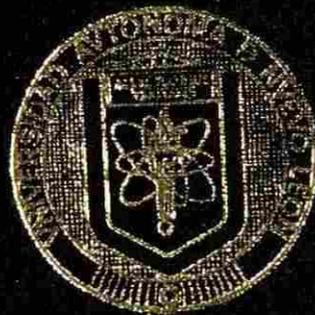


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION

SECRETARIA DE POST-GRADO



LIDERAZGO INTEGRAL

T E S I S

QUE CON OPCION AL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA
ANDY JAVIER CORREA MONTEJO

MEXICO

ABRIL DE 1983.

TM

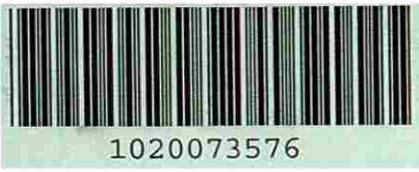
Z7164

.C8

FCPYA

1988

C6



UANL

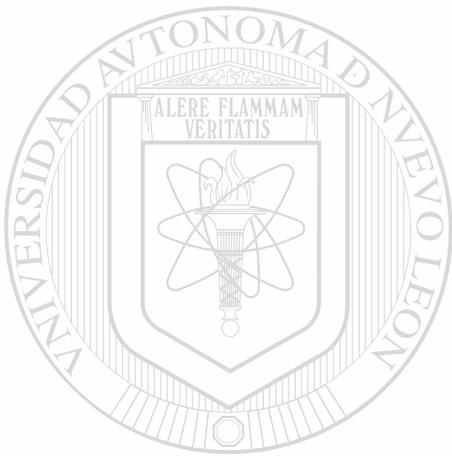
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



DIRECCIÓN GENERAL DE
ESTUDIOS DE POSTGRADO



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

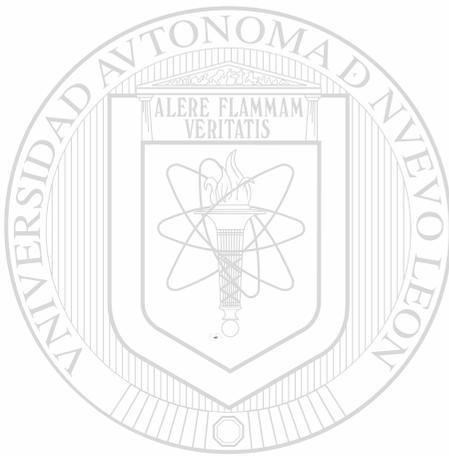


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION

SECRETARIA DE POST-GRADO



UANL

LIDERAZGO INTEGRAL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

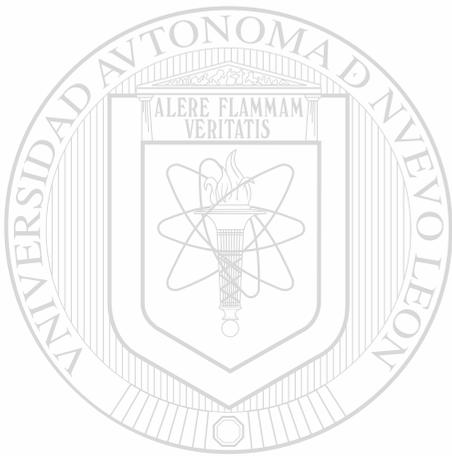
QUE CON OPCIÓN AL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTA
ANDY JAVIER CORREA MONTEJO

MEXICO

ABRIL DE 1988

TH
Z7164
.C8
FCP4A
1988
C6



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

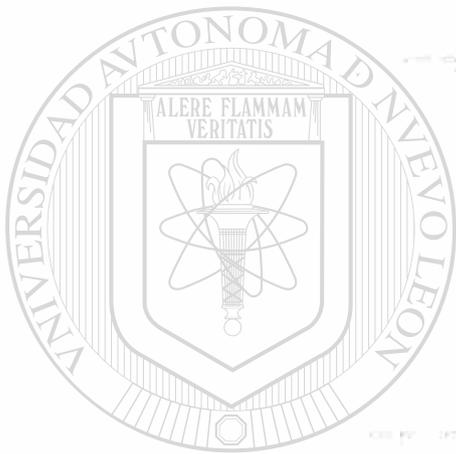


FONDO TESIS

62983

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

RECTORÍA Y SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A MI ESPOSA Y A MI HIJO;

MALU Y JAVIER

A MIS PADRES

FIDEL Y MARIA ANTONIETA

A MIS HERMANOS

FIDEL Y ERICK

A MI FAMILIA

A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

A LA FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

A MIS MAESTROS Y COMPANEROS QUE ME HAN APOYADO EN MI
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS
DESARROLLO PROFESIONAL

MI AGRADECIMIENTO AL DR. OSCAR OCHOA POR LA DIRECCION

PRESTADA PARA EL DESARROLLO DE LA PRESENTE TESIS

ASIMISMO AL ING. LORENZO CANTU Y ACT. LETICIA MARTI POR EL

DISEÑO Y TRASCRIPCION DEL TRABAJO.

INDICE

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS.....2

INDICE.....3

INTRODUCCION.....6

CAPITULO I ASPECTOS CONCEPTUALES DEL LIDERAZGO

Hipótesis.....8

1.1. Concepto de liderazgo.....8

1.2. Características del líder.....10

1.3. Liderazgo, Dirección y Supervisión.....19

1.4. Comparación entre líderes y administradores.....20

1.5. Los seguidores de los líderes..21

Citas Bibliográficas.....22

CAPITULO II PANORAMA HISTORICO SOCIAL DEL LIDERAZGO CIENTIFICO O NATURAL 1.

2.1. Etapas históricas.....24

2.2. El desarrollo de la familia y el liderazgo27

2.3. Liderazgo Religioso.....29

2.4. Edad Media.....35

2.5. Renacimiento.....38

2.6. Absolutismo.....39

2.7. Enciclopedismo.....39

2.8. Siglo XIX.....40

2.9. Siglo XX.....40

Citas Bibliográficas.....42

CAPITULO III. TEORIAS DE LIDERAZGO CIENTIFICO O ETAPA CIENTIFICA 1.....

3.1. Los Clasicos de la administración y el liderazgo.....44

3.2. Modelos de liderazgo.....49

3.3. Enfoque bidimensional.....52

3.4. Enfoque Contingente.....53

3.5. Enfoque o teoría de la ruta o metas.....54

3.6. Modelo de Vroom y Yetton.....55

3.7. Enfoque multidimensional de contingencias.....56

3.8. El G.I.G. Gerencial de Blake y



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mouton.....	57
3.9.El liderazgo situacional.....	65
Citas Bibliográficas.....	71

CAPITULO IV.LIDERAZGO INTEGRAL,PROPUESTA DEL MODELO.

4.1.Presentación.....	72
4.2.Breve historia de la motivación,conceptos y modelos.....	72
4.3.Autoridad.....	79
4.4.Poder.....	81
4.5.Liderazgo integral bases.....	85
4.5.1. Imagen.....	86
4.5.2. Elementos técnicos.....	88
4.5.3. Medio ambiente interior....	94
4.5.4. Medio ambiente exterior....	96
4.5.5. Actitud y comportamiento...99	
4.5.6. Seguidores.....	105
4.5.7. Situación.....	105
Citas Bibliográficas.....	107

CAPITULO V.APLICACION DEL MODELO

5.1.Aplicación del modelo al factor imagen.....	110
5.2.Aplicación del modelo al factor conocimientos técnicos.111	
5.3.Aplicación del modelo al factor M.A.Exterior.....	112
5.4.Aplicación del modelo al factor actitud y comportamiento.....	113
5.5.Aplicación del modelo al factor situación.....	114
5.6.Aplicación del modelo al factor M.A.Interior.....	115
5.7.Aplicación del modelo al factor subordinados.....	116
5.8.Modelo aplicado al liderazgo integral.....	117
5.9.Prueba de la Hipótesis.....	118
Citas Bibliográficas.....	119

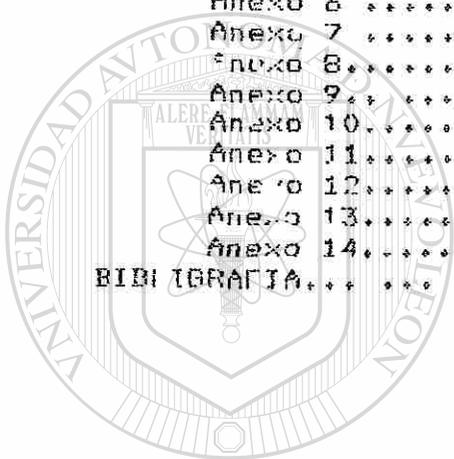
CAPITULO VI.ACTITUDES PERSONALES EN LA PROYECCION DEL LIDERAZGO

6.1.Control del liderazgo.....	121
6.2.Etica y Liderazgo.....	128
Citas Bibliográficas.....	129

CONCLUSIONES.....130

ANEXOS

Anexo 1.....132
Anexo 2.....133
Anexo 3.....134
Anexo 4.....135
Anexo 5.....137
Anexo 6.....139
Anexo 7.....143
Anexo 8.....144
Anexo 9.....145
Anexo 10.....153
Anexo 11.....168
Anexo 12.....171
Anexo 13.....177
Anexo 14.....183
BIBLIOGRAFÍA.....109



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCION

Hasta la fecha los diferentes estudiosos de la Ciencia Administrativa, Social y Psicológica, han desarrollado diferentes estudios en su ámbito de competencia sobre el Liderazgo.

Es un tema siempre vigente y con una perspectiva muy amplia como aspecto inherente en el ser humano. Este se manifiesta de diferentes formas en los diversos ámbitos de la actividad social.

Como fenómeno, las variables que lo inciden, son de muy diversa índole y de magnitud distinta, por lo que su estudio abarca un ámbito muy complejo en que no está escrita nunca la última palabra.

Hasta el momento las teorías de Liderazgo han sido orientadas al entendimiento de algunas de las variables que lo inciden y lo caracterizan una vez que el fenómeno se ha dado y por ser un terreno relativamente nuevo la investigación ha sido poca.

Las bases del presente estudio las constituyen diversos materiales bibliográficos que aportan información para la estructura del trabajo, el modelo actualmente no tiene una experiencia de aplicación práctica, pero definitivamente continuará en la labor de investigación para probarlo en las organizaciones, y según los resultados estableceré las modificaciones o ampliaciones que lo fortalezcan y le den vigencia.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO I

ASPECTO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO.

El liderazgo es un fenómeno que tiene menos de 50 años de estudio formal, a diferencia de otros temas estudiados por las ciencias sociales.

En 1800 aproximadamente nace la palabra " leader " y hasta 100 años después alguien empieza a escribir sobre el fenómeno del liderazgo.

Los estudios en este sentido han sido pocos y de diversa índole cayendo algunos de ellos en el error de buscar un " común denominador " aplicable a los grandes hombres que han ejercido el liderazgo sobre la humanidad, según su tiempo y circunstancias.

Otro aspecto importante que hay que tratar es el referido en la forma en que la gente aplica el concepto en sus labores cotidianas ya que, este puede ser utilizado en la familia, en el trabajo, en la política, en el deporte, en las actividades informales, en la escuela y por lo general en cualquier actividad social. Es por eso que cuando se utilizan otras palabras que identifican a una persona que por cualquier sentido orienta o guía una actividad, surgen una serie de sinónimos que son utilizados indistintamente, tanto para situaciones formales como informales. Así tenemos que el maestro, el director, el supervisor, el presidente, el gobernador, el gerente, etcétera, fungen como " el líder " de la actividad en la cual se desempeñan.

Es necesario también distinguir que los diversos tratadistas que sobre este tema han escrito abarcan muchas veces sectores específicos de la sociedad, o bien biografías sobre políticos o militares o de la función del liderazgo en las empresas. La intención del presente trabajo está, además de identificar el fenómeno en la empresa y la política, también en los demás componentes de la misma sociedad, desde la familia hasta el macroambiente.

Hipótesis.

A partir de la información aportada a la teoría por estudiosos del funcionamiento del liderazgo es posible plantear un nuevo modelo (integral) capaz de unificar y sistematizar la formación de un líder.

1.1 Concepto de liderazgo.

" Líder.- (transcripción fonética española de la voz inglesa leader) caudillo, jefe, guía, especialmente jefe de grupo o de partido político, y, en general de cualquier agrupación o colectividad". (1).

" Líder.- (del inglés leader, guía) director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social, o de otra colectividad." (2).

Así, podemos considerar que la palabra líder proviene del idioma inglés y que, además, es una transcripción fonética al español de la palabra leader, que significa guía, además de estas dos definiciones existen otras, aunque en su contexto todos los autores coinciden en que el origen de la palabra líder proviene de la lengua inglesa y que nosotros los de habla hispana la hemos asimilado de acuerdo a como la escuchamos.

En concordancia también con las definiciones anteriores, el líder es un guía, un jefe, un dirigente, toda aquella persona que dirige a un grupo de personas y que de alguna manera produce en sus seguidores una sensación de confianza, y/o compromiso, que es precisamente lo que hace que se les reconozca como tales.

Algunos autores definen el liderazgo como:

- " La influencia, el arte o el proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente, hacia el logro de las metas del grupo." (3).

- " El esfuerzo por usar la influencia interpersonal para alcanzar una meta." (4).

- " Una propiedad del grupo, sinónimo de prestigio que implica ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implica una relación emocional entre el líder y el grupo." (5).

CAPITULO I. ASPECTO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO. _____ 9 -

- " Guiar, dirigir, conducir, y preceder." (6).
- " En esencia poseer y ejercer poder." (7).
- " Una relación entre el que dirige y los que lo siguen." (8).
- " La influencia sobre el grupo. " (9).
- " Lo que la persona hace al ocupar una posición; por la definición ella es el líder." (10).
- " El incremento de influencia sobre y por encima del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización. " (11).
- " La capacidad de un organizador para inducir a sus subalternos (seguidores) a trabajar con confianza y celo." (12).
- " La autoridad basada en fundamentos carismáticos (carisma proviene del griego y significa don divino). " (13).
- " La frecuencia con que un individuo puede ser identificado como uno de los que influyen o dirigen a los demás miembros del grupo." (14).

Con las definiciones anteriores podemos ensayar una definición que puede ser aplicada de acuerdo al planteamiento hipotético del presente estudio:

" El liderazgo es un proceso, en el que interactúan el líder y el grupo, para cumplir los objetivos que se han fijado. El líder orienta y guía la acción a través de su influencia, autoridad y poder, induciendo a los seguidores, a la ejecución de tareas. Está en función de la imagen, actitud y comportamiento, medio ambiente interior y exterior, los seguidores, la situación y sus conocimientos técnicos."

Existen diferentes formas por medio de las cuales los líderes pueden alcanzar su posición en sus grupos, algunos la obtienen en forma directa y participativa de sus dirigidos por medio de votación otros, por designación oficial de la organización a la que pertenecen, por la selección hecha por alguna autoridad superior, por sucesión, en algunos casos por apoderamiento del control en forma violenta, por

negociación, por un proceso de convencimiento al grupo a través de sus argumentos, por sus características profesionales, técnicas y/o intelectuales, por conceptos personales e imagen o por la combinación de varios factores de los mencionados. Haciendo a un lado el hecho de la forma en la cual obtienen sus posiciones, el hecho en sí de haberlas alcanzado les confiere autoridad e influencia sobre los demás, y otras series de prerrogativas que el grupo les da ya sean formales o informales.

El líder inicialmente, debe conocer la forma de despertar el interés de los demás miembros del grupo, convencerlos, motivarlos y dirigirlos hacia los objetivos que el previamente ha trazado, haciéndolos sentirse, además, satisfechos y con deseos de seguir explotando la máxima capacidad de ellos mismos hacia metas cada vez mayores. El líder es un motivador incansable y mantiene una perfecta armonía dentro de sus seguidores, existe (entre los seguidores y el líder) una completa identificación, y confianza en que el líder nunca hará algo que no sea en bien del grupo, es decir, para beneficio mutuo.

1.2 Características del líder.

Diversas son las características, cualidades y habilidades que se considera debe reunir un líder, de tal manera que resulta complejo concretarlas, ya que estas pueden variar de un caso a otro. Lo que para algunos líderes ha sido la base de su actuación, para otros, por el contrario no lo es.

Algunas características o cualidades que consideramos básicas en el perfil del líder son :

A) CARACTERISTICAS PERSONALES.

1.- Carisma.

("Don divino", constituido por cualidades innatas que posee el líder y que emanan de él.)

A este respecto podemos agregar, que es la capacidad que poseen las personas, para convencer a otras de que acepten sus propuestas y contribuyan entusiastamente en la consecución de objetivos.

2.- Magnetismo.

Es la capacidad de atraer a la gente.)

Esta cualidad es muy difícil de definir, ya que es algo subjetivo que emana del mismo líder como una atracción que hace que la gente lo siga y apoye.

3.- Energía y Vitalidad.)

El líder debe mantener un buen estado de salud.

Deberá

Deberá realizar trabajos, en ocasiones muy agotadores y trabajar a un ritmo, generalmente mayor a la media de sus subordinados.) Así mismo, no deberá flaquear ante los obstáculos, debe poseer una vitalidad tan fuerte, que las barreras no representen para él tropiezos sino retos constantes de superación. Deberá ser ejemplo para sus seguidores en cuanto a entereza y firmeza, ya que cualquier síntoma de flaqueza puede provocar en sus seguidores, la pérdida de la confianza.

4.- Integridad Personal y Lealtad.

Un líder, ante todo, debe ser íntegro y leal, ya que ambas cosas son muy apreciadas por sus seguidores.)

No se puede "seguir" a alguien si este no es fiel a sus principios y a sus seguidores. Esta es una de las cualidades más importantes, ya que en el momento en que los seguidores pierdan la confianza en su líder, este cavará su propia tumba como tal.

5. Perseverancia.)

La capacidad del dirigente de negocios para "ver el trabajo terminado", puede, a menudo significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa.

Puede ser fácil para un dirigente entusiasmarse con una idea nueva y proporcionar el empuje inicial necesario para poner un proyecto en marcha. Sin embargo, no basta con esto, ya que (se necesita paciencia, sentido del deber y autodiciplina para enfrentar las contrariedades y superar los obstáculos que constantemente presenta una organización.)

El dirigente que ha desarrollado buenos hábitos de trabajo, autocontrol, un sentido de independencia y confianza en sí mismo, será capaz de perseverar y

mejorar el negocio, incluso en los tiempos más difíciles." (15).

La perseverancia significa que las órdenes y las direcciones deben darse con confianza en si mismo. Los supuestos líderes que gimen, ríen o alegan a medias o con compasión, inspiran en los subordinados poco ánimo para hacer lo que se les pide, bien porque son inútiles o porque ya han fracasado con anterioridad. También esta la hipótesis de que la instrucción transmitida tal vez no sea válida o legítima, pues los líderes dudan de si mismos.

Ya sea que la duda sea acerca de ellos mismos o de los demás, se comunican por medio de órdenes vagas, acusatorias o llenas de disculpas:

" Quisiera que alguien tomara la responsabilidad de que se limpiara este lugar "

" No gustaria que tu tomaras la iniciativa sin que yo te lo indique "

El tono exasperado, quejoso, el grado de exaltación, la racionalización excesiva o apologetica, solo sirven para decir: " No tienes que hacer lo que te pido " o " No espero que lo hagas " Actitudes que se convierten, por lo general, en profesias del cumplimiento de los propios deseos." (16).

6. Espiritu mental activo.)

El que es responsable para tomar decisiones sobre el funcionamiento de un negocio, (debe tener la capacidad mental suficiente para comprender y sopesar muchos factores antes de tomar una decisión)

Es importante tratar los problemas con espíritu abierto. Esto significa adoptar una disposición favorable para escuchar y considerar las nuevas ideas y para cambiar las suyas cuando la evidencia apoye un punto de vista diferente al suyo.

Debe ser rápido para captar los hechos, acumular toda la información pertinente y para distinguir entre las posibles alternativas." La atención mental suele proporcionar, en la mayoría de los casos, un enjuiciamiento correcto." (17).

7.- Agradar.

Su apariencia debe ser agradable, igualmente debe de tratar bien y con sentido de justicia a sus subordinados.

8.- Inteligencia.)

Debe ser superior a la media del grupo. (Debe contar con la suficiente capacidad mental que le permita solucionar los problemas, al mismo tiempo que detectar areas de conflicto entre su personal de trabajo.) Como un apartado de inteligencia, se toma en cuenta la memoria que le permita recordar con facilidad hechos o eventos importantes, asi como personas con las que mantiene una relacion de vez en cuando.

Los lideres deben demostrar una capacidad superior, ya sea una habilidad técnica u organizativa. Deben acreditar sus habilidades y conocimientos para obtener una posición. Por lo tanto, los profesionistas" esperan que sus jefes sepan más del area; los profesores, que sus jefes de departamento sean expertos conocidos y reconocidos; los artesanos, que sus supervisores sean expertos en el comercio." (18).

(9.- Sociabilidad.)

En alguna medida, el estatus es transferible.

Alguien que tiene estatus a los ojos de seguidores potenciales puede legitimar a un nuevo lider. Asi, el candidato politico procura estar hombro con hombro, incluso abrazado, con el personaje principal del partido, un gobernador o senador, o, mejor aun, el presidente.

Las cabezas de las organizaciones deben colocar con gesto ceremonioso a todos los supervisores nuevos para llamar la atención sobre el respaldo formal del nombramiento.

10.- Estatus Socioeconómico.

El lugar que ocupa debe contar con el respaldo de un estatus socioeconómico apropiado para poder asi satisfacer las demandas que su puesto exige, posibilitando que sus necesidades inmediatas se cumplan, tanto en los terrenos formales como en los informales.

(11.- Intereses Humanos.)

Se ha dicho que " se necesita todo tipo de gente para hacer el mundo ". Es igualmente verdad que se necesitan muchos tipos de gente para sobrellevar un negocio. Esto significa que el buen jefe (debe comprender y apreciar las diferencias individuales de sus empleados.) La mayoría de la gente quiere ser distinguida de alguna manera y que se le trate con dignidad y respeto. El buen dirigente intentará levantar la propia estimación de aquellos que trabajan para el.

12.- Empatía.)

(Representa la capacidad de ponerse en el lugar de las otras personas.) Es conveniente que todo buen líder tenga la capacidad de interpretar bien los sentimientos de sus subordinados, colocándose en el papel o situación del mismo subordinado.

13.- Equilibrio Emocional.)

(Un buen estado de ánimo hace que el dirigente anime a su personal, lo motive y lo contagie, a fin de influirlo, además, de que el equilibrio emocional que posee para lograr ver las cosas con optimismo, tratando de ser homogéneo en sus reacciones. En situaciones similares, Don Benito Juárez decía " a los enemigos justicia, a los amigos justicia y gracia."

(14.- Adaptabilidad.)

(Esto significa que se adapte al medio ambiente que le rodea y que tenga un grado superior de tolerancia a las frustraciones)

15. Comunicación.

Es necesario que sepa transmitir a sus subordinados la información necesaria) para que estos logren las metas propuestas, así como favorecer la comunicación vertical (hacia abajo) y la horizontal.

16.- Notes pedagógicos.

Esto significa que tenga una habilidad para enseñar y transmitir instrucciones pertinentes a sus subordinados.

17.- Confianza y seguridad en si mismo.)

Cualidad importante en el líder ya que de la manera en que esa confianza y seguridad sea transmitida, dependerá el estado de ánimo con el que los miembros del grupo participen en la realización de los actos que los conduzcan al logro de las metas.

18.- Distancia social.

Los nuevos líderes deben saber " usar " con éxito la distancia, es decir, la brecha que lo separa de sus seguidores. Aquí también importan las expectativas. En la cultura del mundo industrializado se espera que los administradores disminuyan esta distancia lo cual se logra mediante técnicas tales como:

a) Estar dispuestos a entrar en el problema y " ensuciarse las manos " al hacer ellos mismos el trabajo y no solo delegarlo.

b) Dirigirse a los subordinados de la misma forma, por el nombre de pila en general.

c) Mantener la puerta de su oficina abierta; no insistir con las citas.

d) Compartir la comida, el estacionamiento, y " otros privilegios " ®

A los niveles más altos de liderazgo se les permite más exclusividad, tales como: oficinas opulentas, entrada restringida, dirigirse a los demás de manera más formal. De hecho, se estatus podrá aumentar a los ojos de sus seguidores por su nivel de vida " elevado " y admirado, pero no rivalizado, así como por su incomunicación y su figurada o real " vida de rey ". (19)

19.- Práctica)

Los líderes ganan su estatus y prestigio al hacer que sus subordinados o seguidores se acostumbren a seguir sus instrucciones. Sin duda, las instrucciones excesivas son destructoras, se perciben como una forma de administración opresiva o un liderazgo negativo. Hacer lo opuesto tampoco es aconsejable. En realidad el papel del líder se consolida mediante la emisión de órdenes y la obtención de resultados.

Este proceso se realiza en forma escalonada, desplazandose de un nivel bajo a un nivel adecuado (o con frecuencia) y de las areas más obvias y aceptadas con facilidad, a las más ambiguas y potencialmente problemáticas.

Por tal motivo, los lideres deben cuidarse de ser rechazados o desafiados antes de consolidar firmemente su posición.

20.- Credibilidad.)

Se espera que los lideres o " jefes " conozcan las reglas del juego.) Las normas, expectativas y valores del grupo para que los supervisen. Saber las normas) significa tener la facultad para comunicar.

(21.- Representación y defensa.)

Nada legitima y justifica más la posición de los lideres que su destreza para manejar las relaciones externas.) Por encima de todo, los lideres (controlan una región que tiene fronteras.)

Desde el punto de vista de los subordinados, los lideres, por lo común, son el canal con el mundo exterior, ya sea el mundo de apoyo financiero o el mundo de la administración más elevada, donde surgen los aumentos de sueldos y los presupuestos incrementados.

Los lideres respetados y admirados son aquellos que pueden tratar provechosamente con personas ajenas a la empresa y obtener ganancias y protección. Esta última consiste en impedir al mundo exterior que presione a los de adentro, el violar las normas e intervenir con las costumbres impredecibles y cómodas.

(B) CARACTERISTICAS PROFESIONALES)

(1.- Escolaridad.)

Es necesario que el buen dirigente posea una (adecuada preparación escolar que lo ayude al desarrollo de su trabajo) para poder satisfacer las necesidades que amerita su puesto.

(2.- Disposición para aceptar ser líder.)

Cualquiera que piense en tener éxito como dirigente debe (poseer capacidad y el deseo de asumir responsabilidades en su trabajo.) Debe aceptar el hecho de que le exigirán cuentas si las cosas van mal.

El intento de hacer recaer la culpa sobre los que lo rodean destruirá su prestigio como dirigente. Debe tener el valor de mantener su palabra y asumir la completa responsabilidad de sus decisiones y de sus actos.

Si el despliega estas cualidades, sus subordinados estarán dispuestos a asumir la responsabilidad que les sea asignada. (20).

(3.- Disposición de cooperar.)

(La habilidad de cooperar y trabajar con otros) es otra cualidad del ejecutivo o líder que tiene éxito. Algunas decisiones de orientación general son llevadas por medio de un comité. El jefe del comité intenta encausar las opiniones del grupo de tal forma que se puede identificar claramente los objetivos y que se puedan realizar los planes necesarios para alcanzarlos.

(4.- Espiritu motivador.)

La mayor parte de la gente necesita, de vez en cuando, ser motivada, y que se le proporcione un entusiasmo renovado por su trabajo. El dirigente que es (capaz de motivar a otros) posee (un activo inspreciable) para cualquier negocio. (La motivación que de a aquellos que trabajan directamente con el, se transmite a todos sus seguidores.)

(5.- Entusiasmo dinámico.)

(Un interés agudo y un celo por su trabajo) producen necesariamente la eficacia del dirigente de negocios (del líder). El afán y la sinceridad unidos a un entusiasmo genuino por el propio trabajo capacitan a una persona para realizarlo con convicción, lo que sería imposible de conseguir por otros medios. Aun más, el líder dirigente que muestra que está ansioso para conseguir sus objetivos, ejerce probablemente una influencia más favorable sobre los que lo siguen que la que tendría uno que fuera desatento y apático.

(6.- Diplomacia.)

El que influye sobre los demás con éxito es capaz de (decir o hacer lo más apropiado en cada ocasión.) En otras palabras, posee tacto o diplomacia. Un dirigente que carezca de esta cualidad se crea antagonismos que perturban a sus empleados, ya sea que les hiera en su orgullo o que lleve con desacierto las relaciones con sus asociados.

La diplomacia debe ir (siempre acompañada de un firme control de las propias emociones) y se ve inmensamente ayudado por un buen sentido del humor. Existen ocasiones en que la diplomacia debe ir unida a una actitud firme y valiente frente a cualquier compromiso que pueda afectar a los principios morales.

(7.- Objetividad.)

Debe tratar de (observar y señalar las causas de los acontecimientos en forma no emocional.) Aunque debe existir un equilibrio neto entre la ^{em}patía y la objetividad, ya que cada uno tiene su lugar en el liderazgo objetivo.

8.- Actividad y participación social.

El buen dirigente (debe ser socialmente activo, cumplir con los compromisos que tiene) debido al lugar que ocupa como dirigente.

(9.- Capacidad en la toma de decisiones.)

El buen dirigente, en las situaciones de trabajo que se le presenten, (debe ser capaz de tomar decisiones) ya que a él le corresponde por el estatus que tiene.

(10.- Experiencia.)

Esta cualidad es muy importante ya que de ella dependerá llevar al éxito o al fracaso al grupo. Se pueden mencionar otras cualidades y habilidades de un buen líder, entre ellas: (cultura general suficiente, honradez, sinceridad, iniciativa, intuición, imaginación, creatividad, organización, capacidad de análisis y síntesis, dotes verbales, sentido práctico de la realidad, objetividad, etcétera)

Quizá la enumeración de todos estos factores pueda hacer pensar a quien lo lea que es prácticamente imposible encontrar todas estas cualidades en una persona, e incluso puede desanimar a los que se consideran líderes o aspiran a serlo.

Lo que se ha tratado de poner en evidencia es que, como dice Johannot " el conductor no es el que, habiendo llegado a cierto grado de desarrollo o perfección atrae a los demás hacia él. Conductor es el que, convencido de que se debe marchar en determinada dirección para alcanzar un objetivo lejano todavía, ejerce sobre los demás una atracción que los mueve a acompañarle en su esfuerzo hacia delante." (21)

1.3 LIDERAZGO, DIRECCION Y SUPERVISION.

Otra pregunta que muy comunmente se hace el administrador es: Cuál es la relación que existe entre liderazgo dirección y supervisión ?

En las páginas anteriores ya definimos lo que es el líder y el liderazgo. Ahora veamos cual es la relación que existe entre Dirección y Supervisión con las características del líder.

Veamos lo que dice George R. Terry sobre la dirección:

" Para tener capacidad de dirección se requiere cierto número de atributos adecuadamente aplicados al " grupo " o " tarea en particular " que esté a mano, pero la posesión de tales atributos no basta para formar un jefe. También deben ser aplicados en el tiempo y lugar correctos, debiendo estar presente en el grupo apropiado de subordinados. Hay muchas aplicaciones acerca de las cualidades de un director o jefe entre las cualidades más importantes están." (22).

- 1.- " Energía.
- 2.- Serenidad.
- 3.- Conocimiento de las relaciones humanas.
- 4.- Empatía.
- 5.- Objetividad.
- 6.- Motivación personal.
- 7 - Habilidad comunicativa.
- 8.- Sentido social.

- 9.- Habilidad para enseñar.
- 10.- Competencia técnica." (23)

Asi mismo podemos decir que el supervisor es un director o dirigente ya que lleva al grupo de personas que se encuentra bajo su mando e igualmente deberá llevar consigo las cualidades propias de un lider o director.

De esta manera podemos concluir que, los líderes, directores o dirigentes, asi como los supervisores, están haciendo labor de líderes o al menos deberían hacerla.

Chruden y Sherman nos dicen que:" las habilidades directrices requeridas en los distintos niveles de la organización son:" (24)

Alta Gerencia.

- 1.- Habilidad de relaciones humanas...50%
- 2.- Habilidad conceptual.....40%
- 3.- Habilidad técnica.....10%

Gerencia Nivel Medio.

- 1.- Habilidad de relaciones humanas...50%
- 2.- Habilidad conceptual.....25%
- 3.- Habilidad técnica.....25%

Supervisor de Primera Linea.

- 1.- Habilidad de relaciones humanas...50%
- 2.- Habilidad conceptual.....10%
- 3.- Habilidad técnica.....40%

Estos autores reconocen que igualmente las relaciones humanas, son importantes para un administrador de cualquier nivel.

1.4 COMPARACION ENTRE LIDFRES Y ADMINISTRADORES.

Se discute frecuentemente de que si los administradores son o no líderes, o si la administración está separada del liderazgo, o si el liderazgo es una función principal de un administrador. Esta última acepción es la que más se aplica a la ciencia de la

administración; los administradores deben ser auténticos líderes.

Veamos algunos conceptos sobre la administración.

- " Es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales." (25)

- " Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." (26)

- " Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno." (27)

- " Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican, y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular." (28)

Como se puede observar, todas las citas concuerdan en que, el elemento principal es dirigir a un " grupo " de personas, y a este respecto podemos decir que efectivamente el administrador debe ser un líder.

1.5 LOS SEGUIDORES DE LOS LIDERES.

Se dice que sin seguidores, no existen líderes, esto es cierto, es importante mencionar que el papel que juegan los seguidores ante el líder es vital, ya que de la manera en que estos (los seguidores) visualicen o sientan a su líder será la medida en que el líder, podrá ejercer influencia en ellos.

En un punto del capítulo IV se tratará más profundamente la importancia que tiene para el líder el conocimiento de los seguidores y solamente puntualizamos aquí que el seguidor tiene aptitudes, actitudes, motivadores y expectativas y que su participación en el cumplimiento de los objetivos se verán influidos por estos.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1- Enciclopedia Universal Sopena. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Rancón Sopena, S.A. Tomo V.
- 2- Diccionario de la Lengua Española. 19- Ed. Edt. Espasa-Calpe.
- 3- Curso de Administración Moderna. Koontz - O'Donnel. McGraw Hill. México. 1976. 6- Ed. p. 655.
- 4- Psicología de la Conducta Industrial. C.S. Ismakely. McGraw Hill. México. 1983. p. 180.
- 5- Dinámica de Grupos. Darwin Catwright, Alvin Sander. Trillas. México. 1974. p. 332.
- 6- Curso de Administración Moderna. Obra citada. p. 655.
- 7- Dinámica de Grupos. Obra citada. p. 339.
- 8- Las Relaciones Humanas en los Negocios. Earl E. Baer. Limusa. México. 1981. p. 76.

- 9- Grupos. Teoría y Experiencia. Rodney W. Napier, I. Netty, K. Gershenfield. Trillas. México. 1982. p. 155.
- 10- Ib Idem ant. p.153.
- 11- Curso de Administración Moderna. Obra citada. p 655.
- 12- Ib Idem ant. p. 656.
- 13 Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Trillas. México. 1984. p. 143.
- 14- Grupos. Teoría y Experiencia. Obra citada. p. 167.
- 15- Organización y Administración de Negocios. Robinbun-Hall. McGraw Hill. México. 1968. p. 42.
- 16- Ib Idem ant. p. 42.
- 17- Ib Idem ant. p. 42.
- 18- Liderazgo. Leonald R. Syles. McGraw Hill. México. 1962. p. 45.

19- Ib Idem ant. p. 41.

20- Organización y Administración de Negocios. Obra citada. p. 42.

21- Psicología del Trabajo. Máximo Fernandez Hernandez. p. 234.

22- Psicología Social. Harry Kaufman. Interamericana. México. 1977. p. 369.

23- Principios de Administración. G. Terry. C.E.C.S.A. 1-Ed. en español. pp. 530-532.

24- Administración de Personal. Chruden y Sherman, C.E.C.S.A. p. 339.

25- Administración: Teoría y Aplicaciones. Leslic W., Ilby L. Byards. R.S.T. 1985. p. 4.

26- Principles of Management. Koontz-O'Donnel. McGraw Hill. 1965. p. 4.

27- Principios de la Administración. Obra citada. p. 20.

28- Organización y Dirección de Empresas. Peterson E. y Flowman E. G. Utcha. México. 1961. p. 3.

CAPITULO II

PANORAMA HISTORICO SOCIAL DEL LIDERAZGO. (Precientífico o Natural).

2.1 Etapas Históricas.

El origen del ser humano ha sido explicado desde diversos ángulos. Las religiones explican su creación como algo divino. Hay quienes suponen que provienen de una cadena intergaláctica. Charles Darwin en fechas más recientes plantea la Teoría de la Evolución de las Especies, en donde fundamenta que el hombre es la consecuencia de una afortunada evolución a partir del antropoide.

El liderazgo como fenómeno inherente a la conducta humana, nos induce a estudiar las diferentes formas de sociedad a través de la historia.

La primera pregunta que nos hacemos es; en los primeros tiempos de la historia ¿Cuál fue el modelo de comportamiento humano?, la respuesta nos debe conducir a considerar cuales fueron los principales instrumentos que utilizó el ser humano para enfrentarse a la naturaleza, a fin de convertirla en un ambiente propicio para su desarrollo. Federico Engels atribuye al trabajo, entre otros elementos, la facultad de hacer que el "ser humano se transforme de mono en hombre." (1).

La inteligencia permite al individuo vencer el medio ambiente. Comienza a imitar la naturaleza, admite sus propias limitaciones y con elementos naturales comienza a fabricar las herramientas que le faciliten el trabajo. La etapa prehistórica presenta formas sociales casuales; las hordas, con su miedo a los fenómenos naturales, le hace tener una asociación religiosa; rendía culto a los antepasados los que, en cierto sentido, se convierten en mitos.

Con el tiempo las hordas se transforman en tribus esto modifica las relaciones sociales. En la tribu, aparece como autoridad el pater familias.

La evolución del liderazgo nos conduce a analizar las etapas que marca Lewis Henry Morgan, citadas por Federico Engels en su libro "El origen de la familia, la propiedad privada y el estado." (2).

Lewis Henry Morgan marca tres épocas fundamentales para el entendimiento del desarrollo de los seres humanos, estas son: el salvajismo, la barbarie, y la civilización. Cada una de ellas la subdivide en tres estadios, inferior, medio y superior.

A) Salvajismo. Estadios inferior, medio y superior.

Le llaman también la infancia del género humano. Sus características fundamentales son: primero, los hombres permanecían en los bosques; segundo, su alimentación la realizaban a través de la recolección de frutos y; tercero, el principal progreso en esta época debió representarse en términos del hombre más capacitado físicamente para sobrevivir. Siendo nómada, debió seguir por la geografía a las personas que ejercían la dirección de acuerdo a sus características físicas ya que de algún modo les garantizaba la subsistencia.

En el estadio medio o paleolítico, el ser humano ya consume el pescado y comienza a utilizar el fuego. Comienza a utilizar instrumentos de piedra sin pulir y realiza actividades de caza con la invención de las primeras armas, (el mazo y la lanza). El liderazgo en esta época debió darse, como en el periodo anterior, mediante el seguimiento de la persona mejor capacitada físicamente. En cuanto a la labor de caza, que en muchos casos se daba de manera colectiva, el liderazgo también se ubicaba en las personas que la organizaban.

En el estadio superior, el individuo valiéndose de la invención del arco y la flecha, convierte la caza en una actividad periódica que le permite suministrar alimento a su grupo. También, como consecuencia de lo anterior empieza a producir una serie de utensilios como vasijas, trabajos de madera, tejidos a mano, pule la piedra y aprende a navegar en piraguas. Este periodo es conocido también como "el neolítico." (3). El liderazgo en este estadio ya debió caracterizarse por la persona que, además de sus cualidades físicas, podía organizar y dirigir los trabajos generales del grupo social, lo que conseguía al mezclar los elementos religiosos.

B) Barbarie.

La barbarie, como estadio inferior, comienza con la ayuda a la producción mediante la alfarería, que aporta ciertos utensilios domésticos, de habitación, y herramientas refractarias al fuego. Otro rasgo característico es la domesticación y cría de animales, el cultivo de plantas, favoreciendo la sedentarización.

El liderazgo se identifica en este periodo con personas que manejen la organización social y son capaces de dirigir la religión.

El estadio medio se caracteriza por el cultivo extensivo de zonas agrícolas y la introducción de algunos sistemas de riego. Se empiezan a utilizar subproductos tanto de los animales como de la agricultura que se aplican en la alimentación, la habitación y el vestido. El liderazgo en esta etapa se orienta más a los ritos religiosos, los que incluso determinan las clases sociales y la división del trabajo.

El estadio superior, comienza con la fundición de minerales y la fabricación de diferentes herramientas. En este estadio, se usa el arado de hierro tirado por animales. Las dietas, dependiendo de los lugares, son más variadas y se van conociendo nuevas fibras para el vestido. Los proyectos sociales abarcan ámbitos más amplios y el liderazgo genera guerras para defender intereses, o bien, ampliarlos. Se apartan también ciertas notaciones sobre arte y las herramientas se vuelven más complejas.

C) Civilización.

La civilización abarca un amplio periodo que es determinado según Engels y Morgan por el invento de la escritura y su empleo, "marcando un nuevo rumbo en la historia humana." (4)

El liderazgo será entonces tratado de manera diferente, por lo que únicamente en este punto mencionaremos que los historiadores ya no dividen este periodo en la misma forma que los anteriores, hablan de este como "la edad antigua".

Entre las características básicas de su inicio están, la agricultura extensiva y cierto tipo de

industrias que al generar exedentes de producción los obliga a intercambiar estos en base al comercio, así nacen los mercados, se inician los sistemas de comercialización, desde el trueque hasta la acuñación de moneda; se origina también un intercambio cultural y aparece el esclavismo como resultado de las guerras y la dominación directa, canalizando la fuerza de trabajo de los esclavos a la producción.

Los estados van teniendo una integración mayor, definiendo los papeles que juegan sus integrantes, se constituyen las ciudades y se puede hablar de un florecimiento en las ciencias y las artes. Así mismo, se da una gran difusión a las religiones que comienzan a contar con sistemas dinámicos propios.

En los puntos siguientes dentro de este mismo marco trataré primero a la familia, posteriormente las religiones y por último a las principales culturas y épocas con significación para el tema de estudio.

2.2 El desarrollo de la familia y el liderazgo.

La familia es un grupo social básico que debe estudiarse para comprender el "liderazgo", ya que en ella se manifiesta representado el contexto donde el individuo tiene el primer contacto con él.

La familia prehistórica estaba formada "básicamente por la horda promiscua" (5), en la que el "comercio carnal" se daba indiscriminadamente, no hay un rasgo definido sobre el liderazgo, salvo el que podríamos deducir sobre las características físicas del individuo.

En la familia antigua ya puede constatarse la participación de los líderes, al identificar en su género como tales a los antepasados comunes venerados con cierta asociación religiosa, organizados como sociedad totémica.

El pater familias ejercerá el liderazgo de la sociedad tribal (6), en el transcurso de los tiempos, cuando ésta presenta características más estables y permanentes.

La familia poliéndrica, se caracteriza por la escasez de mujeres, que, unido a la ignorancia del parentesco permitía a este tener varios maridos. El

liderazgo social se ejercía distribuyendo las tareas a ejecutar y contando con el pleno reconocimiento de su grupo.

La familia polígama, en cambio, permite al hombre tener varias mujeres. En la actualidad existen algunas religiones y costumbres que siguen funcionando como tal. El liderazgo indiscutido recae en el hombre con las mismas características de la familia poliéndrica.

La familia monogámica matriarcal, establece una relación de la medición en base al parentesco por la vía materna, la que a su vez se constituye en propietaria de los bienes de la familia y líder de la misma.

La familia monogámica patriarcal. Esta familia tiene características similares a la anterior, representando el padre el liderazgo en la posesión y dirección de los bienes de la familia.

La familia feudal estableció relaciones muy similares a la anterior. Sin embargo, el liderazgo lo ejercía el señor feudal, dueño absoluto de los bienes del feudo.

La familia conyugal moderna es la que actualmente opera, ubicándose el liderazgo de su organización en el hombre, al que también se le llama " jefe de familia ". Está definida desde el punto de vista jurídico, religioso, con ciertas medidas coercitivas una vez dado el matrimonio, y procesos jurídicos para la disolución de este.

Existen otros conceptos para entender a la familia de acuerdo a los vínculos de parentesco y relaciones matrimoniales de los grupos, siendo estos:

La familia consanguínea, en la que los grupos conyugales se clasifican por generaciones, esto es: todos los abuelos y las abuelas entre si son maridos y mujeres, formando la primera generación. Los hijos de estos, padres y madres serían así mismo esposos comunes, siendo la segunda generación (7). La tercera generación serían los hijos e hijas de estos que a su vez serían esposos comunes etcétera, el vínculo de hermano y hermana presupone un comercio carnal recíproco.

"La familia panalá, muestra un progreso en la organización familiar con respecto a la anterior, ya que excluye del comercio sexual recíproco a los padres y a los hijos y, posteriormente excluye a los hermanos." (8)

En la familia sindiásmica, el hombre vive con una mujer, de tal suerte que la poligamia y la infidelidad ocasional siguen siendo una traición para los hombres, aunque por causas económicas la poligamia se observe raramente; al mismo tiempo exige la más estricta fidelidad a las mujeres mientras dure la vida común, y su adulterio se castiga cruelmente. "Sin embargo, el vínculo conyugal, se disuelve con facilidad por una y otra parte, y después como antes, los hijos solo pertenecen a las madres." (9).

La familia monogámica, nace de la familia sindiásmica y se funda en el predominio del hombre. El objeto expreso de la mujer es la de procrear hijos. La paternidad "será indiscutible para que a la muerte del padre, el hijo herede los bienes de este " (10). El esquema del liderazgo está dado aquí por el líder masculino.

2.3 El liderazgo religioso y de culturas occidentales.

Existen algunos otros elementos que, al presentarse en la vida social de los grupos, modificaron su conducta posterior, reflejándose en su vida cotidiana. Tal es el caso del liderazgo emanado de la operación de las religiones.

El sociólogo Wundt, realizó "una serie de análisis referentes al tema citado y encuentra que algunas religiones tienden a encarnar mitos, al erigirse como líderes y representar una religión, o propagar ideas de cualquier tipo, es el caso de Odin para los Vikingos y de Quetzalcoatl para los pueblos mexicanos" (11). En ambos casos distinguimos tres aspectos básicos de la representación mística:

- * Atribución de una personalidad definida.
- * Ubicación no científica o sobrenatural.
- * Estatus extra-terrenal.

Las religiones de tipo "ético desarrollan sus esquemas de liderazgo en base a guías espirituales " (12) y normas de valor para obtener como resultado la modificación de la conducta de los seguidores o adeptos y la

creación de características peculiares como sistemas operativos en sus representantes, quienes detentaban el poder.

Los " Representantes " de las religiones llamados comunmente sacerdotes, se han encargado de reforzar el culto al líder, o figura religiosa, a través de métodos preestablecidos. Este tipo de liderazgo perdura inclusive hasta nuestros días.

2.3.1 El liderazgo judeo-cristiano.

Un caso muy especial en el estudio del fenómeno del liderazgo es precisamente este.

Como antecedentes podemos citar las emigraciones y cautiverio del pueblo judío, donde el patriarca Moisés los libera del pueblo Egipcio y establece los códigos conductuales (Tablas de la Ley o Mandamientos), para buscar la tierra prometida. Posterior a él, continúan otros líderes del pueblo judío como son David, Salomón, Abraham, Isaac y Jacob, quedando establecida claramente entre los hebreos la sociedad teocrática. En estos términos se anuncia la llegada de el " Salvador " por parte de los profetas Isaías, Jeremías, Ezequiel y Daniel.

" La llegada de " El Mesías " es esperada por el pueblo judío, cifrando sus esperanzas en él como hijo de Dios. El nacimiento de Jesús marca el principio de la era cristiana. El cristianismo basa sus principios en la bondad y el amor, desde este punto de vista Cristo ejerce una triple " Misión Divina " : como profeta, como sacerdote, y como rey. "(13)

Actualmente el cristianismo es una de las religiones mayoristas en el mundo.

2.3.2 Liderazgo Islámico.

Existen ciertos rasgos parecidos al cristianismo. También es llamado la religión de Mahoma e incluye una serie de preceptos morales y dogmas, queda establecido que Alá, (Dios) es uno y Mahoma, su profeta, así mismo admite la presencia de ángeles y profetas.

Los musulmanes, adeptos a esta religión consideran estar sometidos a la voluntad divina, actualmente un representante de esta corriente es el Ayatola Jomeine.

2.3.3 Liderazgo Budista.

* Esta religión se funda por Sidharta Gautama y tiene por objeto alcanzar el nirvana o sea liquidar el individualismo por medio de un riguroso ascetismo.

Las verdades del budismo son las siguientes:

- Primero: la existencia es sufrimiento.
- Segundo: el deseo es causa de la existencia y el remueve a través de sucesivas reencarnaciones.
- Tercero: es posible liberarse de la existencia.
- Cuarto: la liberación se consigue negando el deseo en todas sus formas. "(14)

Bajo estas premisas se han desarrollado movimientos sociales en la India que junto con la idea de libertad lograron liberarla del dominio Británico. Su principal líder fué Ghandi.

Actualmente todas estas religiones tienen bien definidas sus estructuras de administración y gobierno, además han establecido algunas premisas de "modernización" que las hacen vigentes.

2.3.4 El liderazgo en los antiguos griegos.

Los griegos son uno de los primeros pueblos de la antigüedad que dejan una muestra de su cultura y organización social que más adelante es imitada por las demás civilizaciones.

Es por ello que Grecia se erige como la cuna de la civilización de Occidente, así mismo, su concepto del liderazgo sirve de ejemplo a las épocas posteriores.

* La organización social que se daba dentro de los griegos se constituía por: la gens, la fratria, la tribu y la confederación tribus "(15)". Un aspecto fundamental de esta organización es que el matrimonio por grupos desaparece y el derecho materno ha cedido completamente al

puesto al derecho paterno, esto es, el liderazgo lo ejerce completamente el hombre. Como ejemplo citamos que al casarse una rica griega, sus bienes materiales pasaban de inmediato a la posesión de su marido.

"La gens o grupo de familias, tenían un líder designado por los integrantes, quien encabezaba las solemnidades religiosas comunes y tenía el derecho de sacerdocio en honor de un dios determinado." (16).

La patria se constituía por varios grupos de gens, aunque de una manera menos estrecha. Existía un grupo dirigente formado por los jefes de las gens.

En la tribu o conjunto de fratias el ejercicio del liderazgo lo tiene la presidencia de un filobasilbios, (jefe de tribu), elegido entre los nobles (euprátidas).

Un rasgo fundamental entre los griegos es que, los miembros de la gens, fratias o tribu, podían elegir o deponer a sus líderes. Difícilmente el liderazgo era hereditario y los derechos de los ricos y los pobres eran iguales. Bajo la gens la familia no es la célula orgánica de la sociedad por lo que tanto el marido como la mujer pertenecen a gens diferentes.

Otra forma en la que se constituyen los griegos es que tanto en las tribus como en los pequeños pueblos se ubican niveles diferentes que ejercitan en su ámbito de competencia cierto liderazgo. La autoridad permanente era el Consejo o Bule. " (17). Inicialmente se formaba por los jefes de la gens que generalmente eran aristócratas (Kratistoi). Este consejo decidía los asuntos más importantes. Cuando se instituye el Estado griego, el Consejo se convierte en Senado.

La asamblea del pueblo o ágora, era convocada por el consejo para decidir los asuntos importantes. Cada miembro, como líder de cierto número de representantes, tenía voz y voto y los acuerdos se tomaban levantando la mano (mayoría de votos) o por aclamación.

Este tipo de democracia "servía incluso para juzgar el poder, la situación del consejo y la actuación de los bacileos." (18).

El puesto de líder militar era otorgado por el pueblo y reconocido por el consejo o por el ágora en asamblea.

Otro aspecto importante que hay que tratar cuando se habla de la antigua Grecia es la diferenciación de las gentes que componían a la sociedad griega principalmente divididas en tres clases que eran política y jurídicamente distintas. Estas clases eran los esclavos, los extranjeros residentes (metecos), y los ciudadanos, únicos que ejercían sus derechos y obligaciones en la rectoría del Estado griego." (19).

Estos son los aspectos generales de los griegos en cuanto a su Organización Social. En seguida veremos aportaciones individuales de los filósofos griegos al liderazgo.

Los antiguos griegos generan el inicio de Ciencias y Artes. Licurgo es uno de los primeros legisladores que observando la desigualdad social establece igualdades entre Ciudadanos. Desde el punto de vista del liderazgo establece " ciertas reglas del juego con un trasfondo ético sobre el comportamiento de los líderes y los hombres." (20)

Hesíodo, poeta y moralista manifiesta que los líderes deben estar cargados de "experiencia y sabiduría" (21). Jenofonte, líder militar, historiador, filósofo y economista, resume tanto teórica como prácticamente, el ideal griego de la armonía, ubicándola en el equilibrio entre el cuerpo y la mente. Refleja en sus escritos que "la inteligencia, rectitud y ponderación de carácter, se deben considerar en la imagen del líder" (22).

Platón es otro gran teórico y práctico de su época. Sus características "son el equilibrio, la serenidad y la armonía, mismas que conforman el ideal de los hombres según el pueblo griego" (23). En su obra "La República", y a través de diferentes libros, Platón marca ciertos elementos para aplicarse en el liderazgo como son la justicia, la ética y la educación. El libro Octavo es una de sus obras más importantes. En ella describe las características de las distintas clases de Gobiernos; define y explica la plutocracia, la oligarquía, la democracia y la tiranía. En los diálogos, va presentando situaciones en las que "pasa de

la plutocracia a la oligarquía, de la oligarquía a la democracia y de la democracia a la tiranía "(24). Analiza, por ejemplo, la serie de circunstancias, de hechos que concurren en la transformación de un gobierno oligárquico en otro democrático. Aquí Platón identifica que los cambios operados en las fortunas de los hombres y en la distribución de las riquezas, traen como consecuencia cambios sociales y políticos.

Platón ubica una tipología de lo humano en correspondencia a cada clase de organización política; así, clasifica al hombre en oligárquico, demócrata, súbdito y tirano. Plantea que la fisonomía moral e intelectual del hombre cambia según sea su organización social. No debe existir el individuo oligárquico en la democracia ni el demócrata en la oligarquía. Platón establece que la realidad circundante determina la manera de ser de los hombres, y por ende del liderazgo.

En los tratados de Aristóteles sobre "política y ética, dedicados a Nicómaco "(25), pueden advertirse elementos psicológicos sobre el liderazgo que posteriormente han sido manejados por diferentes tratadistas en sus libros, tal es el caso de " El Príncipe de Maquiavelo ", "El Espíritu de las Leyes " de Montesquieu y " El Contrato Social " de Rousseau.

Aristóteles en su obra sobre la política estudia a las organizaciones y el reflejo de lo humano en ellas, así como las características de quien ejerce el poder, es decir, el líder.

2.3.5 El liderazgo entre los romanos.

Los historiadores definen tres etapas básicas en la historia de la Roma antigua: la Monarquía, la República y el Imperio. Cada una de ellas muestra características diferentes en la concepción del fenómeno líder.

En la Monarquía tres ámbitos ejercen el liderazgo: el Rey, el ejército y los sacerdotes, además funcionaba también la asamblea del pueblo formada por los patricios.

La República "establece aspectos aristocráticos y el liderazgo lo ejercían los patricios "(26). Un aspecto digno de mencionarse es el desarrollo que el derecho humano y social adquiere en esta etapa, ya que incluso los plebeyos logran la igualdad civil, aunque

mantengan a grupos de esclavos como productos de sus conquistas guerreras.

En el imperio el liderazgo del Estado lleva al Emperador a delegar su poder en sus representantes, siendo el senado el encargado de regular la actividad suprema en la medida de sus posibilidades.

Los líderes del pueblo romano eran, básicamente, de origen militar y desarrollaban su prestigio como tales a través de sus conquistas. No obstante lo anterior, tuvieron un agudo sentido del poder, y la legislación romana trascendió en lugares y en tiempos.

Cicerón, uno de los principales juristas y estudiosos del liderazgo romano, que en sus obras de Legibus y la República plasma sus ideas "sobre la participación de los ciudadanos" (27).

2.4 La Edad Media.

Con la caída del imperio romano de occidente, en el año 476 D.C., se inicia un periodo al que los historiadores le han llamado " La Edad Media ". La característica de este periodo es que, a diferencia del periodo antiguo, se produce el estancamiento de las ciencias y las artes. (básicamente Europa). Es el nacimiento de los reyes y los señores feudales.

Definitivamente existe un cambio en las relaciones de producción. Los señores feudales se constituyen en dueños absolutos de las tierras y establecen cuotas al agricultor por usarlas. Los esclavos se transforman en siervos e igualmente como los anteriores se subordinan al señor feudal, quien a su vez estrecha sus relaciones con la Iglesia.

Este cambio que se da, entre las ideas antiguas y las de la Edad Media necesariamente cambia los conceptos de la sociedad y por ende el del liderazgo.

La Edad Media se caracteriza por el liderazgo de la iglesia, ejercido en los diferentes ámbitos de la sociedad por sus representantes. La iglesia " convence " a reyes y señores feudales de la recuperación para Occidente de la tierra santa, iniciándose así las cruzadas, aunque la causa más real era la necesidad de abrir nuevos mercados.

Otro elemento que se distingue en el liderazgo de esta época es la instauración de órdenes religiosos en la iglesia, con concepciones propias de la realidad y forma de ejercer el liderazgo. Así mismo los reyes optan por la creación de las órdenes de caballería (por ejemplo los caballeros de la mesa redonda), que igualmente poseían costumbres propias, inclusive iniciáticas*, y les deben ciertos derechos y obligaciones que reflejan en cierta forma la aplicación del liderazgo en su comunidad.

La filosofía cristiana de la edad media es denominada escolástica, vocablo derivado del latín que significa " escuela ", dando origen a las primeras universidades. En esta se enseñaba el trivium: (gramática, retórica y dialéctica) y el cuatrivium: (aritmética, geometría, astronomía y música), así como algunas otras ciencias. La filosofía estaba absorbida por la teología y no había posibilidad de desarrollar otras ideas.

Los principales pensadores de esta época están marcadamente vinculados a la religión, destacándose entre ellos:

Santo Tomás de Aquino, que en sus obras " Suma teológica " y " Suma contra ayentes ", vierte una serie de ideas tendientes a armonizar la razón y la fe. Sostiene que el liderazgo político se establece únicamente para el bienestar social, e indica también que los subditos le merecen obediencia a los gobernantes, es decir, el liderazgo lo ejerce en absoluto el gobernante.

* Sin embargo las leyes espirituales estén por encima de las seculares, pues tratan de cosas espirituales y su interpretación corresponde a la iglesia. La iglesia, como guardiana de las llaves espirituales, no puede equivocarse, pero los príncipes sí. Sin embargo no se debe identificar el derecho canónico con el divino. *Ellius gentium* y el civil, mientras este no contradiga al derecho natural, son tan obligatorios para el hombre como el derecho canónico, ya que las tres clases de derecho tienen su fuente en el derecho natural ". (28).

Otra concepción de la filosofía social de Santo Tomás está plasmada en su obra " De Regimine ". El hombre tiene una aspiración a la que dirige su vida y su

actividad, por que es un ser que actúa guiado por su inteligencia. El hombre ha sido dotado por la naturaleza con la luz del intelecto, para que su conducta se guie por ella y pueda lograr su aspiración. Si viviese solo para si, aislado, como muchos animales, no necesitaría orientación. Mientras norme su conducta por la luz dada por Dios y el intelecto, cada individuo será rey de si mismo, o sea, Rey de Reyes. Pero es necesidad natural que el hombre sea una criatura social que se desarrolla dentro de un Estado. En la comunidad todos se apoyan por que cada uno emprende, apoyado en su inteligencia, el estudio de cosas muy distintas: uno se dedica a la medicina, otro a otra cosa y así sucesivamente. La naturaleza social vislumbra con mayor claridad por el hecho de que solo el tiene la facultad de hablar y de comunicar sus pensamientos a los demás. Si de manera natural los seres humanos viven en comunidad, tiene que haber entre ellos algo mediante lo cual puedan ser controlados.

Así mismo Santo Tomás plantea en la misma obra un silogismo tendiente a explicar el poder de los líderes: "El poder secular, como el espiritual, está ordenado por Dios. Por consiguiente, los dos son del todo compatibles. Dios es el creador de la naturaleza humana y como la naturaleza hace necesarios el Estado y la sociedad, Dios es también fuente y autor del poder político" (29).

Basado en la concepción anterior, Santo Tomás también justifica la mejor forma de gobierno siendo esta la monarquía, explicando que al existir un solo detentor de la autoridad que guía a la multitud, se asegura mejor el beneficio de la paz. Las abejas no tienen más que una reina y, en el conjunto del universo, un solo Dios es Creador y Señor de todo. Puede evitarse la tiranía recurriendo a una participación en el gobierno a elementos aristocráticos y democráticos. La recompensa del buen rey consiste en el grado más alto de la felicidad celestial. El propósito del Estado es guiar a sus ciudadanos a una vida virtuosa y feliz. Si la vida, como tal, fuera la aspiración de la comunidad política, entonces los animales y los esclavos (30), serían también parte del Estado. Se ve claramente que prevalece la idea aristotélica del esclavo como ser apartado del cuerpo político.

Juan Duns Scoto y Guillermo de Occam fueron filósofos de la misma época que Santo Tomás de Aquino y sus concepciones del liderazgo están en términos

similares. En el Renacimiento se dan cambios en los ámbitos económico, político, social y cultural.

Los reinados empiezan nuevamente a concentrar poder y florecen las ideas que apoyan a las unidades nacionales.

2.5 El Renacimiento.

El descubrimiento de América aunado al creciente capitalismo mercantil modificó las estructuras económicas de las naciones. La posibilidad de aumentar las comunicaciones tras la invención de la imprenta, masificando conocimientos a través de los libros, hizo que la gente cambiara su manera de pensar y de actuar. Los exploradores y descubridores se vuelven subitamente líderes de los que en su afán particular de buscar riqueza y poder, se lanzan a la aventura de nuevos descubrimientos. Los comerciantes adquieren más libertad, lo que les permite obtener mayores beneficios, tanto económicos como sociales, para la consolidación de las monarquías. Los intereses de los comerciantes requieren entonces de gobiernos fuertes, de ahí que los feudos fueran cayendo uno por uno, y las guerras se realicen en función del control económico. Las casas reinantes se consolidan y comienzan a presentar sus primeros rasgos de monarquía absolutista. Los representantes eclesiásticos son sometidos cada vez más al control real y empieza a desaparecer la autoridad jurídica de la iglesia. Así mismo, surgen nuevos movimientos que dividen al poder del papa y de los cristianos. Todos estos cambios modificaron el concepto existencial del liderazgo. Los comerciantes alcanzan poderes económicos, los monarcas se mantienen en el esquema de la realeza y los políticos y conquistadores se convierten en representantes del rey, alcanzando en ocasiones el estatus de virreyes.

Maquiavelo elabora su teoría, diferente en cuanto a los conceptos morales y del poder que se tenían hasta entonces por los gobernantes. Plantea una idea egoísta de las cualidades que debe tener el líder. Su máxima " el fin justifica los medios ", es el paradigma de su obra.

Contrario a las ideas anteriores, Tomás Moro en su obra " utopía ", establece una sátira política y vislumbra la época naciente del siglo XV y XVI, que marcan en la historia occidental el despegue de los diferentes campos de las ciencias y las artes que la edad media había mantenido. Se habla de un renacimiento de las ciencias y de las artes y en general del Hombre. Este

clima de liberación genera un sentido diferente a la idea del ser sumiso de la edad media y del egoísmo propio de Maquiavelo y muestra al hombre en un afán social. Otro aspecto relevante es el del cambio que se dan en el interior de la iglesia que generan el protestantismo bajo nuevas premisas. En suma la edad media había sido superada.

2.6. El Absolutismo.

Juan Jacobo Rousseau en su teoría del contrato social caracteriza al hombre desde el punto de vista personal. Destaca que es bueno por naturaleza y que el estado social fundado en un contrato ha puesto fin a esa felicidad, dado que esto es imposible propone que se le deje desarrollar libremente al individuo.

Esta época es la del florecimiento de las monarquías absolutas en las que los líderes indiscutibles son los reyes quienes por "derecho Divino", hacen y deshacen, reservándose el derecho de heredar su poder a sus consanguíneos.

El absolutismo genera un descontento creciente de las masas y como contraparte lógica de esta época comienza la difusión de ideas liberales, considerándose dentro de estas a los enciclopedistas.

La burguesía, aunque detentaba el poder económico, no detentaba el poder político, por lo que el liderazgo de la época residía fundamentalmente en los monarcas, los cuales desarrollaron un estilo de liderazgo peculiar, conocido como "despotismo ilustrado", en el que daban dirección al pensamiento y las acciones a las grandes masas de súbditos ya que estas no sabían nunca lo que querían y necesitaban. La burocracia centralizada apoyaba a este tipo de monarcas, y así mismo, se convirtieron en mecenas de artistas y científicos.

2.7. El Enciclopedismo.

Dentro de los principales científicos de esta época se encuentran: John Locke, David Hume, Juan Jacobo Rousseau, Montesquieu, Descartes, etcétera, que desarrollaron, junto con otros, la época del enciclopedismo.

El siglo XVIII marca la pauta para las grandes revoluciones que sirven de base a la sociedad actual. Las ideas liberales marcadas en el enciclopedismo dan como resultado la revolución de independencia de los Estados

Unidos y la revolución Francesa apoyada en su lema "Libertad, Igualdad y Fraternidad". Los líderes son precisamente aquellos que desarrollan y promueven los conceptos libertarios no solo en cuanto a economía, sino también sobre lo político y lo social. Otro aspecto importante de esta época es la Revolución Industrial, que modifica tradiciones de trabajo de muchos siglos mediante el empleo de máquinas que facilitan la producción. Para que se presentaran dichos fenómenos hubo la necesidad de cambiar la concepción filosófica de las personas, como las ideas Tomásinas de austeridad y humildad, que se ven rebasadas por las premisas protestantes de que si " Dios te da la oportunidad de hacerte rico, hazlo " (31).

La Revolución Industrial "refleja cambios financieros, políticos, económicos y culturales, que producen repercusión en las nuevas ideas filosóficas " (32).

2.8. El siglo XIX.

Friedrich Hegel elabora un método dialéctico que dará pie a la generación de nuevas filosofías, dentro de las cuales está el positivismo (corriente que tiene en México un gran reflejo en el siglo XIX). Marx, Engels y Bakunin aportan también las ideas para el socialismo, el comunismo y el anarquismo. Posteriormente algunos otros autores como Friedrich Nietzsche, cuya idea es la generación del super-hombre y la búsqueda del poder, y Carlyle, con su concepto superior del héroe forman las corrientes ideológicas que plantean cierta superioridad hipotética de raza, que junto a las rivalidades económicas y sociales generaron a los líderes de los países que participaron en la primera y segunda Guerra Mundial.

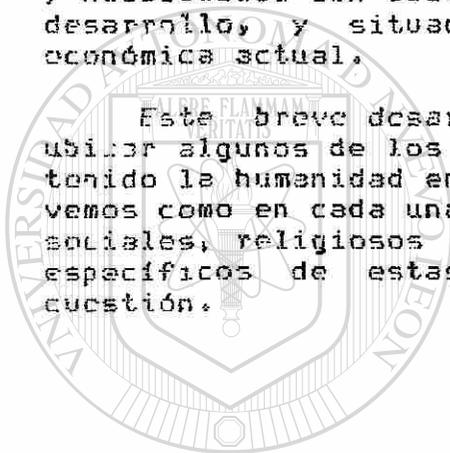
2.9. El siglo XX.

Las teorías nacional socialista de la raza y el Lebensraum, no eran más que aplicaciones del vago sentido atribuido a la palabra organización. Esto dió origen a la concepción del volk, "sostén de la teoría nazi, de la sangre y la tierra " (33). Los conceptos del liderazgo, élite y el principio de la jefatura eran considerados como los términos políticos de la teoría racista. En " Mein Kampf ", Hitler proclama la idea del estado racial donde " el líder preservará los elementos raciales, culturales, estéticos y étnicos de la raza superior " (34). Este liderazgo concebido a las masas como la fuerza en movimiento y a la élite gobernante como

la aristocracia natural que aporta la inteligencia y el liderazgo.

Finalmente los conceptos de liderazgo en los países socialistas y los países capitalistas difieren por la misma idea de lo que es el hombre, cuales son sus motivaciones, y objetivos. También es cierto que en los países del subdesarrollo, el concepto de liderazgo tiene otro origen y perspectivas distintas ya que sus ideologías y necesidades son distintas por sus orígenes, historias y desarrollo, y situación social, política, cultural y económica actual.

Este breve desarrollo histórico del hombre pretende ubicar algunos de los conceptos que sobre el liderazgo ha tenido la humanidad en diferentes épocas y definitivamente vemos como en cada una de ellas los aspectos económicos, sociales, religiosos y filosóficos muestran los rasgos específicos de estas y su relación con el tema en cuestión.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

1- El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre. Federico Engels. Progreso, 1976.

2- El Origen de la Familia, la Propiedad Privada y el Estado. Federico Engels. Progreso, 1976. p. 19.

3- Dinámica Social. Roberto Monsivais, Luis Zorrilla. Limusa, 1973. p. 81.

4- Ib idem ant. pp. 81-83.

5- Ib idem ant. p. 13.

6- Ib idem ant. p. 13.

7- Ib idem ant. p. 37.

8- Ib idem ant. p. 37.

9- Ib idem ant. p. 44.

10- Ib idem ant. p. 57.

11- Ib idem ant. p. 15

12- Ib idem ant. p. 15

13- Diccionarios Enciclopédicos Universo. Fernandez Editores. 1976. p. 284.

14- Ib idem ant. p. 167.

15- Dinámica Social. Obra citada. p. 62.

16- Ib idem ant. p. 66.

17- Ib idem ant. p. 67.

18- Ib idem ant. p. 67.

19- Ib idem ant. p. 111.

20- Historia del Pensamiento Económico-Social de la Antigüedad al siglo XVI. Jesús Silva Herzog. F.C.E. México. 1975. p 35.

- 21- Ib idem ant. p. 42.
- 22- Ib idem ant. p. 49.
- 23- Ib idem ant. p. 55.
- 24- Ib idem ant. p. 62.
- 25- Ib idem ant. p. 82.
- 26- Dinámica Social, obra citada p.132
- 27- Ib idem ant. p. 126.
- 28- Ib idem ant. p. 141.
- 29- Ib idem ant. p. 142.
- 30- Ib idem ant. p. 143.
- 31- Orígenes y perspectivas de la Administración
Adalberto Ríos y Andrés Paniagua, ed. Trillas
1982, p.45.
- 32- Ib idem ant. p. 43.
-
- 33- Dinámica Social , Obra citada, p 291.
- 34- Ib idem ant. p.241.

CAPITULO III

TEORIAS DE LIDERAZGO
(Etapa Científica)

La etapa " Científica " del liderazgo se ubica históricamente hacia el siglo XX, a partir de los trabajos de psicólogos y sociólogos, cuyos registros, análisis y experimentación práctica de los conceptos vertidos, permite establecer mediciones y comparar resultados objetivos.

El capítulo anterior incluye consideraciones sobre el liderazgo que se han anotado por filósofos a lo largo de la historia conocida de la humanidad. En este capítulo nos avocamos a las concepciones de los tratadistas de la administración que sobre nuestro tema han aportado a partir de la fecha que, a nuestro juicio, marca el inicio de la etapa que estamos viviendo.

3.1 LOS CLASICOS DE LA ADMINISTRACION Y EL LIDERAZGO

La bibliografía de la administración abarca un breve período. La administración, para constituirse como tal, se nutrió de otras ciencias.

3.1.1 Robert Owen (1771-1858) Inglés.

Considerado el padre de la administración, propone la teoría que establece que en un proceso de producción existen " máquinas vitales " (el ser humano), y " máquinas inanimadas ", siendo las primeras las que pueden ser de mayor productividad para las empresas, al considerar que el liderazgo es capaz de integrar a la máquina y al hombre en el desempeño de sus funciones determinadas. Experiencia que se desarrolla luego en New Lanark y New Harmony. Posteriormente algunas de sus premisas fueron consideradas para " desarrollar la teoría Ergonómica, que estudia al hombre en el trabajo." (1).

3.1.2 Charles Babbage (1792-1871) Inglés.

Sus trabajos son orientados a determinar la importancia de la división del trabajo y la economía que

puede desarrollarse al aplicar este método, induce a "considerar la función del supervisor en los procesos productivos." (2).

3.1.3 Frederic Winslow Taylor (1856-1915) Norteamericano.

Considerado también padre de la administración por su participación en la difusión de la misma. Considera que esta ciencia representa una forma de revolución mental, tanto para los trabajadores como para los patrones, explica que existen ciertas obligaciones o principios básicos de la administración científica de los que anotó:

" La primera de estas cuatro grandes obligaciones a cargo de la dirección es la de reunir gradualmente todo el conocimiento empírico que poseen los trabajadores que trabajan en los veinte diferentes oficios del establecimiento, conocimiento que nunca ha sido registrado, que se halla en las cabezas, las manos y los cuerpos, en la aptitud, habilidad, destreza de esos obreros. Clasificarlo, tabularlo y, en la mayor parte de los casos, reducirlo a leyes y reglas elaborando en muchos de ellos fórmulas matemáticas que, al aplicarse con la cooperación de la administración al trabajo de los obreros, conducirá a un aumento enorme de la producción de los trabajadores. Este es el primero de los cuatro grandes principios de la Administración Científica, el desarrollo de una ciencia para sustituir al viejo conocimiento empírico de los obreros."

Considera al trabajador como " animal " que solo debe recibir instrucciones y que es flojo por naturaleza, que su supervisor debe presionarlo para trabajar. Esta idea sobre el hombre denota que el líder debe ser autocrático.

Otro aspecto que cita es precisamente que el líder debe seleccionar científicamente al personal que trabajará con él, considerando que le pueda ser útil en "el desarrollo de su trabajo, a la vez que le es sumiso." (3).

3.1.4 Henry Laurence Gantt (1861-1919) Norteamericano.

Realizó trabajos apoyado en los conocimientos de Tylor así como otros relacionados con recursos humanos en

los que señala la necesidad de entrenar a los obreros en hábitos de diligencia y colaboración. En este aspecto desarrolla sus ideas sobre liderazgo y explica que este " jefe " debe ser el servidor e instructor de sus mismos empleados.

Un taller funcionando con este sistema, en el que cada trabajador es responsable de su tarea, un obrero capacitado como jefe de cuadrilla vigilará habitualmente a un grupo de trabajadores, suministrándoles material e instrumentos y retirará el trabajo cuando este se halla realizado. Este jefe de cuadrilla recibirá un bono por cada obrero así como el obrero recibirá el suyo y uno extra si todo el grupo los gana. El resultado será que mientras los obreros realizan sus tareas, el jefe de cuadrilla funcionará realmente como sirviente convirtiéndose en jefe solo cuando un trabajador ha dejado de cumplir con sus tareas.

Al funcionar un taller mediante la asignación de trabajo por tarea, se debe disponer constantemente de un instructor preparado para enseñar a cada obrero como realizar su tarea. Este instructor puede ser el hombre que ha investigado el trabajo y marcado la tarea, o simplemente el proseguidor del trabajo de ese investigador y debe estar disponible cuando cualquier trabajador necesite de sus servicios, ya que no se puede exigir a un obrero que haga algo de cierta manera y en determinado tiempo a menos que estemos preparados para mostrarle como hacerlo según lo especificamos.

Finalmente en este trabajo establece cierto "adiestramiento moral que debe darse tanto al líder como al empleado de posición más humilde" (4).

Su idea de liderazgo está más orientada a la tarea o producción que a las relaciones del grupo de trabajo.

3.1.5 Russell Robb (1864-1927) Norteamericano.

Participó en la creación de Harvard Business School y desarrolló sus trabajos tratando de aplicar los métodos organizativos militares en la industria, así mismo, en lo referente a la forma de liderazgo, "estableciendo las jerarquías en la estructura de la empresa" (5).

3.1.6 Harrington Emerson (1853-1931) Norteamericano.

Establece una serie de principios para la eficiencia de las organizaciones donde maneja las ideas de las jerarquias, es decir, subordinandose a un líder que tenga " experiencias, diciplina y trato justo para sus subordinados" (6).

3.1.7 Alexander Hamilton Church (1866-1936) Inglés y León Pratt Alford (1877-1942) Norteamericano.

Criticaron a Taylor y a Emerson en sus ideas referentes a sus concepciones de la administración, estableciendo tres principios:

- a) El principio del empleo sistemático de la experiencia en todos los niveles, incluyendo a los líderes.
- b) El control económico de los esfuerzos.
- c) El fomento de la efectividad personal." (7).

3.1.8 Henry Fayol (1841-1918) Francés.

Es calificado, junto con Taylor como el " padre de la administración ". Fayol aporta la primera definición del término administración y del primer proceso administrativo. Hace referencia a catorce principios referentes a la administración.

A nuestro modo de ver todos los principios que maneja Fayol están directamente ligados con el líder e inclusive llama a la organización un " cuerpo social con objetivos " . Los principios que enuncia son los siguientes:

- 1.- División de mando.
- 2.- Autoridad.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación de los intereses individuales al interés general.
- 7.- Remuneración.
- 8.- Centralización.
- 9.- Escala en cadena (líneas de autoridad).
- 10.- Orden.
- 11.- Equidad.
- 12.- Estabilidad en la permanencia del personal.

13.- Iniciativa.

14.- Espiritu de grupo." (8),

Como se puede observar, la mayoría de estos aspectos están dirigidos a la persona, líder de la empresa, para utilizarlos en la operación de la misma y conseguir así sus objetivos.

Este tipo de principios han marcado para diversos * tratados de la administración * el punto de partida para el estudio del liderazgo y la organización.

3.1.9 Frank y Lilian Gilberth (1868-1924) Norteamericanos.

Los esposos Gilberth mostraron, en sus estudios, interés por el conocimiento de los aspectos humanos en el trabajo, descartándose, entre otras cosas, que los directivos proporcionaran ejemplos de esfuerzo en la tarea a sus subordinados para que a estos, a su vez, aplicasen el suyo. El concepto de liderazgo que distinguimos es el que enuncia " que el líder predica con el ejemplo." (9).

3.1.10 Oliver Sheldon (1854-1951) Británico.

Desarrolla estudios sobre normas profesionales para el trabajo y ubica principios a realizarse en el desarrollo de estos. Habla de políticas, condiciones y métodos donde los líderes de las empresas son " los encargados de aplicar estas en sus ámbitos de operación". (10).

3.1.11 Mary Parker Follett (186-1933) Norteamericana.

Argumenta en sus escritos la importancia de la aplicación del método científico para resolver los problemas de la administración y ubica los elementos esenciales del mando destacando la coordinación a las áreas para obtener los objetivos, es decir, que el fenómeno del liderazgo " forma parte de los procesos de la empresa para la consecución de sus metas." (11).

3.1.12 Harry Artur Hope (1882-1949) Inglés.

* Sus trabajos versan sobre la aplicación de métodos para la optimización, y adicionalmente trata el tema de la planeación social de largo alcance que debe

considerarse en las empresas. En su concepto, el liderazgo aplicado a la empresa se refleja en la sociedad." (12).

3.1.13 George Elton Mayo (1880-1949) Australiano.

En sus estudios concluye que la participación y la pertenencia a un equipo de trabajo son las fuerzas motrices y de mayor interés de los individuos. Ubica la importancia del líder informal en la consecución de los objetivos de la empresa." Para ello se basa en los experimentos de Hawthorne en la Western Electric Company." (13).

3.1.14 Chester Irving Bernard (1886-1961) Norteamericano.

Remonta los elementos que había desarrollado Henry Fayol y comienza a hacer estudios sobre aspectos filosóficos, psicológicos y sociológicos, aplicados a la administración. Sus aportaciones más importantes sobre el tema del liderazgo están en su teoría " de la autoridad y la naturaleza del mando " que serán ubicados más ampliamente en el desarrollo de esta tesis. (14).

3.1.15 Douglas Morray Mc Gregor (1906-1969) *

Lo ubicamos, para el presente estudio, como el último tratadista del periodo clásico. Sus enfoques los desarrolla con la idea del método científico, aplicado a la conducta humana. Sus aportaciones más importantes son las relacionadas con la teoría " X " y " Y " que serán desarrolladas ampliamente durante el desarrollo de la presente tesis.

Muchas de las ideas que fueron aportadas por los clásicos son posteriormente retomadas por otros investigadores, mismos que al desarrollarlas producen las primeras teorías sobre el liderazgo.

A continuación se presentarán una serie de modelos que se han planteado en esta materia.

3.2 Modelos de liderazgo.

La mayoría de los modelos que interpretan al liderazgo se enfocan hacia tareas o hacia las personas que las ejecutan y ubican las formas en las que se conduce o dirige al grupo, mediante la autoridad (racional,

carismática o profesional), la manipulación y la colaboración. Existe una división inicial con respecto a los tipos de liderazgo. Los más comunmente utilizados están enfocados básicamente a determinar el comportamiento del líder de acuerdo a la concepción que el mismo tiene de sus subordinados.

Estos tipos de liderazgo nos aportan información general valiosa que permite investigar otros posibles métodos. Así distinguimos modalidades como las siguientes:

3.2.1 * El autócrata consumado.

Para dirigir al grupo, se apoya básicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino que al sentirse incapáz de conseguir obediencia, se apoya irracionalmente en la autoridad que le da su puesto. Presisa forzar a la gente a hacer lo que supone no desea: trabajar. Considera que " es necesario dar ordenes todo el dia, mostrar quien es el jefe." Además, el autócrata siente el trabajo como un castigo, para el y para todos los demás; por eso, " la única forma de que la gente trabaje es asustandola con el despido ". Este tipo de supervisor confunde el dar instrucciones, con capacitar; de ahí que el rendimiento de sus trabajadores sea menor que el de los restantes, ya que el grupo suele reaccionar mediante:

- a) Sumisión y resentimiento.
- b) Aceptación mínima de responsabilidad.
- c) Irritabilidad.
- d) La gran satisfacción es " hacer tonto " al supervisor." (15)

3.2.2 * El autócrata benévolo.

Se le llama " supervisor paternalista " por que trata a sus empleados como si fueran sus hijos. Se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también " manipulador ", por que en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de " manejar " a la gente, de " lavarles el cerebro "; a fin de que hagan solo lo que el quiere y como el quiere, " por la buena ". Su actitud es de " vender la idea " y, en general, despierta afecto y simpatía, con excepción de los que,

advirtiéndolo el trato que recibe, lo sienten degradante. El autócrata benévolo trata de usar la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le califica como pseudodemócrata que reúne al grupo para tomar decisiones aunque él es quien dice la "última palabra".

Posibles reacciones del grupo:

a) La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.

b) La iniciativa permanece estática en espera de la reacción del supervisor.

c) Se registra también sumisión y falta de desarrollo personal.

d) Ninguno desarrolla ideas positivas." (16).

3.2.3* El indiferente.

Los dos supervisores anteriores tienden a volver irresponsables al trabajador. El supervisor indiferente, en cambio, no se responsabiliza ni de su ayuda ni de la de su empleado. Es un jefe que en realidad no quiere serlo; "evade el bulto", "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerca.

Posibles reacciones del grupo:

a) La moral de trabajo y su productividad bajan al mínimo.

b) Descuido en el trabajo, bajo rendimiento.

c) El empleado desarrolla poco interés por mejorar su trabajo.

d) No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.

e) Nadie sabe que hacer ni que esperar." (17).

3.2.4 * El demócrata.

El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo basándose en la autoridad informal, que

se deriva de su persona. Sabe que el proceso de influencia reside en la relación, compartiendo con sensibilidad las necesidades y sentimientos de los demás. Si los autócratas despojan al empleado de su responsabilidad y en indiferente desecha hasta la suya propia, el demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde; es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

El demócrata proporciona a sus subordinados el estímulo para que puedan desarrollarse suponiendo que los demás dependen de si mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas aumentando la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad y autonomía.

Teóricamente podemos encontrar las siguientes posibles reacciones en este grupo:

- a) Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- b) Producción de excelente calidad y cantidad (Si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).
- c) Excelente trabajo en grupo.
- d) Sienten que hay éxito en el trabajo, e intercambian alabanzas entre el grupo mismo.
- e) Menos problemas de rendimiento y motivación.
- f) El supervisor está más desencadenado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- g) Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- h) Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a las que llega el grupo." (18).

3.3 Enfoque bidimensional de los estudios de liderazgo.

Los estudios empíricos de la Universidad del Estado de Ohio (1957) establecen que " el comportamiento del liderazgo puede describirse desde dos dimensiones independientes." (19).

1.- Estructura inicial.

Referido al comportamiento del lider durante el delineamiento de las relaciones de el y los miembros del grupo de trabajo y durante el intento de establecer patrones bien definidos para la organización, canales de comunicación y métodos de procedimientos.

2.- Consideración.

Referido al comportamiento indicativo de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad entre el lider y los miembros de su personal.

El lider puede estar arriba en ambas dimensiones, abajo en ambas o arriba en una y abajo en otra.

Las mediciones de la estructura que indican la consideración, han sido realizadas por dos instrumentos desarrollados por el grupo del Estado de Ohio:

a) Cuestionario de la opinión del liderazgo; un estudio de autodescripción.

b) Cuestionario de la descripción del comportamiento del lider; un estudio de la descripción del comportamiento del lider por sus subordinados.

La investigación ha empleado las dimensiones de estructura inicial y consideración conjuntamente con medios de variables situacionales. Este enfoque situacional ha encontrado resultados más favorables.

3.4 Enfoque contingente de Fiedler para el liderazgo.

Su técnica para la teoría del liderazgo, es analizar el estudio de este fenómeno. Fiedler y sus asociados combinaron en cierto modo, el enfoque de rasgos personales y el situacional, surgiendo como resultado la teoría contingente del liderazgo.

Inicia su trabajo con un instrumento de medición llamado colaborador menos preferido (CMP), evaluandose la puntuación con los miembros de un grupo en términos de con quien les gustaria menos trabajar. En sus estudios Fiedler encontró que los lideres con alta puntuación se orientan a la relación y los de baja puntuación se orientan a la tarea. La exactitud de esta

medida para valorar el comportamiento del lider ha sido cambiada por investigaciones contemporáneas." (20).

Apoyandose en sus estudios, identificó tres variables situacionales que afectan el estilo más efectivo de un lider.

1.- Relación lider - miembro.

Se refiere a las relaciones personales de simpatía y confianza entre el lider y el grupo.

2.- Estructura de la tarea.

Se orienta al aspecto estructural de la tarea desempeñada por el grupo.

3.- Poder del puesto.

Es el poder y autoridad que se proporciona al lider por su posición.

La situación es favorable si esta permite al lider ejercer influencia sobre el grupo. Fiedler opinó que el estilo orientado a la tarea es efectivo en situaciones favorables y desfavorables, mientras que el estilo orientado a relaciones es más efectivo en situaciones intermediasmente favorables.

Varios estudios han puesto a prueba la teoría del liderazgo de Fiedler en distintas situaciones, sin embargo, estas investigaciones no apoyan las conclusiones de Fiedler.

3.5 Enfoque o teoría de la ruta de meta (Robert House).

El enfoque de la ruta de meta encuentra que los líderes más efectivos son aquellos que ayudan a los subordinados a lograr tanto las metas de su empresa, como las personales, sobre todo en cuanto a realización y remuneración, ascensos, labores interesantes y oportunidades de progreso y desarrollo.

La clave del liderazgo consiste en la "Satisfacción del Seguidor". En trabajos más recientes, la teoría de la ruta de meta ha extendido el concepto del comportamiento del lider a cuatro estilos :

1.- Líder directivo.

Define las expectativas a los subordinados, da guías específicas, aclara cada papel de los subordinados, sus planes de trabajo, define desempeños estándares, e invita a los subordinados a adherirse a las normas establecidas.

2.- Líder de apoyo.

Este líder es amigable, accesible y está conciente del bienestar y necesidades de los subordinados.

3.- Líder participativo.

Consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias dentro de las decisiones que serán tomadas.

4.- Líder orientado a la ejecución. { 21 }

Hace énfasis en el desempeño y muestra confianza a aquellos subordinados que recibieron metas desafiantes.

La teoría de la meta considera dos clases de variables situacionales :

1.- Características de los subordinados.

- a) Necesidades.
- b) Capacidades de percepción.

2.- Características del medio ambiente.

- a) Las tareas de los subordinados.
- b) El grupo de trabajo.
- c) El sistema organizacional.

3.6 Modelo Vroom y Yetton para el liderazgo.

Vroom y Yetton han desarrollado un modelo para analizar el papel formación - decisión del líder. Identificaron cinco estilos de decisión que incluyen dos variaciones del enfoque autocrático, dos variables del enfoque consultativo y un enfoque de participación del grupo.

* El líder autocrático es aquel que da ordenes y espera su cumplimiento. Es dogmático y positivo, guía gracias a su capacidad para retener, compensar o castigar. El democrático o participativo consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas, fomentando su participación. Un tercer tipo de líder utiliza poco su poder, si es que alguna vez lo utiliza, y da a sus subordinados un alto nivel de independencia en sus operaciones. Este modelo no ha recibido suficiente atención para evaluar su conveniencia".{ 22 }

3.7 Enfoque multidimensional de contingencia.

Enfoque de seis dimensiones desarrollado por Bob Hudecek. Algunos análisis empíricos han confirmado la conveniencia de este enfoque. Las dimensiones del liderazgo son:

- 1.- Logro de grupo.
- 2.- Orden.
- 3.- Acrecentamiento personal.
- 4.- Integración personal.
- 5.- Seguridad y mantenimiento.
- 6.- Ejecución dinámica.

Cada una de estas dimensiones representa una tipología de comportamiento. Su perfil es requerido para describir el comportamiento de un líder dado.

Las variables situacionales que pueden emplearse para los elementos significativos del medio ambiente son:

- 1.- Clima organizacional del liderazgo.
- 2.- Estructura y diseño organizacional.
- 3.- Naturaleza del grupo de trabajo.
- 4.- Naturaleza del sistema de trabajo y tareas.

En resumen, los resultados de las investigaciones, indicando el tipo de situación que es más compatible con cada estilo de comportamiento de liderazgo, indica la necesidad de más investigaciones adicionales para determinar la interacción de las situaciones con respecto a los estilos de comportamiento del liderazgo.

3.8 EL GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Robert L. Blake y Jane J. Mouton desarrollaron en 1955 su teoría del Grid Gerencial o malla administrativa, reforzada luego por la constante investigación y registro de datos, constituyendo una herramienta útil para cualquier administrador.

Su principal planteamiento es que el aumento de la eficiencia gerencial es probablemente el factor más importante en el mejoramiento de la sociedad." Sin competencia gerencial quedamos víctimas del statu quo, la burocracia y la decadencia." (23)

La primera parte de su metodología consiste en evaluar el estilo del liderazgo considerando seis elementos básicos que son :

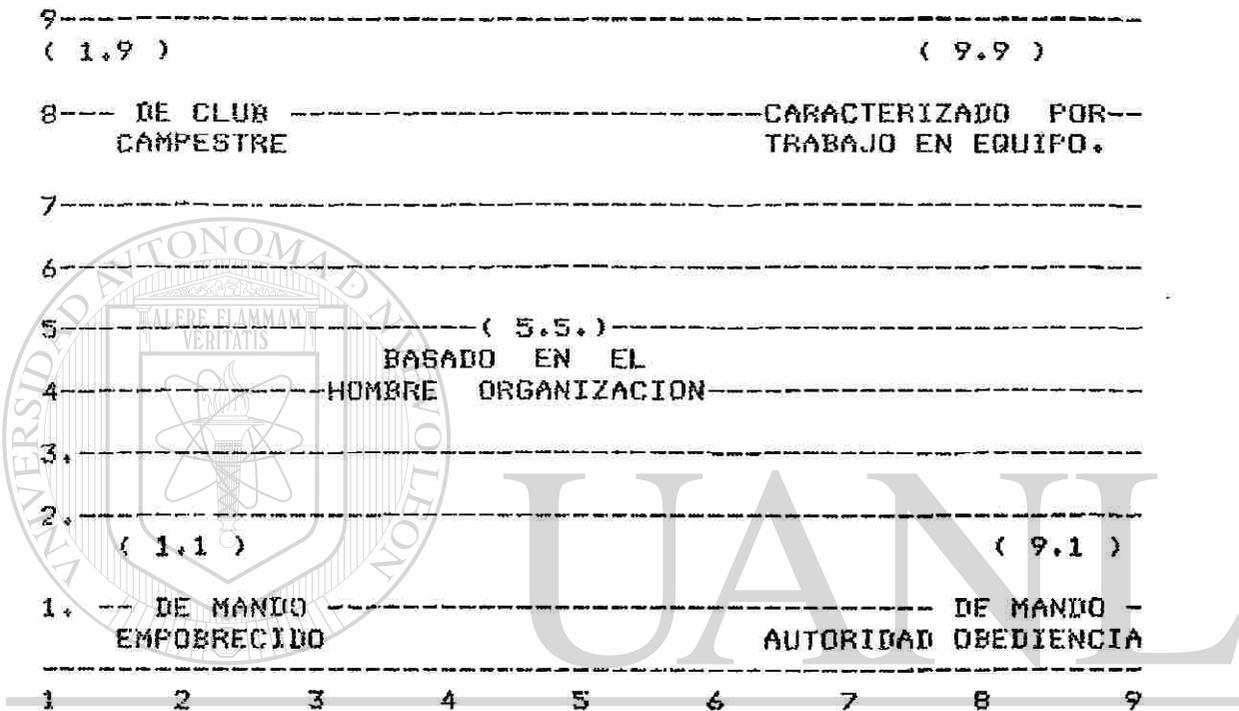
- Decisiones
- Convicciones
- Conflicto
- Temperamento
- Humor
- Esfuerzo

La organización es analizada como un todo independiente de la propia actividad, así, encuentran tres elementos comunes a todas que son : los objetivos, el elemento humano y el poder. Estas condiciones se representan gráficamente en la malla administrativa.

- 1.- Preocupación o interes por la producción.
- 2.- Preocupación o interes por las personas.
- 3.- La relación entre si de las dos anteriores.

La malla mantiene dos dimensiones en escala de nueve puntos cada una. Así, el número uno representa el mínimo interés, el cinco simboliza el término medio y el nueve el máximo interés. Los puntos intermedios indican cantidades específicas entre sí.

EL GRID GERENCIAL.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN { 24 }

Cinco puntos ejemplifican la interrelación entre la tarea y las personas que son :

(9.1) * En la parte inferior derecha del Grid, un máximo interés (nueve) en la producción se combina con un mínimo interés en las personas (uno) . Un directivo que actua bajo estas presuposiciones, se concentra en evaluar al máximo la producción ejerciendo su autoridad y poder y consiguiendo el control sobre sus subordinados a través de la obediencia.

(1.9) En la parte superior izquierda, se ubica este estilo de mando. Aquí un mínimo de interés en la producción (uno) se une a un máximo de interés en la gente (nueve). Se da una importancia primordial al fomento de las buenas relaciones con colegas y subordinados.

(1.1) Se da a ambos un mínimo de interés : producción y gente y aparece situado en la parte inferior de la izquierda. El directivo que sigue la orientación (1.1) está haciendo el mínimo necesario para poder continuar dentro de la empresa.

(5.5) Se encuentra en el centro. Esta es la llamada Teoría del Nuevo Camino. La suposiciones funcionan aquí bajo el lema : Doy Algo pero Obtendré Algo. lo que revela la conformidad con el statu quo.

(9.9) El interés tanto de la producción como el de las personas que se integran en un alto nivel representándose en la parte superior derecha. Aquí se tiende hacia la labor en equipo, el trabajo se orienta hacia una meta y se busca alcanzar resultados importantes en cuanto a calidad y cantidad a través de la participación, la competencia, el compromiso y la solución de conflictos."

(25)

Es importante considerar otros factores que determinan el estilo de la malla como son :

La organización, la situación, los valores, la personalidad y la oportunidad.

Adicionalmente al enfoque anterior, que podemos decir es lo más conocido de estos autores, han desarrollado investigaciones que han aportado información sobre la personalidad (origen y reacciones) de los tipos de dirigentes según los puntos citados.

Un estudio más profundo nos da la siguiente información :

EL DIRECTIVO (9.1)

== =====

* Control, maestría y dominio caracterizan la motivación de este directivo. En su aspecto negativo, la motivación se concentra en el temor al riesgo del fracaso, lo que lo induce a estar preparado para tomar cualquier iniciativa requerida para evitarlo. La producción es el medio por el cual un directivo (9.1) llega al éxito. Considera a las personas como obstáculos, a menos que se sometan a él. Su finalidad principal consiste en ejercer el mando eliminando el

objeto contraproducente al cual la mayoría de la gente podría tener en cuanto a la producción.

La persona ubicada en (9.1) valora altamente el poder de tomar decisiones que se mantengan y el poder de hacer las cosas a su modo. Estará siempre dispuesta a defender sus ideas, opiniones y actitudes, así como a presionar para obligar a que estas sean aceptadas, aún y cuando otros se resistan defendiendo las suyas contra las de aquel. Una vez que hace suyo un criterio, opinión o actitud, se aferra tenazmente a ello. Tiene fuertes convicciones y por esto es probable que sea el quien inicie la acción, tome el mando y obligue a los demás a seguirle. Frecuentemente su obsesión llega a tal punto que es casi imposible detenerle. Su actitud principal es la de que, aunque no siempre este en lo cierto, raramente tiene dudas. Se inclina más a malinterpretar opiniones para así imponer las suyas, que a modificar sus decisiones basado en la situación objetiva. Se auto dirige de la manera más subjetiva.

Desde la perspectiva de sus propias convicciones no encuentra razón alguna para retirarse del conflicto. La imposición de su opinión le produce problemas y le obliga a andar con precaución, siéndole esto preferible a la posibilidad de admitir su equivocación. La reacción principal frente a los conflictos es la supresión del desacuerdo. La resistencia le provoca ira y hostilidad. Su temperamento estalla cuando las cosas no se realizan según sus deseos. Su reacción entonces se torna agresiva. Podría decirse que lleva consigo un aguijón.

La actividad bajo un directivo (9.1) puede alcanzar en un término corto, una alta productividad. Sin embargo, la práctica demuestra que con el tiempo las consecuencias psíquicas y físicas son adversas para la persona que dirige de esta forma, al caer en excesos como fatiga, depresión, recelo, desconfianza, sadismo, dolores de cabeza e infartos cardiacos.

Existen por lo menos cuatro estilos de educación infantil que pueden producir adultos orientados hacia el (9.1): padres orientados hacia el (9.1), paternalismo, demostraciones de afecto incompletas y negligencia.* (26)

EL DIRECTIVO (1.9)

== =====

*El directivo (1.9) da mucha importancia a las relaciones abiertas y amistosas. Se siente seguro cuando esta rodeado de personas que le dan su apoyo y su afecto. Tiende, por naturaleza, a anticiparse a los deseos y necesidades de los demás y a hacer lo que puede por ellos. Es amable y le gusta complacer.

Para evitar que le rechacen, el (1.9) evita rechazar a los demás, enfrentarse con ellos o caer en provocaciones.

Consigue esto aceptando opiniones, actitudes e ideas de otros en lugar de presionar para que los demás acepten las suyas. Consecuentemente, casi nunca inicia una actitud de mando directa, aunque se esfuerza por establecer lazos de armonía y unión.

Casi nunca será causa de conflictos aunque cuando aparezca uno, o se encuentre envuelto en él directa o indirectamente, siempre hará lo imposible por dar fin a este y eliminar sentimientos adversos. Cuando las personas que lo rodean no reaccionan como el (1.9) espera y necesita que lo hagan, ve en su resistencia una especie de repudio personal hacia él e intenta cambiar estas reacciones a través de cualesquiera de las formas que tiendan a restablecer su paz y tranquilidad. Eso presupone, en la mayoría de los casos, la aquiescencia del directivo que debe pensar en los demás, antes que en sí mismo. Por esto, aparenta tener muchos amigos y prácticamente ningún enemigo; pero en realidad su forma de actuar perturba más que contribuir a la productividad.

El nivel de producción probablemente no será ni a largo ni a corto plazo, e por esto que la orientación (1.9) casi nunca se encuentra en compañías altamente competitivas, siendo más corriente en empresas con un alto margen de beneficios.

Las consecuencias psíquicas y físicas de una exagerada orientación (1.9) son el masoquismo, la hipcondría, enfermedades del intestino, asma, diabetes y alta tensión.

Lo padres que adoptan una actitud paternalista hacen que el niño sienta la necesidad de depender de ellos. Consejos y directrices acerca de formas de pensar y sentir que se consideran adecuadas, son proporcionadas al niño y

a cambio de su obediencia se le dará amor y aprobación. Aprende así a apoyarse en los mayores y más tarde en sus jefes, en lugar de valerse por sí mismo. " (27)

EL DIRECTIVO (1.1)

== =====

"La mejor descripción de la orientación (1.1) es que se trata de un estado de falta de dirección. Por lo general no se compromete a perfeccionar el sistema de trabajo y elevar la producción ni a lograr afecto y apoyo de la gente que trabaja en la misma empresa. Su motivación consiste en retirarse y resignarse, pero siempre dentro del sistema hace lo que se espera de él, siguiendo las normas de conducta típicas, evita llamar la atención y se asegura de que no se fijen en él.

Cuando surge un conflicto, prefiere no tomar partido, ni exponer opiniones que no se basen en las de otros. La mayoría de la gente le considera un "soso", mientras que los demás no aceptan lo que piensa no le importa lo que ellos piensen de él. Cuando surge inevitablemente un conflicto permanece neutral. Casi nunca se emociona. Si alguna vez exterioriza alguna emoción, los demás no lo entenderán.

La productividad probablemente decaerá hasta llegar al mínimo aceptable y si resulta necesario elevarla, la solución consiste en emplear más personal o adquirir mayor número de materiales, incrementando de esta forma los gastos de la empresa sin resolver el problema básico.

Las consecuencias de este estilo para la salud mental y física apuntan hacia enfermedades que implican un grado máximo de resignación emocional, muerte prematura, tuberculosis, cáncer.

Existen varias causas u orígenes de una orientación (1.1) relacionadas con la niñez. Padres muy dominantes que coaccionan demasiado al niño debilitando su voluntad al grado de que se refugien en la indiferencia como único medio de adaptación. Por otra parte, la negligencia excesiva o la conducta impredecible de los padres pueden resultar también en una orientación (1.1) puesto que el niño queda paralizado y no puede reaccionar ante este tipo de comportamiento. " (28)

EL DIRECTIVO (5.5)

== =====

"Las motivaciones (5.5) se reducen al deseo de obtener la popularidad mediante la participación, llegando a ser un miembro bien considerado dentro de la empresa, evitando aparentar se una minoría, encontrarse fuera de tono o ser marginado. La iniciativa y su energía se concentran en el intento de obtener la popularidad. Adolece de un sentido profundo, por lo que en realidad no contribuye a satisfacer necesidades humanas. Pero cuando el trabajo en si carece de interés y sentido, puede ser reemplazado por esta actividad que al menos servirá para generar entusiasmo.

La labor principal de este directivo consistirá en perseguir soluciones que sean aceptables y complazcan a la mayoría y a la vez apaciguen a la minoría. El ceder ante los deseos de los demás puede contribuir a los sentimientos de participación de un individuo, pero esta clase de seguridad procede de la fuerza que supone el actuar en masa. Por el contrario no procede de firmes convicciones ni de la capacidad de predecir consecuencias a partir de juicios propios. No es la clase de seguridad que da a uno la confianza suficiente y capaz para correr riesgos, luchar para conseguir resultados o inspirar a los demás.

En lugar de ejercer su iniciativa, este tipo de directivo preferirá remontarse a las tradiciones y a los antecedentes o consultar con los demás aun cuando no le han señalado una nueva dirección o el camino más prudente. Cuando no existe una opinión mayorista, ni antecedentes, ni tradiciones que puedan aplicarse a un determinado supuesto o cuando las distintas opiniones acerca de un problema pueden generar un conflicto, el directivo (5.5.) intentará complacer a todas las partes, procurando llegar a un compromiso que suponga la aceptación de una postura intermedia. Sabe que este tipo de compromisos una vez que sean aceptados, le acarrearán la aceptación social que busca.

Las consecuencias físicas y psíquicas incluyen un nuevo tipo de enfermedad mental, el síndrome Quién Soy que consiste en una verdadera crisis de identidad. Otra consecuencia es el complejo constante e insistente de inferioridad e incapacidad para participar en el juego de acuerdo con estilo (5.5) del Grid y las úlceras pépticas.

Los padres que procuran que el niño se adapte a los deseos de los demás y que exageren la importancia de pertenecer y participar en el grupo social, parecen crear las condiciones esenciales a la formación de una orientación (5.5) como estilo dominante. " (29)

EL DIRECTIVO (9.9)

== =====

"La dedicación y el interés caracterizan a las motivaciones (9.9) desde su perspectiva positiva, mientras que la desilusión y el desánimo son los factores que este directivo procurará, a toda costa, evitar. La dedicación y la participación de quienes son responsables de tomar decisiones y resolver problemas forman la clase del trabajo de equipos.

La persona predispuesta a este estilo valora altamente las decisiones originales, útiles y creativas. No está interesado en tomar una decisión basada únicamente en sus propias convicciones. Escucha y busca otras ideas, opiniones y actitudes distintas a las suyas. Pone énfasis a la calidad de las ideas y a su validez esencial, ya sea que representen el punto de vista suyo o el de otras personas, o bien, ya surjan de la discusión abierta y sincera. Tiene iniciativa pero también sabe seguir a los demás. Se contagia fácilmente su sentido de seguridad.

El directivo orientado hacia el (9.9) probablemente tendrá sus propias convicciones y principios, pero sabe responder ante las ideas acertadas de los demás y cambia de parecer cuando es necesario. Cuando surge algún conflicto intenta averiguar sus causas y resolverlas definitivamente.

Rara vez se pone de mal humor, inclusive si se le provoca. Su estado de ánimo suele corresponder a la situación. Los sentimientos y las aptitudes nunca se consideran como barreras, sino como instrumentos. Son elementos significativos de trabajo y se pueden manejar.

El carácter de esta persona es equilibrado y firme ya que se puede esperar que haga regularmente lo correcto y apropiado bajo condiciones de inseguridad, tensión y crisis.

El directivo (9.9) es capaz de actuar con sentido común para conseguir resultados efectivos, siendo consistente pero sabiendo aprovechar y aplicar soluciones originales que resuelvan problemas originales bajo circunstancias

poco comunes. La versatilidad y flexibilidad al estilo Grid, revela la capacidad del directivo al mantener una orientación de resolución de problemas (9.9) bajo tensión. Los directivos de este tipo son discretos de la siguiente manera : Es un hombre de principios, es íntegro.

La salud física y mental auténtica parece estar relacionada con la orientación (9.9) pero la investigación de esta premisa acaba de comenzar. Personas que destacan por su productividad y creatividad parecen realizar sus relaciones interpersonales de acuerdo con esta orientación. Desde el punto de vista de la biología médica la persona físicamente sana responde favorablemente a un grado adecuado de tensión, buscando el éxito a través de métodos altruistas

Los orígenes del (9.9) en la niñez se remontan a padres que trabajaron con base en un modelo sistemático, estableciendo condiciones bajo las cuales el niño podría desarrollar su autonomía, aprendiendo a depender de su propio juicio. Los padres también participan con él de manera cooperativa para que sus habilidades, técnicas de interdependencia y actitudes de respeto mutuo se desarrollen. * (30)

3.9 EL LIDERAZGO SITUACIONAL.

Una de las teorías que cobran más importancia en la actualidad es la del liderazgo situacional. Los norteamericanos Kenneth Blanchard y Reid Hersey han tratado de dar un enfoque diferente al describir las relaciones entre el líder y seguidores como un fenómeno cambiante. Reid sigue el concepto psicoanalítico del desarrollo de la personalidad, apoyado en figuras autoritarias y lo aplica a las relaciones que se establecen en el fenómeno.

Reid establece que : los pequeños grupos, así como las personas, se mueven a través de un ciclo de desarrollo en relación con la autoridad del líder designado (figura del padre). Cuando se da la suficiente libertad, los grupos tienden a moverse de la dependencia del líder a un periodo de contra-independencia, en la cual el grupo trata de rechazar la libertad que le ha sido confiada; enseguida pasan por un periodo de contra-dependencia, en la cual los miembros del grupo se deciden por su propio estilo de liderazgo, establecen algún sentido de unidad

de grupo y rechazan con hostilidad la autoridad del líder. A continuación el grupo colabra su independencia, en la cual el líder es aceptado como alguien que tiene algo que aportar. Así, el liderazgo en el grupo tiende a ser compartido, su comunicación se facilita y la productividad aumenta.

Hersey y Blanchard están de acuerdo con Reid en que los seguidores empiezan con un papel de dependencia y que en esta etapa el líder debería estar orientado hacia la tarea de comportamiento. Cuando los seguidores maduran hacia la interdependencia, el líder debe reducir su tarea de orientación e incrementar su relación de orientación. En la etapa final los seguidores están altamente enterados, emocionalmente maduros y son individuos automotivados que necesitan poca supervisión. En esta etapa Hersey y Blanchard hacen poco énfasis en la tarea de orientación del líder, cediendo la mayor parte del control a los seguidores.

Claramente la relación entre las características de los seguidores y la conducta del líder no es simple, sin embargo se abren nuevas avenidas para la exploración y el entendimiento, una vez que se reconoce la importancia del seguidor en los patrones del liderazgo.

Otro aspecto importante para completar este modelo de liderazgo situacional es el establecido por Blanchard y sus colaboradores en sus libros: El ejecutivo al minuto, El ejecutivo al minuto en acción y el líder ejecutivo al minuto.

3.9.1 EL EJECUTIVO AL MINUTO

(Kenneth, Blanchard, Spencer Johnson)

La premisa en la que se sustenta en libro "El ejecutivo al minuto" es que: las personas se sienten satisfechas de si mismas logrando buenos resultados, es decir, que se orientan a crear un ambiente adecuado a las personas para que puedan realizar su trabajo. El líder debe revisar estos aspectos para realizar su función.

El primer aspecto que trata es hacer que los subordinados fijen sus propios objetivos y que la responsabilidad de la toma de decisiones recaiga en primera instancia en el subordinado apoyado por el líder.

La previsión de objetivos consiste en seis pasos:

- 1.- "Concretar sus objetivos.

- 2.- Prever los medios para su mejor realización práctica.
- 3.- Escribir cada uno de sus objetivos en una sola hoja de papel sin emplear mas de doscientas cincuenta palabras.
- 4.- Leer y releer cada objetivo, lo que solo requerirá un minuto cada vez que lo haga.
- 5.- Durante el dia, dedicar de vez en cuando un minuto a observar como marcha su tarea.
- 6.- Cerciorarse de que la realización práctica de su tarea concuerda con su objetivo. " (31)

El segundo aspecto que aporta es que una vez obtenidos resultados favorables, el líder se lo haga saber al subordinado a través de un elogio que deberá hacerle en un minuto aplicando el procedimiento siguiente:

- 1.- "Dice, sin rodeos, a los miembros del personal que les dará su opinión sobre la marcha del trabajo que se ha realizado.
- 2.- Les elogia inmediatamente cuando lo merecen.
- 3.- Les dice, con toda concreción, lo que han hecho bien.
- 4.- Les comunica su satisfacción por la excelente labor que han hecho y les explica de que manera esto beneficia a la organización y a las demás personas que trabajan en ella.
- 5.- Se detiene y guarda silencio por un breve momento para que " noten " la satisfacción que se siente usted.
- 6.- Les anima a seguir procediendo del mismo modo como hasta ahora.
- 7.- Les estrecha la mano y les da unas palmadas en la espalda para que les quede bien claro que usted apoya el éxito de esas personas en la organización. "(32)

* Si el resultado obtenido por el grupo es desfavorable el lider debiera reprender al subordinado de la siguiente manera:

1. Le dice de antemano a los miembros del grupo que le hara saber si trabajan bien o mal.
2. Los reprenderá inmediatamente.
3. Se dice concreto que esta mal.
4. Les comunica lo que piensa, en terminos inequivocos, sobre lo que se hizo mal.
5. Hace una pausa, que denote su insatisfacción.
6. Los da la mano y un refuerzo positivo.
7. Recuerda que los estima.
8. Reafirma el concepto.
9. Termina la reprimenda." [33]

Como un aspecto a manera de resumen se dice que si las cosas funcionaron "siga adelante con exito y si no vuelva a empezar" [34].

3.9.2.F1 ejecutivo al minuto en acción. (Blanchard y Lotber).

Es una segunda parte del tema tratado en el punto anterior y la intención fundamental es complementar ese modelo, planteando la existencia de los factores ABC que quieren decir:

"A= Activadores.

B=Comportamiento (Behavior).

C=Consecuencias." [35]

Los activadores son aquellas cosas que debe hacer un ejecutivo antes de que alguien logre sus objetivos.

El comportamiento es lo que una persona dice o hace.

Las consecuencias estan representadas por lo que hace el ejecutivo cuando alguien ha logrado ya sus objetivos.

Con estos elementos, "desde la previción de los objetivos, se llega a la respuesta final del subordinado" (36).

Para alcanzar un buen rendimiento se le debe enseñar a las personas los siguientes pasos.

1. Decir {lo que debe hacerse}.
2. Demostrar {como hacerse}, y después;
3. Dejar que la persona intente hacerlo.
4. Observar su comportamiento o rendimiento, y luego;
5. Elogiar sus progresos, o bien; Orientar de nuevo." [37]

De esta forma se desarrolla un sistema que apoya el funcionamiento de las demás actividades dentro de la empresa siendo este el método PRICE, cuyo significado es: Precisar, Registrar, Implicar, Canalizar y Evaluar.

* Precisar. Es el proceso de definir las áreas claves del rendimiento o comportamiento del personal en condiciones observables y medibles, que son identificados como previsores de objetivos.

Registrar. Consiste en la medición del rendimiento de los programas que se están operando.

Implicación. Es la determinación de lo que hay que acordar con el subordinado y hacerlo que mejore su rendimiento al nivel deseado.

Canalización. Consiste en observar el rendimiento y actuar según las consecuencias que produzca este.

Evaluación. Consiste en revisar los progresos del rendimiento de los subordinados, comparándolo con los planes anteriores y estableciendo los futuros." [38]

3.9.3. El líder ejecutivo al minuto. (Blanchard).

El líder ejecutivo al minuto establece cuatro estilos básicos de liderazgo, siendo estos.

"Estilo 1. Dirigir.

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

Estilo 2. Instruir.

El líder, como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además, explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos.

Estilo 3. Apoyar.

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

Estilo 4. Delegar.

El líder delega en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de conflictos." [39]

El estilo de liderazgo es una combinación de comportamientos, rectoros y apoyativos. El comportamiento rector consiste en decir claramente al personal el que debe hacer, como, donde y cuando, supervisando su término. El comportamiento apoyativo consiste en escuchar al personal brindarle apoyo y ánimo en sus esfuerzos y finalmente darle facilidades para la resolución de conflictos y toma de decisiones.

* Los cuatro niveles de desarrollo son;

MUCHA COMPETENCIA 0 MUCHO INTERES	MUCHA COMPETENCIA 0 VARIABLE INTERES	ALGUNA COMPETENCIA 0 POCO INTERES	POCA COMPETENCIA 0 MUCHO INTERES
D 4	D 3	D 2	D 1

DESARROLLADO ----- EN VIAS DE DESARROLLO*
{40}

En base a lo anterior se pueden ubicar "estilos de liderazgo propiados"

Para los casos D 1 - Corresponde un S 1 Dirigir.

Para los casos D 2 - Corresponde un S 2 Instruir.

Para los casos D 3 - Corresponde un S 3 Apoyar.

Para los casos D 4 - Corresponde un S 4 Delegar."{41}

*TABLA DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

COMPORTAMIENTO

SEGUIDOR

S 3 APOYAR S 2 INSTRUIR

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

S 4 DELEGAR

S 1

DIRIGIR

COMPORT. RECTOR

NIVEL DE DESARROLLO DE LOS SUBORDINADOS

ALTO

MEDIO

BAJO*

{42}.

De esta manera podemos hacer un resumen general de este modelo dado:

- Objetivos al minuto.
- Responsabilidad - Rendimiento.
- Diagnostico.
- Competencia - Interes".{43}

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 - 14. Clasicos de la Administración. E. Merrill
Ed. Limusa. 1987 Páginas correspondientes al autor tratado.
15. - Administración de Recursos Humanos. Fernando Areas G.
Ed. Trillas 1974. pp 145.
16. Ib idem ant. pp 146
17. Ib idem ant. pp 146
18. Ib idem ant. pp 147
19. Administración Contemporanea. D. Hampton. Ed. Mc Graw Hill
1983 pp
20. Ib idem ant. pp 380
21. Ib idem ant. pp 385
22. Ib idem ant. pp 389
23. El Nuevo Grid Gerencial. R. Blake y J Mouton, ed Diana
pp 7
24. Ib idem ant. pp 20
25. Ib idem ant. pp 21
26. Ib idem ant. pp 49-50
27. Ib idem ant. pp 48-69
28. Ib idem ant. pp 87-89
29. Ib idem ant. pp 109-110
30. Ib idem ant. pp 137-138
31. El Ejecutivo al minuto, K. Blanchard y S. Johnson. Ed
Grijalbo 1985, pp 58
32. Ib idem ant. pp 72
33. Ib idem ant. pp 99
34. Ib idem ant. pp 174
35. El ejecutivo al minuto en acción. K. Blanchard y S
Johnson, Ed Grijalbo 1985 pp 43.
36. Ib idem ant. pp 50
37. Ib idem ant. pp 61
38. Ib idem ant. pp 165
39. El lider ejecutivo al minuto. K Blanchard. P Zigarmi
y O Zigarmi. Ed Grijalbo. pp 43
40. Ib idem ant. pp 77
41. Ib idem ant. pp 80
42. Ib idem ant. pp 120
43. Ib idem ant. pp 131

CAPITULO IV
LIDERAZGO INTEGRAL , PROPUESTA DE MODELO.

En el capítulo anterior se analizaron diferentes ideas de modelos de Liderazgo, algunas de ellas, como fué expuesto han sido resultado de experiencias y muchos años de investigación. Ciertamente consideran la motivación de los seres humanos, sin embargo, no podemos decir que son totalmente aplicables a todos los casos, pues como se ha apuntado, la conducta humana no siempre es predecible.

El modelo que se desarrolla abarca otras áreas y otros conceptos que no han sido considerados por los modelos anteriores.

4.1. Descripción del Modelo.

Los puntos a tratar en el modelo de liderazgo son;

- Imagen. Aspectos de carácter personal del líder.
- Conocimientos Técnicos. Aptitud en la operación.
- Actitud y Comportamiento. Personalidad y manejo.
- Medio Ambiente Interior. Lugar donde lo ejerce.
- Medio Ambiente Exterior. Entorno del lugar.
- La Situación. Momento específico del proceso.
- Los Seguidores. Grupo que participa con él.

Su fórmula básica es la siguiente:

$LI = f [I, CT, AyC, MAI, MAE, Si, Se]$.

Antes de iniciar de lleno con el modelo se plantearán aspectos básicos para el entendimiento de los seres humanos y del líder, estos temas son; la motivación, la autoridad y el poder.

4.2. Reseña histórica, conceptos y modelos de la Motivación.

El hombre ha tratado de conocer cuales son los motivos que guían su acción para cumplir los objetivos que se le ha marcado. El griego Demócrito, manifiesta que " la humanidad persigue la felicidad, entendiendo como tal el estado de reflexión y razonamiento, asimismo, manifiesta que la principal felicidad es la interior" [1]. Otro griego, Epicuro, dice que el hombre " persigue el placer, pero mas que el físico, el placer mental" [2]. Spinoza, hoy en día, manifiesta que " es la conservación de la propia vida su motivación" [3].

Quizá uno de los que la expresan de una manera muy especial es el alemán Federico Nietzsche, dice que " la causa principal de la acción del hombre es el deseo de poder" [41].

Finalmente existen otros puntos de vista que sustentan las teorías que se manejan adelante.

Para comprender la motivación y la conducta humana, es necesario conocer ciertos conceptos que la psicología ha desarrollado, siendo estos;

Instinto ".Es un modo de reaccionar organizado y relativamente complejo que ha sido adoptado filogenéticamente un tipo específico de situación ambiental y se presenta siempre que la situación ambiental se da" [5].

Homeostasis ".Se considera como el equilibrio al que tiende el ser humano en sus estados biopsicosociales, cuando se rompe este equilibrio los receptores del sistema nervioso central lo comunican al cerebro haciendo sentir a la persona cierta necesidad, es decir, lo motiva para que la cumpla, al cumplirla se regresa al estado de homeostasis" [6].

Motivación Adquirida. Muchas conductas son adquiridas en nuestro trato social, mismo que influye en el moldeado de nuestra personalidad, así se presenta el proceso siguiente;

- a). Se presenta un estímulo.
- b). La persona responde al estímulo.
- c). Un miembro de la sociedad, (con mayor jerarquía que aquel), juzga el comportamiento y decide si es o no adecuado.
- d). En caso positivo, otorga una recompensa, si lo juzga inadecuado proporciona una sanción. La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de aconsejar y se da para que surta efecto en un lapso de tiempo breve, para que surta efecto.
- e). La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la conducta dada. Una vez instaurada una conducta se dice que se ha realizado un aprendizaje. La recompensa indica a la persona que sus respuestas son las adecuadas.
- f). El castigo es menos efectivo, ya que indica que la respuesta no es la esperada, pero no dice porque. Sin embargo disminuye la probabilidad que se presente nuevamente la conducta bajo estímulos semejantes.

g). El aprendizaje, entonces consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta.

El término de motivación hacia el trabajo se puede confundir con el de manipulación. El factor motivación es necesario para la participación en el proceso educativo." (7)

Conceptos de Motivación. El término 'motivación' proviene de la palabra latina movere que significa mover, Berelson y Steiner definen la motivación como un estado interno que energiza, activa y mueve, y canaliza la conducta hacia el logro de metas. Si se considera al hombre como un sistema Biopsicosocial que interactúa con el medio ambiente se puede decir que la motivación tiene dos funciones, una que descubre las potencialidades del ser humano y otra que da dirección a sus acciones para cumplir sus objetivos.

Ciclo Motivacional. Consta de 3 aspectos básicos, las necesidades, la conducta operante y las metas: Necesidades. Es algún motivador dentro de la persona que orienta hacia las metas. Una necesidad es una deficiencia existiendo dos tipos básicos, las fisiológicas [incluyen los requerimientos físicos] y las Psicológicas [incluyen el amor, logro, aprobación social etc.].

Conducta Operante. Es la conducta que se manifiesta en la búsqueda de la meta.

Metas. Es aquel elemento que satisface una necesidad reduce la conducta operante y recobra el balance fisiológico-Psicológico.

Teorías de la Motivación. La motivación es un proceso psicológico que considera las necesidades, las metas y las conductas operantes y solo intentos indirectos han sido usados para aplicar este modelo psicológico a la práctica de la administración.

Los modelos de contenido se remontan hasta principios de siglo cuando los pioneros de la administración científica, Taylor, Gilbreth y Gantt, propusieron sistemas de incentivos económicos para motivar a los trabajadores. Con la corriente de las relaciones humanas, Mayo, Maslow y Herzberg, se adicionan las expectativas y las esperanzas de los trabajadores buscando la igualdad y equidad. En la actualidad los modelos de proceso y cognoscitivos tienen gran influencia.

Los supuestos del enfoque motivacional de la corriente de las relaciones humanas son ;

* a) El personal motivado principalmente en forma económica, busca su seguridad y mejores condiciones de trabajo.

b) La provisión de las recompensas al personal tendrá un efecto positivo en su moral.

c) Hay una correlación positiva entre la moral y la productividad* (8).

Las teorías de contenido buscan saber que es lo que motiva al hombre a trabajar, sus exponentes son Maslow y Herzberg.

Jerarquía de Necesidades de Maslow. En 1954 planteó su teoría. En esencia creía que una vez que el nivel de necesidad ha sido satisfecho, ya no es usado como motivador. Maslow ubicó 5 niveles de necesidades;

Fisiológicas. Es el nivel básico de la jerarquía y corresponden a las necesidades primarias no aprendidas, como el hambre, la sed, el sueño etc.

Seguridad. Se enfatizan las de carácter físico y emocional.

Sociales. Corresponden a las necesidades de afecto y afiliación a los grupos sociales.

Estima. En este nivel se consideran las necesidades de poder, logro, afiliación, eminentemente sociales.

Auto-realización. Este nivel es la cúspide de la pirámide y se refiere a las necesidades que tiene

la gente cuando ha desarrollado su potencial y se entiende como la trascendencia generacional.

La teoría de Maslow es cuestionada por no tener el suficiente trabajo de investigación, no obstante es un modelo confiable para medir las necesidades de los trabajadores. ®

Teoría de los dos factores de Herzberg. Extendió el trabajo de Maslow y desarrolló una teoría de contenido específica de la motivación en el trabajo. Herzberg concluyó que los satisfactores estaban relacionados con el contenido del trabajo y los insatisfactores del mismo estaban relacionados con su contexto. Los satisfactores fueron denominados motivadores y los insatisfactores fueron denominados factores de higiene.

La teoría de Herzberg identifica a los factores de higiene con los niveles más bajos de la pirámide de Maslow, los factores de higiene provocan insatisfacción, pero no motivan, por el contrario solo los satisfactores son motivantes y se identifican con la parte superior de la pirámide de Maslow.

Dentro de las críticas que ha recibido Herzberg esta la de Victor Vroom que dice "Uno podría arguir que la frecuencia relativa con la cual los elementos del contenido y contexto del trabajo será mencionado como fuente de satisfacción o insatisfacción, esta depende de la naturaleza del contenido y contexto de los entrevistados." (9).

Teorías de Proceso de la Motivación. Tratan de identificar que es lo que motiva a la gente y su correlación con la conducta. Se dividen en dos tipos las de los modelos de expectativa y las de los modelos de equidad.

Teoría de Chris Argyris. En su teoría básicamente manifiesta la contradicción que existe entre las organizaciones modernas y las características del desarrollo humano y dice que:

A medida que el ser humano acumula años ;
 a) se desarrolla de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.

b) se desarrolla de un estado de dependencia respecto a otras personas a un estado de relativa independencia.

c) adquiere muchas formas diferentes de conducta, cuando niño tiene pocas pautas de conducta.

d) se generan profundos intereses y obligaciones, en contraste a las edades tempranas.

e) considera la perspectiva mayor del tiempo a diferencia de las etapas infantiles en las cuales solo se percibe el presente.

f) ocupa posiciones semejantes o diferentes a las personas de su edad, mientras que cuando niño era generalmente subordinado.

g) desarrolla y conciencia y control de si mismo.

Las organizaciones estructuran sus ideas de manera contraria tratando de controlar totalmente las actividades de los seres humanos, de tal modo que, a) tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.

b) sean pasivas dependientes y subordinadas.

c) tengan perspectiva muy corta del tiempo.

d) sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales.

e) rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos". [10].

En conclusión podemos decir que las organizaciones deben de conocer los factores para hacerlos mas objetivos.

Teoría de Mac Clelland. Esta teoría se ve influida por las anteriores [1962] sin embargo establece que los principales motivadores del hombre son;

- La realización del logro,
- La Afiliación,
- "El Poder" [111].

Para el primer factor la persona desea lograr cosas y por ello cumple metas con el fin de realizar algo.

La afiliación como factor considera que la gente tiende a estrechar lazos más cálidos que otras personas cuando le interesa ser aceptado por un grupo. En cambio las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

También ha planteado que en los países industrializados la motivación por el logro es mayor que en las personas de países no industrializados y que en estos últimos la afiliación es mayor que en los primeros.

Estas son algunas de las teorías sobre la motivación y concluyendo podemos anotar que la motivación es algo así como el combustible que nos hace caminar, que nos da fuerza para enfrentar los retos y cumplir con los objetivos, es por eso que el líder debe conocerla para que la aplique y en su caso enseñe a sus seguidores a automotivarse.

Como parte también del conocimiento de los seguidores y vinculado con las teorías de la motivación los estudiosos de la administración han buscado el porqué del trabajo humano. Taylor, como ya se cito, considera al trabajador como una parte del proceso de producción y Mayo contra esa idea inicia una corriente que dignifica al trabajador.

Sin embargo, el contexto mundial y la división de los países en capitalistas y socialistas, han condicionado nuevas formas de apreciar a la sociedad [explotadores y explotados], surgiendo nuevamente la creencia que sobre el trabajador tenía Taylor.

Teoría de Douglas Mac Gregor. En la sociedad moderna el entender la conducta del ser humano es un acto cotidiano, lo mismo en las sociedades capitalistas como en las socialistas, ciertamente sus enfoques son diferentes pero su objeto de estudio es el mismo. Es aquí donde surge la necesidad de estudiar los extremos de los conceptos que pueden darse sobre ello.

La teoría X, la entiende Mac Gregor como el enfoque

tradicional sobre la dirección y control de los trabajadores, las premisas sobre las que se sustenta parten de la misma historia del hombre, el punto de vista religioso la fuerza cuando se dice que Adán y Eva son expulsados del paraíso y son condenados a vivir en la tierra y trabajar para subsistir, es decir el trabajo mismo es una condena al ser humano por lo que siempre sentirá aversión hacia este.

Sus premisas básicas son las siguientes:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda". [12]

2. Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización". [13].

3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad". [14]

La teoría Y es llamada también de integración de intereses individuales con los objetivos de la organización y parte de la idea de que el ser humano es participativo y creativo, no es una máquina, sino un ser con sentimientos y su satisfacción personal es producida por el trabajo.

Sus premisas básicas son las siguientes:

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar, según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituye una fuente de satisfacción [en cuyo caso lo realiza voluntariamente] y no una manera de castigo, ya que entonces lo evitará si es posible.

2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse así mismo en función de los objetivos a cuya realización se compromete.

3. Los individuos se comprometen a la realización de los objetivos de la empresa motivados por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las que hemos llamado necesidades de la personalidad y realización del mismo, pueden ser consecuencias directas de esfuerzos desarrollados al lograr los objetivos de la organización.

4. El ser humano ordinario se habilita, en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son por lo general consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización de grandes, no pequeños sectores de la población". [14].

6". En las condiciones actuales de la era industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en parte". [15].

Como se aprecia es de gran influencia para el líder conocer estas teorías, puesto que de una adecuada observación de las características de la gente podrá aplicar su dirección hacia el cumplimiento de los objetivos que se han marcado.

4.3. Autoridad.

La autoridad puede definirse como el poder para tomar decisiones que guíen el comportamiento de otros." Es una relación entre dos individuos, uno, el superior, y otro, el subordinado. El superior enmarca y trasmite las decisiones con la esperanza de que sean aceptadas por el subordinado, el subordinado espera tales decisiones y su comportamiento está influido por ellas". [16].

Existen puntos críticos en donde la autoridad se ve afectada por las actitudes tanto del que manda como de el que recibe la orden, ya que puede verse influida por la misma relación personal que se tenga y por la situación, poniéndose en juego la misma autoridad y su aceptación.

En consecuencia", la relación de autoridad puede definirse en términos puramente objetivos y de comportamiento, para ambas personas. Si se presentan estos comportamientos existe una relación de autoridad entre las dos personas involucradas. Si los comportamientos no se presentan no existe ella, cualquiera que pueda ser la teoría de la organización en el papel". [17].

La pauta de comportamiento del superior implica una orden (enunciado imperativo) relativo a la elección de un comportamiento alternativo por otro, y la expectativa de que la orden sea aceptada el otro como criterio de elección.

Distinción entre Influencia y Autoridad. La relación de autoridad no abarca en ninguna forma a todas

las situaciones instrucciones de una persona influyan en el comportamiento de otra ." Los verbos persuadir, sugerir, etc. describen varias clases de influencia que no necesariamente implican alguna relación de autoridad. La característica que distingue a la autoridad de otras clases de influencia ya se ha mencionado antes, ya que el subordinado mantiene en suspenso sus propias facultades de crítica para elegir entre alternativas y usa el criterio formal de la recepción de una orden o señal como base de su elección". [18].

" Existen varios factores específicos que indican la aceptación de las autoridades en la organización. En un sentido amplio podrían llamarse sanciones, aún cuando tal palabra está limitada al estímulo que actúa mediante un castigo, en tanto que algunos de los factores que se anotan a continuación se clasifican más adecuadamente como recompensas". [19].

" 1. Las sanciones sociales son las primeras que se observan y quizá las de mayor importancia. La sociedad no solo fija las expectativas de obediencia del individuo ante ciertas situaciones sociales, sino que está, al aceptar su papel sentirá, en una u otra forma, la desaprobación de sus semejantes. En estas circunstancias la insubordinación será embarazosa". [20].

" 2. Las diferencias psicológicas entre individuos pueden representar una parte importante para reforzar tales situaciones. Aunque el estudio del liderazgo se encuentra en una etapa inconclusa y aproximativa, hay ciertas indicaciones que pueden delimitar ciertos tipos de personalidad en los que unos dirigen y otros son dirigidos". [21].

" 3. El propósito ha sido subrayado por los estudiosos de la administración como una sanción de primera importancia.

En las organizaciones propiamente voluntarias, han contribuido en gran escala los esfuerzos individuales, en gran parte porque el contribuyente es simpatizador con el propósito de la colectividad a la que se asocia. Estando dispuesta a obedecer y ejecutar ordenes mediante el convencimiento de que la coordinación lograda es útil para el logro del propósito común". [22].

" 4. En nuestra sociedad las sanciones más formales están basadas en la relación de trabajo, seguridad económica y estatus. Así que la obediencia puede ser el precio por conservar el puesto, percibiendo un salario elevado y otras ventajas. El hecho de que la mayoría de las organizaciones toleran grandes dosis de

insubordinación verbal, es que de alguna manera se acepta la autoridad " [23].

Por tal motivo" las raíces psicológicas de la aceptación de la autoridad son más profundas que el mero temor a las consecuencias que pudieran sobrevenir en el caso de una decisión incorrecta".[24].

Límites de la Autoridad. La característica más notable del papel del subordinado es de que establece una área de aceptación en su comportamiento dentro de la cual está dispuesto a aceptar las decisiones tomadas por su superior con respecto a él. Su elección entonces está determinada siempre dentro del área de aceptación de su superior y esta relación solo es válida en dicha área. La aceptación puede deberse a cualquiera de las influencias tratadas en la parte anterior y puede tener lugar cuando al subordinado no le importa cual alternativa se seleccione, o si las sanciones son lo bastante fuertes para inducirlo a efectuar una alternativa no deseada.

En por eso que dentro de los factores que determinan el grado de autoridad de un líder están:

- a) Las recompensas alternativas.
- b) El Poder.
- c) El éxito.
- d) Los Valores compartidos.
- e) La justicia.

4.4 EL Poder.

Un aspecto importante, necesario para entender este punto es la propia concepción de tiempo y espacio que se tenga sobre el poder, ya que de ella dependerá el enfoque que se le da en la práctica. Las definiciones más usuales del poder establecen ideas sobre dominio, imperio y facultad, fuerza y jurisdicción, que una persona tiene para ejecutar acciones. Por su forma algunos la clasifican en: poder absoluto, ejecutivo, legislativo, judicial, imperial, espiritual, moral, etc. en los ámbitos de gobierno. Otras en Poder carismático, persuasivo, físico, etc. en los ámbitos de la personalidad; poder espiritual y similares cuando los ámbitos son religiosos; y en general se habla hasta de poder político, económico, etc.

La realidad es que pocas palabras se usan con tanta frecuencia y con poca necesidad aparente de reflexionar sobre su significado. Bertrand Russel llegó a la conclusión de " que el poder junto con la gloria continúan siendo lo más grande aspiración y la máxima recompensa de la especie humana ".[25].

Max Weber, el sociólogo alemán experto en ciencias

políticas [1864-1920], aunque hondamente fascinado por la complejidad de asunto, se contento con dar una definición cercana a lo que comunmente se entendi6 en la vida cotidiana, el poder es la posibilidad de imponer la voluntad de uno sobre la conducta de las personas; en otras partes declar6 que el poder es la "habilidad de una o mas personas para imponer su propia voluntad en un acto comunal, contra la voluntad de otros que participan en el mismo acto".[26].

Esta es con seguridad la percepci6n com6n de personas o grupos que imponen su voluntad incluyendo a los adversos a ellos.

Entre mayor sea la capacidad para imponer tal voluntad y lograr la finalidad que se pretende, mayor sera la significaci6n comun y corriente, la palabra se usa con mucha frecuencia y sin necesidad de definici6n

Es la amenaza al castigo fisico, la promesa de alguna recompensa pecuniaria, el ejercicio de la persuasi6n o alguna otra fuerza mas profunda la que hace que la persona o personas sujetas al ejercicio del poder abandonen sus situaciones personales y acepten al otro.

En cualquier referencia con respecto al poder debe fundamentarse en " los instrumentos que se emplean para la consecuci6n de este, en forma personal manejar6 el poder condigno, el compensatorio y el condicionado".[27].

El Poder Condigno es aquel que gana la sumisi6n mediante la habilidad para imponer una alternativa a los diferentes individuos o grupos que sea lo suficientemente desagradable o doloroso, de modo que tales preferencias sean abandonadas. El poder condigno amenaza al individuo con algo que es lo suficientemente penoso, fisico o emocionalmente, de tal modo que lo hace renunciar al no contar con su voluntad o preferencia teniendo mas bien la influencia".[28].

El Poder Compensatorio logra la sumisi6n a trav6s de la recompensa afirmativa, concediendo que tiene valor para el individuo que la acepta. La elabanza es la forma de poder compensatorio muy usada.

El Poder Condicionado mas que el condigno y el compensatorio es medular al funcionamiento de las organizaciones modernas, llega a ser subjetivo porque es diflcil comprenderlo, se haya en la propia esencia de las organizacione. La aceptaci6n de autoridad, la sumisi6n a la voluntad de otros, se convierte en las mas grandes preferencias de quienes se someten.[29].

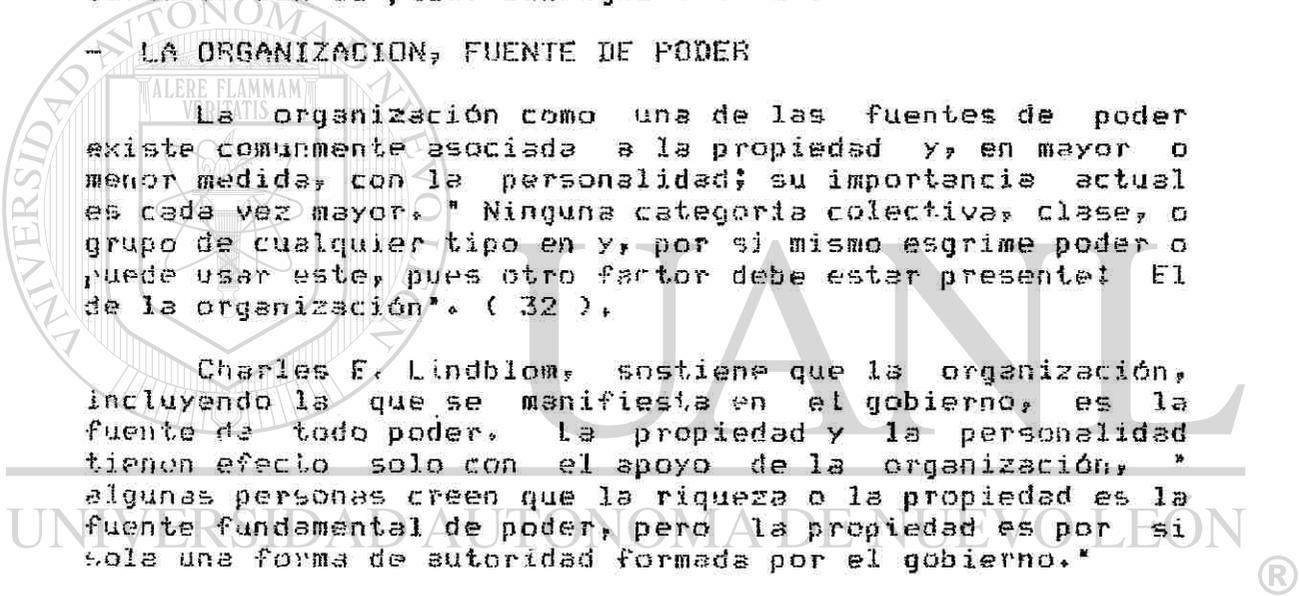
- FUENTES DE PODER

Son tres las cosas que proporcionan tal acceso;" la personalidad, la propiedad y la organización." (30).

Cada una de las tres fuentes de poder guarda una poderosa, aunque exclusiva, relación con un instrumento específico de imposición:" La organización está asociada con el poder condigno, la propiedad con el compensatorio, la personalidad tiene una asociación original y de larga duración con el poder condigno". (31)

- LA ORGANIZACION, FUENTE DE PODER

La organización como una de las fuentes de poder existe comunmente asociada a la propiedad y, en mayor o menor medida, con la personalidad; su importancia actual es cada vez mayor. " Ninguna categoría colectiva, clase, o grupo de cualquier tipo en y, por si mismo esgrime poder o puede usar este, pues otro factor debe estar presente: El de la organización". (32).

Charles E. Lindblom, sostiene que la organización, incluyendo la que se manifiesta en el gobierno, es la fuente de todo poder. La propiedad y la personalidad tienen efecto solo con el apoyo de la organización, " algunas personas creen que la riqueza o la propiedad es la fuente fundamental de poder, pero la propiedad es por si sola una forma de autoridad formada por el gobierno." 

Una corporación comercial es una organización. Exige un alto nivel de sumisión interna muy estrecha de asuntos, en su mayor parte, aunque de ningún modo exclusivamente en actividades que tienen que ver con la producción y venta de artículos y servicios.

Busca la sumisión externa en la forma de compra y uso de esos artículos y servicios por sus clientes; y busca la sumisión a sus propósitos por parte del estado.

De hecho, la idea de organización se somete a reglas sorprendentemente completas y consistentes. La organización puede tener acceso al poder condigno; en su asociación normal con la propiedad tiene acceso al poder compensatorio; abrumadoramente y en su forma moderna, la organización tiene acceso al poder condicionado. De hecho es por el ejercicio del poder condicionado que la mayor parte de la organización entra en existencia.

Existen tres características más de la organización como fuente de poder:

- 1.- Simetría bimodal.
- 2.- De su asociación con las otras fuentes de poder y al acceso a los tres instrumentos de imposición.
- 3.- Por la diversidad o concentración de sus propósitos.

- SIMETRIA BIMODAL.

Gana la sumisión a sus propósitos fuera de la organización solo conforme la gana adentro, el individuo se somete a los propósitos comunes de la organización para imponer su voluntad externamente, de uno depende el otro. Esto es el aspecto invariable de todo ejercicio de poder organizado.

- ASOCIACION CON OTRAS FUENTES.

De su asociación con las otras fuentes de poder y al acceso a los tres instrumentos de imposición, (castigo condigno, la compensación y el acondicionamiento.)

Un claro ejemplo de esto es el gobierno totalitario, ya que tiene acceso a la propiedad y a la personalidad en la forma de liderazgo gana poder con este consorcio. Y si también tiene libre acceso a todo rango de poder condigno y compensatorio así como condicionado, todo ello se suma a su fuerza.

- DIVERSIDAD O CONCENTRACION DE SUS PROPOSITOS.

Si los propósitos de una organización son muchos y variados, tantos las fuentes como los instrumentos de imposición tendrán que ser más grandes para lograr efectos que cuando sus propósitos son pocos y específicos.

El poder, en especial cuando su fuente esté en la organización, no es algo simple y directo. Vemos que todos los límites sobre un poder organizado se hallan todavía a la vista, porque conforme los individuos y las organizaciones buscan extender su poder, obtener la sumisión de otros a su voluntad individual o colectiva, así también, otros buscan la forma de resistirse a tal

sumisión y a la misma forma en que la personalidad, la propiedad, la organización y los instrumentos conexos para su cumplimiento se ponen en uso para extender su poder, también entran en juego para resistirse a la sumisión, es esta resistencia y no cualesquiera límites internos sobre las fuentes de poder o los instrumentos de su imposición, la que ofrece la primera restricción sobre el ejercicio del poder.

El conflicto está íntimamente relacionado con el poder; la forma y grado en que el conflicto es expresado depende del poder de reciprocidad de la persona que es "blanco" del esfuerzo inicial. Ejemplo: el "blanco" puede utilizar su poder para resistir realizando esfuerzos para cambiar su conducta, alternativamente si su poder es suficiente, el podría "contar" con esfuerzo para cambiar la conducta de la otra persona.

Otro creador de conflicto es identificado cuando los individuos se encuentran insatisfechos con su situación actual y con los medios para cambiar la organización o los resultados que producirían estos cambios.

No existen organizaciones en las cuales la búsqueda de poder, y el resultante conflicto se encuentren ausentes casi por completo y en las cuales sus miembros individualmente tiendan a pensar de la misma forma y vayan a sus ocupaciones sin recurrir al uso del poder e inadvertidamente produzcan conflictos.

El poder proporciona el control de los recursos organizacionales y por consecuencia el control de las personas. Una persona o grupo tiene poder sobre otro y otros, al grado que la primera posee recursos de los cuales los otros son dependientes.

Uno de los problemas al organizar sistemas de control en organizaciones complejas es neutralizar o eliminar las consecuencias disfuncionales de la organización de sub-grupo sin destruir su capacidad de realizar funciones necesarias. Por ejemplo, las organizaciones algunas veces encuentran difícil forzar a los jefes de nivel bajo a conformarse con las demandas de la jerarquía, porque algunos de los métodos con los cuales puede inculcarse más efectivamente la conformidad, minan seriamente la posición de mando del encargado o líder.

4.5. LIDERAZGO INTEGRAL, FACTORES.

Los diferentes estudios que se han realizado sobre el liderazgo ya sea formales o informales, han requerido establecer una fórmula específica para formar líderes. La controversia más común es la de si el líder "nace o se hace". Otras personas han analizado rasgos de personalidad y aspecto físico del líder. Estudios más modernos hablan de orientación hacia las personas y tareas o situaciones.

Richard Nixon, expresidente norteamericano, en su libro de "líderes" plantea que para que realmente existan estos, deben presentarse tres situaciones básicas: una gran causa, un gran pueblo y una gran persona" (33), ciertamente no nos resuelve la duda, pero al afirmar que se requiere de una gran persona, sugiere la posibilidad de poder formar a los líderes e incluso, con otros elementos generar a sus otras dos premisas.

El aspecto formativo del líder podría llevarnos a una situación determinista en la que, si es mal planteada, alguien podría cuestionar el que se puedan fabricar líderes a través de fórmulas determinadas. No se trata de ser tajante, pero si, como en todo, delimitar que cierto número de personas podrán seguir procesos coyuntura en la sociedad y esto les podría permitir alcanzar el liderazgo.

A manera de aproximación, proponemos un modelo de liderazgo integral, conformado con las aportaciones teóricas y prácticas realizadas hasta el presente. El primer aspecto a tratar en el modelo del liderazgo integral será la imagen.

4.5.1. IMAGEN DEL LIDER

" La palabra imagen procede del latín imago, (retrato, representación), desde el punto de vista filosófico significa la representación sensible de un objeto en ausencia de este y que puede ser revivido por la conciencia. En física, imagen es la reproducción de la figura de un objeto por la reflexión de los rayos de luz que de él dimanan." (34).

Nuestro mundo, tanto objetivo como subjetivo, está formado por imágenes, estamos acostumbrados a ellas e incluso nos significan la manifestación de una conducta específica, esto es, que mediante la percepción visual reaccionamos de una u otra forma.

Considerando lo anterior, establecemos que la imagen del lider conforma gran parte de los comportamientos que posteriormente se reproducen en los seguidores, aunque no necesariamente converjan en el llamado culto a la personalidad.

Los aspectos que sobre la imagen del lider se presentan a continuación pueden parecer deterministas, sin embargo, coincidimos en que en cuanto a la conducta humana nunca estará la última palabra.

El primer aspecto de la imagen es precisamente el físico, lo que sugiere que el lider debe presentar una imagen de buena salud física, que hace referencia a la premisa griega de : " mente sana en cuerpo sano ".

Esta imagen física está vinculada directamente con los hábitos de comida, los deportes y el estar en " condiciones físicas " adecuadas, lo cual denota al lider con más vitalidad para su tarea.

Como segundo aspecto trataremos la estética del atuendo, es decir, en el vestir, distinguiéndose del grupo. Una primera regla consiste en la sencillez del atuendo, considerando la exigencia de la ocasión al utilizar colores, la limpieza de los elementos y, definitivamente, la pulcritud y cuidado del cabello, barba y bigote según sea el caso." La sencillez y naturalidad son, consideramos, el resumen del vestido adecuado." (35).

Otro aspecto importante de la imagen consiste en cuidarse de realizar conductas inapropiadas, es decir, no mal gastar la imagen que se ha generado. Otro aspecto de la imagen consiste en la discreción, en ser cauto y reservado. El hombre reservado es visto siempre con cierta consideración e interés, ganándose el respeto de las personas y formándose una aureola que realza su imagen.

El control de la emotividad ante situaciones difíciles también constituye otro aspecto básico. Es necesario mostrar ecuanimidad y controlar nuestra figura, esto es, no manifestar nerviosismo, conservar los músculos de la cara y las manos en posiciones naturales, así como en otras partes del cuerpo. En situaciones donde sea necesario ser emotivo, podemos ayudarnos con múltiples recursos, desde la oratoria hasta la utilización de expresiones corporales (manos, gestos

faciales, ojos, etcétera). Es aquí donde también debe mencionarse que el líder no debe dejarse llevar por el " impulso " general de un momento sin medir las consecuencias posteriores. También saber cuando es adecuado mantener silencio.

El concepto general de la imagen ideal del líder está también influida por los preceptos éticos y morales en los que el grupo ha sido educado, es decir, el entorno que influye generando imágenes jerárquicas de prestigio e influencia. Los efectos comerciales de los medios masivos de comunicación, han influido en la institucionalización de modelos estereotipados sobre personalidad, las " imágenes idealizadas " sobre el " éxito ", " heroes ", " superhombres ", etcétera.

La imagen del líder también debe proyectar seguridad, atención, sinceridad, sencillez, respeto, indulgencia, magnanimidad, generosidad, cortesía pero a la vez, fortaleza y carácter.

Hemos agregado en este punto algunos de los hábitos que deben considerarse en la imagen del líder, dentro de ellos están el manejo de las " reglas de urbanidad ", que sin tener una aplicación de carácter coercitivo, el hecho de no aplicarlas en los momentos adecuados, mella la imagen del líder. Entre ellas están las que deben observarse en la comida, reuniones sociales, actos solemnes, presentaciones, reuniones de trabajo e incluso en situaciones informales. La imagen del líder debe proyectar integridad y educación de acuerdo a los convencionalismos sociales del lugar donde se ejerce el liderazgo.

En las relaciones diplomáticas se aplican reglas protocolarias que mantienen la imagen de un país a través de los actos de sus representantes.

La imagen del líder también es influida por la familia, es decir, existe compatibilidad entre este, su entorno extrahogar y su familia.

4.5.2. ELEMENTOS TECNICOS DEL LIDER.

Los tratados sobre el comportamiento en el manejo técnico de la organización, marcan que es necesario rodearse de expertos en la materia que nos presenten las mejores alternativas y con ellas se tome la decisión más

* adecuada *. Otras inducen al líder a tener un pensamiento estratégico para inducir la acción. También mencionan ciertas aptitudes de los líderes para su actuación, y buscan la excelencia.

Los elementos que citan las teorías son importantes, aunque es necesario considerar además otros elementos que tiendan a equilibrar la función técnica con otros elementos de liderazgo integral.

Aspectos básicos en la operación.

El primer punto a tratar es el que se refiere a la aplicación del proceso administrativo en la operación lideral:

- Planear.
- Organizar.
- Integrar.
- Dirigir.
- Controlar.

Sin embargo, cada uno de los pasos que intervienen en la operación considera acciones "empíricas" que deben remplazarse por otras de mayor rigor científico.

Los tiempos actuales se caracterizan por el constante cambio de los factores ambientales por lo que se hace necesario comprender las fuerzas que lo generan, requiriéndose una forma de pensamiento orientado a lo estratégico que vea las oportunidades en el medio y oriente la acción de acuerdo a capacidades y oportunidades en la empresa. Algunos teóricos citan ciertos principios básicos en estas circunstancias que son:

- Fijar objetivos y establecer políticas y procedimientos.
- Organizar, motivar y controlar el personal.
- Analizar las situaciones y formular planes estratégicos y operativos.

- Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.
- Implantar el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos.
- Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficio y rentabilidad.

Asi mismo, para llevar a cabo estos principios, es necesario que el lider modere ciertas actitudes que le sirvan de base como son:

- Profundidad Creativa.

Consiste en que el lider considere las soluciones desde el punto de vista critico.

- Tacto.

Es desarrollar la sensibilidad de saber tratar a los integrantes de los grupos sociales y de trabajo.

- Perspectiva.

Ver el futuro o las situaciones que les afectan asi como las ventajas y desventajas de ello.

- Flexibilidad.

Consiste fundamentalmente en anticiparse al cambio e incluso hacer que, de acuerdo a lo que planeamos, cualquier modificación en la realidad tenga posibilidad de sacarse adelante.

- Concentración.

Se debe conjugar adecuadamente todos los recursos según lo que se planeó en los momentos adecuados buscando la armonía de ellos de acuerdo a los objetivos fijados.

- Perseverancia.

Es la posibilidad que se tiene de seguir insistiendo para alcanzar los objetivos.

James McKinsey formuló el esquema de las 7s, el que trata de presentar al lider las repercusiones que puede

tener una decisión dentro de la organización. Hay que considerar que estos elementos tienen una perspectiva total de la organización y que una decisión, cualquiera que sea, se refleja en ellas.

Las variables del modelo son: la estructura, la estrategia, (si lo comparamos con las áreas de sistemas computacionales serian el Hardware), las personas, el estilo personal de gestión, los sistemas y procedimientos, las ideas orientadas y valores compartidos (cultura organizacional) y finalmente, la destreza empresarial (estos últimos factores serian el Software).

La estrategia es entendida como la visión general en tiempo y magnitud que garantiza la permanencia de la organización en el medio, algunos la definen como el esquema general que se debe seguir para conseguir un objetivo.

La estructura es el esqueleto de la organización, sus simientos, las áreas operativas, administrativas, de servicios, etcétera, que se han desarrollado para la operación de la organización.

Referido a las personas, es necesario conocer a estas tanto en sus aptitudes como en cuanto a sus actitudes para conocer su potencial de desarrollo, motivación y participación dentro del proceso productivo.

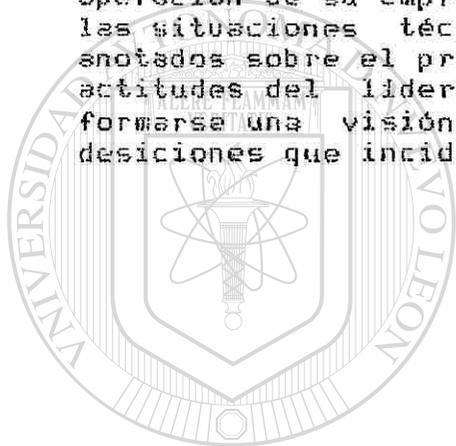
Estilo de gestión. El estilo de gestión es la forma en la que el líder ordena que se realicen las acciones a fin de cumplir los objetivos, e incluso podemos decir que es su estilo de liderazgo. Abarca también a los estilos de las personas que intervienen dentro de la cadena de mando. En una palabra, es el como se dan las instrucciones u ordenes.

Los sistemas y procedimientos están referidos a la forma en la que se hacen las cosas, su origen, el lugar que ocupan en el proceso, su producto final y de como se entrelazan todas las operaciones en la empresa. A las ideas orientadas y valores compartidos se les ha dado en llamar " cultura organizacional ", y abarca inclusive las ideas y costumbres de los propios trabajadores así como las de sus dirigentes, y el grado de madurez de la propia empresa. Girando sobre ella se

encuentran los demás elementos, como se muestra en el diagrama.

La destreza empresarial se refiere a las ventajas y valores que tienen como opción los líderes o directivos que tiene la empresa.

Como puede verse en esta parte técnica, el líder debe procurar conocer tanto los elementos mecánicos como los elementos objetivos y subjetivos que intervienen en la operación de su empresa. Si bien, puede no ser experto en las situaciones técnicas, debe considerar los aspectos anotados sobre el proceso administrativo, los principios y actitudes del líder y el modelo de McKinsey a fin de formarse una visión integral en su manejo y toma de decisiones que incide el proceso de su liderazgo.

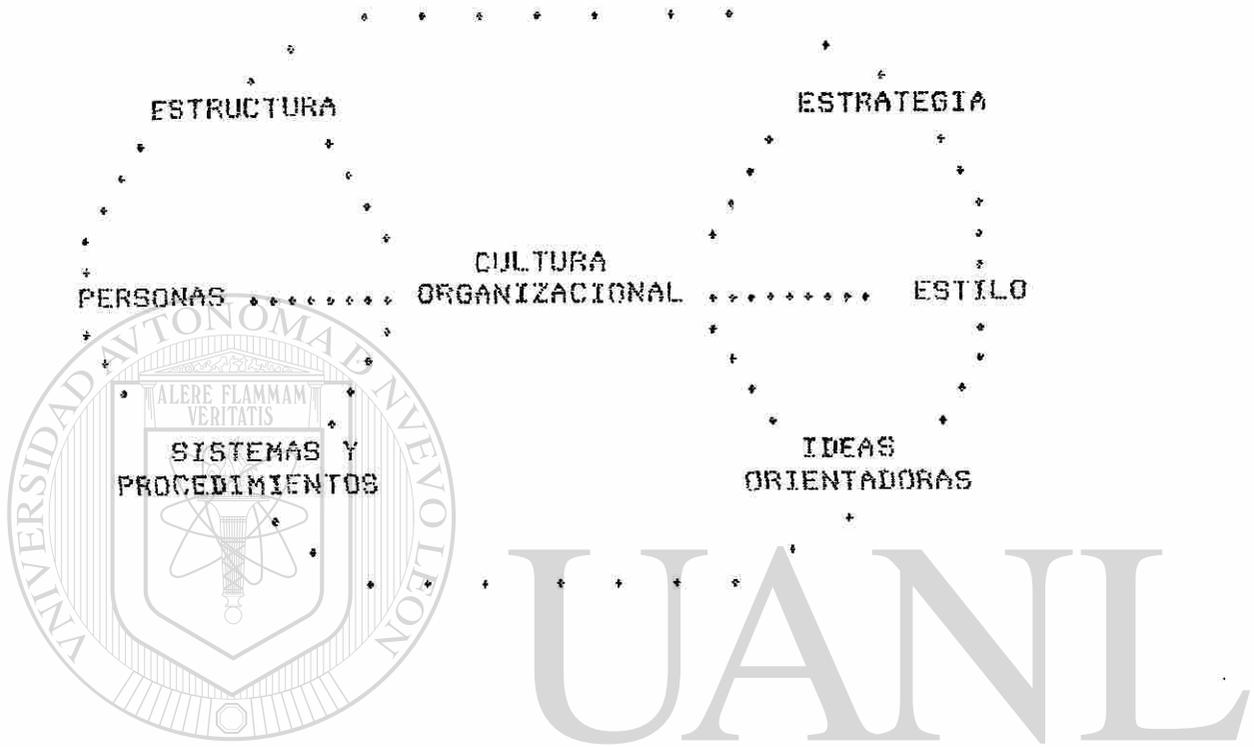


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



4.5.3. MEDIO AMBIENTE INTERIOR.

Las estructuras, la tecnología y los procedimientos etcétera, reciben un valor muy especial en la organización y cuando se integran con los recursos humanos van conformando el medio ambiente interior de la organización, de esta manera, el líder debe considerarlos cuando realiza precisamente el proceso de toma de decisiones en la organización.

Algunos teóricos consideran que existen cuatro elementos fundamentales para que una persona desarrolle su trabajo, estos son: aptitud, actitud, información y confianza. El hecho de que se presente un desequilibrio en estos factores, hará que la aportación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos se vea mermada. Para poder integrar un esquema que considere todos los factores que intervienen en el medio ambiente interior o clima organizacional será necesario mezclar elementos técnicos, materiales, financieros y los considerados en el conocimiento de la conducta humana (motivación, actitud, aptitud, etcétera).

A continuación presentamos una serie de factores que inciden en el clima organizacional y deben tomarse en cuenta por los líderes en el desarrollo de su función.

- Grupo de trabajo.

Consiste en evaluar la coordinación, institucionalidad, toma de decisiones, espíritu de colaboración, y de pertenencia a un grupo, que existe en las diferentes áreas que conforman la organización para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos encomendados a estos.

- Equipo de trabajo y recursos financieros.

Se refiere a los recursos materiales tales como herramientas, maquinaria, instrumentos y equipo de trabajo a demás del dinero que permite realizar el trabajo en la organización.

- Aptitud y reconocimiento.

Este factor consiste en analizar la calidad de los conocimientos técnicos del personal y la forma en que estos son reconocidos por la organización.

- Habilidad, desarrollo y capacitación de recursos humanos.

Considera la forma en que se desempeñan las actividades operativas, grado de eficiencia y la posibilidad de desarrollo y superación del personal que las realiza.

- Aplicación de un modelo de proceso administrativo.

Consiste en la aplicación de estrategias en la planeación, organización, integración, dirección y control de las actividades que se realizan.

- Información y comunicación.

Este elemento incide en la oportunidad, calidad, características y barreras que afectan el desarrollo de las actividades organizacionales.

- Confianza y motivación.

Se refiere al grado de seguridad que se brinda a los trabajadores y a la forma en que se comunica a los trabajadores, los desarrollos de los programas y avances, así como su retroalimentación.

- Remuneraciones y prestaciones.

En este factor se evalúa el monto de las prestaciones y percepciones en referencia al tipo de trabajo realizado así como la forma en que otras organizaciones lo hacen en igualdad de circunstancias.

- Ambiente e higiene.

Toma en cuenta el medio físico del lugar donde se desarrollen las actividades (iluminación, ventilación, olores, mobiliario, servicios sanitarios, etcétera.) y si este permite que el trabajador sea tratado con dignidad, cuidando de su seguridad y contendo con instalaciones apropiadas.

- Tendencias en la dirección.

Hace énfasis en la forma en que se ejerce la dirección y supervisión en la empresa, (democrática, autocrática, etcétera), así como a la participación de

los involucrados en la toma de decisiones y en el mejoramiento de aspectos operativos por parte de los empleados.

El conocimiento de estos factores podrá equilibrar la posición del liderazgo en un momento determinado e incluso puede servir como regulador en la toma de decisiones del líder, ya que en ciertas circunstancias los factores citados pueden marcar la diferencia al emprender una acción.

4.5.4. MEDIO AMBIENTE EXTERIOR.

Las organizaciones están inmersas en el medio ambiente exterior, es por eso, que el líder necesita conocerlo para afrontarlo adecuadamente. El medio ambiente es la suma total de lo que rodea a una empresa. Los factores del medio ambiente influyen al líder.

El líder al no percibirse de las condiciones del medio ambiente perderá oportunidades, crecimiento y vulnerabilidad, tanto en su grupo como de la organización.

Para efectos de la presente tesis, dividiremos el medio ambiente en condiciones ambientales, organizacionales y grupales en interacción.

Las condiciones ambientales generales se refieren a:

- 1.- Estado de la economía en su conjunto.
- 2.- Medio ambiente tecnológico, ideológico, así como las innovaciones en las que se apoya la organización.
- 3.- Situación jurídica y política que rige el funcionamiento de la organización.
- 4.- Contexto de los valores y normas sociales.
- 5.- Situación ecológica.

El líder al analizar los aspectos citados, deberá considerar a los grupos mismos que confluyen en el ambiente:

- 1.- Proveedores.
- 2.- Consumidores o clientes.

3.- Competidores.

Para analizar más profundamente, tanto a las situaciones ambientales generales como a los grupos, es necesario hacer consideraciones como las siguientes:

a) La naturaleza dinámica del medio ambiente.

El líder debe considerar que el medio ambiente es dinámico, complejo y multifasético.

b) Dependencia, poder y capacidad.

El análisis de estos factores ayuda a ponderar la transferencia que tienen las relaciones de los elementos que integran el ambiente, puntos fundamentales para la toma de decisiones del líder.

La dependencia está relacionada al número de alternativas que puedan darse y su probabilidad de concurrencias. El concepto de dependencia nos ayuda a entender como funcionan las organizaciones en respuesta al medio ambiente, así mismo, aquellos elementos que tienen mayor dependencia serán críticos en el proceso del liderazgo.

El poder debe entenderse respecto a la posición inferior o superior para negociar sobre determinado aspecto, esto es, la habilidad de una organización para que otras dependan de ella. En este punto, donde se entrelazan la dependencia y el poder, nacen las relaciones interdependientes. La capacidad del liderazgo está en función de que esto perciba la situaciones del medio ambiente y las resuelva positivamente a favor de sus seguidores.

- Consideraciones a las condiciones ambientales generales.

Condiciones económicas.

El ambiente económico es la primera determinante a considerar por el líder, basándose en la idea del costo-beneficio que acarrea el tomar una decisión.

Dentro de los aspectos que deben considerarse están la política monetaria y fiscal, los impuestos, los subsidios, los estímulos fiscales, el crecimiento

económico, el ritmo de la inflación, el nivel de desempleo e incluso el desplazamiento de las monedas extranjeras y los intereses bancarios que por si solos demuestran la importancia que tienen para considerarse en la toma de decisiones.

Las incertidumbres más fuertes en este campo consisten en preveer las condiciones económicas a corto plazo y al impacto general de la decisión, ya que el líder debe tomar demaciadas decisiones sin tener la posibilidad de influir en el medio ambiente económico.

- Medio ambiente tecnológico.

Se refiere básicamente a la aplicación de los conocimientos científicos y técnicos a las operaciones de la organización, que le permiten lograr sus objetivos.

Algunas organizaciones requieren de mayor atención en este punto, ya que, son más vulnerables a este tipo de cambios, adquiriendo especial importancia el invertir en el desarrollo de conocimientos, pues de no hacerse se corre el riesgo de llegar al ocaso de la organización.

- La situación política y legal.

Las organizaciones son influidas por el contexto político y jurídico, y es muy amplia la gama de leyes, regulaciones y requisitos que se necesitan cumplir para operar.

El líder no debe estar ajeno a estas presiones porque, en gran medida, establecen el marco dentro del cual debe acutar el líder.

- El contexto sociocultural.

Lo forman las normas, valores, experiencias colectiva, educación, ciencias, mitos, etcétera, que influyen en la acción de la organización.

- La ecología.

Si bien, en muchos de los casos no existe una legislación que de límite o amplie el efecto ambiental de las organizaciones, el líder debe considerarlo, para la decisión que vaya a tomar, ya que puede desequilibrar cualquiera de los otros factores.

4.5.5. ACTITUD Y COMPORTAMIENTO.

Una vez conocidos los elementos que integran la imagen del líder, es necesario destacar también los aspectos de la conducta que influyen cuando está cuando ejercer su función.

Debemos de considerar primersamente la personalidad del líder y sus expectativas a partir de su aprendizaje, experiencias, y motivadores.

Se aportado numerosas ideas a cerca del comportamiento e incluso se puede decir que no existe una receta única que unifique el comportamiento idóneo a seguir. Los aspectos que tratamos son básicamente la suma de las ideas que sobre este particular han aportado algunos autores.

La actitud y comportamiento del líder, en primera instancia, deben estar orientados al cumplimiento de los objetivos que se ha planteado, tanto organizacionales como personales.

Otro punto es el referente a los comportamientos del líder orientados al mantenimiento y desarrollo de la imagen que quiera proyectar. Aquí insistimos en la discreción y reserva que debe mantener en su interacción con el grupo.

El proceso del liderazgo, hace que por diferentes circunstancias, el líder debe realizar giras de inspección o supervisión a otros lugares diferentes a los de su residencia, la recomendación aquí, es que trate de observar los lugares sin la presencia de los anfitriones a efecto de conocer la situación real, sin el disfraz que le pudieran poner las gentes mencionadas.

Como se manifiesta en otras partes del modelo, es necesario también que el líder conozca a las personas que le rodean probablemente hasta en los más mínimos detalles para dirigir su comportamiento hacia ellos.

Es importante considerar también en este punto el no prestarse a la exhibición ya que deteriora la imagen y siempre deberá mostrar fortaleza y habilidad en el desarrollo de sus acciones.

Condiciones que Maquiavelo considera importantes en un líder, también ubicando que hay que "predicar con el ejemplo." Maquiavelo también habla de que "el fin justifica los medios" e incluso como parte importante del comportamiento del líder es el ser un "actor", para poder modificar de un momento a otro su estado de ánimo y/o hacer sentir a las otras personas que les habla con la "verdad".

Existen también otra serie de leyes no escritas referentes a la conducta del líder para con su antecesor en el puesto, en las que no debe hacer declaraciones en su contra, pero se permite maniobrar para desarticular los grupos de su antecesor para rescatar el poder.

Es basto el legado que han dejado un sin número de líderes sobre su comportamiento así como anécdotas que nos refuerzan.

Como se citó anteriormente, en México, Benito Juárez decía "a los enemigos justicia, a los amigos justicia y gracia". Nixon cita que el único lugar donde no existe la muerte es en la política, entrelazándose con la idea de que no se deben hacer enemigos porque las situaciones cambian como una rueda de la fortuna, a veces arriba, a veces abajo y si tenemos enemigos estos nos pueden atacar cuando estén arriba y nosotros abajo.

Otro dicho mexicano dice que "con la vara que mides, serás medido" o "no hagas a otro, lo que no quieres que te hagan", sin duda tienen acertividad y muestran cierto ingrediente moralista.

Referente al análisis de las situaciones se dice que hay tres tiempos; sumar (atraerse seguidores), sumarse (integrarse a equipos mayores), y sumirse (no aparecer en el lugar).

Dentro de las teorías modernas del comportamiento se ha desarrollado el análisis transaccional que considera que el ser humano se conduce en tres diferentes formas; como padre, como adulto y como niño, de acuerdo a su respuesta ante un estímulo, teniendo esta respuesta también en ocasiones un mensaje psicológico.

El líder debe manejarlo en los momentos adecuados para obtener mejor información de las situaciones y personas.

Actualmente la comunicación social a través de los medios masivos, nos hace ver el " comportamiento " de los líderes por lo que es importante un adecuado trabajo en este sentido. En el ámbito de la organización es igualmente importante utilizar la comunicación social para difundir no solo la imagen sino también el comportamiento del líder.

En situaciones extremas el líder debe comportarse con justicia de acuerdo a los elementos jurídicos o reglamentarios aplicables a la situación.

Dentro del comportamiento del líder se ven aspectos que pudieran aparecer poco éticos y que sin embargo muchas veces son necesarios para conseguir los objetivos del grupo. A continuación se presentan elementos que es necesario conocer en la operación del líder, para ser empleados o para defenderse de ellos.

La manipulación es una palabra a la que comúnmente nos referimos y calificamos como " mala ", sin embargo, como se planteó arriba es necesario conocerla.

- Manipulación.

De acuerdo a la definición del diccionario la manipulación es la ejecución de las operaciones manuales en varias ciencias, artes y oficios o la manibra, manejo destinado a engañar. En su definición el verbo (manipular) se define como: operar con las manos, manejar uno los negocios a su modo, o mezclarse con los ajenos.

Como podrá verse en ambas definiciones y vinculándolo con la exposición del tema, la manipulación consiste en el manejo de persona y/o situaciones con las que lo hace los orienta a su convivencia personal.

Si vincularamos abstractamente la definición de la administración y la palabra manipulación, podría ubicarlas algunas gentes como sinónimos. Alguien ha manifestado que administrar es " hacer a través de otros ". Es aquí donde se encontraría la similitud. También se habla de que en la administración se subordinan los intereses particulares al interés general, esta sería otra similitud. Sin embargo las definiciones más modernas consideran estos aspectos como secundarios y le dan más validez a las relaciones humanas y es aquí donde

se distancia la definición de ambos conceptos, (el de administración y manipulación).

En el medio normal es necesario que se conozcan una serie de técnicas, muchas veces no con la intención de aplicarlas sino precisamente para que no se las apliquen a uno mismo. En el complejo ambiente social todos somos manipuladores y manipulados es por ello que la claridad que tengamos de tal situación nos hará mejores no solo como administradores sino también como personas.

- Desarrollo.

Cuando se habla de manipulación es necesario decir que el que la lleva a cabo tiene el control, el autor William M. Jones establece dos tipos de manipulación que son: la personal y la organizativa, en ambos casos se manipulan de acuerdo a sus debilidades. En términos de la relación del manipulador con el manipulado existen tres tipos:

- " La ascendente.
- La lateral.
- La descendente." (36).

La manipulación ascendente se practica con los superiores más poderosos, estos a su vez requieren de cierta cantidad juiciosa de adulación por parte de sus subordinados. La manipulación hacia arriba esta confiada al nivel inmediato superior y es necesario que sea estrecha y frecuente.

La manipulación lateral se lleva a cabo con los iguales y puede ser un buen medio para iniciar el aprendizaje de manipulación. La manipulación decendente es el control de los subordinados y es menos peligrosa que la ascendente o la lateral, puede consumir mucho tiempo y debe de tenerse cuidado, pues de manipulador puede pasarse a manipulado. Esta manipulación proporciona amplia información y abre canales de comunicación, pueden recopilarse informes de su area, de otras areas, de superiores y laterales. Es aqui donde se aplica la teoria de las olas. Las principales actividades manipulativas son la de recopilar información y establecer relaciones haciendola una manipulación direccional.

La meta fundamental del manipulador es el control del poder. Tal control comienza con la autodiciplina requiere estar alerta continuamente de la opinión y darse cuenta de las técnicas apropiadas que hay que usar en ocasiones específicas. El buen manipulador no responde automáticamente a cualquier situación, sino que enriquece la información, controla las opiniones y avanza con pasos regulares teniendo siempre el control de la acción. La mayoría de la gente es manipulada por que es pasiva, esta asustada o es insegura.

Hay que tener cuidado cuando crece más rápidamente la confianza que los conocimientos y la habilidad ya que se requiere un equilibrio entre el temor y la temeridad.

La manipulación energética se da cuando se presisa el defenderse.

En una sociedad de competencia lo primero que debe definir el manipulador es quienes compiten contra el para lograr las metas.

Es importante también separar los aspectos emocionales de los aspectos de manipulación, es decir, la vida emotiva y familiar debe darse apartada de la vida de manipulación, ya que cuando se aplican medidas de manipulación en la vida privada esta se ve deteriorada.

Manipulación Personal". La manipulación personal se ejerce sobre los individuos para lograr un propósito específico y ocurre en todo tipo de relaciones humanas". [37].

Es importante, inicialmente conocer las costumbres personales de los manipulados, por lo que cuando uno cambia de ambiente se requiere de mucha discreción para afianzar el nuevo ambiente.

Existen por lo general 3 tipos de personas", el realista, el cínico y el idealista, por lo que el manipulador debe identificar a estos y en base a ellos desarrollar la manipulación". [38]

Manipulación Organizativa. Se orienta básicamente al manejo que se puede hacer de la organización, conociendo sus estructuras, sus líneas de comunicación, los ámbitos de donde fluye la autoridad, los grupos informales, etc. Las fuentes de información son de diversos lugares, los manuales de organización, procedimientos, directorios, planes y programas e incluso los comentarios del personal.

Lo importante es "buscar las debilidades que tiene esta y en base a ello buscar los métodos adecuados para realizarla". [39].

Métodos de manipulación. Los métodos más usados son:

- La Adulación. Son los refuerzos positivos a las personas.

- La Ilusión. En base a situaciones reales, se crean ilusiones, que supuestamente son favorables para el manipulado, se exageran actos.

- Difamación. Consiste en resaltar alguna "acción o característica negativa de el manipulado y en base a ella calificar sus acciones, incluye el poner apodosos". [40]

- Amenaza. Es una "condición humana en la que nadie está exento del miedo" [41]. Pueden ser dadas directamente o indirectamente, tanto físicas como psicológicas.

- Sexo. Básicamente "se busca ubicar los anhelos sexuales de los individuos" [42], para que en base a ellos se manipule. Se buscan los indicadores sexuales (edad, religión etc) y se realiza el manejo, directo o no.

- Presión. Es la fuerza que existe por "el simple roce de las personas. Hay que reconocer estas presiones para canalizarlas a los objetivos del manipulador". [43]

- Intrigas. Se realizan en "plazos más largos de tiempo y son la mezcla de varios de los métodos vistos". [44].

- Prejuicio. El prejuicio es "algo interior que ha sido formado en nosotros y que se manifiesta en un acto

conciente". [45]. Es un juicio aparentemente bueno que realizamos por ayudar a alguien que realiza un acto.

4.5.6..Seguidores.Otro aspecto del modelo de liderazgo integral lo constituyen los seguidores.Como se ha tratado en diferentes puntos,los seguidores no existen sin lideres y viceversa.

Hay que entender a los seguidores como seres humanos y no como simples instrumentos de la producción.Los seguidores aportan a las organizaciones,a los grupos y a los lideres sus actitudes, aptitudes, experiencias, aprendizajes y en general toda conducta positiva y esperan tener un lugar y reconocimiento por su desempeño.

Los seguidores tienen personalidad y expectativas propias,buscan conseguir sus objetivos y tienen sus propios motivadores.

El lider debe conocer los elementos fundamentales que se han dado en la formación,las expectativas que como grupo tienen y sus retroalimentadores.

El "manejo" de los seguidores debe darse en función de lo anterior y no con las ideas de "dar golpe con el dedo" o "al pueblo pan y circo".El seguidor posee conciencia y en caso que sea falsa o desfigurada la retroalimentación que se le dé,existen factores que lo pueden mover de un estado estático a uno dinámico que cuestione el liderazgo y al lider.Los Seguidores son pues,el factor vital a considerar en el modelo de liderazgo integral.

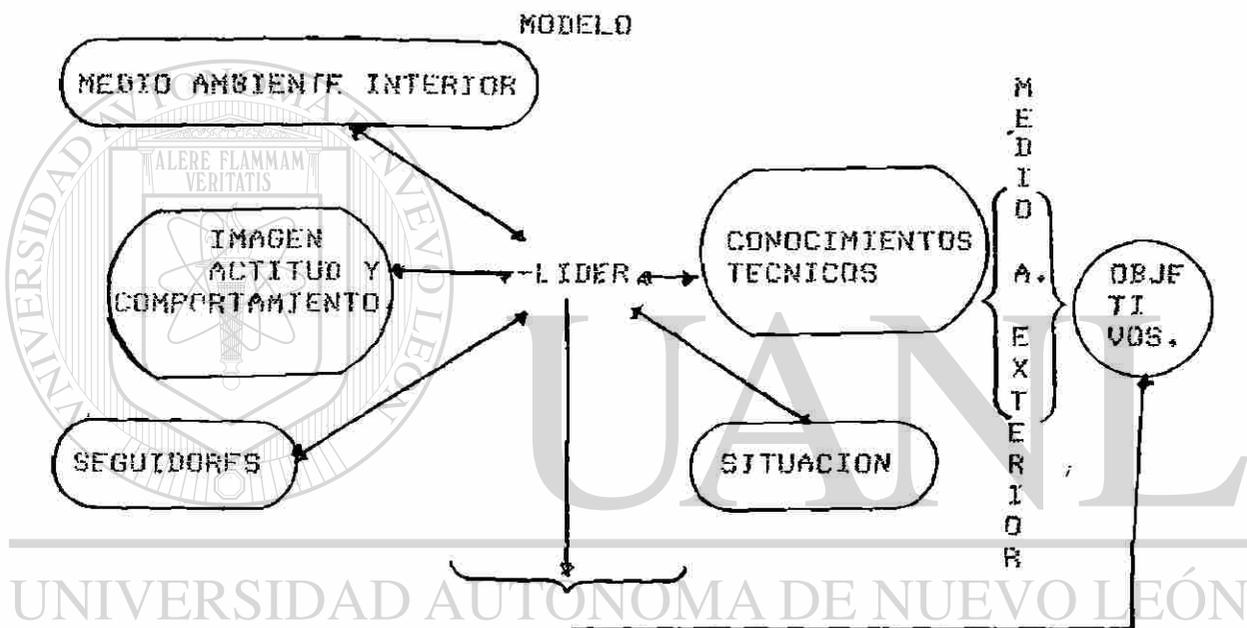
4.5.7.Situación.En ocasiones el fracaso o el éxito del lider depende de la adecuada caracterización que tenga de la situación en la que vive (normal o emergente y sus matices),si tiene información,si hay recursos,etc.y las posibles repercusiones que tendrá al tomar una decisión. Debera analizar los posibles cursos alternativos,ventajas y desventajas y una evaluación del costo beneficio que se tendrá por tomarla.

En la dirección de personas la decisión consiste en elegir el estilo de liderazgo mas adecuado y es erroneo pensar que una persona por tener determinado comportamiento tiene el éxito asegurado como dirigente, en el caso que la situación coincida con su personalidad podra tener éxito pero si cambia la situación fracasará.

La situación tiene variables de calidad,cantidad y tiempo y muy dificilmente se presentan idénticamente.Es por eso que la información que tenga el lider aunada a

su experiencia (incluida la de sus seguidores), formaran las herramientas que puede utilizar el lider para identificar las situaciones.

Con la información dada de los factores que integran el Liderazgo Integral plantéo el siguiente modelo operativo



CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Administración de Recursos Humanos.Fernando Areas Galicia.Ed Trillas 1985 XI reimpresión.pp.61
- 2.-Ib Idem ant.pp 61
- 3.-Ib idem ant.pp 61
- 4.-Ib idem ant.pp 61
- 5.-Ib idem ent.pp 61
- 6.-Ib idem ant.pp 64
- 7.-Ib idem ant.pp 66
- 8.-Ib idem ant.pp 70
- 9.-Ib idem ant.pp 73
- 10.-Ib idem ant.pp 71
- 11.-Ib idem ant.pp 75
- 12.- El aspecto Humano en las empresas.Douglas Mc. Gregor Ed.Diana.9na impresión 1981.pp 43.
- 13.-Ib idem ant.pp 44
- 14.-Ib idem ant.pp 44
- 15.-Ib idem ant.pp 57 y 58.
- 16.-Administrative Behavior,Herbert a. Simon.Ed Mc.Millan CO 1947 pp.125.
- 17.- Las Relaciones Humanas en la Administración.Robert Dubin.Ed CECSA. 4ta impresión 1982 pp.386.
- 18.-Ib idem ant. pp 387
- 19.-Ib idem ant. pp 391
- 20.-Ib idem ant. pp 391
- 21.-Ib idem ant. pp 391
- 22.-Ib idem ant. pp 391
- 23.-Ib idem ant. pp 392
- 24.-Ib idem ant. pp 392
- 25.-Los infinitos deseos del hombre.Bertrand Roussel,ED U.W. DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS. Norton. pp 11.
- 26.-Economía y Sociedad.Max Weber.Ed U. de Harvard ,pp 323.
- 27.-Anatomía del Poder,J.K. Galbraith,Ed Edición.1986 pp.18.
- 28.-Ib idem ant. pp 18
- 29.-Ib Idem ant. pp 40
30. Ib idem ant. pp 54
- 31.-Power,Adolf a. Berle Jr.Ed.Brace and World.1967 pp.63.
- 32.-Política y Mercados.Sistemas políticos del Mundo.Ed Basic Books.1977.pp 26.
- 33.- Lideres.Richard M. Nixon.Ed.Planeta.1983.pp 10.
- 34.- Diccionario enciclopédico Universo.Ed Herrero.1975 pp.862.
- 35.-El Politico,José Martinez Ruiz "Azorin",Ed Espasa Calpe s.e. 1968.pp 15.
- 36.- El Arte de la Manipulación.William M. Jones,ED

grupo editorial Sayrols. 10 edición, pp 18

37.- Ib idem ant. pp 32.

38.- Ib idem ant. pp 74-76.

39.- Ib idem ant. pp 111.

40.- Ib idem ant. pp 115.

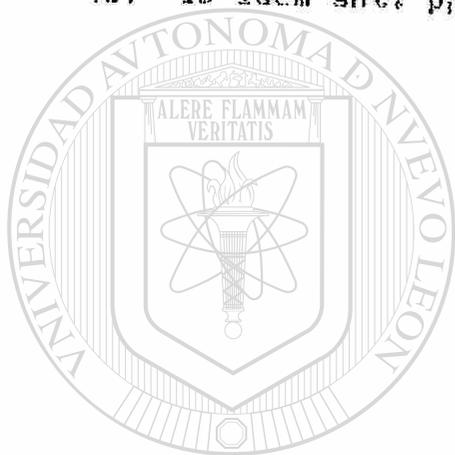
41.- Ib idem ant. pp 134.

42.- Ib idem ant. pp 153.

43.- Ib idem ant. pp 174.

44.- Ib idem ant. pp 194.

45.- Ib idem ant. pp 216.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO V

APLICACION DEL MODELO,

El liderazgo considera aspectos como los que fueron desarrollados en el capitulo anterior.

La aplicación del modelo comprende ámbitos específicos de cada uno de ellos, como fueron planteados en los capítulos anteriores, en este se tocarán de manera general. Buscando ser una herramienta para el líder, no como "mandamientos", sino como un apoyo en el proceso de liderazgo.

El esquema de liderazgo integral pretende dar un desarrollo no solo al líder sino a todos los elementos en los que se delega el proceso de liderazgo.

De esta manera se integra la fórmula de este:

$$LI = f (I, A \text{ y } C, MAI, MAE, CI, Si, Se).$$

Con los elementos descritos podemos decir que en el "Liderazgo Integral" pasa por los Procesos de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, no estando ajeno a los Objetivos de la Organización y del líder.

La aplicación del Liderazgo Integral a la empresa puede establecerse como un programa, adecuándolo a las necesidades Psicológicas y Culturales de los individuos y a la Cultura Organizacional del grupo de trabajo.

Los resultados pueden vertir nuevas variables a considerar, el modelo operará como sistema dependiendo de los los niveles donde se aplique y su ejecución sistemática en la práctica.

Su aplicación puede seguir la siguiente metodología:

- Fijar objetivos.
- Establecimiento de un programa de acción.
- Implementación.
- Observación.

Elaboración de cuestionarios.

Entrevistas.

Entrenamiento de aplicadores.

Difusión del programa.

Aplicación de las herramientas.

Recopilación de la información.

Análisis de la información.

- Presentación de resultados.
- Operación de programas de apoyo resultantes.
- Actualización del estudio.

Desde el punto de vista de " sistemas " cada uno de los factores tiene una función específica y la suma de sus partes es mayor que el todo (enfoque sinérgico), la función de cada una de las partes debe entrelazarse con las otras y en la práctica el no considerarlo como un todo, delimitaría su marco, como en el caso de los otros modelos de liderazgo.

5.1 El factor imagen en la aplicación del modelo.

En el desarrollo del capítulo anterior se trataron los elementos que componen este factor.

No se puede considerar que todos los líderes tengan una imagen similar entre si, o se pueda establecer un paralelo acerca de ella. La imagen de los líderes, incluso del mismo género (político, militar, religioso, de empresa, sociales), no presenta características únicas. Algunos de ellos se asemejan por su fortaleza, su humildad, su trato, su elegancia, etc., pero aunque así sea, en otros aspectos son totalmente contrarios. La visión y el entendimiento de su entorno juegan un papel determinante en la conformación de su imagen.

La imagen de un líder muchas veces es formada por sus seguidores, mismos que exaltan más sus virtudes que sus defectos, el tiempo se encarga de mitificarlos y llevarlos a rangos de semidioses, se pierden sus

verdaderos rasgos humanos tanto sus defectos como en sus cualidades o, el caso contrario, cuando las circunstancias los llevan a ser "perdedores", los satenizamos.

Tampoco se puede decir que los líderes de una época tengan imágenes muy parecidas aunque tengan objetivos iguales o similares.

Por tal motivo los aspectos que se manejan en esta aplicación si bien son muy determinantes, ayudan a la conformación de una imagen.

El primer aspecto de relevancia es la apariencia física, la salud y la referencia que se hace en tal sentido es tratar de seguir los parámetros que en materia media han determinado los especialistas respecto a la estructura, peso y alimentación balanceada y actividades deportivas ciertamente con las limitaciones que sugieran cada caso.

El atuendo también juega su función. "El hábito no hace al monje, pero lo viste", fortalece la imagen que proyecta, más que una vestimenta fina y mal ordenada.

Entre otros de los aspectos necesarios a distinguir y aplicar es el manejo de la dirección y otros elementos "subjetivos" de la imagen. Aquí también cabe apuntar que las relaciones familiares forman parte de la imagen del líder, así como las "modales" y la "educación", por tal motivo no deben omitirse sus detalles [1].

La imagen que se proyecta a través de los medios de comunicación social en su caso, requieren también de detalles.

En el anexo No. 1 se presenta una guía sobre el factor.

5.2 El factor de conocimientos técnicos en la aplicación del modelo.

El líder debe mantener constante contacto con los conocimientos técnicos e intelectuales que pudieran ayudarle en su función, como libros, periódicos, revistas, cursos, conferencias, cátedras, etc.

La intención fundamental es no cerrarse a los avances técnicos y/o a las ideas "nuevas" o de "vanguardia", ya que podría traer como resultado la

obsolescencia de los conocimientos técnicos y la de desobligación para con el medio ambiente.

Ciertamente con apoyos de investigación y sistemas computarizados se puede contar con un buen archivo.

En el anexo No. 2 se puntualizan ciertos elementos de importancia, pudiendo variar según el caso.

5.3 El factor medio ambiente externo en la aplicación del modelo.

Lo recomendable, en este factor, es contar con la suficiente información del medio exterior para enfocar adecuadamente la toma de decisiones.

El medio ambiente determina muchas situaciones que se reflejan en todos los ámbitos de la empresa. Tanto en lo económico como en lo político, social, cultural, y ecológico.

El líder tiene que ser objetivo en sus apreciaciones de la realidad para conducir adecuadamente su proceso de liderazgo, ciertamente, no en todos los casos se puede contar con la suficiente información para hacer más certera la decisión que se toma, sin embargo, el carecer de esta coloca la decisión del líder en ámbito de las probabilidades, es decir, que esta puede ser buena o mala [2].

La recomendación fundamental es contar con buenos canales de información, tanto formales como informales, los primeros se dan con el contacto estrecho con los medios de comunicación o voceros de las instituciones que regulan o norman los elementos de los factores del medio ambiente y los segundos por las relaciones informales, a través de contactos con personas cercanas con los niveles cúpula de esas instituciones. No hacemos referencia solo a los organismos públicos sino también a los privados.

De los factores anteriores requiere trato diferente el ecológico, cuyo manejo tiene otros matices.

Es necesario para el líder establecer mecanismos y sistemas con sus respectivos retroalimentadores que lo surtan de información exterior para su liderazgo, debe darse un seguimiento para analizar tendencias y evaluar

los cursos alternativos más favorables para elegir el más adecuado.

Hay que conocer, inclusive, las fuerzas y debilidades de otras organizaciones similares para poder sobresalir en el campo de operación.

El hecho de que se conozca la información siempre nos dará una mayor ventaja en el juego por el poder e incluso puede evitar que alguien "grille" en contra, es por eso que la información del exterior no solo nos sirve para tomar decisiones, sino también para dar mayor solidez a nuestro liderazgo.

El anexo No.3 describe puntos de interés sobre el caso.

5.4 El factor actitud y comportamiento en la aplicación del modelo.

No pueden existir reglas en la operación de estos elementos, ya que dependen de muchas situaciones, tanto de formación del líder como de los objetivos que persigan.

Lo más importante de destacar en este punto tal vez sea la forma uniforme en que debe comportarse el líder y la idea de "predicar con el ejemplo". No obstante, hay quien manifiesta que el líder tiene que ser un gran "actor", comportándose situacionalmente y contrastando desde posiciones emotivas como el llanto hasta las inflexibles en línea "dura".

No cabe duda que este sea un punto difícil de desarrollar pues nada de lo que se diga podrá garantizar el éxito del líder en cuanto al comportamiento y la actitud, es por eso que su actitud y su comportamiento deben estar siempre en términos de influir sobre los demás y considerar que la empatía puede centrar la acción, además de entender la situación y que no siempre se está en los primeros planos.

Algunas personas piensan en actitudes y comportamientos "morales", ciertamente, esta idea puede ser aplicada por líderes de ciertas ramas, otras personas hablan de las "reglas del juego" y que entre gitanos no se leen las cartas", el caso es que como quiera se respetan ciertas reglas no escritas ya que se

piensa, presisamente por las altas y las bajas que da la vida que " con la vara que mides serás medido ".

En el capítulo I y el IV se trataron muchos de los aspectos que debe atender el líder en su actitud y su comportamiento y debe " convencer y conmover " y tener la visión suficiente hacia el futuro para que su actitud y comportamiento estén en comunión con este.

El anexo No. 4 describe puntos operativos a considerar de este factor.

5.5 El factor situación en la aplicación del modelo.

Si dirigir es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo, en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en "una situación dada ". Estamos estableciendo la diferencia entre el fracaso y el éxito de un líder.

El líder debe percibir la situación que vive y en base a eso seleccionar la forma más adecuada de comportarse o de instruir una acción.

Existen situaciones de presión, de emergencia, etc. y a quién se le da instrucción con experiencia y conocimientos sobre la situación, todo lo contrario o los matices que podrían surgir sobre los puntos citados. Es un error pensar que una persona, por tener determinado comportamiento, tiene el éxito asegurado como dirigente. En el caso que su personalidad coincida con una situación en que se requiera precisamente ese estilo, si tendrá éxito, pero si cambia la situación puede ser un rotundo fracaso.

El líder podrá tener éxito como tal en la medida en que pueda interpretar la situación en base a la información que tenga y es flexible para cambiar de estilo de acuerdo a lo que se requiera.

Ciertamente, no hay situaciones iguales sino similares , ya que cambian las variables que las generaron, por lo que en este punto cuenta, de manera importante, la experiencia del líder al poder interpretar la realidad y la facilidad y rapidez de poder hacerlo está en función a su experiencia.

El anexo No. 5 spoya en análisis el factor.

5.6 El factor medio ambiente interior y su aplicación al modelo.

Los factores que se toman para realizar la medición están derivados del medio ambiente de trabajo y las características propias del desempeño del puesto, es decir, se toman en cuenta los factores extrínsecos e intrínsecos del puesto, estos factores son:

1.- Grupo de trabajo.

Consiste básicamente en la coordinación que existe entre las diferentes áreas que conforman la Unidad Administrativa para el desarrollo y definición de los programas encomendadas a esta.

2.- Equipo de trabajo.

Se refiere a las herramientas y materiales de trabajo con los que se cuenta para el desarrollo de las actividades no solo las técnicas sino también las Administrativas.

3.- Aptitud y reconocimiento.

En este factor se analiza la calificación técnica del personal y la forma en que es reconocida por la institución.

4.- Habilidad, Desarrollo y Superación de Recursos Humanos.

La forma en que se desempeñan las actividades, la posibilidad de desarrollo y superación del personal son evaluados en este factor.

5.- Factores de Trabajo, planeación.

La planeación de las actividades es fundamental para la medición del clima, en este factor se evalúa, sus características, como realiza y cual es la vinculación de las áreas en esta actividad.

6.- Información y Comunicación.

En este factor se hace referencia a la oportunidad, características y barreras que inciden en el, y que de alguna manera afectan el buen desempeño de las actividades.

7.- Confianza y Motivación.

Se refiere al grado de seguridad que se le da a los trabajadores y la forma en que les comunica el desarrollo de los programas, avances, resultados y retroalimentación al trabajador.

8.- Remuneración y Prestaciones.

En este factor se evalúa la magnitud de la percepción en referencia al tipo de trabajo, a la remuneración que por el mismo trabajo se da en otras instituciones.

9.- Ambiente e Higiene.

Se refiere a las características físicas del lugar (luz, ventilación, olores, etc.), y si estas permiten el desarrollo de las actividades adecuadamente.

10.- Tendencias en la Dirección.

Se refiere a la forma en que se ejerce la dirección y la supervisión de los trabajadores.

El anexo 6 muestra un modelo práctico.

5.7 El factor Subordinados y su aplicación al modelo.

Como se expuso en el desarrollo del trabajo, es necesario que el líder conozca rasgos fundamentales de los subordinados y la forma en que se conducen estos a efecto de que el proceso de delegación del líder encuentre el reflejo que busca exactamente el líder. Como en primera parte el líder en base a entrevistas personales e investigaciones de archivos deberá conocer ciertos datos personales y familiares de los supervisores ya que de ellos dependerá un conocimiento más profundo que le permite tanto un acercamiento personal como el conocimiento de sus habilidades, de sus áreas de oportunidad así como de su potencial de desarrollo y posibles puntos críticos.

Las siguientes hojas presentan ciertos puntos importantes sujetos a una situación, que podrían ser ampliados brindando información mayor al líder. (*)

Toda esta información puede obtenerse del expediente de la persona antes de la entrevista para estudiar sus datos más importantes.

Esta información es muy útil para iniciar el dialogo asi como para tomar acciones futuras.

] Se imagina el impacto de una felicitación en su cumpleaños o en el de su esposa ? o] un recordatorio en su aniversario de boda ?

Dentro del conocimiento del subordinado debe de establecerse un seguimiento respecto a la motivación personal que tiene esta en sus diferentes campos, incluso se recomienda tener una ficha personal de cada subordinado en la que se anoten los avances que vaya teniendo este para que en las pláticas informales que se tengan con el se pueda seguir retroalimentando y esta vez que es considerado como parte de un equipo de trabajo.

En los anexos 7, 8 y 14 se presentan cuadros de apoyo.

5.8. INTEGRACION DEL MODELO. Un aspecto básico es la integración de los factores que lo componen, no se puede hablar de la independencia de ellos cuando se da el proceso de liderazgo.

En este punto se hace necesario dar la definición de lo que considero un liderazgo efectivo, no sin antes destacar que las variables dadas no son igualmente medibles y en algunos casos los criterios de medición se centran en los resultados y aún ahí no es posible valorarlos sino evaluarlos. El Liderazgo efectivo esta dado cuando el lider y los seguidores logran en su interactuación cumplir con las metas y objetivos que fueron planteados y asimismo se cubren las expectativas personales tanto del lider como de los seguidores compatibles con las de la organización como con las de la sociedad en general.

Para que se presente un Liderazgo Efectivo es necesario que los factores dados no se encuentren en un nivel nulo y exista la posibilidad, según sea el caso, de aumentarlos en niveles.

A continuación se presenta un ensayo de gradación de los factores :

Nivel Nulo. No existe el conocimiento del factor, no hay información, comunicación, trabajo para integrarlo y retroalimentación.

Nivel Bajo. Se conoce el factor pero limitadamente, se busca estructurar un sistema de información, el trabajo para integrarlo esta empezando o es limitado, hay retroalimentación.

Nivel Medio. Hay un trabajo adecuado en la identificación del factor, es sistemático pero poco profundo, hay fuentes de información

disponibles, la retroalimentación se toma como aspecto importante.

Nivel Superior. El trabajo es profundo sobre el factor y hay una crítica conciente de él, se evalúan todos sus aspectos y hay retroalimentación con calidad.

MATRIZ DE INTEGRACION

ACCIONES PARA SUPERACION DEL NIVEL

FACTOR	.N. NULO	.N. BAJO	N. MEDIO	N. SUPERIOR
IMAGEN	Definición de esta	Sistematic del proc.	Profundisa ción.	Mantenimien to y Des.
C.T.	Inicio de Estudio	Estructura ción.	Desarrollo	Concepto Estratégico
M.A.I.	Conoc.de Clima Org.	Evaluación del C.O.	Desarrollo elementos	Retroalimen- tacón c.o.
M.A.E.	Conoc.de Variables	Poderacion Variables	Manejo Variables	Concepto Estratégico
A.C.	Identific. Mod.Comp.	Manejo de Motivac.	Fortalec. de Motiv.	Automotiva- ción.
Se.	Conoc.de Seguid.	Cuidado en Espec.	Retroalim. a logros.	Apoyo y Delegación
Si.	Conoc del Med. Medio	Analisis del Med.	Evaluación Situación	Fortalec de canales.

Los anexos 9,10,11,12 y 13 aportan otros instrumentos de gran utilidad para el lider.[3] y [4]

5.9. Comprobación de la Hipótesis.

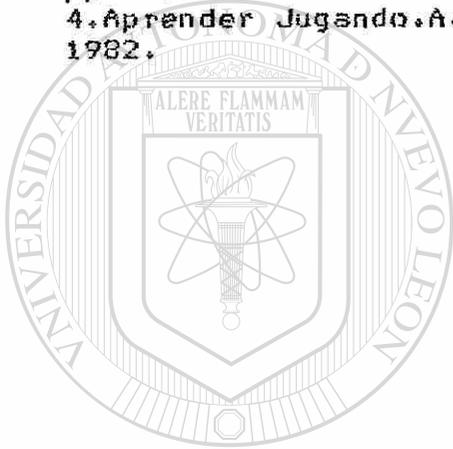
Con el desarrollo de los Factores indicados se unifican y sistematizan los elementos a considerar en la formación de un lider.

Asimismo se ha destacado la necesidad de aportación de diferentes ciencias al estudio del liderazgo.

El Liderazgo debe darse siempre con la intención de desarrollar al ser humano.

Citas Bibliograficas

1. Psicología del aprendizaje. Mario Hadad Slim. Ed Mc.Graw Hill 1978. pp 36
2. El Principio de Peter. L. Peter y r. Hull. Ed Plaza and Janes. 1974. pp 25.
3. Tesis "El comportamiento directivo a nivel supervisor" M. Alemán, J. Perez, S. Moreno. Fac de Psicología. UANL 1983 pp 103-118.
4. Aprender Jugando. A. Acevedo I. Ed Acevedo y Asoc. Mex. 1982.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO VI
ACTITUDES PERSONALES EN LA PROYECCION DEL LIDERZGO

El conocimiento de las técnicas y formas de aplicación del liderazgo no basta para ejercerlo adecuadamente. Suponer que este es el aspecto determinante nos haría incurrir en errores. De Gaulle escribió que " sin grandes hombres no se consiguen grandes acciones, y los grandes hombres poseen esa grandeza por que tuvieron la voluntad de acometer grandes acciones ". En esta frase quizá se encuentre la esencia del liderazgo. Quiere decir que no bastan los conocimientos técnicos sino que debe de existir la voluntad de hacer las cosas. También observamos que el líder, además de su grande firmeza y voluntad, debe tener capacidad para mover la voluntad de los demás, colocandolos en una posición activa. " El seguidor " desea ", el líder " quiere y hace " y la diferencia es la que genera el poder". (1)

Los líderes de las organizaciones deben tener presente la cita anterior en función de los elementos que se manejaron en el modelo.

Revisar observaciones teóricas del liderazgo no convierte a quien las lee en líder, sino que hace falta el aspecto de la acción. El liderazgo se construye diariamente en las organizaciones, con lo cual, no se debe suponer que este es el resultado de una " iluminación " o " milagro ". Su proceso es de constante estudio y práctica. Hay que reflexionar sobre los actos cotidianos y retroalimentar prácticamente las experiencias que se van presentando.

Existen líderes " empiricos " que surgen por las necesidades mismas del entorno circunstancial, sin contacto alguno con materiales escritos que pudieran ayudarlo e influir en el proceso del liderazgo. Aquí, la necesidad y la práctica son las que van conformando el liderazgo. Sin embargo, si están sujetos a ser analizados por los modelos del liderazgo que se han mencionado en el transcurso de la tesis.

El liderazgo es concreto y puede ser calificado tomando en cuenta ciertos mecanismos de medición, es decir, es un fenómeno ponderable, alcanzable y compatible. Sin embargo, como todo proceso humano, no está exento de enmiendas.

6.1 CONTROL DEL LIDERAZGO.

Una de las pruebas más importantes del buen liderazgo es la capacidad para entender y hacer uso de una diversidad de controles.

Los controles son herramientas críticas del liderazgo y deben permitir al líder realizar las siguientes tareas:

- 1.-* Capacitar, restringir y motivar a los subordinados (controles de nivel bajo).
- 2.- Distribuir los recursos del liderazgo de acuerdo con los problemas identificados (controles de nivel medio).
- 3.- Evaluar el desempeño total de la organización (controles de alto nivel), para dar confianza a los promotores, a los directores y al público.* (2).

Los tres puntos anteriores son muy diferentes en la aplicación práctica, e incluso no son distinguidos tan fácilmente por parte del líder y pueden ser mal aplicados según el nivel del que se trate.

6.1.1 Controles de bajo nivel, para restringir y motivar a los subordinados.

Es importantes que los subordinados conozcan con certeza los procesos de trabajo y las metas que se han planeado para cubrirse; dentro de la información que se les debe dar están las órdenes y observaciones, tratando de evitar lo más posible la existencia de rumores y chismes, los métodos básicos de control de este nivel son:

- a) El uso de técnicas de reforzamiento, aprendizaje y diseño que concentren la atención.
 - b) El establecimiento de las reglas.
 - c) La elaboración de metas de motivación.
- Reforzamiento positivo para cada elemento del trabajo.

Los subordinados buscan en forma casi inevitable reducir su trabajo así como los gerentes quieren la rutina y la predisciplina.

Los administradores con el contexto del estímulo (premios positivos), buscan reforzar los componentes desarrollados correctamente mientras ponen de manifiesto a los empleados los elementos que se descuidan y se elaboran con un grado de calidad inferior, es así como al dar una palmada en la espalda al que cumplió las metas se logran tres objetivos básicos:

{ Alentar la repetición del comportamiento mediante un reforzamiento previsto.

{ Llamar la atención sobre los aspectos omitidos en el trabajo.

{ Colocarse en el contexto del estímulo positivo como distinción del castigo negativo.

- Ayuda para percibir tendencias.

Además de las tendencias e ignorar o atenuar los aspectos menos deseables del trabajo los subordinados estarán tentados a hacer otras cosas con los buenos controles de nivel bajo se pueden corregir. Es fácil dejar de ver los problemas que se desarrollan en forma lenta. Para contrarrestar esta anomalía los líderes deben instrumentar una serie de medidas para llamar la atención sobre el problema, quizá contratando una unidad con otra y/o con algún período base.

- Descubrir indicios.

Al tratar de dar forma al comportamiento del subordinado para adaptarse y cubrir las verdaderas dimensiones del trabajo, los administradores tienen que considerar los indicios claves no intencionados. La mayoría de los subordinados aprenden a identificar mediante claves sutiles lo que sus jefes consideran trivial e importante, lo que los enciende y lo que encuentran fácilmente dispensable.

- Las reglas y el liderazgo.

Idealmente las reglas establecen los límites del comportamiento permisible sin que los subordinados tengan que usar su discreción dentro de esos límites.

Las organizaciones multiplican en forma gradual el número de reglas, en la mayor parte se ignora se inhive o

se destruye la iniciativa individual para hacerle frente a los problemas.

Otro peligro es el que cuando existen demasiadas reglas en los procedimientos se pierde mucho tiempo en la operación.

- Metas de Motivación.

Casi todos los administradores encuentran útil el empleo de medidas cuantitativas de desempeño; son muy usuales. Lamentablemente esta facilidad no es efectiva, una teoría proporciona retroalimentación crítica que alentará al subordinado, sin embargo la retroalimentación debe de ser clara y no ambigua e incluso puede reducir y distorsionar el trabajo hasta el punto de dañar la organización con el objetivo de mostrar buenos resultados.

- Distorsiones y disimulos.

Cuando se usan en forma correcta las metas, la organización pierde incluidas en estas la motivación. Se hace caso omiso de los aspectos en medidas del trabajo, se perjudican los intereses mayores de la organización y a menudo se destruye la cooperación de los grupos, además de que el sistema de información de la organización se confirman y se crean los fantasmas. Si se van a usar mediciones de resultados se deben poner al día para reflejar los nuevos valores.

- Metas seductoras.

Es posible hacer atractivas las metas a los subordinados a estas son facilmente mesurables para un buen lider equilibra estas metas en la práctica y en la teoría.

- Falacias de la administración por resultados.

Se cree que es buen gerente aquel que da buenos resultados. Es por eso que deben considerarse otras razones para determinar el planteamiento inicial como son:

+ Se puede establecer una competencia en los diferentes objetivos particulares y de la organización en los que una persona puede obtener resultados pueda contraponerse a la organización.

+ La competencia excesiva conduce a descuidar aspectos no medidos de un trabajo.

+ Es difícil puntualizar la causa o fuente de un problema.

+ Se confunden las fallas y las pérdidas, esto es, no se identifican adecuadamente los problemas.

+ Las áreas de Staff y de servicio no reflejan claramente sus resultados.

- Uso efectivo de metas.

Se puede decir que cuando las metas son especificadas reciben retroalimentación con respecto a su medida es que se "están cumpliendo correctamente". (3).

En resumen se puede decir que los controles para los niveles inferiores deben considerar elementos de confianza de información para que en base a estos la relación que exista con los subordinados sea la adecuada.

- Incapacidad entrenada.

Cuando los subordinados llegan a acostumbrarse a una rutina se establece por parte de ellos un nivel fijo de esfuerzo, e incluso, aun que existan siempre problemas serán difíciles de distinguir cuando se hacen rutinas e incluso se las arreglan para no percibir y racionalizar la necesidad de hacer más cosas o de hacer cosas diferentes por lo que se hace necesario establecer un control en este sentido.

- Toma de conciencia de los subordinados.

Para el caso anterior es necesario que los líderes preparen a los subordinados a ver, a oír, o a aprender, se trata de involucrarlos en una forma activa para montar el escenario donde se presenta el problema a necesidad organizacional y deben de tomarse las siguientes acciones:

1.- Buscar un acuerdo en el que se analicen metas standards y objetivos, buscando que motiven al subordinado.

2.- Los subordinados deben participar en el desarrollo de métodos y datos mediante los cuales se valora el logro de las metas.

- Confianza y retroalimentación.

Lo más importante en este nivel hacia la parte final es que se le de confianza al subordinado para realizar su trabajo y que al final cuando lo haya hecho se sienta satisfecho de él.

Como parte concluyente del ciclo, es necesario retroalimentar al subordinado de tal forma que a parte de que sea estimulado y haya aprendido aprecie que le generó cierta utilidad el desarrollo de su trabajo.

6.1.2 Controles de nivel medio.

Los controles en este nivel son muy diferentes a los del nivel anterior sin embargo se hacen necesarios toda vez que estén coordinados trabajo y elementos del mismo sistema de la empresa de hay que se requiere de hacer tres preguntas básicas:

a) ¿ Se ejecutan los trabajos de tal manera que se puede maximizar la efectividad organizacional ?

b) ¿ Se ponderan en forma apropiada los elementos internos de trabajo de manera que los empleados demuestren su buen juicio, mediante el intercambio del tiempo y del incape entre las diversas consideraciones que ellos controlan ?

c) ¿ responden los subordinados a los problemas en anticipado y demostrando capacidad para cambiar de rutina". (4).

Con lo anterior podemos decir que los sistemas de control del liderazgo medio se orientan a:

- + Comportamiento de una posición ante dos frentes.
- + Decisiones de acción.
- + Iniciativa y cambio.

En estos tres aspectos pueden distinguir el desempeño superior del inferior.

Las interacciones principales del trabajo en el nivel medio se dan en tres aspectos:

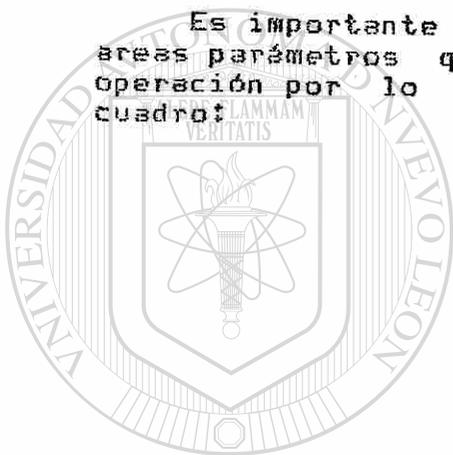
+ Respuestas a las solicitudes de compra a los usuarios internos.

+ Negociación de términos que los vendedores y puesta al día de la entrega.

+ Exportación continua de nuevas fuentes de suministro.

- Medición de los intercambios.

Es importante que se establezcan junto con las otras áreas parámetros que nos indiquen el equilibrio en la operación por lo que se puede presentar el siguiente cuadro:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

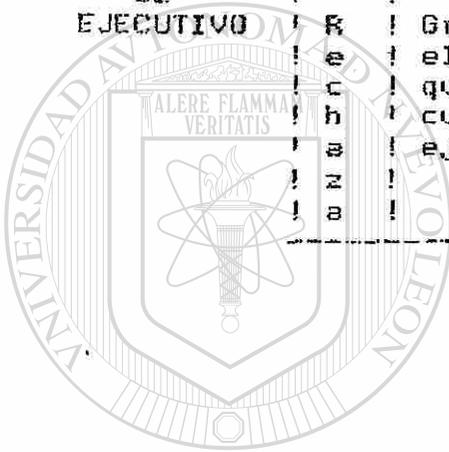
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



	!El gerente espera que el consejo sea!!	
A	-----	
c	BUENO	MALO
e	-----	
p	No hay riesgo;	Poco riesgo;
t	incluso conseguiré	puedo culpar
a	algún crédito.	al staff.

R	Gran riesgo; el	No hay riesgo;
e	el staff, al igual	el staff
c	que los superiores	estaría
h	culparán al	feliz de
a	ejecutivo.	olvidar el
a		asunto.

EL
EJECUTIVO



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Esta matriz evalua el riesgo del ejecutivo y ubica su toma de decisiones.

6.1.3 Controles de alto nivel para dar confianza al sector externo.

* Este aspecto está directamente vinculado con la imagen que los líderes deben generar en el exterior y tienen su costa y pueden entenderse como una meta de la organización estas medidas en realidad no son controles en el sentido estricto sino que son amortiguadores para proteger a la organización de posibles precisiones del medio." (5).

Para este tipo de medidas debe considerarse la estructuración de áreas que manejen la imagen institucional de la empresa y del líder.

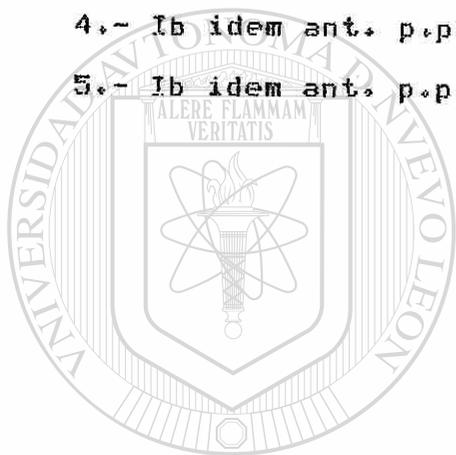
6.2. La Etica y el Liderazgo. Al existir seres humanos y su proceso de relación se entra inmediatamente en el campo de la ética. Asimismo al pertenecer al grupo social donde desempeña un papel se involucra la libertad, en su aspecto moral. La Dra Carmen Cervera en su apunte sobre los actos éticos, nos dice que, "es la capacidad del hombre para ser dueño y señor de sus actos y su capacidad de autodominio".

Podemos complementar que los actos humanos, procedentes de la capacidad libre del hombre, pueden ser producto de interacción del líder y sus seguidores para conseguir sus objetivos.

Por tal motivo los líderes y sus seguidores en la búsqueda de ellos abordan los tres elementos de la moralidad que son ; el fin, el objeto y la circunstancia. Con estos tres elementos se puede evaluar si el proceso de liderazgo esta dentro de los límites éticos, las premisas de "haz el bien y evita el mal" y "obra conforme a tu naturaleza" son orientadores de la conducta tanto del líder como del seguidor.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

- 1.- Lideres, Richard Nixon, Ed. Planeta, 1983, p.p. 331.
- 2.- Liderazgo, Leonard F. Sales, Ed Mc Graw Hil, México, 1982, p.p. 35.
- 3.- Ib idem ant. p.p. 38.
- 4.- Ib idem ant. p.p. 42.
- 5.- Ib idem ant. p.p. 43.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CONCLUSIONES

1a. Por lo planteado en los capítulos II y III encuentro a la concepción y aplicación del liderazgo se demuestra que el liderazgo es una acción cuyo trabajo y aplicación son continuas como se deja asentado en los capítulos IV y V .

2a. Las variables que afectan al liderazgo no están todas bajo el control del líder como se demuestra en el capítulo III, pero existen mecanismos que permiten conocer estas variables con cierto grado de certeza como se enuncia en el capítulo IV, al demostrarse mediante lo planteado en el capítulo V .

3a. El liderazgo integral es una parte fundamental de las relaciones humanas debido a que se da en todos los procesos de la organización como lo atestiguan los distintos autores citados .

4a. El estudio del liderazgo debe apegarse al método científico, como se señala a lo largo de todo el presente trabajo , por lo que el modelo presentado ,asimismo queda abierto para posteriores adecuaciones.

5a. No hay modelos únicos de liderazgo como se fundamenta en el capítulo II y III.

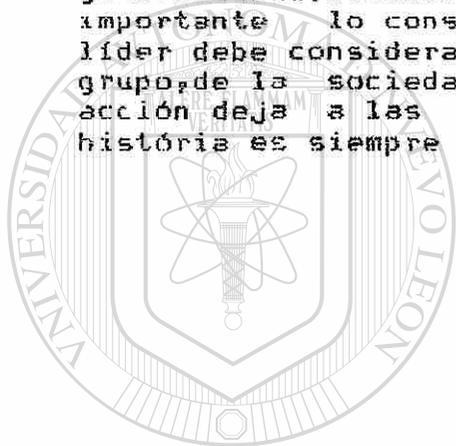
6a. El estudio del liderazgo debe hacerse dentro de alguna ciencia específica con la aportación de otras ciencias, como se plantea en el capítulo I y IV, ya que de lo contrario será dejar el estudio del fenómeno del liderazgo expuesto a la especulación continua.

7a. El liderazgo ha estado relacionado con factores que se presentan al azar sin embargo el grado actual de desarrollo de las sociedades ,exige el análisis de las pautas de conducta sociales e individuales y exige la acción de líderes con ciertas características específicas , por lo que el azar va quedando fuera su contexto como se afirma en los capítulos IV, V y VI.

8a. El liderazgo debe estar orientado al desarrollo de los seres humanos como individuos y como grupo en un tiempo y espacio determinado como se apoya en los capítulos IV , V y VI.

9a. Sistematizar la capacitación del líder puede aumentar la efectividad del mismo como se argumenta en el capítulo IV.

10. Crean los líderes su tiempo o estos son producto de su tiempo y circunstancia? Como se cito en el cap. VI, Nixon plantea que deben existir un gran pueblo, una gran causa y un gran hombre, para que el liderazgo trascienda a las nuevas generaciones, adicionalmente considero que un papel muy importante lo constituyen las pautas éticas donde el líder debe considerar el desarrollo de los individuos, del grupo, de la sociedad así como las repercusiones que su acción deja a las futuras generaciones. El juicio de la historia es siempre implacable.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO 1

IMAGEN.

- ALIMENTACION:

- DIETA BALANCEADA, SEGUN ACTIVIDAD.

- ACTIVIDADES DEPORTIVAS:

- CALENDARIZACION DE EJERCICIOS.

- ATUENDO:

- TIPO DE ACTIVIDADES. (OFICINA, JUNTAS, CEREMONIAS,
GIRAS). CONSIDERANDO EN DONDE, CON QUIEN, CLIMA.

- COMUNICACION:

- A QUE SECTOR. MENSAJE, CONTENIDO.

- POR QUE MEDIO. CALENDARIZACION.

- OBJETIVO. REFUERZO.

- FAMILIA:

- ACTO SOCIAL.

- ACTO POLITICO.

ANEXO 2

CONOCIMIENTOS TECNICOS E INTELCTUALES.

- ANALISIS DE TEXTOS, PERIODICOS, REVISTAS.

- DE LA MATERIA TECNICA.

- DE CONOCIMIENTOS GENERALES

- ASISTENCIA A EVENTOS, CURSOS, CONFERENCIAS, ETC.

- IMPARTICION DE CATEDRA.

- OBTENCION DE GRADOS ACADEMICOS.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- ELABORACION DE REPORTES PARA INTEGRAR MEMORIAS DE SEGUIMIENTO.

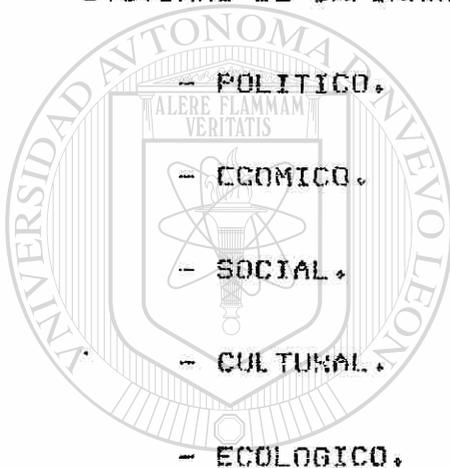
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 3

MEDIO AMBIENTE EXTERNO.

- ELABORACION, APLICACION Y RETROALIMENTACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y ANALISIS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- IMPLEMENTACION DE SISTEMAS PARA TOMA DE DECISIONES.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- POLITICO.

- ECONOMICO.

- SOCIAL.

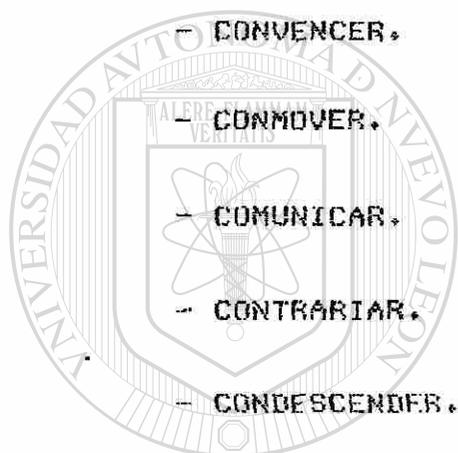
- CULTURAL.

- ECOLOGICO.

ANEXO 4

ACTITUD Y COMPORTAMIENTO.

- LINEA GENERAL DE ACCION PARA CONSEGUIR OBJETIVOS:



- CONVENCER.
- CONMOVER.
- COMUNICAR.
- CONTRARIAR.
- CONDESCENDER.

UANL

- INSTRUMENTOS:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- FORMALES,

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

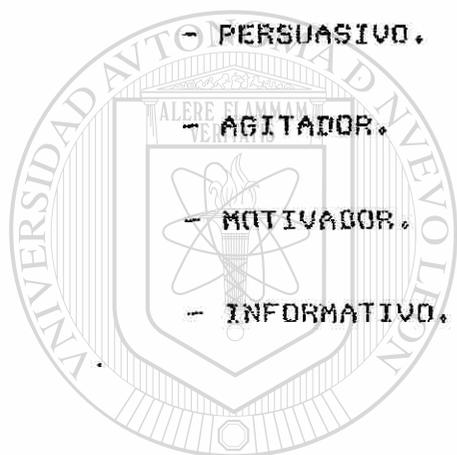
- INFORMALES,

- MEDIOS:

- ESCRITO.
- ORAL.
- AUDIOVISUAL.

- TIPO DE PUBLICO O SEGUIDOR:

- SUBORDINADO.
- NO SUBORDINADO.
- MENSAJE:



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

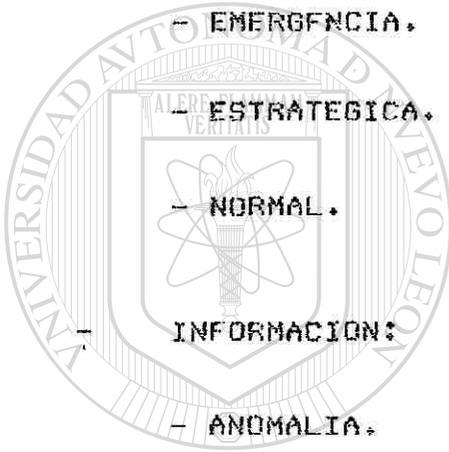


ANEXO 5

SITUACION

- TIPO DE SITUACION:

- EMERGENCIA.
- ESTRATEGICA.
- NORMAL.
- INFORMACION:
- ANOMALIA.



UANL

- LIMITADA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

- SIN INFORMACION.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



- TOMA DE DECISIONES:

- EFECTOS A CORTO PLAZO.
- EFECTOS A MEDIANO PLAZO.
- EFECTOS A LARGO PLAZO.

- ESTILO MAS ADECUADO.

- REPERCUSSIONES:

- ECONOMICAS.

- SOCIALES.

- POLITICAS.

- CULTURALES.

- ECOLOGICAS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO 6

CLIMA INSTITUCIONAL

Factor	Número de las						
Preguntas							
1.- Trabajo en Equipo.	1	18	36	42			
2.- Equipo de Trabajo.	6	22	44	46			
3.- Reconocimiento y Aptitud.	5	8	16	19	25	26	
			37	43	49	59	
4.- Habilidad, Desarrollo y Superación de Recursos Humanos	2	3	7	9	12	14	
5.- Factores de Trabajo y Planeación.	20	27	50	54	55	60	
6.- Información y Comunicación.	10	30	35	52	53	56	
7.- Confianza y Motivación.	11	29	33	48			
8.- Remuneración.	21	23	24	28	45		
9.- Ambiente / Higiene.	15	31	34	40	41		
	4	13	17	32	38	39	
				47	51	57	
58							
10.- Tendencias de la Dirección.	61	62	63	64	65		

CUESTIONARIO DEL CLIMA INSTITUCIONAL.

	Minimo	Máximo
1.- El personal se siente contento de	1	2 3 4 5 6 7

formar parte de la Organización.

2.- Aquí no se despide nunca a nadie. 1 2 3 4 5 6 7

3.- Las condiciones en la Organización me permiten lograr una superación personal. 1 2 3 4 5 6 7

4.- La jornada de trabajo me permite realizar otro tipo de actividades personales. 1 2 3 4 5 6 7

5.- A cada miembro de la organización se le valora individualmente por el trabajo que desempeña. 1 2 3 4 5 6 7

6.- Me gusta mi lugar de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

7.- Tengo mucho que aprender en mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

8.- Aquí me siento una persona importante y tratada como tal. 1 2 3 4 5 6 7

9.- Las políticas que lleva a cabo la organización permiten el desarrollo personal. 1 2 3 4 5 6 7

10.- Las tareas a desempeñar en mi puesto están previamente planeadas. 1 2 3 4 5 6 7

11.- Me entero de todo lo que necesito saber de la organización para realizar mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

12.- En la organización si hay las oportunidades de llegar a alcanzar un puesto 1 2 3 4 5 6 7

mucho mejor al que tengo ahora.

13.- Me preocupo por la limpieza de mi area de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

14.- Me disgustan los cambios constantes que se dan en mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

15.- Considero que mi trabajo está mejor pagado en otras instituciones. 1 2 3 4 5 6 7

16.- El reconocimiento de mi trabajo nunca va de acuerdo al esfuerzo que pongo en el. 1 2 3 4 5 6 7

17.- El respeto del personal se da en todas direcciones y a todos los niveles. 1 2 3 4 5 6 7

18.- La toma de decisiones tiene en cuenta el desarrollo personal de los empleados. 1 2 3 4 5 6 7

19.- Conozco muy bien cuales son mis obligaciones y responsabilidades en el trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

20.- Si colaboro en la organización me van a ayudar a ocupar un puesto mejor. 1 2 3 4 5 6 7

21.- Mi jefe me motiva a que cumpla mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

22.- La organización se preocupa por tener en buenas condiciones el lugar donde trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

23.- La relación que llevo con mi jefe inmediato es agradable. 1 2 3 4 5 6 7

24.- Mi trabajo es aburrido. 1 2 3 4 5 6 7

25.- Me siento orgulloso de trabajar en la organización ya que me da prestigio entre mis amigos. 1 2 3 4 5 6 7

26.- Mi superior hace sentir que mi trabajo no es importante. 1 2 3 4 5 6 7

27.- Para subir a un puesto más alto tengo que hacer muy bien mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

28.- Siento confianza para exponerle mis problemas a mi jefe inmediato. 1 2 3 4 5 6 7

29.- Me siento aislado por falta de comunicación. 1 2 3 4 5 6 7

30.- La toma de decisiones la realizan unicamente los altos funcionarios. 1 2 3 4 5 6 7

31.- Las prestaciones que recibo son mayores que las de otras instituciones. 1 2 3 4 5 6 7

32.- Cuento con el tiempo suficiente para realizar mis labores. 1 2 3 4 5 6 7

33.- La comunicación buena o mala que recibo por mi trabajo es siempre oportuna. 1 2 3 4 5 6 7

34.- Mi sueldo va de acuerdo con las funciones y responsabilidades de mi puesto. 1 2 3 4 5 6 7

35.- Con frecuencia se realizan juntas para 1 2 3 4 5 6 7

planear las acciones a seguir.

- 36.- Entre mis compañeros hay un buen espíritu de colaboración. 1 2 3 4 5 6 7
- 37.- Me siento satisfecho con mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 38.- Me desagrado como me llevo con mis compañeros de trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 39.- La jornada de trabajo es flexible en cuanto a permisos especiales. 1 2 3 4 5 6 7
- 40.- La política de compensación es clara y garantiza mis derechos. 1 2 3 4 5 6 7
- 41.- Yo trabajo más y gano menos que otras personas. 1 2 3 4 5 6 7
- 42.- Las órdenes se dan desde arriba, pero se toma en cuenta la opinión de los subordinados. 1 2 3 4 5 6 7
- 43.- Existe reconocimiento del supervisor hacia mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 44.- El estado en que se encuentra el equipo de trabajo es bueno. 1 2 3 4 5 6 7
- 45.- Siento que la organización progresa cada vez más. 1 2 3 4 5 6 7
- 46.- La organización me da el equipo de trabajo adecuado para llevar a cabo mis labores. 1 2 3 4 5 6 7
- 47.- Al jefe le importa mantener un ambiente de trabajo amistoso. 1 2 3 4 5 6 7
- 48.- Los trámites de contratación se hacen rápidamente. 1 2 3 4 5 6 7
- 49.- Siento que la organización está estancada y no progresa. 1 2 3 4 5 6 7
- 50.- El desempeñar un puesto de mayor jerarquía da categoría. 1 2 3 4 5 6 7
- 51.- El ambiente que existe de estima y compañerismo entre el personal favorece el mejor desempeño de sus labores. 1 2 3 4 5 6 7
- 52.- Uno de los intereses de la S. de Pesca es la creatividad para mejorar y modificar las técnicas en el trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 53.- A veces me topo con que dos gentes me quieren mandar. 1 2 3 4 5 6 7
- 54.- En la organización es posible obtener experiencia para mi desarrollo personal. 1 2 3 4 5 6 7
- 55.- La dirección muestra interés en los empleados. 1 2 3 4 5 6 7
- 56.- Mi jefe me hace ver mis aciertos y errores en base a los resultados de mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
- 57.- Una característica esencial en toda 1 2 3 4 5 6 7

relación laboral es el respeto.

58.- Las instalaciones no me motivan para hacer mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

59.- En la organización siempre reconocen los méritos de mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

60.- La política de despido es justa. 1 2 3 4 5 6 7

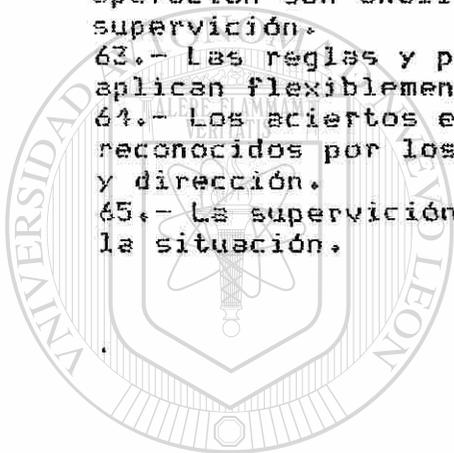
61.- Las metas son discutidas por los responsables operativos. 1 2 3 4 5 6 7

62.- Los errores que se cometen en la operación son analizados en los niveles de supervisión. 1 2 3 4 5 6 7

63.- Las reglas y políticas de personal se aplican flexiblemente. 1 2 3 4 5 6 7

64.- Los aciertos en la operación son reconocidos por los niveles de supervisión y dirección. 1 2 3 4 5 6 7

65.- La supervisión se realiza de acuerdo a la situación. 1 2 3 4 5 6 7



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO 9

Dentro del conocimiento del subordinado debe de establecerse un seguimiento respecto a la motivación personal que tiene esta en sus diferentes campos, incluso se recomienda tener una ficha personal de cada subordinado en la que se anoten los avances que vaya teniendo este para que en las pláticas informales que se tengan con el se pueda seguir retroalimentando y este vez que es considerado como parte de un equipo de trabajo.

A continuación se presenta una ficha de análisis de motivación:

ANÁLISIS DE MOTIVACION.

	!	ACCIONES
QUE LE GUSTA DE SU TRABAJO ?	!	
QUE LE DISGUSTA DE SU TRABAJO ?	!	
QUE TAN CAPACITADO ESTA PARA SU TRABAJO ?	!	
QUE TANTO ENTUSISMO DEMUESTRA ?	!	
QUE ESPERA DEL FUTURO ?	!	
QUE OPINA DE SU EMPRESA ?	!	

Estas son algunas conclusiones que se pueden derivar de la entrevista desde el punto de vista de motivación para el trabajo. Sin embargo no necesariamente son todas; es solo un ejemplo.

Lo que si es muy importante es que se anoten las acciones correctivas que deben considerarse para ayudar al subordinado a incrementar su motivación.

ANEXO 9.

Comunmente se habla de la madurez que tienen los empleados en la organización así como del enfoque sinérgico que quiere decir que la suma de sus partes es mayor que el todo. En este sentido se dice que la madurez, tanto del individuo como del grupo de trabajo, puede también modificarse a través de acciones que el líder emprenda (capacitación y desarrollo) y es necesario que tenga conocimiento del grado de madurez de ellos.

A continuación se presenta un modelo que medirá esta madurez.

Instrucciones de utilización:

1.- El paquete para definir el estilo consta de cuatro hojas de puntuación y una en que se muestra el continuo de madurez y los cuadrantes de estilo.

2.- Cada hoja de puntuación representa un concepto: motivación, educación, experiencia y responsabilidad, así como varias situaciones en cada una con valor correspondiente en puntos.

3.- Lea cuidadosamente cada situación y comprenda con la situación real de su grupo, al momento de que ambas coincidan (o casi coincidan). Anote luego los puntos en que se ha valorado (margen derecho).

4.- Haga lo mismo con las siguientes tres hojas.

5. Sume la puntuación obtenida y ese será el valor de la madurez.

6.- Lleve ese valor a la gráfica de madurez.

7.- Desde ese valor proyecte una línea vertical hasta cortar la cur dentro del cuadrante de estilos.

8.- El punto de corte dará el estilo adecuado (en forma aproximada) para el grupo.

9.- Haga lo mismo con el siguiente juego de hojas para determinar los estilos individuales.

- Motivación del grupo.

+ Grupo altamente satisfecho.

Con sus buenos resultados en general 10 los trabajos representan retos y se han dado normalmente el reconocimiento adecuado.

El grupo en general no se siente amenazado cuando se cambia al dirigente, solo existe un poco de inquietud siendo la interacción normal entre el personal.

+ Grupo satisfecho.

Con sus resultados, aunque estos son muy buenos 8 en general, los trabajos representan retos; normalmente se ha dado en ese grupo el reconocimiento, el equipo siente un ligero temor ante la llegada del nuevo jefe, ya que no sabe que opinión tendrá de ellos.

+ Grupo satisfecho con sus resultados.

Aunque estos ha han sido satisfactorios; en general los trabajos representan retos; se ha dado el reconocimiento en el grupo, sin embargo en apariencia un poco exagerado el grupo está preocupado con la llegada del nuevo jefe y no desean cambios.

Puntuación 6.

+ Grupo con problemas de actividades entre ellos y con resultados poco satisfactorios.

La confianza en la empresa no es muy firme; existen varios puestos de poco reto, ha existido bajo reconocimiento.

El grupo se siente amenazado ante la llegada del nuevo jefe, sin embargo, algunos piensan que esto puede hacer que haya justicia. Puntuación 4.

+ Grupo con graves problemas de actividades entre ellos y con resultados malos.

La confianza en la empresa es muy baja; la organización permite puestos poco retadores y el que las

líneas de mando estén nebulosas. El reconocimiento ha sido escaso y mal administrado.

El grupo esté molesto con el nuevo jefe. Puntuación 2.

- Conocimientos del Grupo.

Puntos 10.

En general el personal es altamente calificado para el desempeño de su labor. Existen varios profesionistas de la especialidad considerados como maestros. El grupo en general tiene gran interés por su desarrollo.

Puntos 8.

En general el personal sabe hacer bien su trabajo, normalmente se da el desarrollo de puestos.

Puntos 6.

En general el personal aun no cubre las necesidades de conocimientos específicos para desempeñar sus puestos sin embargo se nota que han venido mejorando.

Puntos 4.

En general el personal no está capacitado para desempeñar los puestos que ocupan sin embargo se les nota potencial (pueden aprender).

Puntos 2.

En general el grupo está muy lejos de cubrir aun que sea medianamente las necesidades de conocimientos específicos para desempeñar sus puestos además se les nota bajo potencial (probablemente tardarán en aprender).

EXPERIENCIA DEL GRUPO EN SUS PUESTOS PUNTOS

Promedio.	
6 años en adelante	5
5 años a 6 años	4
4 años a 5 años	4
3 años a 4 años	3
2 años a 3 años	3
1 año a 2 años	2
hasta 1 año	1
menos de 6 meses	0

RESPONSABILIDAD DEL GRUPO

Puntos 10.

En general el grupo asume las responsabilidades en forma total y sin condiciones. Sacrifican normalmente su tiempo personal ante la búsqueda del aseguramiento del éxito.

Reconocen sus errores y son altamente confiables ya que harán lo necesario para que el resultado de su trabajo sea efectivo.

Puntos 8.

El grupo asume sus responsabilidades sin embargo en ocasiones son cuestionadas. Están dispuestas a sacrificar su tiempo personal para el trabajo si esto es necesario. Reconocen sus errores aunque tratan de ocultarlos. Hay confianza en que harán lo necesario para solucionar un problema.

Puntos 6.

El grupo asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo después de que se discuten los límites de esta y todos los apoyos requeridos. Se resigna a sacrificar tiempo personal para el trabajo sino existe otro remedio. No son dados a reconocer sus errores. Con alguna frecuencia se "tiran la pelota" entre ellos o culpan al jefe. Habrá confianza en ellos solo si están convencidos de que deben hacer el trabajo.

Puntos 4.

El grupo dice aceptar la responsabilidad por su trabajo pero se dedica a justificar y encontrar culpables de sus frecuentes fallas. Tratan de no sacrificar tiempo personal por su trabajo.

No reconocen sus errores, no inspiran confianza.

Puntos 2.

El grupo no está dispuesto a aceptar responsabilidades y menos a reconocer errores. No está dispuesto a sacrificar tiempo personal para el trabajo a menos que haya un estímulo económico. El grupo inspira desconfianza.

MOTIVACION DE LA PERSONA.

Puntos 10.

La persona está haciendo lo que realmente le gusta; no existen otras cosas para él, está satisfecho con la empresa jefes y compañeros. Se siente útil y reconocido por sus jefes.

Puntos 8.

La persona está haciendo lo que realmente le gusta hacer; no existen otras cosas para él. Sin embargo siente falta de reconocimiento por parte de la organización (no asciende, no gana de acuerdo a lo que otros ganan, no se le invita a reuniones).

Puntos 6.

La persona aunque se siente importante y reconocida, no está satisfecha con el puesto que desempeña (ofrecen poco reto, lo dominan completamente, sin importancia, etc.).

Puntos 4.

La persona aunque se siente reconocida no tiene el menor interés por su trabajo (bien por que ha cambiado el reto de este o bien por causas familiares).

Puntos 2.

La persona desempeña un puesto que no le gusta ni le interesa y siente que la organización es injusta con él, no se le ha reconocido como el desearía (no asciende, no gana de acuerdo a lo que otros ganan, no se le invita a reuniones.)

Puntos 0.

A la persona le da lo mismo ocupar su puesto u otro con tal de que le paguen, además, no desea ser tomado en cuenta y menos destacar quiere hacer lo menos posible y obtener lo necesario para subsistir.

CONOCIMIENTOS DE LA PERSONA PARA EL PUESTO.

Puntos 10.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy amplios, es considerado como un maestro, su presencia es una garantía de que existirá ante cualquier situación una solución inmediata y muy exitosa. Continuamente se está preparando.

Puntos 8.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son suficientes sin llegar a considerarse un maestro. Su presencia es una garantía de que la situación será solucionada tarde o temprano. Continuamente se está preparando.

Puntos 6.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son aun insuficientes, aunque está aprendiendo. Su presencia nos dice que con ayuda de alguien probablemente solucionará la situación.

Puntos 4.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy bajos sin embargo cuenta con bases que lo pueden ayudar, su presencia nos dice que podrá auxiliar a alguien a la solución de la situación.

Puntos 2.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy nulos y cuenta con pocas bases que lo puedan ayudar. Su presencia nos dice que solo seguirá órdenes e indicaciones claras.

Experiencia de la persona en su puesto.	Puntos.
6 años en adelante	5
5 años a 6 años	4
4 años a 5 años	4
3 años a 4 años	3
2 años a 3 años	3
1 año a 2 años	2
hasta 1 año	1
menos de 6 meses	0

RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA.

Puntos 10.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo en forma total y sin condiciones. Sacrifica normalmente su tiempo libre (personal) ante la búsqueda del aseguramiento del éxito. Reconoce sus errores y los de su gente. Existirá confianza plena en que hará todo lo que sea necesario para que el resultado de su trabajo sea efectivo.

Puntos 8.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo aunque en ocasiones la cuestiona. Está dispuesto a sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo si esto es necesario. Reconoce sus errores y los de su gente aunque trata de ocuparlos (*) con alguna frecuencia. Existe confianza en que hará lo que sea necesario para solucionar algún problema.

Puntos 6.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo después de que a discutido los límites de esta y las ayudas que requiere. Está resignado a sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo si no ha más remedio. No es muy dado a reconocer sus errores no los de su gente. Con alguna frecuencia trata de que otros carguen con sus fallas. Existirá confianza en el solo si está convencido de que debe hacer el trabajo.

Puntos 4.

Persona que dice aceptar la responsabilidad por su trabajo pero que siempre busca justificarse y encontrar culpas cuando algo falla. Buscará la manera de no sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo. No reconoce sus errores ni los de su gente. No es una persona confiable.

Puntos 2.

Persona que no está interesada en aceptar responsabilidades y menos en reconocer errores. No desea sacrificar tiempo libre (personal) para el trabajo, a menos que exista algún estímulo económico. No inspira confianza.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO 10

Identificación del liderazgo de los subordinados.

Como se apuntó, el liderazgo que uno ejerce sobre un grupo también estará influido por la forma en que lo hacen las personas que, ya sea por jerarquía o por condiciones especiales, también participan en el grupo y en la organización, esto es, que se le practica de un director es democrático y la de los subdirectores no es igual habrá un reflejo en los seguidores de manera especial, ya que les pareciere inadecuada la actuación de los subdirectores y se cargarán más hacia el director generándole un conflicto al subdirector. De otra forma podríamos decir que el proceso del liderazgo en que muchas veces esta por cuestiones de imagen involucrada la familia, si algunos de ellos tiene una actuación diferente a la del líder intermediadamente contrastará en perjuicio del liderazgo ejercido.

A continuación se presenta un modelo para ser aplicado a las personas que realizan una función del liderazgo subordinada a la principal.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEFINICION DE LAS VARIABLES TOMADAS COMO BASE PARA LA ELABORACION DE LAS ENTREVISTAS.

Participación.-

Es una forma de reconocimiento. Los trabajadores se sienten motivados cuando el supervisor les consulta alguna acción o bien por participar en determinado acto. Además mediante la participación, se asocia a los trabajadores de la organización a sus beneficios.

Comunicación.-

Es la transferencia de información de una persona a otra. Por medio de ella se envían y se reciben mensajes, ideas, opiniones, sugerencias, actitudes, etc., con el fin de lograr comprensión y acción. El mantener informados a los subordinados acerca de los asuntos importantes que ocurren en la organización y de las cosas que los afectan y que desean saber es una responsabilidad del supervisor como también lo es el mantener informados a sus jefes sobre los asuntos de los que es responsable.

Confianza.-

Es la seguridad que demuestra el supervisor hacia sus subordinados, permitiéndoles progresar y logrando con ello su participación en decisiones de importancia.

Motivación.-

Es la actitud que tiene el supervisor para crear condiciones e incentivos que impulsen a los subordinados a alcanzar los objetivos establecidos.

Satisfacción en el desempeño.-

Resulta de la realización de lo que se desea. La satisfacción se relaciona a menudo con la facilidad de adaptación a la estructura organizacional. Los supervisores están contentos con su trabajo, son amables, abiertos y están más equilibrados emocionalmente que los menos satisfechos.

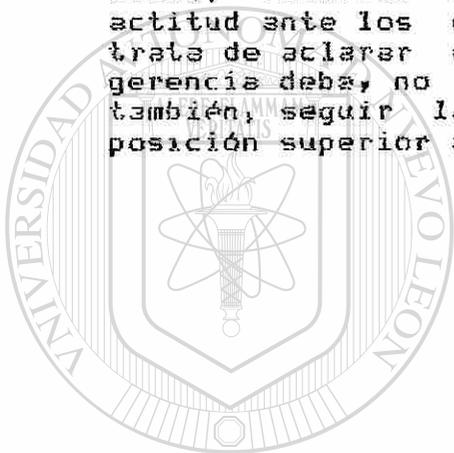
Flexibilidad.-

El supervisor debe ser capaz de adaptar su estilo directivo a las necesidades de los subordinados y de la

situación, por lo que debe tener conocimiento de estas necesidades y disposición para adecuar su comportamiento a ellas.

Comportamiento Directivo.-

El trato del supervisor hacia sus subordinados debe ser lo más humano posible. Debe haber confianza, comunicación, armonía y respeto. Abre perspectivas, educa, favorece las mejoras y permite progresar. Su actitud ante los conflictos es clara, les hace frente y trata de aclarar el problema. Como hombre clave de la gerencia debe, no solo dirigir a sus subordinados, sino también, seguir las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya en la organización.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

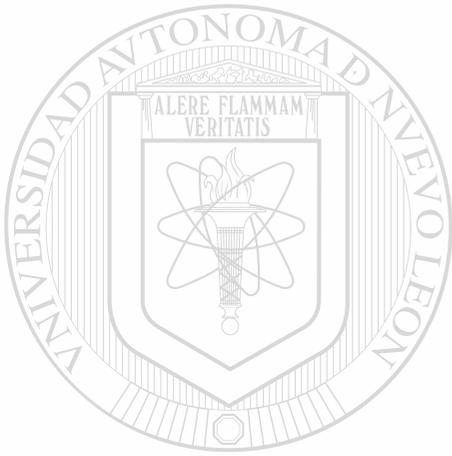
ENTREVISTA A JEFES DE SUPERVISORES

Instrucciones: Escriba sobre el guión la letra que corresponda a la respuesta dada, de acuerdo con el siguiente código:

S: siempre, F: frecuentemente, O: ocasionalmente, R: raramente, N: nunca. Anote la respuesta completa.

- 1.-] En que aspectos participan más los supervisores con sus subordinados ? Respuesta.
- 2.-] En cual de ellos cree Ud. que es más importante esa participación ? Respuesta.
- 3.-] Considera satisfactoria la comunicación que se da entre los supervisores y sus subordinados ? Respuesta.
- 4.-] Considera satisfactoria la comunicación que se da entre Ud. y sus supervisores ? Respuesta.
- 5.-] Sugiere Ud. a los supervisores como manejar a su gente ? Respuesta.
- 6.-] Los supervisores demuestran confianza en sus subordinados ? Respuesta.
- 7.-] Permiten los supervisores a sus subordinados decidir libremente como realizar su propio trabajo ? Respuesta.
- 8.-] Los supervisores toman en cuenta las sugerencias del grupo ? Respuesta.
- 9.-] Existe entre Ud. y los supervisores algún acuerdo acerca de como dirigir a los grupos ? Respuesta.
- 10.-] Considera Ud. que los supervisores impulsan a su grupo para elevar la producción ? Respuesta.
- 11.-] Permiten los supervisores a los miembros de su grupo tener autoridad ? Respuesta.
- 12.-] Permite Ud. a sus supervisores usar su propio juicio al solucionar problemas de su equipo ? Respuesta.
- 13.-] Se sienten satisfechos los supervisores con los resultados del trabajo de sus subordinados ? Respuesta.
- 14.-] Permiten los supervisores a sus subordinados usar su propio juicio en la solución de problemas ? Respuesta.
- 15.-] Sabe Ud. que tipo de comportamiento de supervisor a subordinado es más efectivo para lograr una mayor productividad ? Respuesta.
- 16.-] Que tanta libertad les dan a los supervisores de elegir su propio estilo de mando ? Respuesta.
- 17.-] Cree Ud. que la forma de dirigir del supervisor es aceptada por su equipo ? Respuesta.
- 18.-] Permite el supervisor la iniciativa por parte de los miembros de su equipo ? Respuesta.

- 19.- ¿ Las órdenes que da el supervisor a su equipo dependen directamente de la administración ? Respuesta.
- 20.- ¿ Los supervisores solucionan los problemas que ocurren en el grupo ? Respuesta.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ENTREVISTA A SUPERVISORES

Instrucciones: Escriba sobre el guión la letra que corresponda a la respuesta dada, de acuerdo con el siguiente código: S: siempre, F: frecuentemente, O: ocasionalmente, R: raramente, N: nunca. Señale con una X la respuesta dada, en los casos que así se requiera.

Anote la respuesta correcta.

1.- Considera Ud. importante participar con sus subordinados ?

Si. Pase a la siguiente pregunta.

No. Pase a la pregunta 3.

Respuesta.

2.- En que actividades cree Ud. que es más importante su participación ? Respuesta.

3.- Considera satisfactoria la comunicación que se da entre Ud. y su jefe inmediato ? Respuesta.

4.- La comunicación que se da entre Ud. y sus subordinados es satisfactoria ? Respuesta.

5.- Cómo reaccionan sus subordinados ante Ud. como autoridad ? Respuesta.

6.- Demuestra confianza en sus subordinados ? Respuesta.

7.- Permite a sus subordinados decidir libremente como realizar su propio trabajo ? Respuesta.

8.- Toma en cuenta las sugerencias de su grupo ? Respuesta.

9.- Impulsa al grupo para elevar la producción ? Respuesta.

10.- Acepta la iniciativa de los miembros de su grupo ? Respuesta.

11.- Permite a miembros de su grupo tener autoridad ? Respuesta.

12.- Se siente satisfecho con los resultados de su propio desempeño ? Respuesta.

13.- Se siente satisfecho con los resultados del desempeño de sus subordinados ? Respuesta.

14.- Permite Ud. a sus subordinados usar su propio juicio en la solución de problemas ? Respuesta.

15.- Cuál es para Ud. la mejor manera de tratar a sus subordinados para lograr buenos resultados en la producción ? Respuesta.

16.- Si Ud. tuviera la oportunidad de cambiar su estilo de mando, lo haría ?

Si. Pase a la siguiente pregunta.

No. Pase a la pregunta 18.

17.- 3 Al cambiar su estilo de mando, que tomaría en cuenta principalmente ?

_____ Las necesidades de su equipo de trabajo.

_____ Sus propias necesidades.

_____ Las necesidades de la administración.

18.- 3 Siente que su forma de dirigir es aceptada por su equipo ? Respuesta.

19.- 1 Sigue las indicaciones de quienes ocupan una posición superior a la suya en la organización ? Respuesta.

20.- 1 Soluciona los conflictos cuando estos ocurren en el grupo ? Respuesta.

DESCRIPCION DE LOS CRITERIOS PARA LAS PUNTUACIONES DE CADA PREGUNTA.

Pregunta No. 1

5.- Si. Las personas se sienten motivadas al ser consultadas sobre la acción que los afecta por participar en determinada actividad. Es una forma de reconocimiento. Hace referencia a necesidades de afiliación y aceptación y principalmente da al individuo un sentido de realización.

4.- Debe contestar afirmativamente y mencionar por lo menos tres de los aspectos más importantes.

3.- Contestación afirmativa y mencionar por lo menos dos aspectos de importancia.

2.- Respuesta afirmativa, mencionando uno o ningún aspecto.

1.- Respuesta negativa.

Pregunta No. 2

5.- Conjuntar las actividades de trabajo y sociales. Ambas son importantes.

4.- Las dos son importantes pero da relevancia a lo relacionado con el trabajo.

3.- Las dos son importantes pero da relevancia al aspecto social.

2.- Da importancia solo uno de los aspectos.

1.- Respuesta vaga.

Pregunta No. 3

5.- Siempre. Debe ser satisfactoria ya que por medio de esta se unifica la actividad organizada, hace mucho más eficiente la administración de cualquier organización dando como resultado mejoría en las relaciones humanas.

4.- Frecuentemente. La transmisión de información es buena aunque en algunas ocasiones se pierde un poco, quizá debido a falta de claridad y precisión del mensaje.

3.- Ocasionalmente. La comunicación es regularmente buena. Hay ocasiones en las que hay desacuerdos debido a falta de comprensión de la información.

2.- Raramente. Existe comunicación pero solo la indispensable, cuando se da es porque el trabajo así lo requiere. Se toma como una obligación.

1.- No hay comunicación.

Pregunta No. 4

5.- Siempre debe ser satisfactoria ya que por medio de esta se unifica la actividad organizada, hace mucho más eficiente la administración de cualquier organización dando como resultado mejoría en las relaciones humanas. Un supervisor debe saber que la buena dirección depende de la cantidad de información que puede transmitir a otros y las actividades del grupo dependen de lo bien que puedan interpretar del supervisor los intereses y las intenciones de la compañía para los empleados. La buena fe, la confianza mutua, la buena recepción de las ideas, una buena actitud armoniosa, pero sobre todo, desarrollar el arte de escuchar, son las bases que servirán para que los trabajadores se comuniquen con el supervisor.

4.- Frecuentemente. Debe reconocerla importancia de la comunicación y mencionar cuando menos dos aspectos relevantes.

3.- Ocasionalmente. Debe considerar la importancia de la comunicación y mencionar cuando menos un aspecto relevante.

2.- Raramente. No hay buena recepción de las ideas. Se da solo la necesaria.

1.- No hay comunicación.

Pregunta No. 5

5.- Siempre bien. Una reacción positiva de parte de ellos hacia su autoridad, indica que ha sabido transmitirles confianza y respeto, e un consejero, un animador dispuesto a ayudar a resolverlos problemas, abre perspectivas, educa, favorece las mejoras y permite progresar a cada uno.

4.- Frecuentemente bien. Menciona por lo menos cuatro aspectos básicos que debe reunir una buena supervisión.

3.- Ocasionalmente buena. Menciona por lo menos tres aspectos básicos de la supervisión.

2.- Raramente buena. Menciona cuando menos un aspecto básico de la supervisión.

1.- No lo aceptan.

Pregunta No. 6

5.- Frecuentemente o siempre. Es la medida en que el supervisor aprenda a confiar en su grupo, esté por lo general dispuesto a permitir que el grupo participe en decisiones sobre asuntos de importancia. Además es una base para que se de buena comunicación.

4.- Frecuentemente. Por lo general les tiene confianza aunque hay algunos aspectos en los que la delimita.

3.- Ocasionalmente les tiene confianza.

2.- Raramente. El es el que por lo general toma las decisiones y ejerce una estrecha supervisión.

1.- Nunca.

Preguntas No. 7

5.- Si. Siempre y cuando están bien adiestrados, tengan conocimientos de su oficio, osean buen juicio, sentido del deber e iniciativa. (capacidad de los subalternos =.

4.- Frecuentemente. Cuando sus ideas están basadas en la experiencia del trabajo.

3.- Ocasionalmente. Solo cuando los trabajos son sencillos y no requieren de una constante supervisión.

2.- Raramente, ya que no existe suficiente confianza como para realizar libremente su propio trabajo.

1.- No hay libertad.

Pregunta No. 8

5.- Siempre. Esta pregunta se relaciona mucho con la anterior, por ello también se debe tomar en cuenta la capacidad de los subalternos. El escuchar sugerencias es también una base para la buena comunicación. Por ello los supervisores deben dejar que los trabajadores digan lo que deseen, ya que si se les interrumpe pueden convencerse de que nunca tuvieron la oportunidad de hablar.

4.- Frecuentemente los toma en cuenta, ya que considera que son de importancia porque pueden surgir nuevas ideas para el mejoramiento del desempeño.

3.- Ocasionalmente son tomadas en cuenta. Existen dudas en cuanto a la capacidad de los trabajadores.

2.- Raramente se aceptan. No se tiene confianza en la capacidad de los trabajadores.

1.- Nunca.

Pregunta No. 9

5.- Siempre. Ya que esta es una de las principales funciones del supervisor: motivar y controlar el desempeño de subalternos. Es su responsabilidad crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos por sus trabajos y el departamento.

4.- Frecuentemente. El supervisor está consciente de la importancia de que sus trabajadores se sientan motivados.

3.- Ocasionalmente. Los motiva principalmente con el fin de lograr los objetivos de la organización únicamente.

2.- Raramente. No se le da mucha importancia a la motivación.

1.- Nunca.

Pregunta No. 10

5.- Siempre. Ya que al aceptarla, está satisfaciendo factores motivadores, acrecenta la responsabilidad y el alcance en el trabajo. El individuo se desarrolla y madura como individuo y como miembro del grupo logrando satisfacción de sus necesidades personales y al mismo tiempo colaborando en el éxito de la organización.

4.- Frecuentemente. Mencionando por lo menos tres aspectos esenciales como resultado de aceptar la iniciativa.

3.- Ocasionalmente. Mencionando cuando menos dos aspectos esenciales como resultado de aceptar la iniciativa.

2.- Raramente. Tomando en cuenta cuando menos un aspecto. El decide lo que debe hacerse.

1.- Nunca la acepta.

Pregunta No. 11

5.- Siempre y frecuentemente. Es una actitud positiva y representa un estilo para que los subordinados acepten responsabilidades. Esta actitud implica mucha paciencia para tolerar los errores y las torpezas.

4.- Frecuentemente. Reconoce que es importante, pero no siempre está dispuesto a aceptarla.

3.- Ocasionalmente está dispuesto a aceptarla. No la considera tan importante.

2.- Raramente, considera que el debe tener la autoridad, solo la acepta en casos necesarios.

1.- Nunca.

Pregunta No. 12

5.- Siempre. Esto indica que se siente a gusto porque le agrada su trabajo. Hay buenas relaciones de trabajo.

4.- Frecuentemente, se siente a gusto debido a que las relaciones de trabajo son buenas y le gusta desempeñarlo.

3.- Ocasionalmente se siente a gusto porque siente que las condiciones y las relaciones de trabajo no son muy favorables.

2.- Raramente. Debido a que el trabajo que desempeña no le agrada y las relaciones con malas.

1.- Nunca.

Pregunta No. 13

5.- Esto indica que se siente a gusto por que le agrada el trabajo. Hay buenas relaciones de trabajo.

4.- Frecuentemente. Por lo general se siente satisfecho, exceptuando algunas veces que siente que no desempeña bien su trabajo.

3.- Ocasionalmente hay satisfacción, solo cuando los resultados obtenidos son los esperados.

2.- Raramente se siente satisfecho, ya que siente que sus subordinados podrían mejorar su rendimiento.

1.- Nunca.

Pregunta No. 14

5.- Siempre, ya que al aceptarla, está satisfaciendo factores motivadores, acrecienta la responsabilidad y el alcance en el trabajo. El individuo se desarrolla y madura como individuo y como miembro del grupo logrando la satisfacción de sus necesidades personales y al mismo tiempo colaborando en el éxito de la organización.

4.- Frecuentemente, mencionando por lo menos tres aspectos.

3.- Ocasionalmente, mencionando por lo menos dos aspectos.

2.- Raramente, tomando en cuenta un aspecto. El da las indicaciones de lo que hay que hacerse.

1.- Nunca.

Pregunta No. 15

5.- El trato debe ser lo más humano posible. Debe haber confianza, comunicación, armonía y respeto. El contacto con los subordinados debe ser personal y directo, de ésta forma el individuo sentirá que su superior está interesado personalmente en él y en su trabajo. Además mediante un contacto personal, el supervisor con frecuencia se encontrará en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo recibir sugerencias y una mejor sensación de los problemas.

4.- Mencionando tres aspectos importantes de lo que es un buen trato, incluyendo entre ellos la comunicación.

3.- Mencionando tres aspectos importantes, o dos siendo uno de ellos la comunicación.

2.- Mencionando dos aspectos importantes o uno siendo este comunicación.

1.- Respuesta inespecífica.

Pregunta No. 16

5.- Si supiera que hay una mejor manera de dirigir que fuera benéfica para los trabajadores, así como para la empresa que los hiciera sentirse satisfechos, motivados, importantes dentro de la empresa y para el buen funcionamiento de esta.

4.- Si supiera que cambiando la manera de dirigir aumentarían los beneficios para la empresa o el equipo de trabajo.

3.- Si supiera que cambiando mejoraría mi manera de dirigir, o al menos que fuera absolutamente necesario.

2.- No tienen interés en cambiar su estilo de mando, porque su forma de dirigir les ha dado buenos resultados.

1.- Definitivamente no.

Pregunta No. 17

5.- Al cambiar el estilo de mando, tomaría en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las necesidades de los trabajadores.

4.- Tomaría en cuenta en primer lugar las necesidades de los trabajadores, luego las necesidades de la empresa y por último las necesidades personales.

3.- Tomaría en cuenta primero las necesidades de la empresa, en segundo lugar las necesidades de los trabajadores, y por último las necesidades personales.

2.- Tomaría en cuenta en primer lugar las necesidades de la empresa o las de los trabajadores, en segundo lugar las necesidades personales y por último las necesidades de los trabajadores o las necesidades de la empresa.

1.- Tomaría en cuenta primero sus propias necesidades.

Pregunta No. 18

5.- Siempre, (esto puede indicar que el supervisor ha sabido llevar una buena dirección, adecuada al grupo que tiene a su mando). Los subordinados lo respetan, existe buena comunicación y confianza, sus órdenes son respetadas y se siente con libertad de sugerir y participar en la toma de decisiones.

4.- Frecuentemente, generalmente lo aceptan, mencionando por lo menos dos aspectos (respeto, comunicación y confianza)

3.- Ocasionalmente, mencionando cuando menos un aspecto.

2.- Raramente, sin mencionar ningún aspecto.

1.- Nunca.

Pregunta No. 19

5.- Siempre y frecuentemente. El supervisor se encuentra en una posición en la que tiene que seguir las indicaciones de sus superiores, aunque también se le permite sugerir acerca del trabajo a realizar.

4.- Frecuentemente al recibir la indicación si no la considera adecuada la discute con su superior y tratan de llegar a un acuerdo.

3.- Ocasionalmente. Si no considera la indicación adecuada sugiere si no es aceptada sigue las indicaciones tal con se le dieron.

2.- Si no considera la indicación adecuada sugiere, si no es aceptada su sugerencia hace las cosas como el cree conveniente.

1.- El dice siempre como hacer las cosas.

Pregunta No. 20

5.- Siempre. Les hace frente a los problemas, confronta las partes litigantes y clarifica el problema.

4.- Frecuentemente. Los soluciona excepto cuando son muy graves.

3.- Ocasionalmente. Trata de solucionarlos, si no puede los pasa a sus superiores.

2.- Raramente. Considera que no es el indicado para solucionarlos.

1.- No lo considera su obligación.

ANEXO 11

MODELO APLICADO PARA LA TEORIA "X" y "Y" DE MACGREGOR.

Como fué puntualizado en el capítulo 3 los postulados fundamentales de las teorías "X" y "Y" conceptualizan de manera muy especial al trabajador.

En este punto se desarrolla un modelo práctico en el que se podrá determinar la forma personal en que el líder caracteriza a sus seguidores de acuerdo a la teoría citada.

Como primer paso el líder anotará en cada pregunta la forma en que actuaría si se presentara el caso sugerido. El finalizar de contestar los diez reactivos, anotará en la línea que presenta la escala de 10 al 40 la forma en que personalmente siente que está definido su estilo entre la teoría "X" y la "Y", es decir, podrá notar si se siente completamente "X" ese número 10, si se siente totalmente "Y" anotará 40 o podrá variar entre el 11 y el 39 según lo considere.

Para calificar el cuestionario aplicado se consideran primeramente las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, dándoles por respuesta lo siguiente. Por cada anotación de estas preguntas en la primera columna se le dará un punto a cada una. A las anotadas en la segunda columna se le darán dos puntos para cada una, si anotó la tercera columna se darán tres puntos por cada anotación y por último si anotó la cuarta columna se le darán cuatro puntos, la suma de estas puntuaciones podrán estar entre 8 y 32 según sea el caso.

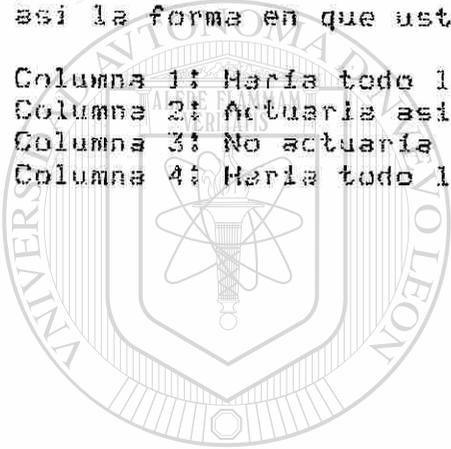
Para las preguntas 4 y 10 la forma de calificación es a la inversa, es decir, si anotó la primera columna se le asignarán cuatro puntos, si anotó la segunda se le darán tres puntos, si anotó la tercera columna se le darán dos puntos y si anotó la cuarta se le dará un punto, de esta forma la puntuación que podrá obtener de esta, será entre y dos y ocho puntos.

El siguiente paso es sumar las puntuaciones del primer bloque y las del segundo bloque debiendo estar estas entre 10 y 40 puntos.

El paso siguiente consiste en computer la puntuación que inicialmente el líder marcó como su forma de actuación con la resultante de la suma de ambos bloques que nos dará lo que " realmente ", de acuerdo al cuestionario, es su estilo de liderazgo entre la teoría "X" y la "Y".

Instructivo.- Se detallan a continuación diversos tipos de comportamiento que un supervisor puede adoptar en relación con sus subordinados. Lea cuidadosamente cada enunciado y ponga una marca en la columna correspondiente, señalando así la forma en que usted actuaría.

- Columna 1: Haría todo lo posible por actuar así.
- Columna 2: Actuaría así.
- Columna 3: No actuaría así.
- Columna 4: Haría todo lo posible por no actuar así.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Si yo fuera el coordinador:

- 1.- Mantendría escrita vigilancia sobre mis subordinados a fin de que rindieran un trabajo óptimo.
- 2.- Fijaría metas y objetivos a mis subordinados y los convencería del mérito de mis planes.
- 3.- Establecería control para asegurarme que mis subordinados estén cumpliendo sus tareas.
- 4.- Estimularía a las personas para que fijaran sus propias metas y objetivos.
- 5.- Me aseguraría que el trabajo de mis subordinados ha sido cuidadosamente planeado para ellos.
- 6.- Revisaría diariamente la marcha del trabajo para determinar si requiere ayuda.
- 7.- Intervendría tan pronto como los informes me indicaran que el ritmo de trabajo ha disminuido.
- 8.- Si fuera necesario presionaría a mis subordinados para cumplir con los programas.
- 9.- Celebraría frecuentes reuniones para enterarme de la marcha del trabajo.
- 10.- Autorizaría a mis subordinados a tomar decisiones de importancia.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 12

MODELO APLICADO PARA EL LIDERAZGO SITUACIONAL.

El modelo que se presenta está basado en la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

Nos ayuda a entender tanto el liderazgo personal de sí mismo como el de nuestros subordinados.

DESCRIPCION DE LA EFICACIA Y ADAPTABILIDAD DEL LIDER OPTIMO

Instrucciones.

Presuponga que está involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. Lea cuidadosamente cada reactivo y PIFNSE en lo que haría usted en cada una de las circunstancias descritas; enseguida ponga un círculo alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que considere que describiría más cercanamente su comportamiento en la situación que se le presenta. Elija únicamente una alternativa y circule solo una letra.

En cada situación, interprete los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuentemente considere que usted asumirá un rol de liderazgo.

Así, por ejemplo, si un reactivo menciona a subordinados y usted piensa que su ejercicio del liderazgo es más frecuentemente como ejecutivo industrial, entonces considere su " STAFF " como subordinados. Sin embargo, si piensa que asume más claramente un rol de líder en sus funciones de padre, entonces piense en sus hijos como sus subordinados. Si es maestro, considere a sus alumnos como si fueran sus subordinados.

No cambie su marco de referencias situacional, de un reactivo a otro. Si desea examinar su comportamiento como líder en diferentes contextos utilice varios ejemplares del ejercicio.

1.- Sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad está bajando vertiginosamente.

A - Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.

B - Está disponible para entablar el diálogo pero no ejerce presión para ello.

C - Dialoga primero con los subordinados y luego fija metas.

D - Evita intencionalmente intervenir.

2.- La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.

A - Establece una interacción amistosa pero continua asegurándose de que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.

B - No toma ninguna acción definitiva.

C - Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.

D - Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

3.- Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

A - Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de los problemas.

B - Deja al grupo que lo resuelva por sí solo.

C - Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y redirigirlo.

D - Anima al grupo, a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.

4.- Usted está considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.

A - Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.

B - Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.

C - Permite al grupo formular su propia directriz.

D - Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continúan necesitando recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. Las redefiniciones de roles ha ayudado en el pasado.

A - Permite al grupo formular su propia directriz.

B - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.

C - Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.

D - Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.

6.- Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero quiere comenzar a humanizar el ambiente.

A - Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.

B - Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

C - Evite intencionalmente intervenir.

D - Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

7.- Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.

A - Defiende el cambio y supervisa cuidadosamente.

B - Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio y permite que sus integrantes organicen su implementación.

C - Está dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.

D - Evita la confrontación y deja las cosas como están.

8.- La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante la falta de dirección de grupo.

A - Deja al grupo tranquilo.

B - Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.

C - Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.

D - Cuida de no perjudicar las relaciones jefe-subordinados haciendo excesivo uso de su autoridad.

9.- Su superior lo ha asignado para encabezar un comité de trabajo, que está atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitados. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.

A - Deja que el grupo lo resuelva.

B - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

C - Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.

D - Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presiona.

10.- Sus subordinados de ordinario son capaces de asumir responsabilidad, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.

A - Permite que el grupo participe en la redefinición de las metas pero no lo presiona.

B - Redefine las normas del grupo y supervisa cuidadosamente su aplicación.

C - Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.

D - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan las normas.

11.- Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

A - Toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.

B - Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.

C - Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.

D - Continúa sin ocuparse del grupo.

12.- Informaciones recientes indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados. El grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.

A - Ensaye su solución con los subordinados y analiza las necesidades de nuevos métodos.

B - Permite que los integrantes lo resuelvan por si mismos.

C - Actúa rápida y firmemente para corregir y orientar.

D - Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinados.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 13

COMO CONducIR JUNTAS

Como forma moderna de comunicación en las organizaciones, para transmitir ideas, tomar decisiones, dar información, etc., las juntas son especialmente importantes por lo que es necesario que el líder sepa conducirse adecuadamente tanto en la dirección como en su participación en ellas.

Las juntas representan en si un riesgo o una opinión para que el líder desarrolle se consolide y obtenga resultados de ellas.

Se maneja comunmente que en las juntas se pueden tomar decisiones más democráticas y más favorables a los objetivos de las organizaciones, pero también como contraparte a esto puede ser una forma de evadir las responsabilidades de cumplir también los objetivos.

A continuación presento algunos elementos necesarios para que el líder conozca la validez de las juntas.

- Las juntas.

Dependiendo del grado de madurez que tienen las organizaciones es posible canalizar a través de las juntas cierta parte del trabajo de toma de decisiones, de información, de coordinación, etc., ubicando también en ellas el proceso administrativo para conseguir los objetivos de la organización.

Algunas personas consideran que una junta es una forma fastidiosa de perder el tiempo ya que no se presentan las condiciones favorables para cumplir los objetivos por lo que fueron convocados. Pérdida de tiempo, malas decisiones, credibilidad, mala conducción, y reflexiones son consideradas como presentes siempre en las juntas. Algunas de las causas del fracaso de las juntas están determinadas desde la falta de precisión del objetivo de estas está una mala conducción.

El éxito de las juntas dependerá de varios factores entre los que se encuentran, determinar el objetivo, buen

conductor, participantes indicados, buena convocatoria, buen orden del día, situación adecuada, etc. Las juntas pueden facilitar la toma de decisiones, el intercambio de estos factores conducirá al fracaso. El tiempo y la duración de estas están en términos de los asuntos a tratar.

Un proceso lógico general de una junta sería lo siguiente:

- a) Surge un problema situacional.
- b) Se analiza.
- c) Se decide realizar una junta.
- d) Se planea la junta.
- e) Se efectúa la junta.
- f) Se da seguimiento a los acuerdos.

- Tipos de juntas.

Los dos tipos clásicos de juntas son: la junta informativa y la junta discusión.

+ Juntas informativas.

La junta informativa tiene como característica como objetivo transmitir información a los participantes y se puede decir que se tuvo éxito cuando los participantes recitan y dominan la información que fué transmitida.

+ Juntas discusión.

Las juntas de discusión tienen como objetivo llegar a un acuerdo sobre un asunto por medio del intercambio de ideas y experiencias.

El conductor deberá encausar las opiniones individuales para que se llegue a un acuerdo, otra característica importante es que para el éxito de esta existe una participación activa por parte de los individuos.

El tipo de juntas de este modelo son la discusión dirigida, la discusión democrática, y la discusión

exploratoria y sus objetivos respectivamente son lograr que el grupo acepte una conclusión, hacer que el grupo decida y obtener información.

- Estructura de una junta.

La estructura de una junta es:

- a) Presentación.
- b) discusión.
- c) Toma de decisiones.
- d) Resumen.

Antes de desarrollar las etapas es necesario cuando surgen la necesidad de la junta el hacer una planeación de ella en la que distinguimos dos elementos:

- 1.- Analizar el problema.
 - 2.- Preparar una guía para conducir una junta.
- 1.- Análisis del problema.

En este punto deben analizarse los elementos de qué, quién, como, donde, cuando y porqué se presente la situación problemática y se establece la conveniencia de realizarla. A continuación debe de analizarse el momento para realizar la junta y se marca el objetivo de ella debiendo de ser cierto, concreto, lógico, y debe ser visible durante toda la junta.

Posteriormente se define el tipo de junta que debe ser y se seleccionará a los participantes de ella, aquí se verá la conveniencia de proporcionar información adicional junto con la invitación a los participantes.

Así mismo deberá conseguirse el material de trabajo, lo apoyos necesarios, se prepara el lugar para la junta y se establece la fecha y la hora a realizarse.

2.- Elaboración de la guía para conducir la junta.

Esta guía deberá ser integrada por los elementos necesarios para conducirla adecuadamente.

Como se vio anteriormente en las etapas de la junta, aquí se concentrará cada punto de ella.

En la introducción, deberá contener el saludo a los participantes, el agradecimiento por su asistencia, enunciar el problema y establecer el objetivo de la junta.

En la etapa de discusión la guía deberá contener las preguntas sobre causa, prejuicios, soluciones y otros aspectos que permiten desarrollar la junta.

En la etapa de decisiones la guía deberá contener los elementos de análisis, elaboración, elección y alternativas y toma de decisiones del punto.

Y el resumen deberá de ver cuál fué el objetivo, cómo se cumplió y cuáles son las tareas a realizarse.

Dentro de los aspectos tratados en cada uno de los puntos, ya que en la realización de la junta surgen una serie de problemas en cada una de las etapas, deben considerarse aparte.

Presentación.

En esta etapa deberá ser objetivo para presentar:

Exponer el problema.

Dar información.

Captar la atención y el interés.

Establecer el objetivo concreto de la discusión.

En las etapas de discusión es muy importante que el director de la junta centre adecuadamente los aspectos a discutir, hacer las preguntas adecuadas y analizar el tipo de participantes para que en base a ciertas habilidades logre una participación positiva.

En la etapa de toma de decisiones los aspectos más importantes son evaluar, en orden, las ventajas y desventajas de las alternativas, descartar las que ofrezcan menos ventajas, lo que el grupo seleccione las más adecuadas y finalmente elija la más conveniente; en esta parte final, deben establecerse los compromisos para que la alternativa seleccionada se cumpla.

Etapas del resumen.

En esta etapa deberán conversarse los elementos que se desarrollaron y el acto al que se llegue elaborándose una minuta de acuerdos que debe ser firmada por los participantes.

- El conductor de la junta. Conocimientos, habilidades y actitud.

Para dirigir una junta adecuadamente deben de presentarse ciertas características en el conductor o líder, que son: los conocimientos, las habilidades y actitudes.

* Conocimientos.

Es importante que el conductor estudie anticipadamente el problema a tratar para que la junta no sea dispersa, confusa y desordenada por lo que se recomienda tal punto.

* Habilidades.

Algunas personas también dentro de las habilidades destacan la importancia de ser:

- Buen actor.
- Destacado orador.
- Hábil manipulador.
- Simpático líder.
- Consumado negociador.
- Discreto armonizador.
- Elegante apuesto doncel.
- *Aspectos personales.

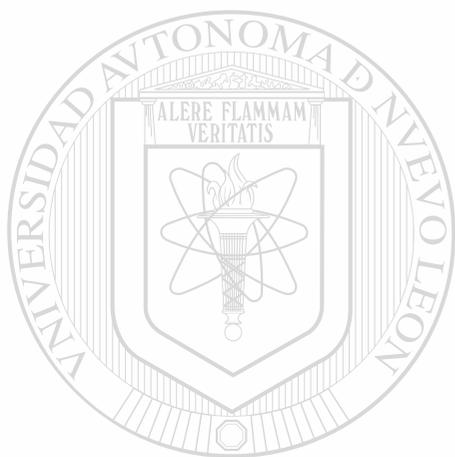
Lo primero que el grupo observa es al conductor y si nota que tiene una apariencia incorrecta habrá una predisposición en contra de la junta. Otro aspecto importante es la voz cuyos aspectos son: el volumen, tono, lenguaje, y respiración, que son fundamentales para proyectar y captar la atención.

El conductor de la junta debe de manifestar seguridad y aplomo, debe prestar los movimientos corporales adecuados, de una adecuada gesticulación y movilidad dependerá de los espacios pero debe evitar la rigidez, la

tención y manejar sus movimientos tratando de utilizar los apoyos que tenga a la mano.

* Actitud.

La actitud que debe mostrar hacia la junta deberá ser siempre positiva, debe poner atención, evitar las presiones y conducir la junta respecto a la guía y mostrar imparcialidad respecto a la situación, no perdiendo de vista el objetivo por la que fué convocada.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO 14

Estas son algunas conclusiones que se pueden derivar de la entrevista desde el punto de vista de motivación para el trabajo. Sin embargo no necesariamente son todas; es solo un ejemplo.

Lo que si es muy importante es que se anoten las acciones correctivas que deben considerarse para ayudar al subordinado a incrementar su motivación.

Comunmente se habla de la madurez que tienen los empleados en la organización así como del enfoque sinérgico que quiere decir que la suma de sus partes es mayor que el todo. En este sentido se dice que la madurez, tanto del individuo como del grupo de trabajo, puede también modificarse a través de acciones que el líder emprenda (capacitación y desarrollo) y es necesario que tenga conocimiento del grado de madurez de ellos.

A continuación se presenta un modelo que medirá esta madurez.

Instrucciones de utilización:

1.- El paquete para definir el estilo consta de cuatro hojas de puntuación y una en que se muestra el continuo de madurez y los cuadrantes de estilo.

2.- Cada hoja de puntuación representa un concepto: motivación, educación, experiencia y responsabilidad, así como varias situaciones en cada una con valor correspondiente en puntos.

3.- Lea cuidadosamente cada situación y comprenda con la situación real de su grupo, al momento de que ambas coincidan (o casi coincidan). Anote luego los puntos en que se ha valorado (margen derecho).

4.- Haga lo mismo con las siguientes tres hojas.

5.- Sume la puntuación obtenida y ese será el valor de la madurez. (*)

6.- Lleve ese valor a la gráfica de madurez. (*)

7.- Desde ese valor proyecte una línea vertical hasta cortar la cur dentro del cuadrante de estilos. (*)

8.- El punto de corte dará el estilo adecuado (en forma aproximada) para el grupo.

9.- Haga lo mismo con el siguiente juego de hojas para determinar los estilos individuales.

Motivación del grupo.

+ Grupo altamente satisfecho.

Con sus buenos resultados en general 10 los trabajos representan retos y se han dado normalmente el reconocimiento adecuado.

El grupo en general no se siente amenazado cuando se cambia al dirigente, solo existe un poco de inquietud siendo la interacción normal entre el personal.

+ Grupo satisfecho.

Con sus resultados, aunque estos son muy buenos 8 en general, los trabajos representan retos; normalmente sonse ha dado en ese grupo el reconocimiento, el equipo siente un ligero temor ante la llegada del nuevo jefe, ya que no sabe que opinión tendrá de ellos.

+ Grupo satisfecho con sus resultados.

Aunque estos ha han sido satisfactorios; en general los trabajos representan retos; se ha dado el reconocimiento en el grupo, sin embargo en aperiencia un poco exagerado el grupo está preocupado con la llegada del nuevo jefe y no desean cambios. Puntuación 6.

+ Grupo con problemas de actividades entre ellos y con resultados poco satisfactorios.

La confianza en la empresa no es muy firme; existen varios puestos de poco reto, ha existido bajo reconocimiento.

El grupo se siente amenazado ante la llegada del nuevo jefe, sin embargo, algunos piensan que esto puede hacer que haya justicia. Puntuación 4.

+ Grupo con graves problemas de actividades entre ellos y con resultados malos.

La confianza en la empresa es muy baja; la organización permite puestos poco retadores y el que las líneas de mando estén nebulosas. El reconocimiento ha sido escaso y mal administrado.

El grupo está molesto con el nuevo jefe. Puntuación 2.

Conocimientos del Grupo.

Puntos 10.

En general el personal es altamente calificado para el desempeño de su labor. Existen varios profesionistas de la especialidad considerados como maestros. El grupo en general tiene gran interés por su desarrollo.

Puntos 8.

En general el personal sabe hacer bien su trabajo, normalmente se da el desarrollo de puestos.

Puntos 6.

En general el personal aun no cubre las necesidades de conocimientos específicos para desempeñar sus puestos sin embargo se nota que han venido mejorando.

Puntos 4.

En genral el personal no está repacitado para desempeñar los puestos que ocupan sin embargo se les nota potencial (pueden aprender).

Puntos 2.

En general el grupo está muy lejos de cubrir aun que sea medianamente las necesidades de conocimientos específicos para desempeñar sus puestos además se les nota bajo potencial (probablemente tardarán en aprender).

EXPERIENCIA DEL GRUPO EN SUS PUESTOS	PUNTOS
Promedio.	
6 años en adelante	5
5 años a 6 años	4
4 años a 5 años	4
3 años a 4 años	3
2 años a 3 años	3
1 año a 2 años	2
hasta 1 año	1
menos de 6 meses	0

RESPONSABILIDAD DEL GRUPO

Puntos 10.

En general el grupo asume las responsabilidades en forma total y sin condiciones. Sacrifican normalmente su tiempo personal ante la búsqueda del aseguramiento del éxito.

Reconocen sus errores y son altamente confiables ya que harán lo necesario para que el resultado de su trabajo sea efectivo.

Puntos 8.

El grupo asume sus responsabilidades sin embargo en ocasiones son cuestionadas. Están dispuestas a sacrificar su tiempo personal para el trabajo si esto es necesario. Reconocen sus errores aunque tratan de ocultarlos. Hay confianza en que harán lo necesario para solucionar un problema.

Puntos 6.

El grupo asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo después de que se discuten los límites de esta y todos los apoyos requeridos. Se resigna a sacrificar tiempo personal para el trabajo sino existe otro remedio. No son dados a reconocer sus errores. Con alguna frecuencia se "tiran la pelota" entre ellos o culpan al jefe. Habrá confianza en ellos solo si están convencidos de que deben hacer el trabajo.

Puntos 4.

El grupo dice aceptar la responsabilidad por su trabajo pero se dedica a justificar y encontrar culpables de sus frecuentes fallas. Tratan de no sacrificar tiempo personal por su trabajo.

No reconocen sus errores, no inspiran confianza.

Puntos 2.

El grupo no está dispuesto a aceptar responsabilidades y menos a reconocer errores. No está dispuesto a sacrificar tiempo personal para el trabajo a menos que haya un estímulo económico. El grupo inspira desconfianza. (*)

MOTIVACION DE LA PERSONA.

Puntos 10.

La persona está haciendo lo que realmente le gusta; no existen otras cosas para él, está satisfecho con la empresa jefes y compañeros. Se siente útil y reconocido por sus jefes.

Puntos 9.

La persona está haciendo lo que realmente le gusta hacer; no existen otras cosas para él. Sin embargo siente falta de reconocimiento por parte de la organización (no asciende, no gana de acuerdo a lo que otros ganan, no se le invita a reuniones).

Puntos 4.

La persona aunque se siente importante y reconocida, no está satisfecho con el puesto que desempeña (ofrecen poco reto, lo dominan completamente, sin importancia, etc.).

Puntos 4.

La persona aunque se siente reconocida no tiene el menor interés por su trabajo (bien por que ha cambiado el reto de este o bien por causas familiares).

Puntos 2.

La persona desempeña un puesto que no le gusta ni le interesa y siente que la organización es injusta con él, no se le ha reconocido como él desearía (no asciende, no gana de acuerdo a lo que otros ganan, no se le invita a reuniones.)

Puntos 0.

A la persona le da lo mismo ocupar su puesto u otro con tal de que le paguen, además, no desea ser tomado en cuenta y menos destacar quiere hacer lo menos posible y obtener lo necesario para subsistir.

CONOCIMIENTOS DE LA PERSONA PARA EL PUESTO.

Puntos 10.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy amplios, es considerado como un maestro, su presencia es una garantía de que existirá ante cualquier situación una solución inmediata y muy exitosa. Continuamente se está preparando.

Puntos 8.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son suficientes sin llegar a considerarse un maestro. Su presencia es una garantía de que la situación será solucionada tarde o temprano. Continuamente se está preparando.

Puntos 6.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son aun insuficientes, aunque está aprendiendo. Su presencia nos dice que con ayuda de alguien probablemente solucionará la situación.

Puntos 4.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy bajos sin embargo cuenta con bases que lo pueden ayudar, su presencia nos dice que podrá auxiliar a alguien a la solución de la situación.

Puntos 2.

Sus conocimientos para el desempeño del puesto o actividad son muy bajos y cuenta con pocas bases que lo puedan ayudar. Su presencia nos dice que solo seguirá órdenes e indicaciones claras.

Experiencia de la persona en su puesto. Puntos.

6 años en adelante	5
5 años a 6 años	4
4 años a 5 años	4
3 años a 4 años	3
2 años a 3 años	3
1 año a 2 años	2
hasta 1 año	1
menos de 6 meses	0

RESPONSABILIDAD DE LA PERSONA.

Puntos 10.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo en forma total y sin condiciones. Sacrifica normalmente su tiempo libre (personal) ante la búsqueda del aseguramiento del éxito. Reconoce sus errores y los de su gente. Existirá confianza plena en que hará todo lo que sea necesario para que el resultado de su trabajo sea efectivo.

Puntos 8.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo aunque en ocasiones la cuestiona. Está dispuesto a sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo si esto es necesario. Reconoce sus errores y los de su gente aunque trata de ocultarlos (*) con alguna frecuencia. Existe confianza en que hará lo que sea necesario para solucionar algún problema.

Puntos 6.

Persona que asume la responsabilidad por el resultado de su trabajo después de que a discutido los límites de esta y las ayudas que requiere. Está resignado a sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo si no ha más remedio. No es muy dado a reconocer sus errores no los de su gente. Con alguna frecuencia trata de que otros carguen con sus fallos. Existirá confianza en el solo si está convencido de que debe hacer el trabajo.

Puntos 4.

Persona que dice aceptar la responsabilidad por su trabajo pero que siempre busca justificarse y encontrar culpas cuando algo falla. Buscará la manera de no sacrificar su tiempo libre (personal) para el trabajo. No reconoce sus errores ni los de su gente. No es una persona confiable.

Puntos 2.

Persona que no está interesada en aceptar responsabilidades y menos en reconocer errores. No desea sacrificar tiempo libre (personal) para el trabajo, a menos que exista algún estímulo económico. No inspira confianza. (*)

Identificación del liderazgo de los subordinados.

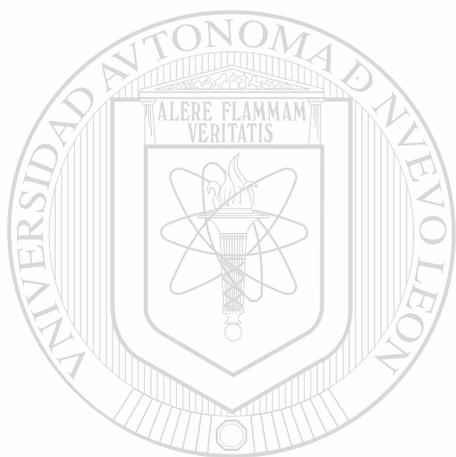
Como se apuntó, el liderazgo que uno ejerce sobre un grupo también estará influido por la forma en que lo hacen las personas que, ya sea por jerarquía o por condiciones especiales, también participan en el grupo y en la organización, esto es, que se le practica de un director es democrático y la de los subdirectores no es igual habrá un reflejo en los seguidores de manera especial, ya que los parecerá inadecuada la actuación de los subdirectores y se cargarán más hacia el director generándole un conflicto al subdirector. De otra forma podríamos decir que el proceso del liderazgo en que muchas veces está por cuestiones de magen involucrada la familia, si algunos de ellos tiene una actuación diferente a la del líder intermediadamente contrastará en perjuicio del liderazgo ejercido.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFIA

- LIDER EFICAZ Y TECNICAMENTE PREPARADO, T. GORDON
ED. DIANA.
- EL DIRECTIVO EXCIENTE, C. HICKMAN Y D. SILVA
ED. GRIJALBO.
- TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION
W. BROWN Y D. MOBERG.
ED. LIMUSA.
- LIDRES, RICHARD M. NIXON
ED. PLANETA.
- LIDERAZGO, LEONARD SAYLES
ED. MAC GRAW HILL.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, F. AREAS G.
ED. TRILLAS.
- MODIFICACION DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL,
F. LUTHANS Y R. KFITNER
ED. CECSA.
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, F. SIKULA.
ED. LIMUSA
- LAS RELACIONES HUMANAS, R. DUBIN.
ED. CECSA.
- EL PRINCIPIO DE PETER, L. PETER Y R. HULL
ED. PLAZA Y JONES
- EL APTE DE LA MANIPULACION, W. P. JONES
ED. GRUPO ED. SAYLOR.
- EL PRINCIPIO, NICOLAS MAQUIAVELO
ED. EPOCA.
- EL POLITICO, AZORIN.
ED. ESPASA CALPE.
- URBANIDAD, PERSONALIDAD Y BUENOS MODALES, P. GARCTA
ED. EPOCA.
- MANUAL DE URBANIDAD Y BUENOS MODALES, M. CARREJO.
ED. PATRIA
- BREVE INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA, C. MORGAN
ED. MAC GRAW HILL
- PSICOLOGIA SOCIAL, A. RODRIGUES
ED. TRILLAS.
- YO ESTOY BIEN, TU ESTAS BIEN, T. HARRIE
ED. GRIJALBO.
- ANATOMIA DEL PODER, K. GALBRAITH
ED. DIVISION.
- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS, D. MAC GREGOR
ED. DIANA
- EL NUEVO GRID GERENCIAL, R. BLACKE Y J. MOUTON.
ED. DIANA.

DINAMICA SOCIAL. ZORRILLA Y MONSIVAIS
ED. TRILLAS.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

