persona o para ganar.

Es por ello que la fortaleza de las convicciones de una persona es algo que hay que buscar; la manera en la que el individuo pugna por sus convicciones constituye otro rango del estrilo de liderazgo de esa persona para tratar con la gente.

Toma de decisiones.

Los recursos se aplican al desempeño a través de la toma de decisiones; esto puede implicar actuar de forma individual, en donde el líder es el único que en última instancia tiene la última palabra; con este acto puede delegar responsabilidades a uno o más individuos o el trabajo en equipo en donde todos los recursos disponibles se concentran en la toma y en la instrumentación de decisiones.

Al ser responsable de la creación como de la operación de plantas y equipos, el ingeniero químico tiene la capacidad de tomar las decisiones adecuadas para un óptimo funcionamiento de ellos.

Crítica.

Existen muchas alternativas para evaluar la forma en la que los miembros de un equipo resuelven los problemas operativos conforme buscan alcanzar sus objetivos.

La crítica es abandonar de momento o interrumpir una actividad el tiempo suficiente para estudiarla, para ver posibilidades alternativas de mejorar el desempeño, prever y evitar cualquiera de las acciones que pudieran tener consecuencias adversas.

Es importante aprovechar las lecciones disponibles a través del proceso de retroalimentación y crítica para que las actividades de trabajo futuras tengan la opción de mejorar. Es importante usar adecuadamente la crítica para aprender de la experiencia, por otro lado, proporciona un fundamento sólido para trabajar más eficazmente con y a través de otra gente para realizar una tarea.

Cuando la crítica se hace con eficacia, se abre un camino para la movilización de recursos en resultados medibles. Sin crítica, la gente opera a ciegas, con ella, tiene una visión interna de lo que está haciendo y de cómo lo podría estar haciendo de modo más eficaz.

El ingeniero químico debe tener desarrollado su sentido de crítica ya que es capaz de analizar, optimizar o mejorar las situaciones o casos que se le presenten; también, al trabajar en equipo debe aceptar las críticas que se le hagan porque éstas le sirven para mejorar.

Es importante que el líder cuente con estos elementos para darse cuenta de lo que hace, de la participación de la gente, de su toma de decisiones y ello se refleja en los resultados.

Una persona al momento de encarar una situación, actúa sobre la base de su evaluación subjetiva, que puede o no parecerse a la realidad objetiva. Esta evaluación incluye supuestos sobre lo que es verdadero o confiable.

Los supuestos guían el comportamiento y está claramente evidenciado en los diferentes enfoques de liderazgo. Generalmente, los supuestos son silenciosos. La gente rara vez verbaliza sus supuestos, pero actúa conforme a ellos. En virtud de que algunos supuestos conducen a buenos resultados y otros conducen a malos resultados, no todos los supuestos son igualmente sólidos como base para ejercer el liderazgo eficaz.

Entender los supuestos sobre el liderazgo puede ayudar a ver el impacto del comportamiento en los esfuerzos de producción de aquellas personas con quienes se trabaja y de cuyo esfuerzo se depende.

Conforme se crean experiencias nuevas, se tiene la oportunidad de reflexionar en lo que se hizo y cual fue su causa y obtener con ello retroalimentación de otras personas en relación con las acciones realizadas. Es en esos casos en los que se pueden volver a examinar los supuestos sobre los cuales se basa el comportamiento; este es el paso crítico que permite que el cambio se convierta en una posibilidad real.

Estos puntos adicionalmente de verse reflejados en los resultados, los clientes los notan. Miden a una organización por su competitividad. Su cultura organizacional se centra en el individuo como responsable de lograr resultados, haciendo las cosas bien y llegando así a la efectividad.

Un líder debe estar consciente del contacto constante entre similares, debido a la globalización, esto eleva el nivel de complejidad del mundo así como el impacto en la toma de decisiones y acciones más cotidianas.

Los seres humanos deben tomar conciencia de la importancia de los recursos naturales, ya que éstos son finitos. Debe existir un desarrollo armónico, promover la tecnología limpia e integrar al equipo de trabajo a la cultura de la organización, en la cual se integran los ideales de la empresa y la forma de llevarlos a cabo. Cuando el personal está empapado de esta cultura, lo lleva a su casa y lo transmite a sus familiares, creando en ellos una conciencia positiva.

El ingeniero químico es un profesional preocupado por el ambiente, es una persona que actualmente está en constante interés por el cuidado de los recursos, por la creación de nuevas tecnologías que ayuden a conservar el medio en el que vivimos y que está innovando tecnologías que promuevan la disminución de contaminantes y la optimización de materiales.

Al reconocer las cosas como un todo global, hacen importante lo urgente y urgente lo importante, se crea un ambiente y un trabajo agradable y hasta divertido y se da la unión entre la obligación y la devoción al trabajo.

Al quitarles las barreras y estimular a la gente, el líder logra mayor productividad, creatividad y responsabilidad por parte de su equipo; los apoya para que logren responder a las nuevas demandas de empleados y de clientes, haciendo de la competitividad un parámetro y no una meta.

El líder debe dar a la gente un propósito claro y digno de esforzarse para alcanzarlo; debe dirigirla con una conducta ejemplar, reforzando la comunicación y la capacidad de escuchar y entender a los colaboradores, a los proveedores y a los clientes, buscando la congruencia entre la planeación y la acción con respecto al individuo y a sus ideas.

Un compromiso del líder, es dar a conocer a su equipo el propósito de la empresa; el cual es el fundamento de la cultura deseada para la organización; a partir de él se define el tipo de empresa y el sentido de la acción empresarial.

Cuando se define y se comparte el propósito empresarial, inmediatamente, los integrantes del equipo saben hacia donde van, conocen y comparten la razón del propósito y esto ayuda a orientar el empeño cotidiano en una misma dirección y se evitan esfuerzos innecesarios.

Si el propósito no está bien fundamentado, es muy probable que la energía del individuo se desvíe y se desperdicie en la consecución de otros fines, teniendo pérdida de tiempo y productividad.

Al momento en el que se hacen explícitos los valores y se definen en términos de la empresa, además de delimitar el tipo de organización, se ayuda al personal a saber si su esquema de valores personal armoniza con el de la organización; con ello se facilita la integración y desarrollo cultural del equipo de trabajo.

Es importante que las personas vivan con valores como el respeto por los demás, la honestidad, el espíritu de equipo o la calidad; contando con estos valores, es más fácil que la persona se integre a la cultura de la empresa.

Estos valores se pueden ordenar jerárquicamente, distinguiendo al grupo de “valores cuestionables” y los “valores deseables” que no necesariamente desacreditan a alguien.

Los valores cuestionables son a los que si existe una violación a ellos se considera intolerable, algunos de ellos son:

Respeto al individuo y al entorno: Este valor es el origen y fundamento de los demás valores, constituye una especie de valor supremo.

La vivencia y la comunicación del respeto, al igual que los demás valores, debe darse de adentro hacia fuera; respetando a los integrantes de la organización para lograr respetar a los clientes.

Los valores como la solidaridad social y el respeto al equilibrio ecológico se desprenden también de este valor fundamental.

Compromiso: Se entiende por compromiso la adhesión y la lealtad personales con las metas y los principios que dan sentido a la organización.

Implica asumir con responsabilidad los deberes que se derivan de la función propia en la organización, cumplir decidida y consistentemente las obligaciones adquiridas con la organización.

Que la organización cumpla su compromiso social e histórico, entregándose a un propósito con pasión y entusiasmo y estar siempre dispuesto a tomar un segundo y tercer aire.

Servicio: Es la disposición de la organización y de las personas para orientar sus conocimientos, habilidades y empeño, dar todos sus recursos en función de las necesidades y expectativas del cliente.

Es conocer y estar cerca de los clientes para identificar sus necesidades reales y satisfacerlas consistentemente. Se debe estar en condiciones de responder a las expectativas del cliente, dar la cara para responder la información que requiera de manera directa o indirecta y ver más allá de los sistemas establecidos para satisfacer lo que el cliente requiere.

Calidad total: Dar calidad en el producto implica el conocimiento profundo tanto de las necesidades del cliente, como de cada una de las fases del proceso de elaboración, así como el máximo control posible de cada una de ellas por parte de quien es responsable de su realización.

A nivel estructural, la calidad total, implica la promoción de organizaciones más planas, en las que los niveles organizacionales que dan la cara al cliente cuenten tanto con el criterio como con la capacidad técnica y la autoridad que requieren para responder a sus necesidades.

La calidad total se traduce en calidad de vida para quienes colaboran profesionalmente en la empresa. Tener calidad de vida en el trabajo, implica en primer lugar, la posibilidad de descubrir la labor propia como parte importante y constitutiva de un propósito significativo digno.

También es la posibilidad de recibir retroalimentación directa de la labor propia, que permita a cada quien tener el pulso del propio desempeño y aprender de sus aciertos y errores.

El valor de la calidad implica también que cada una de las personas que constituyen la organización asuman la mayor responsabilidad y autonomía posibles en el trabajo y que sean las personas idóneas con un desempeño óptimo.

Honestidad: Es el compromiso de manifestar directa y claramente lo que se piensa y se hace a la persona indicada.

Se puede hablar de honestidad material, entendida como la absoluta responsabilidad y transparencia en el manejo de los recursos materiales que la organización confía en su personal.

Por otro lado, la honestidad intelectual es la disposición de informar veraz, clara y oportunamente a los proveedores, internos o externos, acerca de la capacidad, disposición y acciones concretas del área, tramo de control o de la organización entera en las ocasiones en que corresponda representarla.

Productividad: La productividad es la medida de la capacidad de una empresa para satisfacer su propósito, es un valor necesario y un indicador fundamental de la capacidad y del éxito empresarial.

Cuando una organización es productiva, es capaz de satisfacer las necesidades de la sociedad, de los empleados, de los proveedores, de los clientes y los accionistas que la sostienen.

Dentro de la productividad, se pone de manifiesto el principio económico de “hacer más con menos”.

Espíritu de equipo: Surge de la toma de conciencia que adquiere un grupo de individuos los cuales comparten un propósito común y generan una energía potencial mayor a la de la simple suma de esfuerzos individuales.

Implica la buena disposición a la colaboración y a la creación de sinergia en equipo y en la empresa.

Innovación: Se define en tres niveles diferentes de creación aplicada de la capacidad humana:

- Ingenio. Se producen ideas o chispazos brillantes.
- Creatividad. Implica retomar la idea y estructurarla.
- Innovación. Se logra implantar la idea inicial, producir resultados a partir de ella y garantizar que los resultados sean congruentes con las metas organizacionales.

Austeridad: Este término tiene que ver con la eficiencia, con el rechazo del desperdicio y el derroche, de lo innecesariamente lujoso o superfluo.

Se vincula sobre todo con la economía de esfuerzos y de recursos. Evita un estilo organizacional costoso, busca evitar los gastos excesivos o superfluos, promueve el gusto y el valor por las cosas sencillas.

Puntualidad: Es un valor cultural fundamental y una premisa de la efectividad.

En la medida en que logren los integrantes de una empresa tener esta sabiduría del tiempo, serán capaces de desarrollarse como organización y como personas, así como de fundar sólidamente sus planes y proyectos.

Delegación: Incrementa la eficiencia y la capacidad de respuesta de la organización, facilita la creación de estructuras más planas y menos burocráticas en las que los mandos intermedios, cuya función se reduce a veces a transmitir órdenes y vigilar el cumplimiento de las mismas y tienden a desaparecer.

También dan la posibilidad de cometer errores, aplicar lo que se llama “ley de dos artículos”: saber que se cuenta con el derecho a equivocarse; da experiencia cotidiana de retos y oportunidades de aprendizaje y desarrollo en todos los niveles de la organización y encuentra su fundamento en el valor “confianza”.

Sinergia descentralizada: La sinergia es la multiplicación de fuerzas que se generan mediante la adecuada coordinación de varios órganos o fuentes energéticas.

En términos de organizaciones humanas, es la coordinación de recursos de cualquier orden, que cuando se logran resultados mejores y mayores a la suma de las partes.

Sinergia descentralizada se entiende como la posibilidad de permitir y fomentar en las empresas el máximo de acción posible, dando únicamente el apoyo corporativo que se considere necesario para lograr la mejor coordinación posible en ellas.

Se debe fomentar el fortalecimiento y la coordinación del valor confianza; este valor es aplicable y deseable dentro de cualquier empresa y equipo de trabajo.

Querer, saber y poder: El querer hacer lo que se pide a un individuo, el dar un esfuerzo adicional que se aprecia en quienes trabajan para la organización, depende de la motivación que se les dé.

El saber hacer las cosas, requiere tener información disponible y correcta de cómo hacerlo bien y tener la motivación para aprender.

Dentro del poder se incluyen faltas en la empresa como es la actitud, dada en cadenas de grupo de trabajo. Todo individuo debe obtener un reconocimiento positivo y un castigo si no cumple.

Es importante para un buen líder tomar la actitud necesaria, interesarse por la gente y dar los resultados esperados dentro de la organización.

La autonomía y flexibilidad, la capacidad de desarrollarse por sí mismo, la actualización y especialización son las características con las que debe contar un ingeniero químico ya que el campo de acción de éste es muy amplio y debe ser versátil para poder cambiar de campo de acción y debe actuar eficazmente ante cualquiera que sea su orientación.

## CAPITULO 3 ESTILOS DE LIDERAZGO.

### **3.1. Grid.**

El liderazgo visto desde el estilo Grid, trata las siete maneras diferentes en que se ejercen el poder y la autoridad en las relaciones.

Está constituido en tres dimensiones:

- El eje horizontal representa la preocupación por la producción o resultados.
- El eje vertical representa la preocupación por la gente, sus sentimientos y su trato para obtener resultados.

La preocupación por la gente indica el carácter y la intensidad de los supuestos en que se basa cualquier estilo de liderazgo.

Cuando se cortan estos dos ejes, se crea un tercero que representa la motivación que indica la razón de las acciones, el por qué se está haciendo lo que se hace.

#### **Preocupación por la producción.**

Este eje representa cualquier logro o resultado dentro del equipo, varía dependiendo las personas, es por eso que no se presenta en la misma intensidad entre una y otra persona, unas lo toman con más importancia y otras no tanto.

En el sector de los negocios se encuentra en la gestión fundamental, en el desempeño, en las utilidades o en el cumplimiento de una misión.

Dentro del sector de la producción, se basa, principalmente en la forma de mediciones de la eficiencia, en los volúmenes de ventas o para alcanzar un nivel de calidad que se pueda cuantificar.

La producción refleja un propósito y se aprecia en todas las cosas que emplea una organización para que la gente logre los objetivos buscados por la empresa.

### Preocupación por la gente.

La preocupación por la gente se refiere a las personas con las que se interactúa día a día, la relación y la importancia que se les da.

Dentro del liderazgo, la preocupación por la gente es muy alta ya que se ejerce con y a través de otros. Hay distintas formas en las cuales, las personas se relacionan entre ellas; algunos muestran gran preocupación para que sus subordinados los admiren, otros por que realicen su trabajo bien y otros por que incluyan estos dos aspectos.

### Motivación.

El extremo motivacional positivo se refiere a lo que una persona siente cuando la situación es suave y favorable para la consecución de sus objetivos, se torna optimista.

El extremo negativo explica lo que es probable que una persona sienta cuando la situación es violenta, cuando encuentra obstáculos que se experimentan como amenazadores, se vuelve defensivo.

El liderazgo se puede ver afectado por la relación entre el líder y los subordinados; dependiendo como sea esta relación es la forma de trabajo y la confianza que existe entre ellos.

Para un ingeniero químico la interacción con su equipo de trabajo, con las personas externas a su equipo, con los clientes, con los superiores son muy importantes; un ingeniero químico es el lazo de unión entre la ciencia y la sociedad.

### **3.2. Estilos de liderazgo.**

Todas las personas, independientemente de si su posición es como líder o subordinado, tiene un estilo de desarrollarse ante los demás que lo orienta hacia su forma de actuar.

Dentro del Grid se tienen 5 formas básicas de liderazgo que son:

- 1,1. Estilo de mando empobrecido.
- 9,1. Estilo de mando autoridad-obediencia.
- 9,9. Estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo.
- 1,9. Administración de club campestre.
- 5,5. Estilo de mando basado en el hombre-organización.

Los otros dos estilos son el paternalismo y el oportunismo.

El paternalismo positivo representa la búsqueda de adulación y el respeto de las personas que lo rodean, el caso contrario, el negativo, representa el temor al repudio.

El oportunismo es el deseo de encontrarse por arriba de las cosas en el extremo positivo y en el negativo es el temor a ser puesto en evidencia.

A partir de ellas se caracteriza la forma en la que el líder se desenvuelve en las situaciones y define su comportamiento con los subordinados y las personas que lo rodean. Ayudan a tener una base sólida y permite ver a otras personas en términos más objetivos.

1,1. Estilo de mando empobrecido.

Dentro de este estilo, se realiza un esfuerzo mínimo para obtener el trabajo requerido con el fin de seguir perteneciendo a la organización.

9,1. Estilo de mando autoridad-obediencia.

Condiciones de trabajo organizadas de forma en las que la producción se consigue a través de una mínima interferencia del elemento humano.

9,9. Estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo.

La realización del trabajo se debe a la dedicación plena de los empleados. La interdependencia basada en un interés que corresponde al interés de la empresa, este estilo conduce a establecer relaciones de respeto y confianza.

1,9. Administración de club campestre.

El interés por las necesidades de los empleados para lograr relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y ritmo de comodidad y sociabilidad muy agradable en el trabajo, este estilo pone menor interés en la producción.

5,5. Estilo de mando basado en el hombre-organización.

En este estilo se presenta posible obtener un nivel adecuado de producción estableciendo un equilibrio entre la necesidad de obtener utilidades y la necesidad de mantener la moral del personal a un nivel satisfactorio.

Cualquiera de estos estilos de Grid está sujeto a cambiar hacia otra orientación como resultado de un mayor entendimiento y práctica. Es por ello que, para aumentar la productividad, un líder debe estar consciente de la existencia de modelos de operación alternativos, seleccionar el enfoque más sólido y aplicar las habilidades que se necesitan para comportarse de una forma más eficaz en situaciones de trabajo real.

También existe el Grid del subordinado, que es igual al Grid del liderazgo, solo que el eje horizontal recibe el nombre de “preocupación por realizar la tarea” y el eje vertical es la “preocupación por el jefe”.

El Grid del subordinado tiene también 7 estilos, con estrategias y tácticas para interactuar con los jefes.

1,1. Subordinado “nada me importa”.

9,1. Subordinado de mente cerrada.

9,9. Subordinado que busca soluciones.

1,9. Subordinado ansioso de agradar.

#### 5,5. Subordinado consciente del estatus.

En el caso paternalista del subordinado es el “sabelotodo” y el caso oportunista es el subordinado “primero yo”.

#### 1,1. Subordinado “nada me importa”.

Este subordinado evita involucrarse activamente siempre que sea posible y trata de parecer ocupado para que otros no lo molesten.

Generalmente a su jefe lo ve como problema y hace lo mínimo necesario para salir adelante.

#### 9,1. Subordinado de mente cerrada.

En este caso el subordinado piensa que ningún jefe lo va a controlar. Puede presionar a otros para que hagan las cosas a su manera y probar así que él tiene la razón y que ellos están equivocados. La idea que tiene es ¡Siendo duro se gana respeto!

#### 9,9. Subordinado que busca soluciones.

El pensamiento de este subordinado es que tiene claras las metas de producción y busca poner en práctica las soluciones más sólidas, obteniendo contribuciones y coordinando sus esfuerzos con otras personas.

Estas acciones conducen a mejores resultados y les satisface contribuir y con ello proporciona satisfacciones similares a otras personas.

#### 1,9. Subordinado ansioso de agradar.

Este subordinado se ocupa de hacer lo que el jefe le dice para que así obtenga su admiración y lo quiera; en ocasiones promete más de lo que es posible, pero simplemente le es imposible negarse.

#### 5.5. Subordinado consciente del estatus.

Se guía por lo que otros están haciendo y busca un punto de vista intermedio; casi todas sus acciones se basan lo que ha probado y fue aceptable en el pasado, siendo este el curso de acción más seguro.

Una persona utiliza los estilos de Grid comúnmente y puede cambiar de estilo dependiendo el momento en el que lo requiera.

El estilo dominante es el que se utiliza normalmente pero cuando se presentan otras situaciones surgen otros estilos suplentes que son necesarios para la situación y cuando se está bajo presión.

Cada individuo tiene un estilo del Grid dominante el cual está influenciado por factores como:

Cultura de la organización.

La cultura impacta el comportamiento del liderazgo cultivando o inhibiendo los supuestos que maneja una persona.

Valores.

Los supuestos de una persona son congruentes con sus valores, creencias o ideales relativos al modo de tratar a la gente o a la manera de obtener resultados.

Historia personal.

Un individuo, como consecuencia de experiencias en la vida, elige un estilo de Grid en particular hasta que se convierte en estilo dominante.

Desconocimiento de opciones.

El comportamiento de una persona está dado por reglas que se adoptan en la infancia.

El Grid permite descubrir actitudes y comportamientos que no se sabían o que no se tenían claros; cabe aclarar que la inteligencia de la persona no está basada en el estilo de Grid que maneja.

Dentro de los beneficios que se tienen para aplicar el Grid son:

**Aglutinamiento.**

La estructura del Grid identifica todos los enfoques importantes para trabajar con y a través de otras personas dentro de una organización.

**Comparación.**

Al aplicar el Grid, permite comparar similitudes y diferencias de cada uno de los enfoques para trabajar, si se descubre una forma más eficaz puede estar más motivado para cambiar.

**Consecuencias.**

Al verificar y preguntar la satisfacción que se quiere o si hay alternativas que ofrezcan consecuencias más sanas.

**Evaluación subjetiva.**

Es una forma de auto convencimiento para obtener conclusiones sobre la forma en la que se opera y se dirige.

**Pruebas objetivas.**

Existen formas para evaluar la validez de la orientación que se tiene.

**Conceptos e idioma compartidos.**

Promueve la discusión entre los miembros de las organizaciones acerca de la manera más eficaz de ejercer el liderazgo.

Desarrollo de la organización.

Proporciona un modelo básico para desarrollar una organización en un sistema caracterizado por un liderazgo eficaz que estimula un trabajo en equipo basado en la participación de todos sus miembros.

El estilo Grid es útil para la selección, el desarrollo y la evaluación del desempeño. Se puede utilizar para seleccionar, para desarrollar y evaluar personas, proporciona un marco de referencia amplio.

Los estilos Grid se pueden aplicar en cualquier situación para obtener resultados con y a través de las personas.

#### Descripción de estilos de Grid

Se describirán los estilos Grid en donde se dirá como es la interacción del estilo principal del líder con cada uno de los estilos que presentan los subordinados.

#### **9,1. Estilo de mando obediencia: “¡Los buenos son los últimos en llegar!”**

Se basa solo en la obtención de resultados sin preocuparse por la gente; el lema de este tipo de estilo se resume como “produce o perece”.

Una persona con esta orientación tiene probabilidades de comprometerse con el trabajo hasta excluir cualquier consideración por la gente. Este estilo no tiene probabilidad de producir cooperación, involucramiento o compromiso de aquellas personas de las que se espera realicen la tarea.

Cuando existen problemas en las relaciones es posible que se limiten los recursos.

Motivaciones.

Su fortaleza proviene de sentirse poderoso, sin someterse a nadie ni a nada, obteniendo el acatamiento incuestionado de sus subordinados. El control es clave.

Un líder así es trabajador, dispuesto a emplear el tiempo que sea necesario para luchar con los problemas que le corresponden, no le hace mucho caso a las sugerencias, recomendaciones, consejos o guías de otras personas. Cuando requiere información, la solicita como si fuera un examen para los demás y cuando toma decisiones no confía en nadie.

La actitud es mientras más tenga, mejor. Es muy importante que se sienta con el control absoluto de todas las cosas que están a su alcance. Puede cargarse tanto de control que llega a tornarse de forma autodestructiva llevando al líder al ocaso.

Al llegar a este punto temido por el líder, el fracaso, lo lleva a sentirse con falta de aptitud, a sentir que no vale, que es incompetente. Los sentimientos de control, poder y dominio se sustituyen por ansiedad y aflicción; la culpa del fracaso se le atribuye a los colegas y subordinados.

La forma de actuar de los subordinados es cerrada y oculta, sin revelar lo que hay detrás de sus pensamientos y sentimientos y buscando cubrir sus huellas de tal suerte que no se les pueda atribuir ninguna falta.

Resolución de conflictos.

El líder que toma este estilo no acepta que los subordinados tomen sus decisiones, los hace ver como culpables de lo que está mal y lo que les dice es “No quiero excusas; ¡quiero resultados!”.

Prevención de conflictos.

El líder es el único que tiene un panorama general del proyecto, esto limita a los demás a tener iniciativa.

Manejo del conflicto cuando aparece.

Cualquier diferencia de opinión constituye un reto y genera un conflicto. El líder trata de acabar con el conflicto probando que el contrincante está equivocado. Lo que le importa es ganar demostrando quien tiene el poder de la situación.

Cuando el conflicto es muy grande, el líder hace ver que tiene la última palabra y les demuestra a su manera que las cosas son como él dice. Utiliza amenazas para hacer que el subordinado siga como antes y si no surte efecto llega al castigo.

Iniciativa.

La iniciativa es “Me empujo a mí mismo y a otras personas”, sin aceptar lo que le sugieren porque si lo hace, siente que eso es un reflejo de debilidad y de que no sabe lo que se hace porque “el líder conoce la tarea”.

Hay personas que se acostumbraron a trabajar de este modo y lo que menos buscan es que les den responsabilidades.

Indagación.

Dentro de esta característica, entra en juego la frase “Conocimiento es poder”.

Los subordinados buscan hacer bien lo que se les pide, pero si el líder no está de acuerdo, no le importará lo que hayan hecho los subordinados, siempre importa lo que el líder diga y es su última palabra.

La indagación se basa en escuchar a la defensiva y en sondear constantemente para encontrar indicios de dificultades.

Propugnación.

La indecisión es vista como un signo de incertidumbre, se pierden los posibles beneficios de intercambiar puntos de vista y es posible que sin saberlo, el líder sacrifique buenos resultados.

Toma de decisiones.

El líder tiene la creencia de que solo él tiene los recursos que se necesitan y que otras personas no tienen posibilidades de ser consultadas e involucradas en la toma de decisiones.

Crítica.

Pocas veces contiene un elemento constructivo, solo están revisando las cosas malas de los demás.

Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,1.

El jefe persigue resultados y los subordinados son el medio para lograrlo. Solo da instrucciones sin explicaciones.

Reacciones 9,1 a 9,1.

Coinciden en que lo que más les importan son los resultados pero si tienen diferentes ideas de cómo lograrlo es una lucha de poder en la que los dos tienen de donde obtener ganancias y hacer ver que son los que tienen la razón.

Reacciones 1,9 a 9,1.

El subordinado débil pretende agradar al jefe pero no recibe ningún refuerzo positivo.

El subordinado opera en la obscuridad y eso lo expone a críticas, su moral se deteriora.

Reacciones (9+9) a 9,1

A este subordinado le desagrada el control pero "se aguanta" porque teme a ser eliminado.

Puede expresar dudas pero sigue adelante.

El subordinado trata de ser el consentido del jefe actuando en su nombre y está en posición de dominar a otras personas del equipo. Se puede tornar una situación de ganar-ganar solo que para el equipo.

Reacciones 1,1 a 9,1.

Caso de evasión y neutralidad. El subordinado trata de evitar contacto con el jefe para evitar más trabajo y su falta de respuesta le molesta al jefe.

El subordinado acepta las críticas que le da el jefe sin negarse, lo que menos quiere es iniciar un pleito, crea una imagen dócil.

Reacciones 5,5 a 9,1.

El jefe pone fin a la indecisión del subordinado.

El subordinado hace todos los esfuerzos por evitar críticas del jefe que pudieran causarle pérdida de popularidad entre los demás. Hay conflictos cuando no se dan los resultados.

Reacciones oportunistas a 9,1.

El subordinado solo busca la ganancia y como puede obtener ventaja, busca manipular el pensamiento del jefe y pretende mostrar fuerza para no ser visto como débil y dependiente.

Reacciones 9,9 a 9,1.

Puede ser la combinación más productiva porque los dos buscan resultados. Los dos aprenden de las situaciones que se les presenten.

Reconocimiento del comportamiento 9,1.

Deseo de control, poder y dominio.

Dominante, ultimátum, intimidación, blanco y negro, sarcástico, sin argumentos, hecho consumado, corta a la gente, terco, llevar por la mala, orientado a los resultados, produce o perece, las personas son instrumentos, impacientes, argumentador, rechazo a la retroalimentación, interrogador, intolerante, descubridor de fallas, suspicaz, ganar/perder, desconfiado, punitivo, temor al fracaso.

### **1,9. Administración de club campestre: “No te preocupes, sé feliz...”**

Tienen una gran preocupación por la gente y no por la producción lo cual muchas veces entra en conflicto.

Estos líderes dicen “las personas son un elemento crucial. No se les puede tratar como si fueran mercancías, pesarlas en alguna báscula de producción como indicador de valor. Sus sentimientos y actitudes son primordiales”.

Crea caminos indirectos para mostrar amistad y camaradería; el supuesto es que la productividad se encarga de sí misma en la medida en que se mantenga un clima de cordialidad y armonía. Este líder evita imponer su voluntad y sin querer aleja la atención de los deberes. La creatividad y la innovación toman un lugar secundario porque con demasiada frecuencia conducen a la controversia y al desafío.

#### Motivaciones.

Las buenas relaciones se convierten en un fin por sí mismas, el jefe con esta orientación pierde de vista los recursos y los resultados, lo que él tiene es el deseo a agradar y teme al rechazo.

La persona con esta orientación se siente segura cuando las relaciones son positivas y cuando otras personas la aceptan y la aprueban, en el punto negativo es el rechazo que hace sentir al individuo lastimado o profundamente herido.

#### Resolución de conflictos.

Opta por mantenerse seguro evitando por completo el conflicto, de ser posible, o aceptando cualquier cosa que otros dan en lugar de asumir una posición.

#### Prevención de conflictos.

Los evita creando una atmósfera agradable en la que no hay oportunidad de que el conflicto se manifieste, la idea es que la armonía en las relaciones genere productos satisfactorios en los resultados y también utiliza el engaño para evitar tensiones con otras personas.

#### Manejo del conflicto cuando aparece.

Puede suavizar la situación inyectando humorismo que evite la atención en el conflicto o llama al conflicto como una situación externa que está afectando a las personas.

Minimiza las presiones, utiliza enredo y adulación para motivar a los subordinados, haciéndolo ver como una petición atractiva.

Casos en que permanece el conflicto.

El líder descarga los sentimientos negativos quejándose con terceras personas. Los temas poco gratos se hacen a un lado, la falta de memoria es notoria, lo que hace que un conflicto permanezca.

Iniciativa.

Este líder se muestra ansioso por ser útil y muchas acciones se emprenden bajo esta premisa, hay un deseo de reaccionar con el fin de obtener aprobación.

Estas personas no toman la iniciativa porque eso les genera presión o porque podría parecer falta de cortesía.

Indagación.

A estas personas les gusta mantenerse en conocimiento porque esto los mantiene cerca de otras personas. Sin embargo, esta no es una tarea fácil porque generalmente se muestran renuentes a hacer preguntas por temor a pisar los callos de otras personas.

Se crean problemas en los resultados debido a que no le gusta indagar en cosas que son importantes.

Cuando la indagación asume la forma de lectura y estudio individuales, puede ser bastante completa siempre y cuando el contenido sea muy positivo. Sin embargo, si el tema tiene un contenido negativo, esta persona encuentra difícil dedicarle la atención que merece.

Propugnación.

Cuando un individuo expresa convicciones respecto a lo que se debe o no se debe hacer, otras personas pueden sentirse estimuladas para tomar posiciones contrarias. Las discusiones en consecuencia pueden dar lugar a malos entendidos y resentimientos. No es probable que un individuo de esta orientación exprese convicciones sólidas, particularmente sobre temas de naturaleza polémica. Esto significa que la contribución potencialmente importante acerca de cómo resolver un problema sigue estando pendiente.

En lugar de participar, ve desde fuera, sin asumir posiciones, tímido y asustadizo. La propugnación carece de fuerza.

Las personas que actúan así deben mantener buenas relaciones y facilitar un intercambio amistoso. Los problemas que se hubieran podido resolver siguen sin resolverse, o las soluciones alcanzadas son menos sólidas.

Toma de decisiones.

Un gerente de orientación 1,9 ve las decisiones de esta naturaleza como oportunidades para compartir. Cuando las decisiones afectan a diversas personas, se alienta la discusión del grupo para considerar y recomendar la solución preferida.

En el lado negativo, la posición es: “Evito tomar decisiones que son frustrantes para otras personas; si surge algo que sea inquietante, me aseguro de que las otras personas sepan que no es mi culpa”.

El enfoque consiste en embarcarse en una consulta extensiva antes de formular el resultado. Siempre que es posible, las decisiones desagradables son delegadas.

La mejor forma de no caer de la gracia del jefe consiste en hacer todo lo que se pide y entonces permitir que los subordinados se enteren de que la decisión se tomó a un nivel más alto y que es definitiva, sintiéndose libre de toda culpa.

Crítica.

Del lado positivo, reacciona a la crítica como “Yo trato de hacer que los demás se sientan bien dando enfoque positivo a las cosas. Cuando las personas están felices, se sienten naturalmente motivadas para hacer las cosas mejor”.

Por el lado negativo: “Evito señalar las debilidades o defectos de la gente. Eso podría hacerlos infelices. La gente no me querrá si soy crítico”.

La retroalimentación negativa siempre es evitada.

Interacción de un subordinado con un jefe de orientación 1,9.

Un jefe de esta orientación es amigable y complaciente y desde esa perspectiva es muy tratable. Pero la escasa preocupación de este individuo por la productividad tiende a ser frustrante para los subordinados que realmente se esfuerzan por obtener resultados.

Reacciones 9,1 a 1,9.

El deseo de poder, dominio y control de este subordinado le transmite hostilidad y rechazo al jefe de orientación 1,9. El jefe busca ganar su buena voluntad con amistad, pero sus actitudes abrasivas provocan una apresurada retirada. La tendencia del jefe es dejar solo a este subordinado.

Las reacciones del subordinado oscilan desde ignorar al jefe a través del disgusto hasta el menosprecio abierto.

En una situación de igual rango, la persona de orientación 9,1 sencillamente pasa por encima de la gente que se considera débil.

Reacciones 1,9 a 1,9.

Este par se lleva muy bien porque ambos desean caerse bien y agrandar al otro. Es una situación de admiración mutua; la afectuosidad del jefe toca una cuerda sensible en el subordinado. El trabajo se convierte en un entorno para socializar y el esfuerzo productivo asume un papel secundario.

Toda esta actividad está encaminada a mejorar la moral de los empleados y, a pesar de que la gente puede estar contenta, hay poca realización en lo que respecta al esfuerzo productivo ya que es poco lo que se está haciendo en materia de productividad.

Reacciones paternalistas 9 +9 a 1,9.

Este subordinado se gana al jefe convirtiéndose en un ayudante indispensable y es visto como una persona apreciativa, respetuosa, que transmite una sensación de cordialidad y aprobación. Tienen una necesidad de adulación que le satisface al jefe.

Cuando el jefe de orientación 1,9 hace algo que no le gusta al paternalista, éste puede desencadenar el sentido de culpa de su superior desempeñando el papel de mártir.

Reacciones 1,1 a 1,9.

El subordinado de orientación 1,1 no se interesa particularmente en los gestos amigables del jefe de dirección 1,9 y preferiría que no se le molestara; pasa el tiempo fácilmente haciendo lo mínimo posible para salir adelante y, con frecuencia, se disculpa por llegar tarde y se aprovecha de la falta de firmeza de su superior.

Reacciones 5,5 a 1,9.

Un subordinado de orientación 5,5 tiene probabilidades de tener una buena relación con un jefe de orientación 1,9. El esfuerzo 5,5 para equilibrar la preocupación por la producción y la preocupación por la gente.

Generalmente la armonía entre los dos es buena, ambos tienen necesidad de estar juntos y disfrutan ser parte del grupo. Como a ninguno le gusta el conflicto, trabajan conjuntamente para disminuir las tensiones entre la gente.

Reacciones oportunistas a 1,9.

Un subordinado oportunista puede tener poco respeto por un jefe de orientación 1,9, es probable que estas actitudes estén disfrazadas, al jefe se le proporciona calor y aprobación, puede criticar la debilidad del jefe a sus espaldas.

Es posible que un oportunista quiera socavar el prestigio del jefe sembrando dudas en las mentes de los superiores acerca de su competencia. La meta oportunista es suplantar al jefe.

El subordinado oportunista se siente libre de tomar iniciativas personales que lo beneficien.

Reacciones 9,9 a 1,9.

Los subordinados de orientación 9,9 se sienten impacientes con las cualidades de indiferencia y tacto suave que caracterizan al liderazgo 1,9. Estas cualidades no satisfacen los requisitos de búsqueda de soluciones del subordinado.

Hay una tensión fundamental ya que uno busca el esfuerzo productivo y comprometido y el otro busca relaciones fáciles en un medio ambiente de trabajo armónico.

Es frustrante para el subordinado de orientación 9,9 porque con frecuencia el jefe trata de modificar sus iniciativas para reducir presión.

Reconocimiento del comportamiento 1,9.

Deseo de agradar, el amor lo conquista todo, cálida conveniencia, armonía, halagador, compasivo, adulación excesiva, sobresolícito, sobreconfiado, complaciente, abiertamente servicial, no ve nada malo, la gente es importante, no puede decir no, resalta lo bueno, rehúsa a lo negativo, le desagrada el conflicto, cuenta chistes, se hunde, se hierde fácilmente, sensible, lleno de remordimiento, desorganizado, autocompasión, miedo al rechazo.

### **9,+9. Paternalismo: “Hacer que la gente venere el suelo que usted pisa”**

El paternalismo es una combinación del 9 duro del estilo 9,1 y del 1,9. Una persona paternalista supone que la gente tiene garantizada recompensa y aprobación a cambio de lealtad y obediencia; si esto no se cumple viene el castigo.

Es el retrato de dos estilos Grid aparentemente contradictorios. Es una forma de hacer que la gente produzca a través de la recompensa y el castigo, siendo firme y exigente a la manera 9,1, pero al mismo tiempo bondadoso y benévolo a la manera de 1,9.

Tiende a ser demasiado solícito en relación con el bienestar de otras personas, aunque al mismo tiempo demasiado exigente con ellas en el sentido de que deben cumplirle todos sus deseos.

El paternalista le puede delegar trabajo a los subordinados, pero luego no les da autonomía para sacarlo adelante; aparece como una figura paterna, autócrata, benévolo, amablemente déspota, mentor o maestro. El enunciado que tipifica a esta persona es: “Soy tu dueño y me siento muy responsable por ti. Quiero ayudarte en tu carrera, casi como si fueras mi hijo o hija. Es por eso que espero tu lealtad como algo natural”.

Su forma de relacionarse lo hace ver como pomposo, presuntuoso, autoimportante y en ocasiones santurrón. El paternalista se les presenta a otras personas como una calamidad.

Motivaciones.

La motivación positiva consiste en disfrutar la veneración de otras personas y en hacer que otras personas emulen al paternalista como su modelo.

Los paternalistas se esfuerzan diligentemente por ganarse la admiración de los subordinados ofreciendo los beneficios de su experiencia, consejo y guía a aquellas personas de quienes son responsables.

Tiende a felicitar a los subordinados, mostrando aceptación y aprobación por un trabajo bien hecho para obligarlos a hacer más del mismo.

Dentro del contexto de trabajo, veneración significa que el paternalista proyecta el cuadro de una persona fuerte, autodeterminada, comprometida con las acciones humanas ortodoxas que hacen que la empresa sea un mejor lugar para trabajar y permitir que florezcan los talentos de sus individuos, se presenta como una buena intención.

En ausencia de un guía paternalista, la gente actúa como si fueran niños, sin saber hacia dónde voltear.

La ganancia que se persigue es la dependencia de otras personas con respecto al paternalista y el respeto y la admiración para este líder sabelotodo.

El lado negativo del paternalismo es el temor al repudio.

Tal vez existe el temor de que esa aportación de los subordinados pudiera exponer sus sentimientos reales y tener como resultado sentimientos de humillación. Rara vez toleran una retroalimentación honesta por parte de los subordinados, viéndola, en cambio, como una insubordinación e ingratitud.

El mayor dilema es el concepto erróneo que abrigan los paternalistas en el sentido de que son grandes desarrolladores, impiden el crecimiento y el desarrollo de las personas que están bajo ellos.

Resolución de conflictos.

El instrumento básico que se emplea es recompensa por obediencia y control a través del castigo y la reprimenda. Los subordinados ven también que se benefician dándole al jefe paternalista todo lo que desee en lugar de resistirse a esperar que sea posible que lo que el jefe quiera no sea lo mejor para la organización, el equipo de trabajo o incluso el propio jefe a la larga.

El lado positivo se puede expresar como “Yo tolero el desacuerdo entre niños rebeldes porque esto les permite desahogarse emocionalmente. Pero cuando llega el momento de ponerse a trabajar, corto por lo sano, haciéndoles saber que aprecio lo que han dicho. Quiero que otras personas acepten con entusiasmo mi punto de vista y los engatuso para que lo hagan”.

El lado negativo es “Espero un acuerdo basado en lealtad y no titubeo en usar la culpa y la reprimenda para alinear a la gente”.

Previsión de conflictos.

El conflicto se evita reforzando la obediencia por medio de halagos y cumplidos. Si sigue habiendo resistencia o desobediencia, el jefe puede ejercer la reprimenda, haciéndole saber al subordinado que no se tolerará el mal comportamiento.

Manejo de conflictos.

Cuando surge algún conflicto, una forma de reducirlo consiste en desviar la atención del desacuerdo cambiando el tema o poniendo en un contexto alternativo.

El control de los subordinados a través de recompensa y castigo es el modelo paternalista de cría de niños ampliada a nivel de la empresa.

Casos en que permanece el conflicto.

Una vez que ocurre un rompimiento, es probable que sea permanente, teniendo el subordinado pocos elementos para volver a estar en la gracia del jefe.

Iniciativa.

El paternalista ejerce una fuerte iniciativa hasta el momento en que se considera que se puede confiar en que el subordinado haga lo que se espera de él o de ella sin necesidad de instrucciones ulteriores.

Si surge algo fuera de lo ordinario, el jefe insiste en que los subordinados lo vean primero con él en lugar de actuar por su propia iniciativa.

Los subordinados son dependientes de la guía y dirección de una figura de autoridad. Prefieren ser seguidores y que se les diga lo que hay que hacer ya que, cuando cumplen, tal comportamiento es recompensado; pierden la capacidad de pensar y actuar por su propia iniciativa.

El lado positivo es “Ayudo a otros a que acepten con entusiasmo mi iniciativa y los educo en mi manera de pensar, de tal suerte que puedan seguir mis pasos”.

El aspecto negativo “Evito introducir actividades que son poco claras y que podrían correr el riesgo de hacer que yo perdiera credibilidad y respeto”.

Indagación.

Buena parte de la indagación se concentra en asegurar que las cosas vayan de acuerdo con las expectativas o con conclusiones o juicios anteriormente concebidos.

El paternalista confía en las preguntas como un instrumento de enseñanza para determinar si la otra persona puede responder correctamente. Esto indica si se ha aprendido la lección; de no ser así se necesita una instrucción ulterior.

Es probable que al jefe paternalista se le conozca como a una persona que está al día de todos los temas, se siente obligado a saberlo todo.

La parte negativa es “Evito que me pillen sin los hechos porque esto puede ocasionarme falta de respeto o pérdida de continuidad”.

Propugnación.

El paternalista tiene creencias sólidas. La veneración llega cuando otras personas admiran y respetan las convicciones que el paternalista abraza. Se percatan de que el paternalista es sabio y profundo y, por lo tanto, merecedor de su lealtad.

Un jefe paternalista motivado hacia el extremo positivo podría decir “Asumo posiciones que construyen mi imagen de credibilidad, de este modo aumenta la probabilidad de que otros acepten mi punto de vista”.

La perspectiva negativa es “Evito asumir posiciones que indican incertidumbre o duda o que pudieran resultar dañinas para mi credibilidad con otros.

Toma de decisiones.

El jefe paternalista es el único que toma decisiones, a pesar de que los subordinados pueden llegar a tener razones para creer que tienen algún grado de autonomía. Una vez que se termina lo que debe hacer un subordinado, el paternalista hace uso de la enseñanza, del apoyo directo, de los consejos y de la guía para asegurarse de que la tarea se entiende y se

acepta plenamente. El paternalista no aparece como abrasivo y rudo sino más bien como amable, cálido y servicial, aún cuando el subordinado esté aprendiendo en una forma imitativa o rutinaria a hacer todo lo que se le ha enseñado.

El enunciado positivo es: “Tomo mis decisiones y luego permito que otras personas las conozcan, permitiendo que haya discusión a pesar de que las decisiones no están sujetas a cambio. Proporciono argumentos convincentes que demuestran que estas decisiones son por el propio bien de todos y que se reflejan favorablemente en mi sabiduría y buen juicio”.

El enunciado negativo es: “Evito tomar decisiones que pudieran ser desafiadas por otras personas de una manera que pudiera dar lugar a la pérdida de respeto”.

Crítica.

El paternalista no puede darse el lujo de abrirse a la retroalimentación de otras personas porque cualquier cosa de carácter negativo podría sugerir debilidad, y el paternalista se enorgullece de lo que se piensa que es infalible.

El paternalista siente poca o ninguna renuencia a retroalimentar a los subordinados a través de la discusión del desempeño de estos últimos; el enfoque de la retroalimentación es elogio y reprimenda.

La parte positiva es: “Yo le doy con cuchara a los subordinados los puntos de la crítica para asegurar que se digiera y se aprecie cada punto antes de introducir el siguiente”. La crítica es del jefe al subordinado, en un solo sentido.

La motivación negativa es: “Me muestro desilusionado cuando los subordinados no siguen las reglas. Les recuerdo los beneficios de estar en mi gracia”.

Inducción de sentimiento de culpa.

Desde el punto de vista clásico, castigo significa regañar a alguien, entregar notas malas, o de alguna manera bloquear o reducir el sentido de autoestima de una persona. El modo más común de lograr esto es induciendo sentimientos de culpa.

La culpa es una manera poderosa de ejercer control sobre otra persona. Esto conduce a una "organización débil", a una organización que carece del talento necesario para la promoción y debe ir afuera a fin de encontrar líderes competentes.

Interacción de los subordinados con un jefe paternalista.

Un jefe paternalista ejerce tanto control que el subordinado encuentra difícil desviarse de lo que está prescrito. El grado de adherencia depende del estilo de Grid particular del subordinado.

Reacciones 9,1 al paternalismo.

Este par de jefe-subordinado tiene mucha probabilidad de llegar a pelearse porque, en sus mentes, sólo hay suficiente control para que lo ejerza una persona y a ambos les gustaría tenerlo.

En términos generales, operan bien juntos porque este subordinado sirve para acrecentar la imagen del jefe en virtud de los resultados logrados.

Reacciones 1,9 al paternalismo.

Esta combinación funciona bien, al menos para el jefe. El subordinado está ansioso de agradar al jefe y le profesa adulación y respeto al cúmulo de conocimientos del jefe. El jefe no podría pedir un trabajador mejor dispuesto y más dedicado.

Reacciones paternalistas a paternalismo.

La mancuerna se puede llegar a desarrollar en una situación mutuamente satisfactoria, particularmente si el jefe le sirve de mentor al subordinado más joven.

Cuando se reúnen los viejos paternalistas y los jóvenes paternalistas, se forma una relación simbiótica que puede beneficiar a la pareja. “Hablan el mismo idioma”, de manera que no hay dificultades para comunicar las necesidades.

Reacciones 1,1 al paternalismo.

El objetivo del subordinado es permanecer invisible, presente pero no visto. Haciendo lo mínimo para cumplir y caminando por una línea delgada entre la obediencia y el esfuerzo insuficiente.

Es difícil estimular cualquier dosis de reacción en este subordinado y el jefe sólo puede presumir un acuerdo en virtud del silencio del subordinado.

Reacciones 5,5 al paternalismo.

Operan de una forma bastante pareja en cuanto a la necesidad paternalista de respeto y adulación, sólo está a un paso del deseo de estatus y prestigio del 5,5. Este subordinado se adhiere estrictamente al protocolo, lo que significa obediencia a una figura de autoridad.

El subordinado puede servir de mediador en los conflictos, es probable que no haya desacuerdo.

Reacciones oportunistas al paternalismo.

Pueden ser una combinación simbiótica. Cuando operan bien juntos se pueden caracterizar como ganar-ganar, el subordinado le juega al ego de su jefe necesidades de veneración y adulación ensalzando al superior. Puede advertir sobre errores pero no exhibe al jefe en público. Todas son tretas de manipulación para promover una causa egoísta, su progreso.

Reacciones 9,9 al paternalismo.

Este subordinado está frustrado con el jefe paternalista porque busca apertura y el candor en las relaciones, busca una confrontación abierta para descubrir la solución más sana.

El subordinado divulga su opinión pero es difícil operar bajo semejante jefe porque rara vez se logra un verdadero consenso.

Reconocimiento del comportamiento paternalista.

Deseo de veneración, celo misionero, lealtad ciega, graciosamente exigente, favoritismo, conduce el rebaño, da consejo, carga al mundo, predicador, severo, condescendiente, influyente, virtuoso, autoritario, moralista, impide el crecimiento, resiente el cambio, hace advertencias, por tu propio bien, desaprobador, induce a la culpa, detiene recompensas, enjuiciador, deshereda a los chicos malos, miedo al repudio.

### **1,1. Mando empobrecido: “Lo siento, pero no es mi problema...”**

Como su nombre lo indica, es un estilo de mando empobrecido. Se realiza un esfuerzo mínimo para obtener el trabajo requerido con el fin de seguir perteneciendo a la organización.

Este líder experimenta una leve contradicción o no experimenta ninguna contradicción entre la necesidad de producción y las necesidades de la gente. La preocupación es mínima.

Motivaciones.

La motivación positiva es un deseo de no involucrarse, de cumplir con los requisitos de su trabajo, y de exponerse lo menos posible al contacto con otras personas, se siente emocionalmente agotado y apartado.

La motivación negativa es el temor al despido, o el temor a perder la membresía de la organización. A este individuo le puede aburrir la rutina del trabajo pero nunca lo revela y esconde de otras personas sentimientos de descontento e inquietud.

Esta persona mantiene a los demás a distancia de tal suerte que no tiene muchos enemigos.

Resolución de conflictos.

Estos líderes permanecen relativamente fuera de cualquier situación de conflicto. Es la dinámica de la ostra, mantener la cabeza enterrada en la arena para no ver problemas.

Una persona orientada en la dirección 1,1 adopta un enfoque de espectador o de no intervención al liderazgo y responde al conflicto buscando la neutralidad. La neutralidad implica menos compromiso que el complaciente 1,9; esto lo mantiene en un eslabón débil de la cadena jerárquica.

Previsión de conflictos.

Evita el conflicto comprometiéndose en un acto de desaparición. Se asegura de responder las llamadas telefónicas, pero haciéndolo cuando la otra parte no tiene probabilidades de encontrarse disponible. No se inicia el contacto con otras personas a menos que se le pida específicamente que emprenda la acción.

Manejo de conflicto cuando aparece.

Tiene muchas maneras de crear la apariencia de responder sin presentar realmente ningún punto de vista. Esto es congruente con la estrategia básica de mantener la neutralidad a fin de estar a salvo.

Una persona de esta orientación cede fácilmente en una discusión, es importante dar la impresión de retroceder.

Las quejas se tratan mediante observaciones encaminadas a minimizar su importancia o retrasar la acción.

Otra forma de soportar los conflictos consiste en liberarse de la carga escapando mentalmente de ellos. Si otras personas presionan para que haya una resolución, éste podría decir: "Todo saldrá bien. Solamente denme tiempo".

Iniciativa.

Estos líderes son apáticos y no tienen probabilidades de desarrollar y mucho menos de iniciar nuevas ideas y cursos de acción. La intención es sentarse cómodamente y permitir que las cosas sigan su curso.

La motivación positiva es: “Dedico bastante esfuerzo a mantenerme fuera de los problemas, pero me libero del trabajo delegándolo a niveles inferiores siempre que es posible”.

El lado negativo es: “No emprendo ninguna acción a menos que tenga que hacerlo”.

Indagación.

La actitud es: “Mientras menos sepa, mejor. De esa manera puedo alegar ignorancia”. Esta actitud no tiene probabilidades de ser aceptada por otras personas a cualquier nivel y la indagación lo coloca como lo mínimo que necesita saber.

La parte positiva es: “Trato de mantenerme lo suficientemente informado para saber lo que está pasando, pero ciertamente no meto mi nariz en los asuntos de otras personas”.

El lado negativo es: “Evito que me tomen desprevenido por falta de información. Esto podría arriesgar la seguridad de mi trabajo”.

Propugnación.

Este gerente es evasivo y desconfiado, evita comentarios espontáneos que pudieran revelar alguna convicción. El piensa que debe tener cuidado con lo que dice porque se puede revertir.

Toma mejor ser llevado por la corriente, buscando evitar las opiniones y pláticas con otras personas y de ser posible, cualquier intercambio ulterior.

El lado positivo es: “Reconozco las direcciones marcadas por otras personas sin asumir una posición firme”. Mientras que la parte negativa dice: “Evito tomar posiciones que atraen la atención hacia mi o llevan mi firma”.

Toma de decisiones.

Tiene un total alejamiento de las responsabilidades. Cree que si las decisiones se posponen o retrasan, quizá los problemas se resolverán por sí mismos o simplemente desaparecerán. El enfoque consiste en ser paciente y permitir que las circunstancias dicten el resultado.

Define en lugar de decidir. Delega responsabilidades y esto indica la abdicación de responsabilidad. No conduce a nadie.

Los gerentes de orientación 1,1 son difíciles de distinguir porque a pesar de que están presentes y ocupan espacio, son invisibles.

Crítica.

No hay motivación para examinar algo a lo que se le da tan poca importancia, por ello, nunca pensaría en hacer crítica.

El lado positivo es: “Trato de que las otras personas se hagan responsables de sus propias evaluaciones; prefiero no involucrarme. Si tengo que dar alguna respuesta, hago que ésta sea neutral o les digo que necesito más tiempo para pensar”.

Dentro de lo negativo está: “Me mantengo alejado de situaciones que pudieran poner el reflector sobre mi; la mejor manera de evitar convertirme en un blanco es mantenerse invisible. Tu sabes lo que siempre digo: ‘No veas nada malo; no escuches nada malo; no hables nada malo; o sea ¡mantente fuera de la línea de fuego!’”.

Orígenes de una orientación 1,1.

Sus orígenes no siempre vienen de una época temprana de la vida; pueden hallarse en los años de adulto y estar relacionados con la propia situación de trabajo.

Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 1,1.

Este estilo de liderazgo no tiene probabilidades de ser efectivo con los subordinados, independientemente de su estilo de Grid. Algunos estilos evitan a este jefe y siguen atendiendo sus asuntos. Otros buscan al jefe para pedirle ayuda, pero nunca llega. Quienes tienen talento tratan de escapar. El resultado probable es el fracaso.

Reacciones 9,1 a 1,1.

Como el líder 1,1 no quiere tener problemas, cuando surge un problema con un subordinado de orientación 9,1, el gerente se esconde y evita el combate. El jefe es indiferente, el subordinado tiene que irse a otro lado para pelear.

Reacciones 1,9 a 1,1.

El subordinado de orientación 1,9 no entiende la apatía de su jefe y busca maneras de ser útil y de establecer una relación más cercana con el jefe, la reacción del jefe consiste en seguir esquivando estos esfuerzos, sintiéndose un tanto cuando frustrado porque el subordinado no se aleja. No hay conflicto en esta relación.

Reacciones paternalistas a 1,1.

Un paternalista no tiene tiempo para un líder de orientación 1,1; trabaja como si el jefe no existiera, asume la posición de que está cuidando o protegiendo al jefe.

Reacciones 1,1 a 1,1.

Entre dos personas indiferentes muy poco puede ocurrir en términos de productividad. Se rodea un clima de negatividad y su actitud de “no puedo hacerlo” puede bloquear efectivamente el esfuerzo innovador y creativo por parte de los demás.

Reacciones 5,5 a 1,1.

El subordinado 5,5 siente cierto grado de frustración porque su forma desinteresada y mecánica de operar hace poco por estimular el interés de este subordinado. Puede que haga que caigan en la esquina 1,1.

Reacciones oportunistas a 1,1.

El subordinado no siente la necesidad de proteger al jefe e incluso puede manipular a personas en niveles más altos para que corran al jefe o que lo quiten del camino.

Este subordinado trata de hacerse del mando y manejar el espectáculo. Se ofrece para ayudar lo que hace que el jefe no esté presente y lleguen a despedirlo.

Reacciones 9,9 a 1,1.

El subordinado presiona al jefe para que se involucre, pero sin ningún provecho. Cualquier esfuerzo para desarrollar al jefe se ve sofocado conforme el jefe se apoya en la autoridad para desvincularse. El subordinado buscará un recurso para escapar a un entorno más productivo.

Reconocimiento del comportamiento 1,1.

Deseo de no involucrarse, lo que no sé no me hiera, no se puede hacer, casi nunca se ofrece como voluntario, abdica responsabilidades, retrasa la acción, seguimiento mínimo, no se compromete, no contribuye, pasa mensajes, huelguista mental, dinamismo de avestruz, no meto las manos, neutral, robot, invisible, sigue las reglas, descarga obligaciones, poco impacto, suficiente para llevarla, no se mete en apuros, testigo inocente, alega ignorancia, se mantiene limpio, temor al despido.

### **5,5. Hombre-organización: “Puedo vivir con eso...”**

La persona de orientación 5,5 no se rinde, sino que busca un avenimiento o acomodo que todo mundo pueda aceptar.

Tiene un grado intermedio de preocupación por la producción vinculado con un grado intermedio de preocupación por la gente. Como hay una contradicción entre producción-gente, consiste en transigir o hacer un trueque, en ceder la mitad de uno para obtener la mitad del otro. Busca un equilibrio entre los dos aspectos que de un resultado integrado.

Este líder empuja para lograr un nivel de productividad moderado y a cambio proporciona un monto de consideración aceptable para las actitudes y sentimientos de la gente.

Un individuo de esta orientación trata de progresar razonablemente dentro del sistema, siguiendo reglas y reglamentos para mantener el estatus como miembro con buena reputación; operan de acuerdo con la regla de toma y da: da un poco para obtener un poco.

Motivaciones.

Tienen necesidad de pertenecer, de que lo quieran, lo busquen y lo valoren. No hay desacuerdo; evita que se le humille a uno o que se le ponga en ridículo.

Resolución de conflictos.

El lado positivo es: “Busco un acuerdo que todo mundo pueda aceptar” y la parte negativa: “Evito tensiones desagradables haciendo cambios menores para acomodar otros puntos de vista”.

Previsión de conflictos.

La situación ideal es una en la que no haya conflicto, se esfuerza por evitarlo.

Una forma es llevarlo de una manera tradicional en la que no es necesario tomar decisiones personales; otra es respetar la estructura de la organización, una tercera es basarse en las reglas y reglamentos ó lanzar señales anónimas para ver la reacción de la gente.

Manejo del conflicto cuando aparece.

Se maneja como que los involucrados en el conflicto ceden algo para obtener algo a cambio.

Nadie gana, pero nadie pierde. Representa un desempeño promedio, no excelente.

También puede actuar de intermediario hasta que se pueda dar alguna forma de acuerdo y reconciliación.

Casos en que permanece el conflicto.

Existen varias técnicas:

La primera consta de echarse para atrás y olvidar el asunto; la segunda en distanciar a las partes en conflicto y una tercera en desviar las partes del conflicto hacia otras áreas.

Iniciativa.

La luz que guía la iniciativa son las tradiciones, en las políticas y en las prácticas de la compañía. Estas reglas proporcionan los medios para una conducta segura y libre de riesgos.

Indagación.

La indagación es cauta y superficial, pero les gusta saber lo que está pasando y por consiguiente a menudo usan la organización informal para mantenerse al tanto de las últimas noticias y chismes.

Propugnación.

No tienen oportunidad de ser defensores decididos en una posición. La propugnación no está determinada por sus convicciones sino por lo que es más seguro y factible desde el punto de vista político: lo que tiene demanda.

La sinceridad se sacrifica como una manera de obtener colaboración porque es lo práctico.

Toma de decisiones.

Las decisiones son rápidas y fáciles porque confía en un precedente para decirse que hacer. Si no se ha hecho antes no lo hace. Recurre a técnicas para que lo guíen.

Deslinda responsabilidades de tal manera que cada persona obtenga una parte equitativa. Todos deben tener responsabilidades.

Crítica.

El gerente de orientación 5,5 sabe que la gente necesita conocer sus debilidades a fin de mantenerse al ritmo del grupo y de hacer que su comportamiento sea congruente con el de otras personas.

Surge la técnica de “enfoque del emparedado”. Consiste en dejar lo negativo en medio y las partes positivas en las orillas para que sea más aceptable la crítica.

Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 5,5.

El ritmo del equipo depende de lo rápido que el gerente pueda hacer que otros se encarrilen para que estas personas ajusten su velocidad a la del grupo. El progresar moderadamente es un objetivo primordial, de tal suerte que el gerente de orientación 5,5 emplea varias técnicas de persuasión para ganarse el respaldo de la gente.

Reacciones 9,1 a 5,5.

El subordinado 9,1 percibe que el gerente no es suficientemente profundo para demostrar confianza en el sentido de que realmente sabe de lo que está hablando y por lo general este subordinado sigue haciendo las cosas a su manera sin tomar en cuenta lo que el jefe dice.

Reacciones 1,9 a 5,5.

Trabajan bien porque ambos quieren que sean felices, las cosas que el gerente le pide al subordinado las hará porque el subordinado busca aprobación y evita el rechazo.

Reacciones paternalistas a 5,5.

El subordinado se convierte en indispensable, manteniendo al jefe informado sobre los temas y las relaciones formales e informales de la organización; tiene al jefe bajo un firme control.

Reacciones 1,1 a 5,5.

El líder experimenta incertidumbre e indecisión. El subordinado busca hacer lo mínimo para salir adelante y el gerente intenta motivar sin tener resultados lo que lo obliga a reaccionar con base en una orientación motivacional negativa de incertidumbre y duda.

Reacciones 5,5 a 5,5.

Tienen un buen modelo de relación de reciprocidad. Todo opera de acuerdo a “llevarse las cuentas y pagarse puntualmente”. Disfrutan su compañía y parecen trabajar muy bien juntos, deliberando y analizando los temas para llegar a una conclusión.

Reacciones oportunistas a 5,5.

Ve al jefe con desdén y disgusto. Mientras más eficaz sea el subordinado en cuanto a sacar a la superficie las cosas negativas del jefe haciéndolo dependiente del subordinado.

Reacciones 9,9 a 5,5.

El subordinado se siente frustrado con las convicciones llanas y la falta de profundidad del jefe.

Se torna un intercambio constructivo en donde el subordinado busca que el jefe reflexione sobre soluciones más profundas.

Reconocimiento del comportamiento 5,5.

Deseo de pertenecer, sabe lo que conviene, ¡yo también!, observa a otros, consciente del estatus, buen miembro, jugador del equipo, razonable, punto de vista mayoritario, posición intermedia, probado, progreso aceptable, conservador, protocolo, acomodado, transige, evade la cuestión, incierto, vacila, no encalla el bote, no hagan olas, cauto, evita el riesgo, no ser solitario, temor a la humillación.

### **9,-9. Oportunismo: “¿Qué me toca a mí?”**

El oportunismo es una combinación de uno o de todos los estilos de Grid, dependiendo de lo que se necesite para que el individuo obtenga ventajas.

Lo que le importa al oportunista es la persona con la que está tratando para sacar ventaja; operan bajo el supuesto básico de que “uno nunca obtiene algo a cambio de nada”.

Motivaciones.

Lo que lo motiva es el deseo de estar en la cúspide; estudia las relaciones por su utilidad en términos de acrecentar el éxito en su carrera personal, si hay ganancias no escatima en esfuerzos para conseguirlo.

El lado negativo es el temor a ser puesto en evidencia, para él es importante verse bien, como un elemento positivo, se encuentran de buen ánimo y les gusta vivir la vida vertiginosamente.

Cuando las cosas se tornan demasiado serias, corren el peligro de exhibir su verdadera personalidad, son poco tolerantes a las situaciones negativas.

La forma de tomar las oportunidades es en forma no justa ni cabal, ni tampoco abiertas y francas. Gana posiciones tomando ventaja injusta, jugando la situación mañosamente, enfrentando a los que lo obstruyen y tratando de que no lo descubran.

Resolución de conflictos.

Evita el conflicto porque es visto como algo que puede generarle consecuencias adversas. Se busca el beneficio mutuo aunque la escala señale en dirección del oportunista.

Prevención de conflictos.

La principal forma de prevenirlo es evitarlo. Trabaja alrededor de las personas, y genera un grupo de personas que lo apoyan.

Los adversarios son mantenidos a distancia. En lugar de obtener su apoyo, el oportunista trata de sacarlos de la jugada. Se aprovecha de descifrar la situación y determinar las probables consecuencias y sacar ventaja.

Manejo del conflicto cuando aparece.

El enfoque es darle vuelta al conflicto porque en caso de perderse lesiona su motivación de estar en la cúspide. Lo hace ver como respaldando lo positivo y replegándose de lo negativo.

Su deseo es mantener abiertas las negociaciones y nunca quemar ningún puente atrás. Saber que cuenta con otros cuando lo necesiten y si es necesario dejarlos ver como que ganan pero realmente está guardando una situación para el ganar.

Casos en que permanece el conflicto.

El oportunista puede tomar exactamente la posición contraria, aparentando ceder y diciendo que está de acuerdo.

La parte positiva es: "Trato de pasar por alto el conflicto porque impide mi progreso para llegar a la cúspide"; mientras por el lado negativo: "Evito las situaciones de conflicto porque pueden poner en evidencia mi propio autointerés".

Iniciativa.

La iniciativa del oportunista es de autoprovecho en todo el sentido de la palabra; cuando identifica un fin deseado, procede a fijar como objetivo a todos los jugadores que son clave para alcanzarlo.

Es cauteloso cuando toma una iniciativa. Primero analiza el estilo del Grid de la otra persona y luego decide con que estilo de relaciones logra la meta.

Indagación.

Tienen una necesidad de saber todo lo que está pasando a favor de la ventaja proporciona otra base de intercambio.

Propugnación.

Evita la interacción espontánea, prefiere diagnosticar una situación por anticipado que le permite hacer una evaluación del estilo de comportamiento que tiene más posibilidades de lograr el fin deseado.

Toma de decisiones.

Evalúa la situación por anticipado para juzgar el nivel de acuerdo y respaldo. Pone el escenario para lo que va a ocurrir a continuación, porque el oportunista sabe lo que tiene que pasar para promover sus intereses.

Crítica.

Utiliza la crítica para superar obstáculos y es aquí donde el oportunista la pone en buen uso para el mismo.

Titubea cuando se trata de comprometerse en una crítica espontánea porque esto puede arruinar sus alianzas potenciales; prefiere tener a la gente de su lado.

Variaciones del oportunismo.

Dos formas:

Oportunismo en tres direcciones: Se juega de acuerdo a un patrón, cuyos rasgos particulares los determina el rango de la persona con quien se está tratando.

A una persona de más alta jerarquía lo trata con muestras de apoyo y solicitud. A una persona del mismo rango se le trata con base en los preceptos de la teoría del intercambio. Con una persona de menor rango se le trata de modo más directo, sin ninguna consideración por la reciprocidad.

Fachada: El extremo del oportunismo: Guarda el enfoque real que hay detrás, es engañosa; evita revelar lo que está pensando aunque de la impresión de hacerlo.

Es posible que no se pueda conocer a un fachadista porque puede que sus cualidades no estén presentes en todos los aspectos del liderazgo. Pueden aparecer como 9,9 ó 5,5 y con menos frecuencia como 1,9 ó 1,1 y casi nunca 9,1.

Interacción de los subordinados con un jefe oportunista.

Las reacciones son positivas porque el oportunista ve a todas las personas como aliados potenciales y ejerce un esfuerzo considerable por estar bien con ellas sin tener en cuenta su posición en la jerarquía de la organización.

Reacciones 9,1 al oportunismo.

Se llevan razonablemente bien. El jefe asume un enfoque más tranquilo y no presiona y el subordinado cuando no está de acuerdo con alguna directriz el jefe promete verificarla haciéndole ver después con información el por qué de su decisión y el subordinado acepta que el jefe está enterado y sabe. Tienen reciprocidad en su relación.

Reacciones 1,9 al oportunismo.

Es un subordinado al cual el oportunista puede emplear para manejar asuntos desagradables, cosas que pudieran mancillar su reputación como jefe. El jefe puede confiarle un secreto porque siempre estará de su lado.

Reacciones paternalistas al oportunismo.

Este subordinado puede ser manipulado y sirve para hacer el trabajo sucio; siempre está dispuesto a proteger al jefe y apacigua a las personas a quienes el oportunista ha herido a través de tácticas de manipulación.

Reacciones 1,1 al oportunismo.

El subordinado se lleva bien con el jefe siempre y cuando a sus ojos sea invisible. Cuando el oportunista lo ve para sacar ventaja lo trata amable pero si el subordinado no coopera lo obliga de forma positiva haciéndolo que trabaje ya que este subordinado no quiere perder su trabajo.

Reacciones 5,5 al oportunismo.

La diferencia entre los dos es que el subordinado está anclado a los principios de tradición y puede ver al jefe como un héroe y trabaja bien con él.

Reacciones oportunistas a oportunismo.

Es una combinación peligrosa para la organización porque puede dar lugar a acciones no éticas. Se sienten satisfechos por la relación pero nada se interpone en su camino.

Reacciones 9,9 al oportunismo.

El subordinado percibe la falta de principios en el comportamiento del jefe y lo encuentra inaceptable y presiona a favor de un comportamiento basado en principios.

Reconocimiento del comportamiento oportunista.

Deseo de estar en la cúspide, provecho propio, manipulador, ayudante del jefe, ganar con astucia, maniobras por posiciones, crea obligaciones, maquinador, trepador, usa sus influencias, sagaz, aísla a los enemigos, juegue con su punto de vista, exhibicionista, desarma a los oponentes, siembra semillas de duda, dos caras, racionaliza, astuto, habla con doble sentido, medias verdades, deshonesto, intrigante, sabotea a otros, temor a ser puesto en evidencia.

### **9,9. Trabajo en equipo: “Todos para uno y uno para todos”**

Estos individuos tienen un gran compromiso por obtener resultados a través de personas motivadas que obtienen un sentimiento de realización a partir de lo que están haciendo.

Tienen una alta preocupación por la gente y una alta preocupación por la producción.

Le dan un alto valor a los recursos obteniendo una contribución de las personas que deben trabajar en una actividad para lograr que tenga éxito; buscan las mejores ideas disponibles antes de tomar decisiones sin disminuir su autoridad ni la capacidad de liderazgo.

Se ocupa de que cuando sea posible, las personas que estén involucradas en una actividad de trabajo tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones, antes que se tome una decisión.

Este estilo de liderazgo alienta a los miembros de la organización a comprometerse plenamente con los objetivos de la empresa, haciendo contribuciones extraordinarias, estableciendo relaciones sólidas y maduras entre los miembros, a fin de alcanzar las metas de la compañía.

El objetivo del estilo 9,9 consiste en promover la participación, el involucramiento y el compromiso con el esfuerzo del equipo, dirigido a lograr los fines de la organización lo más plenamente posible.

Motivaciones.

La motivación positiva es el deseo de satisfacción a través de la contribución, creando un deseo auténtico de ayudar a otras personas a lograr su potencial más pleno, esta orientación es básica para la creatividad, el compromiso y la cohesión.

Esta motivación se caracteriza por un alto sentido de gratificación, de gozo con el trabajo y emoción por contribuir con la empresa y crecer el sentimiento de realización.

El aspecto negativo es el temor al egoísmo; perder la perspectiva, identificarse más con la forma propia de hacer algo y perder de vista la aportación de otras personas porque hacerlo promueve la sospecha y la desconfianza, y en última instancia disminuye el nivel de sinceridad.

Resolución de conflictos.

El desacuerdo se valora como un resultado inevitable del hecho de que las personas decididas tienen convicciones acerca de lo que es correcto; las emociones se confrontan discutiéndolas directamente con la persona involucrada en el desacuerdo.

La parte positiva es: “Veo el conflicto como una oportunidad para obtener un mejor entendimiento del concepto ‘¿Qué es lo correcto?’ Su sana resolución guía a gente comprometida que entiende lo que estamos tratando de lograr.”

El aspecto negativo viene como: “Trato de alejar a la gente de posiciones polarizadas que se concentran en ‘¿Quién tiene la razón?’ y hacer que se concentren en la manera más sana de proceder”.

Prevención de conflictos.

Promueven un comportamiento de resolución de problemas en lugar de intereses creados, puntos de vista polarizados o sumisión a disgusto.

Involucran a las personas afectadas por un problema y les hace saber que se está buscando una resolución y que su contribución se valora asegurando un mejor esfuerzo en materia de acopio de hechos, identificación de alternativas y evaluación de la manera más sana de proceder.

También permite que los razonamientos erróneos y las ideas deformadas se identifiquen y se traten, ayudando así a eliminar la información incorrecta evitando que surjan conflictos trastornadores.

Este líder tiene como meta comunicarse de manera clara y sin pretensiones; desarrolla criterios para lo que constituye una solución bien fundada antes de iniciar su búsqueda.

Manejo del conflicto cuando aparece.

Al surgir un conflicto, el liderazgo 9,9 permite a las personas ventilar sus desacuerdos promoviendo la sinceridad, esencial tanto para el éxito personal como para el de la empresa.

De acuerdo al entendimiento y a la razón fundamentada se puede cambiar de opinión, ya sea el jefe o el subordinado.

Buscan hacerle frente al conflicto y confrontarlo, en lugar de eliminarlo o huir de él. Se revisan y eliminan discrepancias creando un mayor entendimiento de los puntos de vista contrarios.

Casos en que permanece el conflicto.

Se puede solucionar con un externo que se reúne con las personas en conflicto por separado y dar la deliberación de los hechos desde una perspectiva neutral, sirve para darle objetividad a la situación.

Iniciativa.

Se ejerce con energía a favor de la organización. Planea, establece prioridades, y luego les da seguimiento volviendo a hacer pruebas en todo momento para asegurar su solidez.

La iniciativa no depende exclusivamente del líder de orientación 9,9 y es posible que surjan propuestas del exterior del equipo o de cualquiera de sus miembros, esto garantiza que todos participen y que todos se hagan cargo.

El lado positivo dice: "Introduzco nuevas actividades encaminadas a estimular la productividad, la creatividad o la satisfacción del trabajo". Mientras que la parte negativa es: "Evito iniciar nuevas actividades que desvíen la atención de los objetivos primarios aún cuando yo los podría encontrar personalmente interesantes".

Este líder se asegura de que el esfuerzo del equipo se dirija hacia aquellas actividades que ofrecen la mayor ganancia en lugar de embarcarse en aquellas que tienen algún grado de fascinación desde una perspectiva personal.

Indagación.

La indagación es amplia y profunda. El objetivo es que todos los aspectos de una pregunta sean evaluados de manera detallada y analítica, aumentando así la probabilidad de que los problemas los entiendan por completo las personas que tienen que encararlos.

Las preguntas tienen la calidad única de ser abiertas, para promover una contribución adicional. Los subordinados como el jefe están libres de indagar uno acerca del otro.

El líder busca repetir lo que otros dicen en un esfuerzo por ver si el entendimiento se ha transmitido como se había planeado. De no ser así entonces vienen los malentendidos.

El lector 9,9 está atento a todos los detalles, sin tomar nada como dado. Busca entender los razonamientos en que se basan los escritos de una persona.

El enfoque óptimo para el entendimiento es de naturaleza interdependiente, llevado a cabo sobre una base de equipo con la participación simultánea de todas las personas involucradas en presentar y examinar hechos, datos y pruebas. Permite a todos los participantes examinar los hechos y ver el problema desde más perspectivas que cuando la reflexión se hace a nivel individual.

La motivación positiva es: “Trato de obtener una comprensión plena de lo que está pasando y estímulo a otras personas para que hagan lo mismo; eso nos coloca en la mejor posición para dirigir el esfuerzo del equipo y evaluar la relación causa-efecto de lo que hacemos”.

El lado negativo es: “Evito hacer preguntas que simplemente me sirvan para promover mis propios fines y me mantengan encerrado dentro de una perspectiva limitada”.

Propugnación.

La información y las ideas se presentan con claridad y sin titubeo. Las reservas se dan a conocer con franqueza; dicen las cosas como son. Se admira la firmeza con que se mantienen estas convicciones; esto hace que todo punto de vista reciba la atención que amerite.

Toma de decisiones.

Las decisiones son tomadas en un equipo. La razón es que todos han estado implicados en todo el proceso desde el inicio, todo el equipo se siente dueño del producto final.

La toma de decisiones por parte del líder se propone lograr el entendimiento y el acuerdo entre las personas a quienes afecta la propia decisión e intenta que las personas encargadas de tomar una decisión tengan razones fundamentadas.

La delegación de toma de decisiones proporciona una oportunidad de desarrollo importante, ayudando a obtener experiencia en una nueva área que aumenta el sentido de autonomía y de logro personal del subordinado.

### Crítica.

Se refiere a la examinación y reexaminación continuas de la actividad. Se ocupa de cómo y por qué. La crítica sana permite un análisis objetivo de lo bien que están saliendo las cosas o de su ineficacia; ofrece su reflexión y evaluación.

La eficacia de la crítica se caracteriza por diversas propiedades como:

- Un clima de apertura y sinceridad puesto que esto fomenta mejores decisiones.
- Crítica a todo lo largo de una actividad o tarea, no sólo al principio o al final.
- Un entendimiento de lo que está ocurriendo y las consecuencias resultantes; esto refuerza la idea de que la crítica debe llevarse a cabo lo más rápidamente posible después de un acontecimiento, de tal suerte que se puedan ver con toda claridad la causa y el efecto.
- La idea de que la crítica es imparcial, es decir que no califica las cosas como buenas o malas.
- Una concentración en tópicos que se relacionan con la tarea que se está realizando, no observaciones que no tienen nada que ver con la productividad de una persona.
- Destacar las consecuencias del comportamiento en términos de la forma en que el comportamiento afecta la productividad de otras personas en el equipo, esto ayuda a cada individuo a aprender como operar en una forma más sana y más independiente en actividades futuras.

Interacción de los subordinados con un jefe de orientación 9,9.

Este líder tiene la más alta probabilidad de lograr consecuencias positivas con y a través de otras personas.

Reacciones 9,1 a 9,9.

El subordinado de orientación 9,1 tiene menos probabilidad de sentir desconfianza del líder. El líder desarrolla confianza, lo cual logra comprometiendo al subordinado en una discusión encaminada a resolver los problemas. El subordinado se da cuenta de que el jefe sabe de lo que está hablando y logran trabajar de manera sana y productiva.

Reacciones 1,9 a 9,9.

Como el subordinado quiere agradar al jefe, es probable que atienda a su petición. El jefe pronto determina la necesidad de que el subordinado complemente su base de conocimientos y establezca expectativas claras para su desempeño.

El jefe ofrece una crítica constructiva y oportunidades para crecer. Una vez que el subordinado logra entender como puede engranarse el esfuerzo productivo con la preocupación por la gente, estará en camino de convertirse en un miembro más valioso para la organización.

Reacciones paternalistas a 9,9.

El subordinado trata de impresionar al gerente de orientación 9,9 con su conocimiento y paciencia.

El líder, al tratar con este tipo de subordinado, siente como si tratara con un niño y cuando el paternalista ve que el jefe no responde, lo más probable es que se mueva hacia la base de resolución de problemas.

Reacciones 1,1 a 9,9.

Este líder tiene la capacidad de activar un estilo suplente diferente en un subordinado de esta orientación trabajando con conocimiento y entusiasmo para descubrir que podría crear una flama de interés.

El líder presiona para obtener contribuciones y sigue investigando formas creativas de involucrar a este subordinado en la actividad del equipo y éste participa.

Reacciones 5,5 a 9,9.

Al subordinado le gusta la idea de unidad y por consiguiente es muy receptivo al trabajo en equipo que se basa en el involucramiento y la participación. El enfoque del líder 9,9 consiste en convertir la dependencia acostumbrada del subordinado hacia la tradición a una mayor disposición a considerar soluciones innovadoras y creativas.

Reacciones oportunistas a 9,9.

El subordinado es cuidadoso con un jefe de esta orientación; se ve obligado a darle a cada quien por su lado pero sin que lo note el jefe. El subordinado trata de mantener ocultas sus acciones oportunistas y la única alternativa que tiene con este jefe es un cambio de comportamiento porque el líder lo confrontará por la falta de un comportamiento ético por parte del oportunista.

Reacciones 9,9 a 9,9.

De inmediato concuerdan; están en la misma longitud de onda. La espontaneidad es la característica de esta relación aunado a un comportamiento que busca soluciones. Es una combinación que tiene probabilidades de caracterizarse por una interdependencia y una acción sinérgica.

Reconocimiento del comportamiento 9,9.

Deseo de realización a través de la contribución, liderazgo visionario, gerencia por principios, estándares de excelencia, inspira creatividad, resuelve problemas, expectativas claras, cartas en la mesa, metas desafiantes, sinergia, sincero, promueve interdependencia, valores compartidos, autorresponsable y responsable por el equipo, confrontación, piensa anticipadamente, perspectiva, escrupuloso, parejo, pone a prueba el propio pensamiento, causa y efecto, lo que es correcto, abierto a la razón, evita el autointerés.

### **3.3. Cambio de orientación de liderazgo.**

Para lograr una mejor interacción entre el líder y la gente, es necesario hacer cambios dentro del estilo de liderazgo para mejorarlo y con ello obtener mejores resultados.

El estilo de liderazgo que se recomienda es el 9,9 que trata del trabajo en equipo y se distingue por la relación que se tiene con los valores o principios de la interacción humana.

Este sistema Grid es la única manera de trabajar con y a través de otras personas y que lleva a todas las partes a un nivel de resolución de problemas.

En este estilo la interdependencia consiste en fortalecer los logros en términos de los resultados obtenidos, también es una condición que prueba ser efectiva en sí misma y por sí misma; se logra a partir del trabajo eficaz en equipo.

Cuando la iniciativa individual se engrana con la acción interdependiente, existe el potencial para lograr resultados aún mayores.

Un caso de iniciativa individual, es el que se da siempre que un miembro del equipo se sustituye a sí mismo por parte de otro miembro del equipo o supe a un integrante del equipo.

La interacción humana eficaz es también un factor importante, tiene raíces en principios de comportamiento sólidos, cuando se aplica sobre una base estable para trabajar con otras

personas; estos principios pueden conducir al desarrollo de relaciones basadas en la confianza y en el respeto mutuo.

Un líder versátil sabe que la forma sana de resolver el conflicto consiste en confrontar las diferencias y liberar tensiones.

El ingeniero químico es un ser cabal, pensante, activo, para quien la ingeniería química es un campo de acción, un área dentro de la cual puede realizarse como hombre, debe ser capaz de utilizar las herramientas matemáticas, análisis y métodos para la resolución de los problemas de ingeniería y sobre todo la capacidad de plantear la mejor solución.

La gestión gerencial 9,9 está integrada por principios que forman las bases de este estilo:

1. La realización a través de la contribución es la motivación que le da carácter a la actividad humana y respalda la productividad, la creatividad, la satisfacción y la salud.
2. La comunicación abierta es esencial para el ejercicio de la responsabilidad propia y compartida.
3. Los conflictos se resuelven mediante la confrontación, siendo el entendimiento y el acuerdo las bases del esfuerzo de cooperación.
4. Ser responsable por las acciones propias representa el nivel más alto de madurez y sólo es posible a través de la delegación amplia del poder y la autoridad.
5. La participación compartida en la resolución de problemas y en la toma de decisiones estimula el involucramiento activo en el pensamiento productivo y creativo.
6. La gestión gerencial está dada por objetivos.
7. El mérito es la base de la recompensa.

8. Las normas y los estándares respaldan la excelencia personal y la de la organización.

9. El aprendizaje de la experiencia del trabajo se da a través de la retroalimentación y la crítica.

Al momento de asegurar buenas relaciones, se maximizan los recursos con el fin de obtener buenos resultados y solo entonces se torna posible hacer un uso pleno de otros recursos de la organización como son, los financieros, los técnicos, naturales, etc.; todos estos recursos los debe integrar el ingeniero químico basado en sus conocimientos y en los principios que éste tiene.

Otro tipo de iniciativa es la iniciativa uno a uno, en la que dos personas están involucradas y la iniciativa uno-algunos en la que muchos de los miembros del equipo participan.

Criterio	1/0	1/1	1/todos
¿Quién tiene el problema?	Sólo una persona	Dos personas	Todos nosotros
¿Tengo tiempo para involucrar a otras personas?	Ningún tiempo para involucrar a otros	Algún tiempo pero no mucho	Suficiente tiempo para involucrar recursos potencialmente valiosos
¿Tengo la competencia para tomar la decisión solo?	Sí, soy totalmente competente.	Mi competencia es sólo marginal	Mi competencia es insuficiente; necesito más recursos.
¿Es posible la sinergia?	No hay posibilidades de sinergia.	La sinergia es probable.	La sinergia es muy probable.
¿Cómo es el impacto en el resto del equipo?	Bajo.	De bajo a moderado.	De moderado a alto.
¿Necesito el involucramiento y el compromiso de otras personas?	No.	Útil y posiblemente.	Necesario y esencial.
¿Hay potencial de desarrollo para otras personas?	No.	Posible.	Si.

Dentro de todos los estilos y en todas las situaciones, un conflicto es inevitable, la resolución de los mismos depende de la forma de encararlo y la forma en la que se buscan las soluciones para que el conflicto no perdure.

En los conflictos uno-uno, es importante decir al colega o subordinado las razones de su modo de pensar, las razones en que se basa su decisión o acción, de manera que no haga que la otra parte se sienta atacada o minimizada.

Se les tiene que recordar lo que es correcto y no dar nada por sentado mientras se escuchan las ideas y los sentimientos de la otra persona; no es lo mejor inferir supuestos ni creer leer la mente.

También es recomendable no retener información pertinente para evitar lo que se percibe como una situación incómoda; mantener ocultos los hechos en interés de la armonía tiene más probabilidades de crear mayores problemas adelante.

Se propone desafiar la manera de pensar de la otra persona en relación con diferentes cursos de acción, pero, sólo hasta después de que se hayan entendido y comprendido los valores, las necesidades y los supuestos básicos.

Es de gran ayuda y apoyo ayudar a otra persona a que explore las consecuencias operativas de su solución preferida, así como obtener ayuda de la otra persona para saber las consecuencias de la forma en la que se solucionan los conflictos.

Al asegurar que el proceso de deliberación de conflicto relacionado con el resultado sea abierto y no predeterminado ayuda a un mejor entendimiento y permite a la otra persona saber que él o ella tienen una influencia en el resultado.

Es de gran acierto cuando se buscan constantemente nuevas definiciones del problema que hagan evidente su acertada solución y al unir el mejor esfuerzo e ideas con los de la otra persona se puede lograr la sinergia.

Al resolver conflictos uno-muchos, se puede emplear un método que se le conoce como el 4,3,2,1.

Este método consiste en pedirle a cada participante que anote una declaración y una posición. Estas posiciones se intercambian y se utiliza un sistema de puntuación de cuatro puntos para examinar cada una de ellas.

4. "Convengo con la declaración como está escrita".
3. "Convengo con esta declaración vuelta a escribir de manera siguiente".
2. "Deseo hacer las siguientes preguntas para esclarecer el significado de esta parte de la declaración".
1. "No estoy de acuerdo con esta parte de la declaración por las siguientes razones".

A partir de estos puntos se comparan y se llega a una solución ordenada y adecuada de acuerdo a los puntos de vista de todos y a los acuerdos que se lleguen.

Por otro lado, una marca distintiva de este estilo de liderazgo es la crítica; los valores humanos de sinceridad, confrontación de conflictos y una actitud experimental, le permiten a un equipo de orientación 9,9 aprender constantemente el cómo mejorar su eficacia habiendo posibilidades de retroalimentación que permite aprender de la crítica.

La crítica se da cuando dos o más personas intercambian sus propias descripciones de un acontecimiento en el cual participaron de una forma directa; se puede iniciar antes de una actividad previniendo y ayudando a corregir o en cualquier momento de la actividad para ayudar a un mejor desempeño o también, al final de la actividad para reconstruir toda la experiencia.

La crítica se da para fortalecer los recursos de un equipo, pero, no es útil cuando se usa de forma destructiva porque afecta la comunicación y el desempeño de las personas que integran el equipo.

Para poder lograr un cambio dentro del estilo dominante de liderazgo es necesaria la reflexión.

Todas las personas buscan ser eficaces en lo que hacen, buscan hacer lo mejor en la forma en la cual se comportan y en la forma en la que les gustaría conducirse y todo esto está basado en la reflexión.

La reflexión permite observarse a sí mismo en marcos operativos para determinar por qué otras personas reaccionan frente a ellos como lo hacen y diagnosticar de qué manera, alguna acción ineficaz que se hubiera podido tomar, se hubiera podido haber realizado de manera más productiva; la reflexión es básica para producir un cambio individual.

Existen tres categorías especiales de reflexión:

La primera es la introspección, que es cuando se estudia a sí mismo y se puede proporcionar una nueva base de entendimiento.

Una segunda forma es la retroalimentación informal, la cual se obtiene de otras personas cuando hablan acerca de uno mismo.

La tercera categoría es el proceso más formal de crítica, el cual mantiene en el camino hacia los objetivos establecidos.

Los supuestos llevan al comportamiento y el comportamiento lleva a los logros que se tienen.

Dado que cada persona tiene un estilo de Grid dominante, es necesario que, si se quiere hacer el cambio para lograr ser un buen líder, tome en consideración ciertos aspectos y se evalúe de acuerdo a su forma de actuar.

### **9,1. Autoridad-obediencia.**

### Resolución de conflictos.

1. Compruebe usted sus motivaciones fundamentales antes de actuar. ¿Está operando sobre la base de un deseo de control, o está buscando la solución más sana?
2. Como usted tiende a ser agresivo, permita que la otra persona empiece. Cuando responda, repita lo que piensa que se dijo antes de exponer su propia posición.
3. Busque un cierre de la clase que da como resultado un entendimiento compartido, si no un acuerdo compartido. No elimine o suprima el conflicto. Confróntelo y resuélvalo.

### Iniciativa.

1. Permita que otras personas tomen la iniciativa en vez de imponer su solución. Pregúnteles cómo lo harían.
2. Involucre a algunas personas en su siguiente esfuerzo y permítale que critique el proceso conforme usted avanza, involúcrese entonces en su siguiente esfuerzo y haga lo mismo.
3. Pídale a otra persona su aportación sobre lo que usted planee hacer. Si usted no lo hace, puede estar dejando de admitir información valiosa.

### Indagación.

1. No descarte automáticamente las ideas de otros. En lugar de esto, pídale que proporcionen sus razones.
2. Cuando haga preguntas, proporcione sus razones, de tal modo que la gente sepa su procedencia.
3. Deje de preguntarse “¿Quién es culpable?”, y empiece a buscar “¿Cuál es la solución?”.

### Propugnación.

1. Haga que otras personas hablen antes de manifestar su propia posición.
2. Cuando pugne por su propia posición, manifiéstelo de manera objetiva, esto incluye los puntos fuertes, así como los puntos débiles del enfoque.

3. Busque los rasgos positivos en lo que otros están diciendo, en vez de concentrarse en los rasgos negativos. Busque entonces la manera en la que podrían superarse los rasgos negativos. ¡Pugne por soluciones, no por problemas!

#### Toma de decisiones.

1. Someta a prueba las posibles decisiones comparándolas con las ideas de otras personas antes de hacerlas definitivas.
2. Incorpore las ideas sólidas de otras personas. Por el hecho de que no sean tuyas no quiere decir que estén equivocadas.
3. Involucre a las personas que deben poner en práctica la decisión en el propio proceso de toma de decisiones.

#### Crítica.

1. Su estilo anterior consistía en esquivar la culpa así que por el momento, si no puede decir algo constructivo, no diga absolutamente nada.
2. Desarrolle técnicas para escuchar activamente. Eso quiere decir que no hable mientras otros están hablando, su tarea consiste en escuchar.
3. No descunte las sugerencias de otros. Pruébelas y compare consecuencias.

### **1,9. Administración club campestre.**

#### Resolución de conflictos.

1. Estimule otras personas para que disientan de usted y cuando lo hagan vuelva a exponer su posición y pídale una aclaración ulterior.
2. Trate de entender las reservas y las dudas acerca de lo que ha formulado y esté dispuesto a ventilar las tuyas sobre lo que otros han dicho.
3. Si cree que alguien tiene una mejor solución que la de usted, afirme específicamente si usted está cambiando su manera de pensar y exponga a continuación las razones para ello. De otro modo, se le considerará como indeciso y soso.

#### Iniciativa.

1. Ejercer la iniciativa en situaciones en las cuales tiende a replegarse. ¡Simplemente abra la boca y adelante!
2. Si ve una mejor forma de hacer algo, tome la iniciativa para mejorarla.
3. Reemplace “Mejor no” por “Me arriesgaré”. Entonces recuerde que las acciones hablan más fuerte que las palabras.

#### Indagación.

1. Antes de las reuniones vuelva a examinar sus propios temas. ¡Esté listo!
2. Fortalezca la indagación formulando preguntas abiertas que inviten a dar explicaciones.
3. Mantenga las preguntas a nivel específico y concentradas en averiguar los datos significativos. Por el momento, olvídense de las delicadezas sociales; usted ya sabe como hacer eso.

#### Propugnación.

1. Examine por anticipado sus convicciones sobre los temas y haga ensayos para que no se le olviden.
2. Sea el primero en hablar cuando se soliciten opiniones.
3. Sea específico en cuanto a lo que piensa. No sea escurridizo y no se fabrique una escotilla de escape. ¡Póngalo en su mesa!

#### Toma de decisiones.

1. Deje de diferir la toma de decisiones, aún cuando la encuentre embarazosa o desagradable.
2. Involucre a otras personas sólo si pueden contribuir; deje de hacer consultas únicamente para obtener permiso, aceptación o aprobación.
3. Cuando sea adecuado, tome decisiones del tipo uno-solamente y comuníquelas a otras personas junto con sus razones.

#### Crítica.

1. Sea usted abierto, sincero y directo cuando describa sus observaciones acerca de otras personas y cómo lo afectan. Recuerde ser amable, no es lo mismo que ser útil.
2. Pídale a otras personas su ayuda para ser más determinante. Pídeles que le den retroalimentación espontánea todas las veces que usted se repliegue.
3. Siga buscando las consecuencias de su comportamiento. Pregúntele a otras personas cómo lo han visto al final de cada acción importante. Pregúnteles cómo lo hubiera usted podido hacer de manera diferente e intente eso la próxima vez.

### **Paternalismo.**

#### Resolución de conflictos.

1. Reconozca que las diferencias y los desacuerdos son básicos para un pensamiento y un aprendizaje claros. Deje de tomar el conflicto en lo personal.
2. Estimule la expresión de diferentes puntos de vista para investigar soluciones alternativas y derivar nuevas ideas que pueden existir por debajo de la superficie.
3. Acepte las opiniones contradictorias por lo que valen y no en virtud de quien las expresa.

#### Iniciativa.

1. Antes de embarcarse en una actividad, acuda a otra persona y pregúntele a él o a ella cómo lo haría e intente este camino en vez del que tenía pensado.
2. Delegue actividades en otras personas y permítales que se imaginen cómo llevarlas a cabo sin ninguna sugerencia por parte de usted.
3. Si se vuelve necesario cambiar más adelante lo que usted está haciendo, no se muestre renuente; simplemente hágalo.

#### Indagación.

1. Acepte la información que se le proporciona como la mejor de que se dispone; de ser necesario, vaya más allá para aclarar incertidumbres o malentendidos.
2. Haga que expresen sus convicciones las personas que están calladas.

3. Busque las razones más allá de “por qué”; con más frecuencia de lo que se cree, esto conduce a conclusiones más sólidas.

#### Propugnación.

1. Permita que otras personas expresen sus opiniones antes que usted exprese las suyas.
2. Deje de darle a otras personas indicios acerca de lo que a usted le gustaría que le dijeran o hicieran.
3. Evite el uso de los deberían y no deberían. Deje de ponerle a las respuestas el prefacio de “La forma en que yo haría esto...” y simplemente pregúntele a otras personas qué resultados creen que daría su enfoque. Deles el beneficio de la duda.

#### Toma de decisiones.

1. Cuando delegue una actividad permita que esas personas tomen la decisión sin la interferencia de usted.
2. Al concluir una discusión de toma de decisiones, pregúntele a otras personas cuál es su posición. Tome la decisión con base en el peso específico de las pruebas, no en su preferencia personal.
3. Ya no trate de persuadir y coartar a otras personas para que crean lo que usted cree, y pídale su retroalimentación para que le hagan saber cuándo consideran que esto está pasando.

#### Crítica.

1. Conviértase en un igual en lo que se refiere a dar y recibir retroalimentación y crítica. De hecho, considere que usted es el estudiante y que los otros son sus maestros.
2. Evite reacciones enjuiciadoras, incluso si no está de acuerdo con lo que se está diciendo. Límitese a expresar su agradecimiento por la honestidad y verifíquela posteriormente con otras personas en cuando a su objetividad.

3. Una vez que haya dado su opinión, olvídense de ella. No la siga machacando eternamente. Ya es suficiente, ¿de acuerdo?

### **1,1. Mando empobrecido.**

#### Resolución de conflictos.

1. Como usted ha adoptado una posición neutral en el pasado, tome una posición firme en todos los temas. Si no conoce los pros y los contras, pregunte, y luego emita un juicio.
2. Evite censurar sus creencias, aun cuando puedan resultar impopulares.
3. Persista en sus opiniones hasta que otros lo hayan convencido de sus limitaciones. De igual modo, presiónelos para que le proporcionen las razones de sus posiciones. No ceda sólo por evitar una pelea.

#### Iniciativa.

1. Tome acciones para resolver problemas dentro de su área de responsabilidad y solicite la ayuda de un compañero de trabajo para que lo haga.
2. Pida más asignaciones, particularmente asignaciones conjuntas.
3. Ofrezca su ayuda para resolver los problemas que comparte con equipos aliados. Involúcrese con toda la organización. ¡Conviértase en un voluntario!

#### Indagación.

1. Reconstruya su base de conocimientos haciéndole preguntas a subordinados y colegas. No tema dejar que otras personas sepan que usted no sabe.
2. Lea y digiera literatura, artículos y reportes de prensa pertinentes.
3. Manténgase al tanto de los problemas de trabajo corrientes y esté usted preparado para hacer preguntas inteligentes en las reuniones de grupo. ¡Tenga a la mano una lista por escrito!

### Propugnación.

1. Cuando manifieste una posición, propóngala de manera tan directa que su significado no se pueda perder de vista.
2. Si se le sorprende con pocas acciones, prometa hacer un seguimiento y luego volver a ponerse en contacto con las partes pertinentes. ¡Dígales que se lo reclamen si no lo hacen!
3. El compromiso se demuestra con acciones, no con palabras. Tome las acciones como la base real para que lo vuelvan a aceptar. ¡Usted puede volver a ganar el respeto de otras personas pero sólo si se lo merece!

### Toma de decisiones.

1. Pregúntese: ¿He delegado esta tarea en forma de transmitir mensajes? Haga usted que los subordinados le den retroalimentación cuando consideren que esto está pasando.
2. Persista en lanzarse a la arena de la acción. Deje de estar afuera viendo hacia adentro. ¡Involúcrese!
3. Evite la capitulación simplemente para salirse de un problema. Asuma la responsabilidad por usted mismo y por sus acciones.

### Crítica.

1. Tome la iniciativa para iniciar una crítica. Cuando se esté dando por terminada una reunión, deténgase y diga que le gustaría criticar la discusión antes de terminar. Proporcione su evaluación y luego escuche lo que otras personas tienen que decir. Crítica significa qué tan bien trabajaron ustedes juntos, no una repetición de lo que hicieron.
2. Pídale a otras personas una retroalimentación directa de la forma en que ellas reaccionan ante usted. Pregúnteles qué pasos podría dar para mejorar.
3. Si la gente lo ignora, persista hasta obtener una respuesta. Recuerde que usted era invisible; a la gente le toma algún tiempo volverlo a ver.

## 5,5. Hombre-organización.

### Resolución de conflictos.

1. Evalúe diferentes argumentos sin tener en cuenta quién ganará puntos y quién perderá imagen. Recuerde: “Qué es correcto”, no “Quién tiene la razón”.
2. Sea abierto y receptivo en cuanto a examinar diferencias. No es probable que una situación se polarice en un conflicto gana-pierde con estas actitudes.
3. Sea proactivo y proporcione razones sin que se le pidan. Descubra también el pensamiento fundamental de otras personas. Si éstas permanecen calladas, obtenga su contribución.

### Iniciativa.

1. Póngase al frente desencadenando las acciones que se requieren. Tome el centro del escenario y dirija el esfuerzo.
2. Reconozca que la tradición, el precedente y las prácticas antiguas no tienen mérito a menos que señalen acciones más sanas. Usted nunca aprende mejores formas de hacer algo sin correr un riesgo.
3. Evite retractarse de lo que piensa simplemente porque cree que otras personas no lo apoyarán. Tome una posición y no la debilite con incertidumbres.

### Indagación.

1. Sea más concienzudo en la recopilación de datos. Antes de las reuniones desarrolle una agenda que incluya los temas que le gustaría discutir.
2. Formule preguntas adicionales para asegurar que su entendimiento es completo. De ser necesario, tome notas y manténganlas como referencia para un tiempo posterior.
3. Mientras más amplio y profundo sea su conocimiento, mayor será su seguridad, así que haga que otras personas le digan lo que saben. Anticípese al hecho de que

otras personas le van a hacer preguntas profundas y de sondeo. Tome una posición de tal suerte que tenga una respuesta.

#### Propugnación.

1. Manifieste su punto de vista independientemente de la posición de otras personas. Después, escuche los aciertos de cada una de las posiciones y tome partido sobre la base de un pensamiento correcto.
2. Diga lo que realmente piensa en vez de inventar o configurar convicciones para hacerlas aceptables. Persista en su punto de vista a menos que esté convencido de sus limitaciones.
3. No se vaya automáticamente con el punto de vista de la mayoría. Ponga especial atención a las opiniones de la minoría y comprenda sus razones.

#### Toma de decisiones.

1. Usted presenta tendencia hacia la toma de decisiones uno-uno. Vuelva a evaluar esto e incluya a todas las personas que se ven afectadas y a todas las que pueden aportar ideas en el proceso de toma de decisiones. Vuelva a evaluar si está usted utilizando los recursos de la manera más acertada posible.
2. Tome decisiones de manera oportuna. No se detenga a verificar si tiene usted el respaldo de la mayoría. Incluya los recursos que necesita y asuma una posición.
3. En las decisiones que sólo usted puede tomar, pídale a otras personas su aportación, no su acuerdo.

#### Crítica.

1. La mejor forma de obtener una retroalimentación sana consiste en demostrar lo que usted quiere. Pídale y luego acéptela como se la den. Punto.
2. La retroalimentación proporciona una verificación de lo que usted planea hacer antes de haber tomado una acción. Nuevamente, esto no equivale a votar sobre la manera de hacer las cosas sino a solicitar la opinión de una o varias personas a quienes usted respeta.

3. La retroalimentación le proporciona una oportunidad para expresar sus reacciones a las ideas de otras personas. Usted los afecta negativamente si no es directo o si trata de esconder la verdad.

## **Oportunismo.**

### Resolución de conflictos.

1. Exprese sus desacuerdos públicamente. No dé a entender que hay acuerdo escondiéndose detrás del silencio.
2. No trate de sacarle la vuelta al conflicto o de suavizarlo. Manténgalo en perspectiva y trate de entenderlo. Proporcione sus razones lentamente, punto por punto, y permita que otras personas intercalen sus argumentos conforme usted avanza.
3. Escuche lo que otras personas están diciendo, en lugar de preparar una estrategia para distraerlos. Recuerde que usted está buscando “Qué es lo correcto”, no “Quién tiene la razón”. Pídales que expliquen lo que están diciendo.

### Iniciativa.

1. Pruébele a otras personas el valor de sus medios, es decir, la forma en que planea llevar a cabo un esfuerzo. Vea si puede ofrecer un mejor enfoque.
2. Pelee por principios, no por ventajas personales. Lo que vale la pena en la vida es digno de ser peleado, así que hágalo.
3. Arriéguese a perder. Puede aprender de sus errores.

### Indagación.

1. Dígale a otras personas lo que hay detrás de lo que usted quiere saber. Deje de ser astuto.
2. No esconda lo que no sabe. Diga simplemente “No lo sé. Díganme por favor”.
3. No juegue. No permita que otras personas piensen que ignora algo que sabe o que sabe algo que no sabe. En otras palabras, sea honesto.

### Propugnación.

1. Haga que se sepa lo que generalmente esconde. Juegue honestamente.
2. Trate de manera directa con las personas que dudan de su palabra. Confróntelos y ponga las cartas sobre la mesa. Dígalos que usted es tan bueno como su palabra. Entonces sea tan bueno como su palabra.
3. Siga adelante y manifieste una posición antes de que conozca la posición de otras personas. Usted tiene derecho a cambiar de manera de pensar si otra persona ofrece una mejor solución.

#### Toma de decisiones.

1. Ponga a la organización en primer término. Pregúntele a otras personas si una decisión es congruente con los objetivos de la compañía.
2. Rete a otras personas a que echen por tierra sus decisiones. Pregúnteles cómo lo harían.
3. No cambie sus decisiones simplemente para quedar bien con el paisaje político. Respalde sus decisiones una vez que las haya tomado y responsabilícese por las consecuencias.

#### Crítica.

1. Ponga la verdad por encima de la política, la honestidad por encima del engaño, el principio por encima del interés personal, el modelo más sólido por encima del enfoque práctico. Pídale a otras personas que lo vean como un halcón y que le hagan saber cuando se desvíe de este camino.
2. Evite expresarse mediante abstracciones tan elevadas y sublimes que no tengan significado. Sea usted específico y concreto en lo que dice.
3. Exprese sus pensamientos negativos así como los positivos. Deje de ser tan amable y encantador y sólo diga la verdad.



## CAPITULO 4

### LAS VENTAJAS DE EJERCER POSITIVAMENTE EL LIDERAZGO.

#### **4.1. Conocimiento de habilidades.**

El hombre es un ser fundamentalmente dinámico, libre y creativo; es un ser en continuo movimiento hacia su propia realización, capaz de desarrollar integralmente el potencial que emana de su naturaleza y responsable de hacerlo.

Para llevar a cabo las funciones y roles requeridos, un líder debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grupos de habilidades gerenciales que son importantes para lograr el éxito:

- **Habilidades técnicas.**  
Son las habilidades que involucran el conocimiento y la experiencia en ciertos rubros, procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que se ocupa.
  
- **Habilidades humanas.**  
Son las habilidades referidas a la interacción efectiva con la gente, cuando se interactúa y coopera principalmente con los subordinados, clientes, proveedores, etc.
  
- **Habilidades conceptuales.**  
Tratan de la formulación de ideas, entender relaciones, desarrollar nuevos conceptos, resolución de problemas en forma creativa, etc.

La necesidad de determinadas habilidades cambia de acuerdo a los cambios en los negocios; por ello se debe estar en constante actualización y mejora de habilidades.

Por el lado de las habilidades técnicas, un ingeniero químico debe tener la capacidad de adaptarse a cualquiera de los diferentes campos a los que se puede integrar, así sea administrativo, ventas, proceso, económico, investigación, entre otros.

Para las habilidades humanas, debe saber escuchar a la gente, tener contacto constante con ellos, conocerlos, realizar un buen trabajo en equipo e integrarlos.

Un ingeniero químico debe tener la habilidad de crear cosas nuevas, es por ello que la palabra ingeniero significa ingenio, debe tener la capacidad de aplicar su conocimiento para el bienestar y la mejora que le requiere la sociedad.

#### **4.2. Reconocer que busca la empresa.**

La orientación hacia el desarrollo de la cultura interna dentro de la empresa, busca fundamentar la competitividad en lo más profundo de la empresa, intervenir en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen.

Las empresas buscan garantizar resultados en el largo plazo, promover en la organización la vivencia de un sistema de valores acorde con el desarrollo humano integral y mantener una actitud abierta y en continuo movimiento.

También requieren de precisión, eficacia y eficiencia, así como el ingenio, el compromiso, la calidez y la hospitalidad; de ahí que junto a la compra inteligente de tecnología en áreas en que se reconoce que no se puede ser competitivo se deban promover programas empeñados en recuperar la sabiduría de la gente e integrarla a una forma profesional de hacer las cosas.

El negocio dentro de una empresa es una razón más específica, es lo que se hace en concreto. Los criterios fundamentales para delimitar un negocio son los productos y los

servicios que la empresa ofrece, los diversos tipos de clientes con que cuenta, la geografía de su mercado, la tecnología que desarrolla y sus ventajas competitivas.

Las empresas para delimitar los negocios forman Unidades estratégicas de negocio que son entidades relativamente autónomas dentro de la empresa y sus criterios fundamentales para delimitarlas son:

1. Estar constituida por un producto o línea de productos cuyo mercado no dependa de la venta de otros productos.
2. Contar con clientes claramente identificables.
3. Tener competidores definidos.
4. Contar con estándares propios de calidad.
5. Tener una estructura de precios propia.

Conforme una empresa crece, requiere crear mecanismos que le permitan ver mejor su entorno y estructura interna a corto y largo plazo.

Una empresa, para tener una visión más amplia de lo que tiene, utiliza los objetigramas que son herramientas de gran utilidad para evaluar proyectos viejos y nuevos, para hacer visible su relación con las diversas funciones de la empresa y su valor estratégico.

Un objetigrama contiene información para identificar los parámetros que realmente son de utilidad para evaluar un proyecto desde el punto de vista estratégico y presentarlo sistemáticamente.

Es una matriz que permite analizar y cuestionar cada organización, proyecto, área, función o unidad estratégica de negocio con base en cuatro parámetros fundamentales:

La utilidad.

La rentabilidad.

El flujo de efectivo.

El impacto a largo plazo.

Para arrancar un programa, principalmente es importante que sea atractivo, defendible, digno y que contemple las necesidades y aspiraciones de todos, involucrar a toda la organización, que contenga objetivos y metas concretas para evaluar el avance y que los retos que se propongan se perciban como difíciles pero alcanzables y estimulantes.

Las empresas cuentan con códigos de comportamiento en donde establecen los parámetros para revisar periódicamente el comportamiento de los ejecutivos, establecer pautas efectivas de control y propiciar la autonomía y la libertad de acción en todos los niveles.

Cuando la empresa hace visibles sus valores, se hace evidente además que constituye la parte fundamental de la cultura, al describir lo que es importante para un grupo social determinado y define su núcleo de identidad más profundo.

Dentro de la organización el conocimiento y aprendizaje constantes son fundamentales para la capacitación y actualización de las personas, las empresas lo presentan de forma estimulante y divertida pero sobre todo, como algo vinculado de fondo con lo que interesa y lo que son.

El tipo de aprendizaje que se debe dar en las organizaciones debe partir de lo concreto y dirigirse también a solucionar problemas concretos; es necesario crear y proponer modelos abstractos que expliquen y se apliquen al mayor número de situaciones posibles, pero es igualmente importante no perder de vista que tanto en el origen como en la orientación de dichos conceptos se encuentran situaciones muy concretas, problemas específicos relacionados con la operación y la estrategia del negocio, con su propósito, expectativas y motivaciones de las personas que integran la organización.

La organización dota al personal de las herramientas y el lenguaje que le permitan nombrarlo, comunicarlo, desarrollarlo y con ello acceder a nuevos conocimientos.

Crean programas que permiten estimular y reconocer el conocimiento de la gente, pero sobre todo, facilita involucrar poco a poco a todo el personal en la búsqueda de soluciones

a los problemas de la organización, así como reforzar la idea de que al hablar de conocimiento no sólo se consideran receptores pasivos de información, sino que también, se experimenta la motivación y el entusiasmo de generar ideas productivas.

Al introducir esto, se logra que la gente contribuya con buenas ideas, que las ponga en práctica con entusiasmo y trabajando en equipo y que vean al trabajo de una forma más divertida y más estimulante que lo que al principio creían.

El propósito de la empresa debe ser comunicado a la gente que la integra porque es fundamental para la calidad, la productividad y la obtención de resultados dentro de la organización.

La comunicación es bidireccional, un proceso de ida y vuelta mediante el cual dos o más personas ponen en común cualquier clase de bienes.

Es importante desarrollar habilidades y actitudes que permitan comunicar en verdad e influir positivamente unos en otros, no sólo a nivel liderazgo, sino también en la promoción de una sociedad más participativa ayuda al desarrollo de la empresa.

El nivel de profundidad de los actos comunicativos que se tienen durante el día lo da el conocimiento de las dimensiones o aspectos de la personalidad de los interlocutores que la comunicación toca.

Un primer nivel se da en los aspectos físicos o circunstanciales como lo son el saludo en forma mecánica; otro nivel se considera a los procesos comunicativos que implican el desarrollo de habilidades o el entendimiento de quienes se comunican, y por último, el tercer nivel es el que involucra el terreno de la voluntad y las actitudes humanas.

Desarrollar la cultura de una empresa implica procesos de comunicación, no sólo de gran complejidad, sino de un alto grado de profundidad, ya que busca generar un cambio no

sólo de carácter material en quienes conforman la organización, sino también de índole intelectual y más aún: “un cambio que influya en sus motivaciones y actitudes”.

Escuchar las ideas y aportaciones de quienes conocen directamente la operación, documentarlas y enriquecerlas de manera sistemática hasta desarrollar nuevos productos o servicios, constituye el mejor camino para innovar.

Los cambios culturales en una organización se dan por las nuevas formas de competencia y las necesidades de una sociedad distinta; las expectativas de la sociedad son cada vez más demandantes y hay mayor competitividad.

Cada organización debe adaptar o generar sus propios medios en función de objetivos y políticas muy claras en ella y de acuerdo a las necesidades y el lenguaje de sus interlocutores, dando siempre a la comunicación la oportunidad de ser lo que es, de generar para las personas significados comunes.

La empresa busca reconocer y liberar los impulsos espontáneos, aprender a no obstaculizarlos y canalizarlos positivamente, cuando tiene una mejor organización de la estructura y del trabajo se ayuda a economizar esfuerzos en torno a la obtención de resultados.

Desea garantizar el desarrollo organizacional en las posibilidades y recursos propios, la orientación del empeño organizacional debe darse hacia fuera en el sentido de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

En el ámbito organizacional, cualquier cambio conceptual o de orientación implica también cambios en los parámetros que permiten sentir el pulso del progreso, implica adaptar o crear nuevas formas para ver y evaluar el desarrollo propio para medir el éxito.

Debe promover a los líderes y emprendedores, a la gente creativa y capaz de energizar con su visión y sus motivaciones a la empresa; esto debe constituir una de las preocupaciones fundamentales de un programa de cultura de efectividad.

#### **4.3. Factores de competitividad y efectividad.**

Las empresas deben interesarse por liberar el potencial de los emprendedores y líderes naturales de la organización para orientarlo a la obtención de resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Dentro de las finanzas, se debe orientar a toda la organización hacia la enorme importancia de generar flujos y de operar en forma efectiva.

Es importante vigilar el número de gente, pero más importante, vigilar el costo fijo total, en absoluto y referido al volumen de facturación y otros parámetros, muy en especial al flujo de efectivo.

Cuando se establece un procedimiento o si se exige el cumplimiento de algo, es imprescindible revisar que se esté acatando; la conducta ejemplar y la presión de los iguales, deben influir a favor de lo que se trata de lograr.

Dentro de los programas de mejora continua se deben ofrecer incentivos para que menos gente haga más y se debe vigilar a los líderes de opinión, influir positivamente sobre ellos, entenderlos y escucharlos y en último caso, prescindir de ellos si se considera que su influencia es negativa.

El trabajo del ingeniero químico consiste en poner juntos fragmentos de relaciones humanas, de ciencia, de técnicas y de artesanía para producir nuevas estructuras.

Es por eso que un ingeniero químico dentro de la industria es un elemento muy importante porque reúne el conocimiento, las relaciones, la habilidad, la técnica, la creatividad y se puede desarrollar profesionalmente en muchas áreas.

## CONCLUSIONES

A partir de los conocimientos que se adquieren en la niñez, las personas ejercen su liderazgo de acuerdo a lo aprendido en la infancia, a la forma en la que se les educó, a la herencia genética, a la motivación por parte de sus padres o de sus parientes cercanos.

Cuando los antepasados de una persona tienden a no ser triunfadores, se puede decir que esa tendencia es por herencia y con ello, el individuo trae una carga hereditaria que no lo deja crecer como quizá lo espere.

En el sentido de educación, los padres son los encargados de orientar y de dirigir a sus hijos hacia un buen camino, son los encargados de motivar sus impulsos, de corregir lo que de acuerdo a lo cultural está aceptado o lo que es rechazado, cuando una persona recuerda lo que le enseñaron sus padres y lo lleva a cabo en su vida se guía por su “Yo padre”.

Los padres son los encargados, durante la etapa infantil del individuo, de dirigirlo, de darle las armas para que sea activo, positivo, luchador, o en su caso, rechazarlo, desmotivarlo o simplemente ignorarlo.

Estos factores son importantes para que el individuo se desarrolle y tenga su orientación de liderazgo; cuando se le motiva positivamente, el individuo crea y crece en un ambiente sano que se refleja en su forma de ser, en su estado de ánimo.

Conforme se va creciendo, el individuo va formando su carácter, su forma de ser, sus gustos, su estilo y llega a la edad adulta en donde toma decisiones y se vuelve más analítico; a esta etapa se le denomina de acuerdo al análisis transaccional “Yo adulto”.

Cuando una persona se comporta de forma infantil, sin pensar lo que hace y simplemente se deja guiar por su instinto, es dominada por su “Yo niño”.

Estas formas de comportarse también determinan la forma de ser de una persona, puede ser analítico, responsable o impulsivo, desde el punto de vista del análisis transaccional lo que lo esté rigiendo en ese momento: su “Yo niño”, su “Yo adulto” o su “Yo padre”.

La Teoría de Grid Gerencial trata del comportamiento y orientación que tiene una persona para ejercer su liderazgo o en su caso la clase de subordinado que lo rige; es importante que tenga en claro su orientación ya que para que pueda lograr mejores resultados, es necesario que se dé cuenta a lo que le da más importancia como lo son las relaciones, los resultados ó los recursos.

El Grid Gerencial está basado en la importancia que le da el individuo a las relaciones o a los resultados; una persona que le da más importancia a las relaciones es considerada como 1,9 “Club campestre” porque se preocupa mucho por la gente y porque se sientan bien.

Por el contrario a una persona de orientación 9,1 “Autoridad-obediencia” le importan más los resultados que se obtengan que darse cuenta de lo que le importa a la gente.

El estilo en el que una persona ejerce su liderazgo radica en la forma de ser del individuo, en su aprendizaje y en sus intereses.

De acuerdo a la Teoría de Grid Gerencial, una persona conociendo su orientación de liderazgo puede cambiarla identificando cuales son sus debilidades y sus fortalezas y con ello optar por el estilo que es el más recomendado.

Cuando una persona se conoce y sabe cual es su orientación, identificando los factores en los que no está poniendo la debida atención es más fácil lograr un cambio y con ello logrará mejores resultados en su vida personal y profesional.

Debido a que un líder no trabaja solo, el estilo de liderazgo recomendado por Blake y Mouton es el 9,9 “Trabajo en equipo”, porque busca la total armonía entre los recursos y los

resultados; para este tipo de líder es importante poner atención a lo que el equipo busca, a lo que les interesa porque potencializando sus recursos es más fácil que todos cooperen y logren mejores resultados.

Cualquier desacuerdo que exista dentro del equipo los resuelve de frente para que con la comunicación y entendimiento se solucione y no existan malentendidos o disgustos que afecten el trabajo y los resultados que se esperan.

El trato con los subordinados de distintas orientaciones es bueno, ya que el líder los orienta al trabajo y ellos al darse cuenta de que sabe de lo que habla, que les pone atención, que los escucha y que está pendiente del trabajo los motiva y los ayuda a tomar la mejor decisión.

Dado a que en la actualidad los clientes miden a una organización de acuerdo a su competitividad y resultados; es importante que el líder desempeñe bien su papel, guíe al equipo a lograr resultados deseados y esperados de forma organizada y efectiva.

El líder es el responsable de darle a conocer al equipo el propósito que se está buscando, al que se quiere llegar a partir de la cultura de la empresa y con ello lograr que lleven este propósito a su vida cotidiana.

La importancia de un buen líder es dirigir al equipo hacia los resultados, integrándolos hacia un buen manejo de las responsabilidades.

Cuando en una empresa no se cuenta con un buen líder, es posible que se obtengan los resultados que se quieren pero, también puede ser que los integrantes del equipo no tengan un ambiente que les guste o que sea el más adecuado para lograr una mayor productividad, creatividad e ingenio; siempre es importante tener un balance adecuado entre los resultados y los recursos ya que éstos son la base para lograr buenos resultados; a buenos recursos mejores resultados cuando se cuenta con el ambiente adecuado.

Todo el aprendizaje que se obtiene en la infancia es básico e importante para que en un futuro se forje un buen líder, el apoyo y confianza que se le da al individuo en esta etapa es importante para que forme su carácter y sus intereses.

La ingeniería química es una carrera en la cual a partir de una idea surgen proyectos que después de pasar por el papel se hacen realidad siempre buscando el beneficio del hombre, cuidando el ambiente, creando trabajos; en las manos de los ingenieros está el darle vida a proyectos que a pesar de que la gente no reconozca que ingeniero lo hizo es un beneficio para todos.

Es muy importante que durante el desempeño de la ingeniería química, el ingeniero se de cuenta de la forma en la que el se desenvuelve ante los demás, la forma en la que lleva a cabo sus acciones, el estilo de dirigir a la gente; un ingeniero químico es un líder dentro de la industria, es una persona que lleva la responsabilidad de dirigir, de crear, de aportar, un profesional que tiene las bases para poder ser un buen líder.

Ejercer correctamente el liderazgo es importante para el crecimiento del ingeniero químico, para que logre un mejor desempeño de las actividades, para que cuente con un equipo que lo respalde, para obtener mejores resultados de una manera más efectiva y dentro de la empresa de la cual forme parte obtenga logros y beneficios para él y los suyos.

Un líder es una persona capaz y comprometida que busca soluciones integrando y guiando a un equipo a lograr resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Berne, Eric. ¿Qué dice usted después de decir Hola?  
España 1999  
Editorial Grijalbo. Pp.448.
- Giral Barnés, José. Cultura de la Efectividad. México, D.F.  
Grupo Editorial Iberoamérica, 2da. Edición. Pp. 227.
- Berne, Eric. Juegos en que participamos.: psicología de las  
Relaciones Humanas. México 1994  
Editorial Diana, Pp. 197.
- Blake, Robert R. y Anne Adams McCanse. Soluciones Grid a  
dilemas de liderazgo. México 1992  
Editorial Diana, Pp. 347.
- Valiente, Antonio y Rudi Primo Stivalet. El Ingeniero Químico,  
¿qué hace?  
México, 1980  
Editorial Alhambra Mexicana S.A. 1ra. Edición. Pp. 118.