

16



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"DIVERSOS ENFOQUES TEORICOS DEL LIDERAZGO"

T E S I S A QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGIA PRESENTA ANGELICA CABRERA MARTINEZ

DIRECTOR: MTRA. MARIA DEL CARMEN GERARDO



280358

MEXICO, D. F.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.



2000

DIPTOMENOS PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Dedico éste trabajo de tesina:

A la mujer que para mí, es la más hermosa y valiosa del mundo:

Sra. Julia Martínez de Cabrera

*Agradeciendo a Dios la oportunidad de contar con una madre como
tú.*

Mi reconcimimiento y gratitud, para todos aquellos que participaron directamente en alguna fase del proceso de titulación:

Con profundo respeto y amor a mi padre:

quien a través de los valores que me ha transmitido, su apoyo y paciencia, ha inspirado en mí el espíritu de competencia.

A mi madre:

quien me ha levantado en mis flaquezas, me ha respaldado en mis aciertos y con su amor incondicional ha hecho de mí la mujer que ahora soy.

A todos y cada uno de mis hermanos:

Angel, Susana, Julieta, Guadalupe, Jorge Joaquín y Gerardo, a quienes tanto admiro, por el aprendizaje que de ellos he obtenido y con quienes he compartido mis mayores triunfos, fracasos y siempre me han escuchado y apoyado incondicionalmente, para el logro de mis más profundos deseos. . ¡Gracias por su interés en la culminación de éste trabajo! ¡Los amo mucho!

A mis excepcionales sobrinos:

Nadja, Mariana, Angel Rodrigo, Jessica y Jonas, quienes con su alegría, me han inspirado en momentos de flaqueza y me han dado la fuerza que me motiva a realizarme como ser humano. ¡Los quiero mucho!

A mis cuñadas y cuñados:

Guadalupe, Roberto, Alejandro, Trinidad y Violeta, gracias por sus consejos y apoyo, ¡siempre me sentiré orgullosa de ustedes!

A mis amigos:

Arturo, Carlos, César, Claudia, Edgar, Gabriela, Gustavo, Jorge, Julieta, Marcela, Marisela, Marta, Martín, Matilde, Nidia, René, Rosario, Silvia, Ulises y todos aquellos quienes en la vida diaria y en cada detalle me han enseñado en calidad, el valor de la "amistad" ¡Gracias por su apoyo y por la paciencia de el tiempo no compartido con Ustedes para la culminación de ésta tesina!

A mis primeros jefes, y particularmente a:

Lilia Jaime, quien a través de su guía y confianza, ha inspirado la elección del tema de la presente tesina. Predicando con su ejemplo y constancia las bases de la excelencia profesional.

A mis ex-compañeros de trabajo:

De quienes he aprendido a través de experiencias y errores a superarme emocional y profesionalmente.

Agradezco a mi Directora de Tesis:

Maestra María del Carmen Gerardo Pérez

Por su asesoría, consejos y ayuda para el desarrollo del presente trabajo.

A mis Sinodales:

*Mtra. Silvia Vite San Pedro.
Lic. Gabriel Jarillo Enriquez.
Mtro. Jesús Felipe Uribe Prado.
Lic. Miriam Camacho Valladares.*

Por su experiencia, orientación, atención y tiempo que dedicaron a la revisión de la presente investigación.

INDICE

Tema	Página.
Introducción	
I.- La organización y el Proceso Administrativo.	
1.1.- La organización.01
1.2.- Proceso administrativo.02
1.3.- Planeación.02
1.4.- Organización.03
1.5.- Dirección.04
1.6.- Control.04
II.- El líder y su liderazgo.	
2.1.- Etimología: Liderazgo, líder, Dirección.05
2.2.- Definiciones de líder.07
2.3.- Definiciones de liderazgo.09
2.4.- Liderazgo y Poder.14
2.5.- Diferencia en términos paralelos a liderar/liderazgo y administración.17
2.6.- La esencia del liderazgo.20
2.7.- Características de líderes visionarios.23
2.8.- Características de un liderazgo óptimo.29
2.9.- Líder nato-Líder asignado.31
2.10.-Importancia del líder.33

III.- Principios fundamentales de la naturaleza humana.

3.1.- Referencias históricas de la motivación.35
3.2.- Teorías motivacionales.41
3.3.- Relación entre Motivación intrínseca, Motivación extrínseca y Liderazgo.46
3.4.- Motivación como parte fundamental de un liderazgo exitoso.50
3.5.- Teorías Gerenciales.51
3.6.- Estilos de Liderazgo.54
3.7.- Análisis de las teorías gerenciales en México.75
3.8.- Breve reseña acerca de los estereotipos.75
3.9.- La comunicación.78
3.10.-Delegación de autoridad.83
3.11.-Toma de Decisiones.85
2.13.-El arte de Persuadir.87

IV.- Condiciones que fomentan liderazgo exitoso.

4.1.- Liderazgo exitoso.90
4.2.- El desafío al cambio.96
4.3.- Excelencia empresarial.97
4.4.- Minibiografías de líderes de la historia.106

V.- Conclusión, Discusión y Aportaciones.

5.1.- Resumen.119
5.2.- Aportaciones.126
5.3.- Discusión.127
Referencias Bibliográficas130

INTRODUCCION

El ser humano, quien ha sido capaz de crear medios sofisticados de comunicación electrónica e inventar vehículos para conquistar el espacio, aún no ha logrado que las relaciones con sus vecinos, con sus familiares, con sus compañeros de trabajo y consigo mismo, se presenten en un ambiente de armonía, entendimiento y excelencia para el logro de objetivos comunes.

En muchos ámbitos de su vida, el ser humano se encuentra inmerso en un contexto de liderazgo, desde su infancia, sus padres son sus primeros guías, así la relación con ellos, resulta determinante para futuros estilos de vida, actitudes, valores y todo aquello que forma su personalidad. Las escuelas por principio, presentan situaciones de liderazgo con el dirigente que puede ser el maestro y el dirigido quien generalmente es el alumno; posteriormente en los lugares de trabajo como: empresas, oficinas, fábricas, iglesias, tiendas, política, etc. el ser humano sigue estableciendo relaciones con otros seres humanos, por lo tanto en un contexto social, se encuentra inmerso en relaciones de liderazgo de las cuales le es difícil reservarse, de tal forma que nunca se excluye, o es -dirigente o es dirigido.

La sociedad actual exige cada vez, mayor competitividad, las empresas mayor eficiencia en sus equipos de trabajo. La exigencia por llevar al Recurso Humano a la obtención de excelentes resultados cada vez es más elevado. Requiere sacar el máximo provecho de la gente.

En el mundo se vive una grave crisis de autoridad. Las modernas ideas democratizantes a partir de la Revolución Francesa, llevan a ver al jefe como un igual, a criticarlo, y aun desafiarlo. El jefe ahora no cuenta como antes, con el apoyo y la garantía del respeto religioso al "superior". Ahora él debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente.

El director debe dar resultados competitivos en su labor, que le proporcionen la adaptación a un medio de trabajo que cambia, y en el que los empleados se encuentren habilitados para tomar decisiones y el mejoramiento continuo se practique diariamente.

Ser jefe hoy no es un don de herencia, es en cambio un mérito personal. El jefe que no sabe serlo está destinado a fracasar.

El liderazgo es una condición universal del ser humano, misma que involucra a todos a través de toda su existencia. Quien no se maneja con destreza en ésta relación, ya sea dirigente o dirigido, arrastra una falla que desmerece la calidad de su vida. El liderazgo es por el contrario uno de los principales factores en el éxito de la gente y en el desarrollo de las organizaciones.

En una organización, no importa que tan bueno sea un objetivo o un plan determinado, si un ejecutivo es incapaz de convencer a sus subordinados, compañeros o jefes para que se lleven a cabo, entonces los resultados esperados no se obtendrán.

Es por esto que el presente trabajo ha sido realizado en base a teorías de quienes han luchado por adentrarse en la ciencia que estudia el comportamiento humano, y quienes han experimentado diversas causas en ésta difícil pero entusiasta tarea que es el liderazgo.

La presente tesina pretende ser útil para todos aquellos que formando parte de una sociedad laboral se encuentren interesados en el impacto de un "Liderazgo" en un grupo de trabajo orientado hacia la excelencia.

En el primer capítulo de ésta, se exponen las etapas del proceso administrativo y en particular la dirección, debido a que ésta es la función que relaciona más directamente a los gerentes con sus subordinados y con el estilo de liderazgo que estos desempeñan.

En el segundo capítulo, se analizan algunas definiciones de liderazgo y conceptos de líder, según diversos autores, esto con el objeto de poder percibir aspectos comunes en ellas y tener un panorama amplio al respecto, definiendo también el concepto de "poder", para incluirlo en ésta relación de líder-seguidor; así mismo se identifican las diferencias entre liderazgo y dirección, para de ésta forma poder entender las características de los líderes que alcanzan el éxito, la importancia de un líder para la organización y por último comprender que el liderazgo puede ser aprendido.

En el siguiente capítulo se describen los principios fundamentales de la naturaleza humana, tomando en cuenta, que actualmente saber motivar a la gente, es especialmente importante para los líderes y ciertamente para la gente que trabaje con otras personas, por lo anterior, se describen de forma práctica, las contribuciones de tres profesores de psicología: Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland, quienes han realizado valiosos estudios que contribuyen al entendimiento de la motivación humana, en la creencia de que si el trabajo no ofrece un medio adecuado para satisfacer las necesidades internas seguramente los objetivos tanto individuales como de la organización se verán seriamente mermados.

Considerando que los líderes son en ocasiones intérpretes de los valores ocultos de las necesidades y retos dignos de sus seguidores, y que en realidad los líderes surgen cuando hay problemas que resolver - pues en la ausencia de problemas, la gente es una masa sin dirección, pero cuando hay dificultades aceptan el liderazgo de alguien que les ofrece una posible o posibles soluciones - la creación de un clima en el cual los empleados sientan compatibilidad para satisfacer sus propias necesidades es el resultado de un estilo de liderazgo óptimo.

El capítulo tres, además, resume investigaciones realizadas por diversos teóricos que tratan de descubrir los diferentes estilos de dirigir gente, presentando además una breve reseña acerca de los estereotipos, ya que se considera importante el tener presente a los estereotipos como una estructura del comportamiento humano, y que el conocimiento de ellos para el líder que influye en otras personas, le ayudará en gran parte a ejercer un liderazgo sin fronteras.

Así mismo se toma en cuenta a la comunicación como parte esencial del desarrollo en una dirección exitosa, debido a que un buen líder es siempre un buen comunicador, que toma en cuenta la premisa de que lo que importa no es siempre lo que se dice, sino la manera como se dice.

Por otra parte el presente capítulo considera que un líder no siempre puede hacerlo todo y si algo merece hacerse, seguramente merece la pena enseñar a otros a hacerlo bien, por esto se presentan algunas técnicas fundamentales que auxiliaran al líder visionario a cumplir con los objetivos que él y sus seguidores se han planteado delegando en otros de forma efectiva, conociendo además las diferentes relaciones de poder que entran en juego en toda relación humana, y la persuasión como parte fundamental en el proceso de liderazgo.

El cuarto y último capítulo, describen las condiciones que fomentan un liderazgo exitoso, tomando como referencia un desafío ante el cambio para con ello llegar a uno de los objetivos principales de cualquier organización: "lograr ser una empresa visionaria o de excelencia", teorías realizadas por grandes autores, quienes después de años de investigación han descubierto cualidades que han distinguido a las compañías sobresalientes. La parte final de éste capítulo incluye minibiografías algunos líderes de la historia que comparten las características señaladas por las bases teóricas anteriores. y por último las conclusiones del trabajo y la bibliografía que sirvió como base en la realización del mismo.

1.- LA ORGANIZACIÓN Y PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.1.-La Organización.

Fernández (1986) refiere que, la Empresa u Organización, es aquella agrupación de personas que se reúnen para hacer algo; el grupo adquiere sentido, se hace significativo, precisamente con referencia a esa acción. Institución es, en cambio, aquel grupo de personas cuya significación fundamental es su propia vida, su convivencia y su permanencia.

Cuanto más Institución es una empresa, tanto más sus elementos tienen establecidos sus valores. "Insitucionalizar" es dar valores, Es válido afirmar que una Empresa es tanto más Institución cuanto más vieja y grande es.

"Valor es todo aquello que para un individuo tiene validez, que sirve para algo o de algo, y tiene que ver con la muy particular forma en que un individuo persigue el beneficio propio dentro del contexto de hacer lo que él o ella cree que es el requerimiento objetivo de su propia vida". Medina (1998) pag. 11

Este mismo autor menciona que la teoría de los valores o axiología, marca cuatro aspectos fundamentales en la escala de valores que los hombres aceptan como universales:

- El respeto a la vida
- La libertad individual con la única limitación de la libertad de los demás es decir la responsabilidad.
- El objetivo del bienestar personal (verdadero y honesto) así como el del grupo social.
- Reconocimiento del derecho que tengo a ser diferente y reconocer en los otros el mismo derecho.

1.2.- Proceso Administrativo.

“Se puede definir a la administración como un conjunto de actividades que tienden a obtener la cooperación y la más alta eficiencia del personal de la Empresa, promoviendo el bienestar en el trabajo”. Samuel Romero Betancourt (1986).

Según señala éste autor, el objetivo fundamental de este tipo de administración es, lógicamente obtener la más alta eficiencia de los elementos materiales y económicos con que cuenta una organización.

Elorduy (1997), refiere que la administración es el proceso por medio del cual utilizamos los recursos de la organización para lograr con ellos objetivos específicos. Este proceso se divide en 4 etapas:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Control.

1.3.- Planeación.

Es el proceso a través del cual los directivos de una organización determinan los objetivos y la manera de alcanzarlos. Este proceso puede considerarse como una de las responsabilidades primordiales del gerente en todos los niveles.

Y se lleva a cabo tomando en cuenta los siguientes pasos básicos:

- a) Se establecen metas
- b) Se define la situación actual
- c) Se determinan ayudas y barreras para obtener metas.
- d) Se desarrollan los cursos en acción.

Así mismo Medina (1998), menciona que en ésta etapa se cuestiona el ¿Qué se va a hacer? Tomando en cuenta para ello objetivos, políticas, programas y presupuestos.

1.4.- Organización.

“Organizar es coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una institución para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos, en la realización de los fines que la propia institución persigue”. Samuel Romero Betancourt (1986).

Elorduy (1997) define a ésta como el proceso por medio del cual se determinará el trabajo a desarrollar para alcanzar las metas, en este proceso se divide el trabajo en forma adecuada entre los empleados y se establece un mecanismo que coordina las actividades. El resultado de éste proceso será la estructura Organizacional, la cual representa los procedimientos formales a través de los cuales se administra la compañía.

En éste proceso, según Medina (1998), se determina la manera en como se dividirá el trabajo, en base a procedimientos, responsabilidades, organigramas y jerarquías.

“Puede decirse que la organización es la parte más importante de la vida de una institución, es el factor decisivo de su éxito o de su fracaso”. Samuel Romero Betancourt (1986).

1.5.- Dirección.

"Este término denota la preocupación por toda la operación de la organización"
Elorduy (1997), pag. 4.

"La dirección puede entenderse como la habilidad que debe desarrollar todo jefe de conducir a sus subordinados al éxito de su trabajo, despertando en ellos el sentido de cooperación y entusiasmo necesarios a través del uso inteligente de la motivación". Romero (1986) pag. 130.

Este mismo autor menciona los diversos factores que intervienen para llevar a cabo una dirección eficiente. como son: la naturaleza de los planes de la organización, la estructura y los controles de la misma, la motivación, comunicación, delegación y estilo de liderazgo.

1.6.- Control.

Elorduy (1997) refiere que éste es un proceso muy importante, pues es a partir de éste que los gerentes se aseguran de que las actividades planeadas se estén llevando acabo, y consta de 4 paso básicos:

- 1) Se establecen estándares y métodos para medir el desempeño
- 2) Se procede por medio de esos estándares a medir el desempeño
- 3) Se compara el desempeño actual con los estándares de desempeño planeados
- 4) Se aplican medidas correctivas.

Medina (1998), plantea una cuestión que en todo proceso de control debe existir: ¿Cómo se hizo?, tomando en cuenta los métodos de evaluación, comparación, determinación de las desviaciones y retroalimentación utilizados.

2.- EL LIDER Y SU LIDERAZGO.

2.1.- Etimología: Liderazgo, Líder, Dirección.

Rodríguez, (1988) define a la palabra Dirección, como una palabra de origen latino, que viene del verbo *regere*, *rectrum*, y de su compuesto *dirigere*, *directum*, que significan *guiar*, *dirigir*.

La raíz de la palabra Dirección es *reg*. Esta dio origen a una amplia familia de palabras, como: *regir*, *rey*, *reina*, *regio*, *régimen*, *regente*, *rector*, *rectoría*, *rectitud*, *regalia*, *dirigir*, *director*, *dirigente*, *directo*, *derecho*, etc.

Según refieren Kouzes y Posner (1997), la raíz de la palabra *liderar* es '*ir*, *viajar*, *guiar*'.

Rodríguez (1988), menciona que *líder*, es palabra sajona. En inglés se dice *leader*. Viene del verbo *to lead* que significa *guiar*, *dirigir*. Tomando en cuenta lo anterior resulta claro que en cuanto a su origen, *dirección* y *liderazgo* (*leadership*) resultan sinónimos.

"Etimológicamente, Liderazgo-del inglés 'to lead'- se relaciona con conducción, dirección o mando y resulta equivalente a palabras de resonancia no grata para quienes vivieron la Segunda Guerra Mundial y escucharon términos como 'caudillo', 'duce' o 'führer'" Ginebra (1991), pag. 4.

Así mismo, Rodríguez (1988), hace referencia que el término correlativo a *guía* no es "*súbdito*", "*subordinado*", ni "*inferior*", sino "*seguidor*", sin nada que indique diversos planos en la escala social, refiriendo que *Jefe* (en francés *chef*, en italiano *capo*), es una deformación de la palabra latina *caput* que significa *cabeza*. De ahí también se originó *caudillo* que antes se decía *capdillo*.

Velázquez (1999), hace referencia al término de jefe, mencionando que, un jefe, es sin duda alguna un Maestro, él se esmera en el aprendizaje, adquiere sus conocimientos (para la superación de todos y cada uno de los miembros de la empresa), él es el experto al cual se sigue, si es que realmente se quieren hacer bien las cosas, él es el hábil, en la materia y en el empleo en el cual se desarrolla con su grupo de trabajo.

Es verdad que el jefe y el subordinado son diferentes, pero en esencia son iguales, exactamente iguales, porque son seres humanos los dos, porque no persiguen fines distintos, porque se encuentran dentro de la empresa para el mismo fin, y por lo tanto son trabajadores en realidad los dos, y son las personas de quienes en realidad dependen la productividad y la calidad.

Por otra parte, Rodríguez (1988), menciona que los componentes de la relación líder, seguidor, exige tener en cuenta componentes básicos, tales como:

- El líder hace que los otros hagan. Por lo cual, debe tener la capacidad de entender porque la gente actúa y saber manejar con destreza estos "resortes", es decir, las motivaciones.
- El líder debe de tener la capacidad de predecir en alguna forma las relaciones con la gente. Toda conducta del liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas, si no conoce a la gente.
- Así mismo, se involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos, el líder además de iniciar el movimiento, lo dirige y, si es el caso, lo detiene.
- El líder además requiere autoridad y poder, por lo menos de forma aparente.

Para Ginebra (1991), dirigir es en parte imaginar, elegir y decidir; dirigir es también explicar, entender, delegar y por supuesto, mediar y arbitrar.

2.2.- Definiciones de líder.

El líder es “La persona que está esperando o ansioso de aceptar públicamente la responsabilidad por su comportamiento y actitudes, así como el de otras personas.” Kelly (1970), pag. 141. Definición que Fernández (1986), resume como la persona que tiene más influencia en un tiempo específico.

Para Gurnee, La Pierre y Farnsworth (1970), los líderes son agentes de cambio, son personas cuyos actos afectan los de otras personas más que lo que las otras les afectan a ellos.

“El líder, sea formal o informal, es aquel que influye a sus seguidores para alcanzar un objetivo en una situación dada. Puede o no tener autoridad formal, pero normalmente tienen algún origen de poder”. Athos y Coffey (1978), pag. 170.

Friedler (1982), después de revisar una serie de definiciones, concluye que el líder, es el individuo, al que en el grupo se le ha otorgado el papel de dirigir y coordinar las actividades relevantes del grupo para la tarea, o quien, en la ausencia de un líder designado, sobre lleva la responsabilidad primaria de desempeñar tales funciones en el grupo.

El Dr. Reyes Ponce (1983), dice que el líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia intensa que los inspira a seguirlo espontáneamente.

El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Debiendo de predicar con el ejemplo. Jiménez, (1999).

“El líder es aquella persona que consigue la transmisión de conocimiento de una empresa a otra, de un campo otro, de un ramo a otro, de un bloque económico a

otro, es quien convence a las partes potencialmente interesadas que, lo que pudiera perderse al compartir lo que se sabe, se ganará recibiendo lo que se ignora. Todos aquilatamos el valor de lo que sabemos pero, por definición, desconocemos el valor de lo que ignoramos, especialmente si ignoramos ignorarlo". Ginebra (1991) pag. XV.

El mismo autor refiere que el líder más que ser un hombre con "visión" es un hombre "visionario". Un líder no es necesariamente una persona con éxito, pues se puede tener liderazgo y caminar al fracaso.

Kouzes y Posner (1997) se refieren a los líderes como seres que consiguen que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones.

Según Reza (2000), un líder es quien logra reunir los esfuerzos de varias personas, con las cuales trabaja o lleva a cabo alguna actividad, para alcanzar juntos los objetivos de su equipo de trabajo, de la comunidad en la cual viven, de la misión a ellos encomendada o de su visión de la vida, procurando que, por una parte, exista productividad, es decir, producción de calidad, beneficios de desarrollo y transformación, y por otra, satisfacción en el trabajo para los subordinados, empleados o trabajadores, para los miembros de la comunidad, del grupo o equipo de acción y, evidentemente, del mismo líder.

En todas las definiciones anteriormente citadas, hay elementos que hacen que cada una sea diferente, pero también todas tienen algo en común, es por eso que acuerdo al contenido de cada una de ellas, podemos concluir que el *líder* es aquella persona capaz de hacer que el grupo se conjunte o se encamine hacia el logro de una meta.

2.3.- Definiciones de liderazgo.

Jiménez (1999), define al liderazgo como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

Liderazgo "es el esfuerzo para influir en o cambiar el comportamiento de otros para así alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales". Huse. (1981), pag. 23.

Otro concepto de liderazgo, señala que el liderazgo es una serie de "influencias interpersonales, ejercidas en una situación y dirigidas, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas". Tannenbaum (1976) , pag. 24.

Bernard M. Bass (1960), nos explica que el liderazgo es una interacción entre los miembros de un grupo, es decir cuando el objetivo de un miembro A, es cambiar a otro miembro B, o cuando el cambio en el comportamiento de B gratificará a A o refuerza el comportamiento de A, el esfuerzo de A para alcanzar el objetivo es liderazgo.

Sikula (1982), en cambio, ve al liderazgo como un proceso administrativo que implica la dirección de las acciones de otros; es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Scott Mitcher y Birnbarum (1981), añaden que el liderazgo es más que poder, e incluye no solamente el poner a las personas a hacer cosas, sino el poner a un grupo a hacer las cosas correctamente.

“Un proceso racional que se convierte en la fundación de acciones subsecuentes” eso es el liderazgo, define Killian (1979), pag. 13. Esta definición se concentra en que el liderazgo es un cúmulo de relaciones efectivas con otros y mantiene el respeto pero se orienta todo el tiempo hacia un camino y hacia el alcance de ciertos objetivos.

Paul Hersey y Kenneeth Blanchard, también afirman que el liderazgo es un proceso y lo definen de la siguiente manera: “ es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo que trata de alcanzar ciertos objetivos en una situación dada”. Hersey y Blanchard (1982), pag. 83

Kouzes y Posner (1997) definen al liderazgo como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes, siendo función del líder, del seguidor y de otras variables situacionales.

Estos autores consideran entonces al liderazgo como un conjunto de prácticas que se pueden aprender.

El liderazgo transmite una sensación cinestética, de movimiento. Los líderes “van primero”. Son pioneros.

Al igual que en un espectáculo artístico, el liderazgo es una colección de prácticas y conductas, no una posición.

Ginebra (1991), menciona que el liderazgo es un fenómeno psicosocial en virtud del cual un grupo de personas, llamadas seguidores, son "arrastradas" por otra llamada líder.

Para George Terry (1982), refiere que el liderazgo es la actividad de influir a las personas para que se esfuercen deseosamente hacia el logro de los objetivos grupales.

Joe Kelly (1970), en su libro de Comportamiento Organizacional distingue, para efectos de definición, al liderazgo como un fenómeno individual, como una manifestación grupal y como un requisito organizacional.

Joe Kelly afirma que para entender el liderazgo como un fenómeno grupal hay que aceptar que "el liderazgo es la habilidad de influir en otros". Kelly (1970), pag. 131.

Rodríguez (1988), define al liderazgo como cualquier intento expresado de influencia e impactar la conducta de otras personas.

Para Montaña (2000), el liderazgo es el proceso de un conjunto de acciones, basado en el poder, capacidades o habilidades que una persona tiene para dirigir, convencer e influir sobre otras, para que éstas realicen o traten de realizar determinados objetivos o funciones como miembros de un grupo o empresa.

Por último la definición del Dr. Agustín Reyes Ponce (1983), que dice que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otros sigan de manera entusiasta en la búsqueda de determinados objetivos y que se coordinen eficazmente para ello, con base en la confianza que se les infunde y en su habilidad para persuadirlos.

A manera de conclusión podemos afirmar que el liderazgo es un proceso que implica movimiento a través de una serie de acontecimientos, implica dirigir, guiar, conducir, dirigir los asuntos, acciones y esfuerzos de otros.

El liderazgo lo desempeñan los jefes que son Seres Humanos dirigiendo a otros Seres Humanos.

Ginebra (1991) a manera de reflexión integra algunos postulados que nos ayudan a enmarcar nuestro concepto de liderazgo:

Se puede ser buen Director General sin ser líder.

Aunque ser líder facilita la tarea, y ayuda en situaciones directivas difíciles y críticas.

Ser santo no es ser líder.

Tomás Moro, que algunos presentan como ejemplo de liderazgo, por lo que tiene de testimonio de virtudes, no fue líder. Al cadalso lo siguieron muy pocos. Fue santo por mártir de la conciencia, no por arrastre.

Ser líder no significa necesariamente ser amado.

Hay una película 'Doce al Patíbulo' protagonizada por Lee Marvin, que ilustra este asunto. Al líder se le odia y aborrece; pero se le sigue y se le sigue.

Ser líder no quiere decir ser buena persona.

Pedro el Grande no era una hermanita de la caridad y Hitler era una mala bestia y todos los análisis conducen a un juicio de importante liderazgo para ambos.

Un gran hombre o figura histórica puede no ser nada líder.

No lo fue Einstein, ni Beethoven, ni Mozart... aunque sus nombres no se borrarán de la historia humana.

En su libro *la Psicología Social en la Industria*, Brown (1997), hace una crítica sobre los estudios de liderato, los cuales según refiere, muestran los siguientes defectos:

1.- Con frecuencia omiten la distinción entre "liderato" y "jefatura" (es decir, entre los líderes que el grupo elige libremente y los individuos que dirigen en virtud de su poder formal).

2.- Tienden a valorar al líder en función de sus realizaciones materiales, lo que tiene, lo que produce (bienes o riqueza) según sea el caso, conquistas militares si se trata de un general o de un dictador, poder en el partido en el caso de un político, etc. Este autor, menciona que con frecuencia se ignora la influencia, benéfica o nociva, que haya tenido el líder sobre el bienestar físico y psicológico de sus seguidores, y dice: "Cuando consideramos individuos como Hitler, Napoleón, o mujeres como Mary Baker, la reina Isabel I, apreciamos cuán absurdo es decir que un líder debe estar bien equilibrado, y poseer sentido del humor o de la justicia. Algunos de los máximos líderes de la historia fueron neuróticos, insanos, epilépticos, malhumorados, de criterio estrecho, injustos y autoritarios, ha habido líderes religiosos con un sentido patológico de culpa, líderes políticos con delirios de omnipotencia, y dictadores militares que sufrían de manía persecutoria.

Si encaramos históricamente el problema, hallaremos buenas razones para suponer que la anormalidad mental no es un obstáculo para el líder, y que incluso puede ser una ventaja, mientras sus tareas estén convenientemente orientadas. Hitler con su paranoia tuvo éxito gracias precisamente, a ese defecto, el cual en cierto sentido, convenían perfectamente a la situación reinante.

3.-Estos estudios, además, según Brown (1997), aprecian que, aun cuando el líder sea verdaderamente elegido o llevado al poder por el grupo, este hecho no implica que necesariamente, sea el hombre más adecuado en esas circunstancias. Ciertamente, es el individuo que refleja más de cerca los sentimientos del grupo, pero hay que reconocer que un grupo enfermo inevitablemente escoge un líder enfermo. Por ejemplo, la sociedad trastornada de Alemania de la posguerra llevó

al poder a Hitler, hombre enfermo, que, si bien representaba fielmente el sentimiento popular, fue responsable de la ruina de su sociedad; por su parte el grupo industrial enfermo de agresión concederá el poder a un agitador, que seguramente no será capaz de resolver sus problemas.

Como el líder refleja las actitudes del grupo, sólo el grupo saludable está en condiciones de seleccionar el líder más adecuado en una situación dada.

Brown (1997), supone que el líder de un grupo saludable debe ser razonablemente inteligente y bien equilibrado y no exhibir una personalidad rígida y egocéntrica que lo haga insensible a los sentimientos del grupo. En otras palabras, no sólo debe ser capaz de dar órdenes e instrucciones, sino también de recibir impresiones del ambiente, que influyan sobre sus órdenes e instrucciones.

2.4.- Liderazgo y Poder.

Kurt Lewin (1935), definió el término de Poder, como la posibilidad de inducir fuerzas de una cierta magnitud en otra persona.

"El concepto de 'Poder' ha sido considerado por los diccionarios como sinónimo de autoridad, dominio, o imperio sobre las cosas o sobre los demás" Uribe (1999), pág. 100

Uribe (1999), refiere que es frecuente observar, escuchar, leer o simplemente comentar, temas relacionados con el poder en la política, el abuso del poder de quienes lo sustentan, el poder de los corporativos financieros y su impacto económico e, inclusive, suele asociársele a factores como dinero, narcotráfico, gobierno, información y manejo de personas. Es decir, el tema del poder es algo cotidiano: está en la escuela, en el trabajo, en la casa, en el gobierno, en cada uno de nuestros actos, es decir en todas partes. En el contexto organizacional es frecuente escuchar y leer a los expertos sobre temas de calidad, capacitación, productividad, reingeniería de negociación, etc. Sin embargo, el tema del poder no ha sido o no es tratado.

El poder en manos de una persona, según términos de Jiménez (1999), supone riesgos humanos tales como:

- El riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos.
- El riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder y caer en la ilegalidad.
- El riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. Para acotar estos riesgos, es necesario el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Barba (1993) menciona, que las organizaciones elaboran estrategias para garantizar la cooperación entre sus integrantes, sin tomar en cuenta que la cooperación implica el juego de las relaciones de poder y por ello la existencia de conflictos potenciales.

De ésta forma, Uribe (1999), refiere el papel destacado que ha tenido la teoría organizacional, contribuyendo con el desempeño de estrategias corporativas, orientadas a la producción y gestión a partir de técnicas y procedimientos administrativos, que tienen la finalidad de ocultar las relaciones de poder bajo la máscara de la neutralidad y la eficiencia, haciendo parecer que los trabajadores ejercen el poder como títeres producidos por la teoría organizacional.

Este mismo autor menciona que en una relación de poder, es importante reconocer que el *conflicto* siempre existe, siempre está latente y no puede erradicarse. Aunque los teóricos quieren encontrar un método sistemático de control, olvidan que el juego del poder existirá con o sin estrategias organizacionales, y que la existencia de estrategias organizacionales como: calidad total, desarrollo organizacional, creatividad, excelencia, reingeniería de procesos, cursos de relaciones humanas, entre otras, si bien ayudan a solucionar o a enmascarar conflictos, la falta de ellos no beneficiaría las relaciones de poder.

Uribe (1999), menciona que el ser humano, actúa por intuición o simplemente para "demostrar quién es el jefe". De ésta forma en ocasiones dichos motivos pueden originar el hecho de tomar las estrategias equivocadas, tales como realizar terminaciones de contrato a los subordinados a petición de un jefe, por ejemplo, sin que las áreas de recursos humanos se detengan a analizar las estrategias de persuasión, utilizadas por la persona que utiliza el poder.

Según menciona este autor, el poder puede "corromper" y ser utilizado para obtener objetivos más allá de los organizacionales, tales como: el hostigamiento sexual, el enriquecimiento ilícito etc.

De ésta manera concluye, refiriendo que el poder está unido a un elemento del que el ser humano no puede prescindir por su misma naturaleza y es el "conflicto".Y argumenta "lo delicado de no aceptar la existencia del juego del poder y pensar que los problemas de productividad,eficiencia y calidad dependen de tan sólo "cursitos" que fueron previamente programados y diseñados para hacer sentir bien a la gente durante 20 horas en una aula de capacitación, es que el conflicto se haga más profundo y difícil de controlar. Las consecuencias están en la gente: en las renunciadas forzadas, en las liquidaciones injustas, en los tragos amargos, después de arduas discusiones entre compañeros de trabajo, además de los cheques pagados a los consultores por un curso de relaciones humanas que no trascenderá más allá de las 20 horas de felicidad en un seminario".

Jiménez (1999), refiere que es muy importante el papel que juega el líder como maestro o guía político, en el desarrollo individual. Los grandes maestros toman riesgos. Apuestan al talento que perciben.

2.5.- Diferencia en términos paralelos a liderar/liderazgo y administración.

El Proceso de administrar.

Ginebra (1991), hace la diferencia entre los términos Dirigir y Liderar, mencionando que dirigir es, imaginar y decidir, es contar con todo y conducirlo al fin. O mejor aún, contar con todos y moverlos al fin, es también explicar, entender y delegar, es mediar y arbitrar. Dirigir es "hacer", y para que se "haga" es preciso que todas las personas contribuyan a éste fin, desde el Director General hasta la persona dedicada aparentemente a operaciones muy periféricas. Dirigir, es por tanto, además de todo lo anterior, crear y manejar los Procedimientos de Avance. Las personas gustan de hacer aquello que tienen claro y que saben hacer. Nos divierte practicar el deporte que conocemos bien y para el que estamos entrenados y 'como nos decía un amigo, cuando ningún deporte se nos da así... ¡nos hacemos intelectuales!'

Dirigir es imaginar lo deseable, posibilitarlo y hacerlo. Y conseguir que la gente haga lo que quiero que haga. Dirigir es, en definitiva, administrar Poder.

Jiménez (1999), menciona que la condición del dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación.

Para este autor el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

Kouzes y Posner (1997), señalan que ser buen director supone elegir bien el futuro, estructurar bien el equipo directivo, establecer los debidos sistemas de información y control y "gobernar" los procesos espontáneos de la Organización con los procedimientos adecuados que impulsen la convergencia de aquellos hacia el futuro elegido.

De acuerdo al Diccionario etimológico el Inglés Moderno (1966) la palabra "administrar" (o en inglés manage) es una palabra que significa "mano". En el fondo, administrar tiene relación con "manipular" las cosas, con mantener el orden, con organizar y ejercer el control. La diferencia crítica entre management y liderazgo se refleja en el origen de las dos palabras: es la diferencia que existe entre manipular las cosas e ir a los lugares. La principal función de los líderes consiste en llevarnos a sitios donde nunca antes hemos estado. Los líderes siempre buscan oportunidades para hacer lo que nunca se ha hecho.

Liderazgo como proceso.

Ginebra (1991), en cambio refiere al liderazgo como aquella capacidad de conducir a una organización hacia el futuro elegido sin necesidad de Procedimientos de Avance o, en otras palabras, es la cualidad que hace, por sí sola, converger los procesos espontáneos de una organización hacia el logro del propósito. Indica que el liderazgo es, una cualidad personal distinta de la capacidad para dirigir. Ser buen director supone elegir bien el futuro, estructurar bien el equipo directivo, establecer los debidos sistemas de información y control y "gobernar" los Procesos espontáneos de la Organización con los Procedimientos adecuados que impulsen la convergencia de aquellos hacia el futuro elegido. Ser Líder en cambio dice este autor (1991), supone, además una cualidad complementaria: "El arrastre".

Así mismo, entiende al liderazgo como un fenómeno psicosocial por medio del cual un grupo de personas, a las que llama seguidores, son "arrastradas" por otra persona a la que llama líder.

De ésta forma se entiende que los factores que determinan el arrastre, son los que hacen que un grupo de seguidores siga a una persona que llamamos líder, de manera que toda una organización sea "movida" en determinada dirección, pero en el bien entendido que este movimiento debe de ser de carácter espontáneo y no debe incluir actitudes compulsivas.

“El liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume”. Jiménez (1999), pag. 5.

De acuerdo a líneas de Jiménez (1999), el líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores.

“El líder debe ser y parecer, y el dirigente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una dirigencia normalmente responde a plazos estrictos. Entre el líder y el dirigente siempre hay una paradoja: El dirigente aspira siempre a ser líder-aunque no siempre lo logra- y el líder muchas veces llega a transformarse en dirigente-aunque no lo quiera”. Jiménez (1999), pag. 5.

Para éste autor, a pesar de que el líder y el dirigente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: El dirigente es institucional. En cambio, la perseverancia, en el líder, llega a parecer heroicidad, en tanto que en el dirigente apenas se considera trabajo de rutina.

Podemos determinar de acuerdo a la cita de Jiménez (199), las siguientes líneas de diferencia:

- La dirigencia es un oficio, y el liderazgo un arte.
- La dirigencia- tiene que ver con pocos, y la otra -el liderazgo- con muchos.
- El líder cree en la acción, y el dirigente confía más en la omisión.
- El dirigente prefiere más el gradualismo, y el líder busca la transformación súbita.
- El dirigente pugna porque los principios se respeten; y el líder porque se disfruten. El dirigente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

- El dirigente debe aspirar a ser líder si desea conducir efectivamente a su organización.
- El líder no está llamado a ser forzosamente dirigente.

Cada vez más las organizaciones con o sin fines de lucro, buscan afanosamente incorporar líderes a sus causas.

Kouzes y Posner (1997), concluyen que el liderazgo es, una cualidad personal distinta de la capacidad para dirigir

Estos autores, afirman que el liderazgo, se refiere específicamente a la forma de “mover” a la Organización y no a los otros tramos del proceso directivo. Se trata de “arrastrar” más que de “empujar”. El liderazgo es una alternativa a los Procedimientos de Avance. No es una alternativa al modo general de dirigir.

2.6.- La esencia del liderazgo.

Ginebra (1991), refiere que la verdadera esencia del líder reposa, en cualidades humanas que llamadas virtudes, como son: visión de oportunidad, intuición de las crisis, soluciones creativas, sentido de la jerarquía, asunción de lo malo y delegación de lo bueno, austeridad, laboriosidad infatigable, entereza-hombre sin grietas, capacidad de ganarse el afecto.

Este mismo autor introduce la reflexión de que el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

Para el los líderes más eficientes conocen 4 cosas simples:

- La única definición de un líder es alguien quien tiene seguidores.
- Un líder eficiente no es alguien quien es amado o admirado. No es la popularidad lo que revela al liderazgo, son los resultados.
- Los líderes son altamente visibles, ellos predicán con el ejemplo.

- El liderazgo no es un grado privilegiado o dinero, es responsabilidad.

Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1996), refieren que el cómo ser líder, da a conocer que la gente está organizada eficientemente y que las relaciones generan confianza. En su artículo "el líder del futuro", éstos autores mencionan que el liderazgo esfuma la jerarquía, construye mayor circulación y un sistema fluido designado a liberar el espíritu humano, además construye dispersas y diversas relaciones de liderazgo, moviliza a la gente alrededor de una visión organizacional, haciéndola poderosa y persistente en tiempos de crisis. Esto da a aquellas empresas un claro sentido de pertenencia y la oportunidad de encontrar significado en el trabajo, reconoce el valor de una comunidad saludable para el éxito de una organización. Así mismo, ellos consideran que los líderes efectivos actúan no predicando.

Kouzes y Posner (1995) refieren que los líderes no empiezan por la pregunta ¿qué quiero?, ellos empiezan por preguntar "¿qué se necesita hacer?". Después ellos preguntan que pueden y deberían hacer para hacer la diferencia.

Ellos no piensan "¿Por qué no hacen algo al respecto?". Ellos se miran al espejo y se preguntan: "¿Por qué no hago yo algo al respecto?".

Peter Drucker, (1973) señala que ser líder es lograr que el trabajador realice, a lo cual Ginebra, (1991) añade, que tiene el trabajador que realizarse a sí mismo, pues quien lleva la carga del liderazgo acepta, la responsabilidad de lograr que las virtudes humanas se manifiesten.

Baltasar Gracián, (1941) aconseja al líder 'ser señor de sí, y lo será después de los otros'.

"Ser líder, sí supone tener capacidad de compromiso y de arriesgarse y de apuntar alto". Ginebra, (1991) pag. 7

Este autor menciona otro factor importante en la esencia de un líder, una cualidad complementaria: "El arrastre".

Según Ginebra (1991), el seguidor busca en el líder a alguien que puede confiar su felicidad, su realización y seguridad. El seguidor le otorga poder al líder para que éste consiga con responsabilidad sus objetivos.

El príncipe es enviado al bosque por un año para que conozca "el sonido del bosque". A su regreso no pasa más allá de referirse a los pájaros y al viento, por lo que es enviado de nuevo por más y más días y noches... hasta que aprende a oír "lo no-oído", el sonido de las flores cuando se abre, el del sol o el de la yerba al beber el rocío... Se trata de oír los corazones de la gente, los lamentos y dolores no expresados... Ése es el don del líder. Ginebra (1991), pag. 22.

El buen directivo refiere Ginebra, es frío en el análisis y apasionado en la acción. El líder en cambio, suele ser apasionado en las dos cosas en el análisis y en la acción.

Jiménez (1999), señala que el verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo marca la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral. Predicando con ejemplo.

Kouzes y Posner (1997), hacen referencia en que casi todos buscamos que nuestros líderes sean creíbles y que buscamos en ellos el sentido de orientación del que podemos o no carecer. Los líderes para éstos autores, deben ser capaces de expresarnos una imagen atractiva del futuro, y nosotros necesitamos creer que poseen la capacidad de llevarnos hasta allí.

Confiamos en los líderes cuando vemos que sus palabras coinciden con sus actos.

2.7.- Características de líderes visionarios:

Para Kouzes y Posner (1997), los líderes consiguen que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones.

Kouzes, (1995), inicio a principios de los '80, una investigación encuestando a varios miles de directivos empresarios y gubernamentales, y repartiendo este cuestionario entre más de 20,000 personas de cuatro continentes, formulándoles la siguiente pregunta: "¿Qué valores (rasgos personales o características) busca y admira en sus superiores?". de ésta manera se solicitó a los participantes que imaginaran que estaban eligiendo un consejo líder de siete miembros, y que habían veinte candidatos propuestos, sin embargo éstos candidatos no representan a individuos específicos sino a cualidades ideales, entonces los encuestados debían de elegir las siete cualidades que más buscan y admiran en un líder, en alguien cuya dirección estuviesen dispuestos a seguir *voluntariamente*.

Tal como sugiere el Cuadro 2.1. La mayoría de nosotros admira y sigue voluntariamente a líderes que son:

- Honestos
- Progresistas
- Inspiradores
- Competentes

Cuadro 2.1 Características de los líderes admirados.

Característica	Encuestados de 1995 Porcentaje de personas que eligen.	Encuestados de 1987 Porcentaje de personas que eligen.
HONESTO	88	83
PROGRESISTA	75	62
INSPIRADOR	68	58
COMPETENTE	63	67
Justo	49	40
Que brinda apoyo	41	32
Liberal	40	37
Inteligente	40	43
Franco	33	34
Cumplidor	32	32
Intrépido	29	27
Cooperador	28	25
Imaginativo	28	34
Atento	23	26
Decidido	17	20
Maduro	13	23
Ambicioso	13	21
Leal	11	11
Controlado	05	13
Independiente	05	10

Estos porcentajes representan a encuestados de cuatro continentes: América, Asia, Europa y Australia. Sin embargo la mayoría son norteamericanos.

A continuación se describen las características más admiradas en los líderes de acuerdo a los estudios realizados por Kouzes y Posner (1995).

La honestidad.

Casi un 90 por ciento de los seguidores quieren que, antes que nada, sus líderes sean honestos, es un mensaje que todos los que lideran deben tomar a pecho.

Independientemente de lo que los líderes digan sobre su propia integridad, la gente espera a verlo y observa su conducta.

Es la coherencia entre las palabras y los actos lo que nos sirve para juzgar la honestidad de alguien. Si los líderes predicán ciertos valores pero practican otros, consideramos que son falaces, por el contrario si practican lo que predicán,

estamos más dispuestos a confiarles nuestra carrera, nuestra seguridad y en ocasiones incluso nuestra vida.

Ser progresista.

Un 75 por ciento de nuestros encuestados escogieron la capacidad de mirar al futuro como uno de sus rasgos más buscados en el liderazgo.

Como seguidores, pedimos que un líder tenga una orientación bien definida hacia el mañana. Queremos saber cómo se verá la organización cuando arribe a su meta en seis meses o en seis años.

Ser inspirador

También esperamos que nuestros líderes sean entusiastas, enérgicos y positivos respecto del futuro. Queremos que sean inspiradores y nos conduzcan con alegría. No alcanza con que un líder tenga un sueño respecto del futuro. También debe ser capaz de comunicar la imagen de modo que nos estimule a comprometernos por mucho tiempo. El entusiasmo es esencial, e indica el compromiso personal del líder. Si éste no muestra pasión por una causa, ¿por qué iban a hacerlo los demás?

Ser competente.

Para unírnos a la causa de otro, debemos creer que esa persona es lo bastante competente como para conducirnos en la dirección elegida.

Para que los líderes sean considerados capaces, también deben demostrar aptitudes para desafiar, inspirar, habilitar a otros, servir de modelo y brindar aliento.

Todo en conjunto: Credibilidad.

Kouzes y Posner (1997), sugieren que por encima de todo los líderes deben ser creíbles. Necesitamos pensar que puede confiarse en su palabra, que harán lo que dicen, que están entusiasmados con la dirección en que nos encaminamos y

que poseen los conocimientos y las aptitudes para conducir. A esto lo hemos denominado *primera ley de liderazgo*: si no creemos en el mensajero, no creemos en el mensaje. Este es un principio que debe ser reconocido por todo líder.

Los líderes toleran la diversidad de la gente y raramente se preguntan "me gusta o desagrada esta persona" Ellos, según Kouzes y Posner (1995), no temen las resistencias de sus asociados, las glorifican como oportunidades.

Hesselbein y Goldsmith (1996), mencionan que de una u otra forma los líderes se someten ellos mismos a un examen de espejo y aseguran de que la persona que ven en las mañanas es el tipo de personas que ellos quieren ser, respetables y confiables. Esto los salva de hacer cosas que son populares, más bien correctas y esto los salva de hacer cosas insignificantes y ligeras.

Ginera (1991), refiere que durante el presente siglo ha prevalecido la idea de un liderazgo de agresión, competitividad y garra. Sin embargo, se vislumbra un líder de cooperación, interrelación y servicio.

De acuerdo a éste autor, Las características personales del líder tienen que ver con rasgos emocionales y temperamentales, más que con especiales capacidades estratégicas o técnicas, el seguimiento se produce cuando se ve al líder como capaz, como que quiere el bien de los seguidores, como planteador de cosas que valen la pena y como involucrado él mismo en el proyecto. A nivel de percepción, Ginera (1991), afirma, que uno de los hechos que más impresionan es la capacidad para estar en el sitio conveniente en el momento oportuno.

Hesselbein y Marshall (1996), dicen que es en la trinchera y resolviendo problemas de acción donde se gana el calificativo de hombre capaz. El líder suele aborrecer la burocracia y la combate. Sólo aquellos que han conocido el

campo de batalla, que han visto al enemigo y que han compartido el peligro pueden ser escuchados.

Kouzes y Posner (1997), describen que el sentido de las circunstancias, hacen al líder, pues cuando uno se siente mal de verdad y sin salida aparente, es cuando más inclinado se halla a seguir a quien pueda ayudarlo. Es útil recordar tantos ejemplos históricos que a este respecto se han citado: Israel siguió a Moisés porque en Egipto estaba oprimido y explotado y hasta en trance de desaparecer como pueblo. Y los persas querían liberarse de los Medas y por ello siguieron a Ciro. Y en años recientes, los alemanes siguieron a Hitler porque sentían el irresistible impulso de liberarse de las indemnizaciones oprobiosas y asfixiantes que les habían impuesto los vencedores de la Primera Guerra Mundial.

En conferencia "Liderazgo creativo estratégico" Land y Sánchez (1999), refieren que, el líder del futuro debe convertirse en un aprendiz y en un maestro, es importante ser estudiantes de por vida y recordar que la educación no termina cuando se presenta el examen profesional. La palabra *educación* significa "conducir fuera de la ignorancia" Es fundamental que el líder continúe aprendiendo.

En conferencia, Sánchez (1999), mencionó que, al líder inspirador lo siguen porque es capaz de crear un ambiente de confianza y/o de miedo. Este autor menciona que no trabajamos nada más por el dinero, en la vida no se trata de "tristejar" o "hay nomás pasarla" por que..."no hay trabajo". Es importante responsabilizares de sus propios hechos, desarrollar su propia fuente de trabajo, ser el timón de su propia barca, no tener que trabajar para otros.

Sánchez (1999), recomienda que si tu propósito de vida no está acorde con el propósito de la empresa, deja la empresa porque si no más tarde ellos te van a dejar a ti.

Land (1999), en conferencia, refiere que el líder inspirador provoca cambios, en el sentir, en el pensar, en el vivir, en el ser y debe además creer en la gente en un 100%; vivir su propia vida, sin permitir que otros vivan la vida por él, el buen líder debe ser un arquitecto y un constructor creativo de su propio destino.

Sánchez (1999), agrega que el líder debe saber además, que las organizaciones no cambian, son los individuos los que cambian.

Jiménez (1999), menciona que el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y capaces. Recomienda dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: La comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad, aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

"El carisma del líder es personalismo, y por ende intrasferible". Jiménez (1999), pag. 5.

Uribe (1999), menciona que es importante reconocer que el egoísmo individual hace muchas veces olvidar al líder que el éxito personal depende en gran medida de las oportunidades que le brindan los grupos donde crece y se desarrolla.

Para éste autor es importante distinguir entre el interés propio de un líder a corto y a largo plazos, debido a que muchas veces la búsqueda de los intereses individuales es lo que hace que se pierdan las metas comunes.

Liderazgo implica persuasión de otras personas para hacer que de manera temporal olviden sus preocupaciones individuales y busquen preocupaciones comunes.

"En términos de liderazgo, significa persuasión y no dominación". Uribe(1999), Pag. 15

2.8.- CARACTERISTICAS DE UN LIDERAZGO OPTIMO.

Uribe (1999), señala que el liderazgo se puede detectar utilizando una combinación de la habilidad cognoscitiva, personalidad, simulación y desempeño.

Para este autor, la economía hace fallar a las organizaciones muchas veces; sin embargo, algunos líderes fallan dentro de las organizaciones por razones personales, a pesar de ser grandes técnicos, fallan por no poder basarse en su propio esfuerzo o aptitudes, ya que al ser ascendidos a puestos en los que necesitan que otros trabajen por ellos para tener éxito, no pueden organizar un equipo y es entonces que sus carreras gerenciales se detienen súbitamente.

"Muchos gerentes brillantes, que trabajan mucho, ambiciosos y técnicamente competentes fracasan o están en peligro de hacerlo debido a que se les percibe como arrogantes, rencorosos, poco confiables, egocéntricos, emotivos, compulsivos, controladores, insensibles, desgastantes, aislados, demasiado ambiciosos e incapaces de delegar o tomar decisiones". Uribe (1999), pág. 17.

Stogdill (1997) descubrió que el control emocional, la rectitud, el espíritu emprendedor y la accesibilidad se relacionan con la efectividad.

Según Hallam y Campbell (1992), la clave para la efectividad del líder consiste en su habilidad para formar equipos. Estos investigadores identificaron ocho problemas para el liderazgo que afectan el desempeño del equipo; éstos están relacionados con tareas, los líderes exitosos comunican una misión clara, identifican recursos y talentos disponibles, desarrollan el talento, planean y organizan, coordinan las actividades de trabajo y adquieren recursos que son necesarios. En relación con el mantenimiento, disminuyen y resuelven los conflictos entre los miembros del grupo y se aseguran que éstos entiendan las metas, limitantes, recursos y problemas del equipo.

"El liderazgo es una tarea difícil, pero también es muy divertida... es una tarea de amor". Kouzes y Posner (1997) pag. 187.

De acuerdo a éstos autores, para conducir a otros, primero debemos aprender a conducirnos a nosotros mismos. El liderazgo no sólo es importante para su propia carrera y en los límites de su propia organización. Es importante para todas sus relaciones con otras personas. El liderazgo es asunto de todos, y su desafío también es el de los demás, ellos suponen que el liderazgo también puede estar cargado de tensión. Pero en lugar de debilitarse por la tensión de una experiencia difícil - los líderes- la viven como un desafío que los llena de energía. El estrés siempre acompaña la búsqueda de excelencia, pero cuando damos lo mejor de nosotros mismos nunca llega a abrumarnos.

Arlene Blum, alpinista, líder de la expedición de Mujeres Norteamericanas, dice que el liderazgo es un proceso corriente que la gente utiliza cuando saca a relucir lo mejor de sí misma y de los demás.

"Las mayores recompensas sólo provienen de los mayores compromisos". Arlene Blum (1995).

Yukl, Wall y Lepsinger (1990), después de diversas investigaciones encontraron las siguientes categorías conductuales del comportamiento de los líderes:

Planeación, organización, resolución de problemas, aclaración, información, monitoreo, motivación, asesoría, reconocimiento, apoyo, manejo de conflictos, formación de equipos, interconexión, delegación, desarrollo, tutoría y gratificación.

Uribe (1999), menciona que muchas personas podrán realizar todas las funciones anteriores; la diferencia entre un líder y otro es la efectividad y, la efectividad es el estándar de calidad con el que se debe calificar a los líderes.

2.9.- Líder nato- Líder asignado. El liderazgo puede ser aprendido.

Para Kouzes y Posner (1997), el liderazgo no es una cualidad reservada a unos pocos hombres y mujeres carismáticos. Es un proceso corriente que la gente utiliza cuando saca a relucir lo mejor de sí misma y de los demás. Ellos opinan que liberando al líder que hay en todos, seguramente cosas extraordinarias comenzarán a ocurrir.

Goldsmith y Beckhard, (1996), en su artículo publicado 'visiones, practicas y estrategias para una nueva era' señalan que Peter F. Drucker ha discutido con cientos de líderes sus roles, metas y ejecuciones llegando a concluir que el liderazgo puede y debe ser aprendido, pues ha analizado que hay pocos y lejanos casos de líderes de nacimiento.

Según refiere Ginebra (1991), Además de las valiosas cualidades que engrandecen al ser humano, sean innatas, sean adquiridas, se requiere la habilidad, el arte por el que éstas se actualizan y potencian. Este autor en su estudio se refiere al arte, en el sentido más noble de la expresión, no a artificios ni artilugios; no se trata de sistemas ni procedimientos de los que el supuesto líder

podiera servirse como prótesis sobreañadidas. Nada que huelga a actitudes postizas, nada hay que no sea directo y simple, que no pueda presentarse a cuerpo limpio.

Kouzes y Posner (1997), hablan sobre el mito más común de todos acerca del liderazgo, el que dice que el liderazgo sólo está reservado para unos pocos.

¿Los líderes nacen o se hacen? Es muy cierto según Kouzes y Posner, que el liderazgo no se trasmite en los genes, y tampoco es un código secreto que no pueda ser comprendido por la gente común. Muy por el contrario, se ha demostrado en investigaciones realizadas por los autores, que el liderazgo es un conjunto de prácticas que pueden observarse y aprenderse.

Para Uribe (1999), es importante que cuando se hable de liderazgo no se olvide que se trata de seres humanos que no siempre deben actuar por sí solos. Este autor menciona que hay que considerar las necesidades demandadas por los líderes, y estas tienen que ver con el apoyo, la organización, las tareas y los objetivos a seguir. Todos los factores a considerar deben ser analizados con el tipo de organización del futuro; su economía, su demografía y cómo se premiará y sancionará su tan esperada y apreciada efectividad.

"Recordemos que los líderes no nacen ni se hacen, simplemente los colocamos en el lugar adecuado" Uribe (1999), pág. 18.

2.10.- Importancia del líder.

“La habilidad de influir a las personas y el dirigir sus energías hacia los objetivos deseados es el factor más importante en el éxito de la gente y de las organizaciones. Qué alto llegue un individuo en una organización depende de su capacidad de dirigir a otros hacia el logro de ciertos objetivos. Ningún negocio puede alcanzar una superioridad competitiva sin un liderazgo competitivo”. Killian, (1979) pag. 12.

El papel del líder representa un compromiso con alto grado de responsabilidad, pues las decisiones que el líder toma dentro de una organización, determinan las condiciones de factor humano con que la organización cuente, esto es a quien se contrata, cómo se capacita, qué tipo de supervisión se lleva a cabo y qué tan bien se realiza el trabajo. De ésta forma se determina si la compañía crece, que productos o servicios ofrece y qué camino va a tomar. Por lo anterior el papel del líder forma parte importante de un gran reto que puede ser bonito, pues implica tener el mando, organizar, alcanzar y llegar al éxito. Es muy importante que al líder le guste su trabajo, pues de ésta forma pondrá atención y dedicación en sus labores. Fernández (1986).

“Sin seguidores un líder está solo, sin nadie a quien llevar a ninguna parte. Sin líderes, los seguidores no tienen un activador que encienda sus pasiones, un modelo que seguir, una brújula que los guíe. La comprensión de esta relación resulta esencial para definir el liderazgo”. Kouzes y Posner (1997). pag. 243.

Brown (1987), menciona que la dirección no puede considerarse ya como una jerarquía puramente formal de “jefaturas”. Y dice “nos ocupamos de liderados buenos o malos, que producen resultados satisfactorios o no en términos de

eficiencia industrial y de satisfacción humana. Desde el punto de vista financiero, la producción escasa, la alta rotación del trabajo y las repetidas ausencias por enfermedad, son antieconómicas, desde el punto de vista de la felicidad humana, el director que, como ser humano, no corresponde a su trabajo, es una tragedia para la organización”.

Crosby (1990), señala que el valor real de un líder para una empresa, puede ser medido a veces por la cantidad de tiempo que podría permanecer muerto en su oficina sin que nadie lo percibiese.

Uribe (1999), refiere que las decisiones y formas de liderar a los grupos pueden llevar al éxito o al fracaso de las naciones por decisiones personales. Para éste autor, en una organización el problema no es sólo la renuncia de los empleados, sino el costo colateral que puede implicar el abandono de un puesto en términos de productividad y capacitación, y menciona en su artículo, que en una investigación llevada a cabo por Hogan, Raskin y Fazzini (1990) se demostró, que en estudios de clima laboral realizados de 1950 a la fecha, en el 75% de los casos el factor más estresante en las relaciones laborales era el supervisor inmediato; por lo cual Uribe, (1999), señala que los buenos líderes saben presionar a su gente, los malos líderes aterrorizan, hostigan, abusan y llevan a su personal a estados de incompetencia, anunciando también que desafortunadamente en países como México las leyes no protegen adecuadamente los derechos de los trabajadores para tener ambientes laborales sanos.

3.- PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA NATURALEZA HUMANA.

3.1.- Referencias Históricas de la motivación.

En la antigua Grecia, Demócrito enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendiendo como tal un estado de reflexión y de razonamiento. Para él, la felicidad, es un estado interno del hombre, la cual no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que éstas son caducas, van y vienen; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.

Para Epicuro, el hombre es un perseguidor de placer; sin embargo, él proponía buscar los placeres mentales más que los placeres físicos.

Muchos siglos después, Spinoza concluyó que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre.

Para Nietzsche el deseo de poder es la principal causa de la acción humana.

Para otros filósofos, como Erich From, y Leo Buscaglia, el amor constituye el motor que mueve a los hombres. From, (1987) en su libro el arte de amar, menciona que cuando el hombre nace, tanto la raza humana como el individuo, se ve arrojado de una situación definida como los instintos, hacia una situación indefinida, incierta, abierta. Sólo existe certeza con respecto al pasado, y con respecto al futuro, la certeza de la muerte, es entonces que el amor es la respuesta al problema de la existencia humana.

Karl Marx, (1953) refiere que si el hombre desea tener influencia sobre otra gente, debe ser capaz de ejercer una influencia estimulante y alentadora sobre la gente.

Para Buscaglia (1985), el hombre tiene la necesidad de ser visto, oído y acariciado, y el amor reconoce estas necesidades.

Es importante señalar, que para Kouzes y Posner (1997), los líderes deben conocer a sus seguidores y hablar su lenguaje. La gente necesita creer que los líderes comprenden sus necesidades y se preocupan por sus intereses.

Tomando en cuenta que la psicología estudia la conducta de los organismos y sus experiencias íntimas, la relación entre la conducta y los mecanismos biológicos, así como la influencia recíproca tanto del organismo como del ambiente; podemos asegurar que toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella; así pues, tomamos en cuenta que la motivación es todo aquello de lo que emerge la conducta. "La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo." Arias, (1977) pag. 60.

En su libro Arias (1977), afirma que el instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental. En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente.

Davidoff L. (1984), refiere que a principio del siglo veinte los motivos se convirtieron en un tema importante en psicología, y menciona la obra de William Mc Dougall (1871-1938), quien llamaba a los motivos "instintos" y los definía como fuerzas irracionales, impulsivas e innatas, que eran capaces de moldear todo cuanto las personas hacen, sienten, perciben y piensan. Entonces McDougall, identifico una lista publicada en 1908, entre los que incluía, curiosidad, repulsión, agresión etc., sin embargo y tras muchas críticas de profesionales de la conducta tales como Holt E. (1931) quien refería que llamar a cada acto un instinto o

motivo resultaba improductivo, los psicólogos en la actualidad prefieren describir y explicar los factores que influyen en la conducta motivada, basándose en diversas teorías que conllevan a una conducta orientada a satisfacer la conducta activante.

De acuerdo a Vázquez (1999), el ser humano siempre ha reflexionado el porqué hace o debe de hacer las cosas; siempre ha intentado darle un sentido a todo lo que tiene o a todo lo que hace y bajo esta premisa se encuentra establecida la diferencia que concibe al ser humano como tal.

Esta capacidad del hombre es la que le permite crear objetivos para darse a sí mismo una misión en la vida, dar sentido a su existencia, valor a lo que hace, sentirse realizado en la vida y ubicarse en su medio, en fin, es lo que motiva en la realidad. Este autor menciona que la motivación en el trabajo depende de los valores de la persona y de su carácter, pero también de la motivación que su jefe inmediato o mediato pueda darle.

"Sin duda alguna la satisfacción en el trabajo es lo que se hace, cómo se hace y con quién se hace para lograr la productividad". Velázquez (1999), pág. 24

Velázquez (1999), concluye mencionando que motivar, no es ordenar, es invitar a que se realicen determinadas actividades, de la mejor manera posible, en el menor tiempo posible, con la mejor calidad y sin establecer líneas de división entre el jefe y el subordinado que se tomen en insalvables con el tiempo.

Motivación adquirida.

Arias, 1977, menciona que algunos tipos de conducta, son totalmente aprendidos; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos sí, con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, además, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

Arias, 1977 refiere que algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades, además, la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse por medio del siguiente mecanismo:

- a) Se presenta un estímulo .
- b) La persona responde ante el estímulo.
- c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquel a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si este es adecuado o no lo es.
- d) En caso positivo, otorga una recompensa, ésta debe ser apropiada y entregada a corto tiempo después de que ocurre el comportamiento en cuestión.
- e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. La recompensa transmite una información: dice a la persona que trata de aprender que sus respuestas son las esperadas. Muchas veces, el simple hecho de que esta se dé cuenta de que está aprendiendo, es un incentivo en sí mismo. A veces, también la ausencia de castigo puede tomarse como una recompensa.
- f) El castigo es menos efectivo; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por que. Sin embargo disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- g) El aprendizaje, según Arias (1997), tiene que ver con adquirir nuevos tipos de conducta.

Motivación y Psicoanálisis.

Según Freud (1933), la personalidad consta de tres componentes principales: *id*, *ego* y *superego*. Estos componentes compiten por la energía disponible. El *id* se encuentra en el núcleo primitivo de la personalidad y constituye el dominio de los impulsos. Freud llamaba al *id* "un caos, una caldera hirviendo de excitación". Freud (1933) pag. 104. El *id*, no tiene una organización lógica, de ésta manera en él pueden existir impulsos contradictorios, los impulsos pueden permanecer en el *id*, porque en él no existe el sentido del tiempo, está motivado más bien por el

instinto del placer, o sea que frecuentemente exige la satisfacción inmediata de los impulsos y no puede tolerar que se acumule la energía. Los sueños nocturnos y las alucinaciones son ejemplos claros del pensamiento de estos procesos primarios.

El *ego*, según Freud (1933) emerge en los niños en desarrollo, para encargarse de sus relaciones con el entorno al ir aprendiendo que la realidad es algo distinto a sus propias necesidades y deseos. El *ego* era parte del *id*, sin embargo se transformó al irse acercando al mundo externo. La Tarea fundamental del *ego*, según Freud, es hacer frente a las exigencias, tanto del *id*, como del entorno y tramitar las transacciones entre ambos. El *ego* es controlado, se vale de pensamientos de procesos secundarios y aplica estrategias realistas para satisfacer los impulsos del *id*.

Según Freud, el *super-ego* se forma del *ego*, al identificarse los niños con los padres y asimilar sus restricciones, valores y costumbres. El *super-ego* es la conciencia. Lucha por la perfección y es el fundamento del idealismo, del sacrificio de sí mismo y del heroísmo. El *super-ego*, premia al *ego* por su buena conducta y crea sentimientos de culpa para castigar al *ego* cuando sus acciones o pensamientos contradicen los principios morales. Al igual que el *id*, el *superego* presiona al *ego*, para que persiga metas morales y no solo metas realistas, y para que obligue al *id* a inhibir los impulsos animales. Freud estaba convencido de que todo el *id*, y partes del *ego* y el *superego*, eran inconscientes.

De ésta forma se establece así una lucha entre los instintos que combaten por salir y el medio que lo impide, pueden expresarse algunas veces éstos pero, frecuentemente, bajo un "disfraz"; por ejemplo, alguien puede tener una gran carga de instintos agresivos aunque no por esto se convierte en asesino; mejor se dedica a carnicero, lo cual sí es socialmente aceptado. Esta decisión sería totalmente inconsciente; es decir, tomada fuera del conocimiento del individuo. Otros disfraces son los sueños y los síntomas neuróticos como las fobias, manías, alcoholismo y las psicosis.

Freud (1933), mencionaba que si existe en gran medida, material reprimido o instintos experimentados en forma dolorosa pueden sobrevenir neurosis y psicosis.

Arias (1977), anuncia severas críticas a la teoría psicoanalítica, debido a que precisamente para Freud, casi toda la conducta está basada en la vida instintiva, y menciona que para entenderla, debe ser interpretada, es decir urge quitar ese "disfraz" a fin de conocer lo que realmente hay en el fondo, y como casi todas sus motivaciones son desconocidas para el individuo, ésta teoría niega el libre albedrío y menciona que ésta teoría no toma en cuenta factores como la inteligencia ni la imaginación, proponiendo que no sólo el pasado cuenta en la vida del hombre según se asienta en ello; en algunos casos, el futuro determina en gran parte la conducta, tomando en cuenta que la planeación influirá en gran medida en la conducta del líder y/o del personal de una Organización. Además hace una severa crítica diciendo: "No hay forma de asegurarse de que sus - interpretaciones- de la conducta son correctas". Arias (1977) pag. 63.

Finaliza su crítica refiriendo que Freud, no tiene en cuenta hechos verdaderamente culturales; por ejemplo, el complejo de Edipo -o sea la atracción que el niño experimenta hacia la madre con rechazo del padre- es tomado como un fenómeno universal, cuando en realidad, éste fenómeno no se presenta en muchas culturas.

Al retomar el aspecto liderazgo, Arias (1977), refiere que de ser cierta ésta teoría, el líder estaría totalmente desarmado, pues no tendría el entrenamiento adecuado para interpretar la conducta y conocer las motivaciones de las personas dentro de una organización. Sin embargo, y a pesar de los diversos debates en torno a la teoría psicoanalítica, este autor, reconoce que parte de nuestra conducta está determinada por motivaciones inconscientes, haciendo referencia de que entre más sana mentalmente esté una persona, entre más normal sea, menor será la parte inconsciente de su conducta. Y es la gente normal la que

trabaja en las organizaciones y la que es capaz de relacionarse con otras personas. Siendo ésta parte de la población la que interesa a la psicología de las organizaciones.

3.2.- Teorías Motivacionales.

Los que estudian el comportamiento humano, han dedicado tiempo y recursos para investigar las necesidades del hombre, y han desarrollado diversas teorías al respecto.

Sayles (1958), hace una división de las necesidades humanas en 3 grandes rubros:

1.- Necesidades físicas y de seguridad.- necesidades relacionadas con las funciones corporales tales como: hambre, sed, abrigo, protección contra los elementos, así como la necesidad de amar.

2.- Necesidades sociales.- éstas se derivan de la interacción de los individuos, y su satisfacción se da con ayuda y reconocimiento de los demás.

3.- Necesidades egocéntricas y de autorrealización.- tienen que ver con el deseo del hombre de ser independiente, competitivo, de tener un status y una posición social, y de sentir que realiza y desarrolla sus propias potencialidades y su creatividad.

Esas necesidades son la fuente generadora de toda conducta del hombre.

Romero (1986) refiere que nuestra conducta está afectada por el grado en que hayamos o no logrado satisfacer nuestras necesidades.

Teoría de Maslow.

El Dr. Abraham Maslow es una de las personas que más contribuyeron a establecer la teoría de la motivación. En su libro *Motivation and Personality*, Maslow (1954), considera las premisas fundamentales para construir su teoría:

- a) El hombre es un animal con deseos.
- b) Existe una jerarquía de preponderancia en las necesidades del hombre.
- c) Una necesidad satisfecha ya no causa motivación.

Esta teoría se basa en la existencia de cinco tipos diferentes de necesidades organizadas en una jerarquía en forma de pirámide.

Necesidades fisiológicas.

Las necesidades de orden fisiológico, se encuentran en la base de la pirámide, son aquellas indispensables para la conservación de la vida como el comer, beber, dormir etc.

Necesidades de seguridad.

Estas necesidades están asociadas con fenómenos que tienen que ver con procesos tales como la preferencia común por un empleo, por un salario, por tener un servicio de salud garantizado etc.

Necesidades de afiliación.

Al satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, Maslow refiere que surgen otro tipo de necesidades en el ser humano que son las derivadas del contacto con personas y la pertenencia a grupos, así como la necesidad de establecer relaciones estrechas sólo con algunas personas.

Necesidades de autoestima.

Estas necesidades tienen que ver con los sentimientos de éxito, admiración, respeto y reconocimiento de compañeros y superiores. Cuando un individuo se encuentra a éste nivel, desea tener retos y lograr metas que laboral y socialmente sean consideradas como valiosas. Al satisfacer estas necesidades el ser humano integra, según Maslow toda la dinámica de la personalidad, y conducen al individuo a lograr sentimientos de autoconfianza, valor, fortaleza, capacidad y utilidad.

Necesidades de autorrealización.

El ser humano, al vivir en sociedad, requiere comunicarse con sus semejantes, expresar sus conocimientos y sus ideas así mismo, quiere trascender, dejar huella y la manera de lograrlo es perpetuándose, a través de desarrollar su trabajo de forma creativa.

Maslow (1954), afirma que cada una de estas necesidades tiene diversas metas y que al ir satisfaciendo las que se encuentran jerárquicamente abajo, hará que pierdan importancia buscando esforzarse por satisfacer las de más arriba.

Teoría de Motivación al Logro de Mc Clelland

David Mc Clelland (1953), formuló una teoría sobre la motivación. Esta teoría considera que las personas se encuentran motivadas principalmente por tres factores:

- a) Motivo de realización de logro.
- b) Motivo de afiliación.
- c) Motivo de poder.

Motivo de realización de logro.

Este motivo tiene que ver con identificar y alcanzar los objetivos. Se refiere a sentirse aceptado por los demás y establecer relaciones afectuosas, ejerciendo influencia en el comportamiento de ellos.

Rodríguez y Mendoza (1991), refieren que para Mc Clelland, el factor más importante en el desarrollo económico del país es la motivación al logro de sus habitantes, y ésta tiene su origen en la influencia ejercida por los padres del individuo, asumiendo que la confianza, la libertad, el afecto y la responsabilidad determinan que se desarrolle el motivo de logro.

Teoría de Motivación-Higiene de Frederick Herzberg.

A ésta teoría se le conoce con el nombre de la teoría de los dos factores, y tuvo su origen en el año de 1950, con las investigaciones iniciadas por Herzberg.

La teoría de Herzberg parte del principio de que todo ser humano tiene una naturaleza dual; o sea tiene una parte animal y otra parte humana, de aquí que sus necesidades son de dos tipos y que el hombre tenderá a la búsqueda de la satisfacción de estas necesidades mediante su trabajo, sin embargo no siempre logrará esta satisfacción a plenitud, lo que le traerá insatisfacciones y sufrimiento.

Herzberg tomo en cuenta 2 tipos de factores, a los cuales llamó:

Factores higiénicos, los cuales son ambientales, se relacionan con la situación laboral, tienden a ser saciados solo por un breve periodo de tiempo, luego del cual renace la demanda de satisfacción de los mismos, son extrínsecos al trabajo, es decir tienen poco o nada que ver con el contenido del trabajo que el individuo realiza. Ejemplos de ellos pueden ser algunos contratos de trabajo, las relaciones con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relaciones con compañeros, vida personal, relaciones con subordinados, status, etc.

Los factores de Motivación, los cuales se encuentran estrechamente vinculados con la tarea en sí, estos factores operan en una escala de tiempo más prolongada que los higiénicos, y no parecen fluctuar tan rápidamente con cambios de situación, estos factores se encuentran ligados al crecimiento psicológico del individuo. Entre los factores de motivación encontramos al logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, avances, responsabilidad, crecimiento, etc.

Al satisfacer las necesidades animales, el individuo se sentirá adaptado a su medio ambiente, y la satisfacción de las necesidades psicológicas lo llevarán a su realización plena como ser humano. Es ahí donde Herzberg señala que se encuentra la verdadera motivación.

Herzberg recomienda algunas medidas para enriquecer el trabajo:

- 1.- Suprimir algunos controles del personal y favorecer más su responsabilidad individual en las tareas.
- 2.- Proporcionarle al individuo unidades completas en sus labores.
- 3.- Dar más libertad y autoridad en las tareas.
- 4.- Proporcionar a los empleados informes periódicos sobre la producción.
- 5.- Estimularlos para que emprendan tareas más complejas y nuevas.

6.- Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinados puestos.

3.3.- Relación entre Motivación intrínseca, Motivación extrínseca y Liderazgo.

Motivación intrínseca.

¿Por qué las personas hacen cosas a cambio de nada? ¿Por qué se ofrecen como voluntarios para apagar incendios, reúnen dinero para apoyar una causa o ayudan a los niños desamparados? ¿Por qué la gente se une al Cuerpo de Paz o colabora con la Madre Teresa en el cuidado de los más menesterosos? ¿Por qué arriesgan sus carreras para iniciar una nueva empresa, o ponen en juego su seguridad para cambiar las condiciones sociales? ¿Qué proporciona satisfacción cuando no hay dinero ni prestigio como recompensa?

En reflexión con Kouzes y Posner (1997) mencionan que para que la gente dé lo mejor de sí, debe estar presente la *motivación intrínseca*. Y contrariamente a la teoría jerárquica de la motivación, piensan que es posible sobresalir incluso cuando se lucha por la supervivencia. Al no poder pagar lo suficiente a las personas para despertar su interés, los verdaderos líderes deben tocar el corazón y la mente de los demás, no sólo sus manos y sus bolsillos.

Estos autores, mencionan que debido a que la gente recibe una paga, bonificaciones u otros premios, es precisamente por lo que los líderes deben preocuparse. Si un trabajo llega a ser considerado sólo como un medio para obtener dinero y nunca como fuente de satisfacciones, la organización estará ignorando por completo otras necesidades humanas en el trabajo, inquietudes tales como el aprendizaje, la autoestima, el orgullo, la competencia y el servicio. Y los resultados entonces serán desastrosos para muchas organizaciones. El empleo tiene que ver con la economía, mientras que "el trabajo proviene de adentro; el trabajo es una expresión de nuestra alma, de nuestro ser más profundo. Es único para el individuo; es creativo. El trabajo es una expresión del

espíritu que actúa en el mundo a través de nosotros.” Harper(1994), pag. 49. Al no ocuparse del corazón de las personas, las organizaciones pierden un precioso rédito sobre su inversión en la gente.

Las personas que justifican sus empleos sólo con bases económicas nunca contribuirán más que el mínimo. También tenderán a sentirse aisladas y se irán cuando consigan un empleo de mejor pago.

¿Qué es lo que produce una motivación intrínseca en las actividades?

El requisito más importante, es que proporcione un conjunto claro de desafíos, Ya sea que se trate de dar lo mejor como líderes o simplemente de disfrutar con lo que hacemos, responder al llamado de aventura eleva nuestro espíritu, hace que busquemos en lo más profundo de nuestro interior y liberemos al aventurero que llevamos dentro. Así Kouzes y Posner (1997), consideran que, para que los líderes se desempeñen al máximo de su capacidad es necesario:

- Creer que el proyecto requiere utilizar todas las aptitudes y talentos.
- Experimentar el proyecto en sí mismo como gratificante y desafiante.

Y para obtener lo mejor de otras personas los líderes deben de:

- Buscar y crear oportunidades para que la gente se supere a sí misma.
- Encontrar ocasiones para que las personas resuelvan problemas, hagan descubrimientos, exploren nuevos territorios, alcancen objetivos difíciles o encuentren la manera de enfrentar alguna amenaza externa.
- Hacer que las responsabilidades laborales se vuelvan divertidas.

Despertar la motivación intrínseca.

Los líderes buscan oportunidades para que la gente supere sus anteriores niveles de desempeño. Cada vez colocan la meta un poco más lejos. No obstante, los líderes también saben que el desafío no debe ser tan grande como para que resulte desalentador.

Para encontrar el equilibrio apropiado entre oportunidades de acción y aptitudes individuales, los líderes deben conocer las capacidades de sus seguidores. Deben saber que es lo que los otros pueden hacer y deben reconocer lo que a otros les resulta desafiante. Para ello primero dicen Kouzes y Posner (1987), es importante que los líderes tengan desafíos.

El desafío de crear una nueva forma de vida resulta intrínsecamente motivador para líderes y seguidores por igual. La rutina puede ser enemiga del cambio. Puede extinguir la misma aventura que los líderes tratan de crear.

Según Kouzes y Posner (1987), el management tradicional, sus situaciones y las personas parecen conspirar para convertir a los líderes en burócratas. Las organizaciones lo hacen a través de procedimientos establecidos y exigencias: todos esos memorándum, llamadas telefónicas, informes, juntas, planes, desertaciones, cartas, etc.

En conferencia George Land y Angel Sánchez (1999), mencionan que cuando los líderes luchan contra las rutinas de la organización, seguro se enfrentan a una paradoja. Por un lado, los líderes deben destruir la rutina porque ésta duerme los sentidos, ahoga la creatividad, restringe el pensamiento, aleja los estímulos y destruye la capacidad de competir. Las rutinas que alguna vez fueron útiles destruyen la vitalidad de una organización y provocan su atrofia. No obstante algunas de ellas son esenciales para mantener su funcionamiento definible, coherente, mensurable y eficiente. Y Así, se supone molestia, cuando no se sabe a quien se reporta. Empezamos a confundirnos cuando nuestros empleados cambian la estrategia una y otra vez. Los cambios constantes en la orientación y en el modo de ser de las cosas resultan confusos para todos.

Kouzes y Posner mencionan el hecho de que pareciera que el ser humano no puede vivir con las rutinas y el trabajo rutinario... pero tampoco puede vivir sin ellas. Los procedimientos establecidos fastidian, y sin embargo es bueno, cuando esperamos que el tren salga a su hora. Sin lugar a dudas, las tareas repetitivas resultan tediosas.

Pero lo que Kouzes y Posner (1987) proponen es, no cuestionar si tener rutinas o no tenerlas, sino cuáles rutinas son realmente esenciales y sirven a los valores clave de la organización, entonces, proponen deberían ser reverenciadas, eliminando las innecesarias. Las que ayudan a que la organización cambie- como las encuestas para saber si los clientes están satisfechos- deberían promoverse. Por el bien de la organización y de su gente, aquellas que son excusas del tipo "acá siempre se hizo así"- refieren Kouzes y Posner (1987) "deberían denunciarse y erradicarse".

Es importante comprender que algunas organizaciones, parecieran tener individuos miopes o poco imaginativos, sin embargo es importante hacer mención que no es que ellos mismos carezcan de ingenio, es sólo que han acostumbrado sus vidas a tantas rutinas que se han aislado de influencias externas.

"Los niños se divierten con el cambio, los adultos lo padecen" Jorge Sánchez (1999).

Añadir aventura y diversión al trabajo.

Para Kouzes y Posner, es importante primero averiguar lo que motiva a cada uno de los miembros de su equipo. Esto implica haber pasado cierto tiempo con cada uno, porque los desafíos no son los mismos para todos, conocer sus niveles de capacidad. Hacer que la aventura sea divertida. Si el líder y sus seguidores, no se divierten mientras trabajan, es muy probable que nadie esté dando lo mejor de sí.

Motivación extrínseca.

Arias, 1977 hace mención de que los premios y puniciones van a redundar en la motivación de un empleado, y en general esos medios de recompensa o sanción influyen en la conducta de los miembros de una organización. Cabe mencionar – según refiere- que, tanto los premios como los incentivos deben resultar atractivos para los miembros de la organización constituyendo con ello fuentes para el logro de sus objetivos personales.

Los motivadores extrínsecos limitan severamente la capacidad de una organización para aprovechar todo el potencial de sus empleados. Es un desperdicio de talento humano y sólo sirve para agotar los recursos de la organización. Kouzes y Posner dicen que es importante por supuesto, pagar a las personas en forma justa y proporcionar beneficios equitativos; no pretenden argumentar en favor de la explotación. Sin embargo afirman que, depender de los incentivos y presiones externos no sirve para motivar a la gente e impide que los líderes comprendan por qué las personas desean sobresalir.

3.4.- Motivación como parte fundamental de un liderazgo exitoso.

Parte de la tarea del líder es mostrarle a las personas que son capaces de triunfar, dar reconocimiento individual y celebración conjunta. Kouzes y Posner (1997), recomiendan que para estimular a la gente a que siga triunfando, se pueden usar bandas musicales, campanas, camisetas, tarjetas, agradecimientos personales y muchas otras recompensas.

Para Kouzes y Posner (1997) los líderes tienen muy claro que las exigencias de cambio pueden provenir tanto de adentro como de afuera de la organización, y para detectarlas, los líderes deben mirar a su alrededor. Deben salir a hablar con sus seguidores, ser ciudadanos, clientes, empleados, accionistas, estudiantes, proveedores, socios empresarios, managers o sólo partes interesadas.

“Para infundir ideas nuevas en una organización, es necesaria una sacudida periódica del líder. Para esto puede incorporar personas nuevas al grupo, planificar viajes o dictar un seminario”. Kouzes y Posner (1987), pág. 95

3.5.-Teorías Gerenciales.

Según indica Arias (1977), una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, es la coordinar el esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos, a fin de lograrlo requiere diseñar una serie de procedimientos, premios, sanciones, etc. Estas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

Tomando como base una estructura lógica, los postulados constituyen los cimientos sobre los cuales va a fundamentarse la estructura de una teoría, es decir, los postulados constituyen los elementos básicos del armazón que fundamentará el posible conocimiento y marcará las consecuencias para la acción. Los postulados entonces constituyen suposiciones que pueden ser o no ciertas, además quizá no son demostrables. Pero como para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, procedimientos de la organización y/o normas de acción deberán entonces basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana.

Teoría X ó Teoría tradicional.

Esta teoría supone que a las personas no les gusta trabajar, que la gente trabaja solo por dinero, y es irresponsable y carece de iniciativa. Por lo anterior es necesario dar a la gente tareas simples y repetitivas, vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos, reglas y sistemas rutinarios. Controlando la estrechamente se espera que la gente alcance los estándares fijados.

A éste sistema se le ha llamado sistema tradicional debido a que es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Los supuestos, las políticas y las expectativas siguen siendo los mismos, aunque ahora se agregan dos políticas más:

- a) Es necesario evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, despendas familiares, seguros de vida, etc.
- b) No hay que usar el poder; la cortesía rinde mejores frutos.

En éstas dos políticas se está reflejando el nuevo pensamiento: en el fondo los trabajadores no son malos sino un tanto inmaduros e irresponsables; por ello es necesario protegerlos de sus mismas "locuras" para que el día de pago no se embriaguen; es mejor darles parte del salario en especie, en la forma de despendas familiares. Esta nueva tendencia reconoce que el mal trato no conduce a nada y que se logrará menos resistencia a la autoridad si se emplean buenos modales.

Teoría Z.

En esta teoría según refiere Arias (1977), la gente quiere sentirse importante, pertenecer a grupos, ser informada, y desea que sus méritos sean reconocidos. Por lo tanto ésta teoría maneja los supuestos de: reconocer un trabajo bien hecho, mantener informados a los subordinados sobre cambios y desempeño laboral, lograr que la gente se sienta importante, vendiendo las ideas para ser ejecutadas, establecer un espíritu de "gran familia", explicación por parte del jefe de el "porque" da las órdenes. De esta forma se espera que el trabajador se encuentre satisfecho y así produzca más, los subordinados cooperen de buen grado, los elementos tengan una resistencia menor a la autoridad. Esta teoría supone que el jefe no debe "empujar" a sus subordinados, como en la teoría X, sino, digamos, "jalarlos" hacia su lado.

El manejador hábil, el ejecutivo o el supervisor que consciente o inconscientemente sigue los principios de la buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás si, mediante una buena dirección –no “comunicación” ni despotismo-, logra obtener de ellos sus mejores esfuerzos. Establece un pequeño número de estándares u objetivos menores que deben alcanzarse si es que quiere obtener el fin principal de la organización. Imparte instrucciones claras y proporciona entrenamiento efectivo, de manera que los demás sepan y sean capaces de ejecutar lo que de ellos se espera. Y de cuando en cuando verifica sus actuaciones para indicarles qué tan bien están cumpliendo con los estándares. Constantemente está tratando de obtener ejecuciones mejores, no “con el uso del látigo”, sino estimulando y alentando en sus subordinados la voluntad del trabajar. Pigers y Myers (1969).

Teoría Y.

Según Arias (1977), a raíz del fracaso evidente de la teoría Z y de la publicación de la teoría de Maslow, Chris Argyris publicó su libro *Personality and organization* (1957) en el cual señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales; debido a que con los años el ser humano en la cultura occidental tiende a desarrollarse de un estado de pasividad a un estado de actividad constante, pasando de un estado de dependencia respecto a otras personas a uno de relativa independencia, ocupa también posiciones superiores o semejantes a las personas de su edad en contraste de cuando era niño y tenía un estado de total subordinación, y puede además desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

El problema es, de acuerdo al autor, que las organizaciones de trabajo resultan incongruentes con esas características saludables de la persona, pues requieren de miembros con comportamientos inmaduros de acuerdo a las reglas de la administración tradicional, por lo cual las organizaciones demandan de las personas que trabajan en ellas un mínimo control sobre su trabajo y medio,

pasividad, dependencia y subordinación, perspectivas muy cortas del tiempo, perfeccionamiento de habilidades superficiales y rendir un determinado nivel de producción.

Esta teoría Y, supone que la gente tiene iniciativa y es responsable, quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección, posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo. Impone crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización, los subalternos tomen decisiones y el jefe trate constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección. Se espera entonces que las decisiones y las actuaciones mejoraran por las aportaciones de los subordinados, éstos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización, su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

3.6.- Estilos de Liderazgo.

Jiménez (1999), refiere que el estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. Se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Brown (1987), En su libro *La Psicología Social en la Industria*, señala diferentes Estilos de liderazgo y menciona que, al líder que es en realidad un hombre orquesta, es llamado *autócrata*. El gobernante autócrata muestra las siguientes características:

Da órdenes e insiste en que sean obedecidas; impone actitudes al grupo sin consultarlo, no proporciona información detallada sobre los planes para el futuro, sino que se limita a indicar al grupo que medidas inmediatas debe tomar; por su propia iniciativa reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo. En otras palabras, proporciona energía sin considerar el clima emocional que lo rodea.

En contraste con ese tipo de líder, está el *demócrata*, que sólo da órdenes después de consultar al grupo, se encarga de que las futuras actitudes del grupo se decidan colectivamente y cuenten con la aprobación de todos, nunca pide acción a nadie sin bosquejar los planes a largo plazo en los cuales trabajan, insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo, y participa en éste como miembro.

Un tercer tipo de líder, según Brown (1987), es el *laissez-faire*, quien abandona el grupo a sus propias inclinaciones y no participa.

Lewin, Lippit y White, (1954) de la Universidad de Iowa, revelaron algunos de esos efectos en una serie de experimentos planeada para descubrir las posibles consecuencias de los diversos tipos de estructura social sobre los miembros de un grupo. Se pidió a escolares de unos diez años de edad que asistieran voluntariamente, después de clases, a un club dedicado a realizar trabajos manuales, como talla en madera, modelado, diseño de aeroplanos de juguete, etcétera. Se les dividió en grupos, algunos autocráticos, otros democráticos y otros *laissez-faire*. Los grupos estaban a cargo de adultos, encargados, por así decirlo, de crear la atmósfera deseada. En los grupos democráticos, el líder

reunía a los niños y discutía con ellos lo que debería hacerse. Los niños recibieron varias sugerencias, el líder ofreció darles cualquier información ulterior que desearan, pero la decisión final se dejó siempre en manos de los niños, que decidían lo que se iba a hacer, elaboraron un plan completo y dispusieron qué miembros trabajaría juntos. El líder actuó como un miembro más del grupo. Los líderes autocráticos impusieron en sus propios grupos las decisiones alcanzadas en los grupos democráticos, de manera que ambos grupos hacían el mismo trabajo, el primero por selección y acuerdo general, y el segundo por órdenes superiores. El líder autocrático dijo a los niños lo que tenían que hacer, sin revelarles en cada ocasión más que un paso de la operación, y repartió a los niños en subgrupos que trabajarían juntos, sin considerar preferencias. Dirigía a todos, pero se mantenía al margen del grupo; era amigable pero impersonal. A diferencia del líder democrático, no dio motivos para ser alabado o culpado. Finalmente, al grupo *laissez-faire* se le permitió hacer lo que gustase: se proporcionó a los niños material para el modelado y se les indicó que podían pedir la información que desearan. El líder no ofrecía ayuda ni participaba a menos que se lo pidieran, y se abstuvo de elogiar o culpar a nadie. De hecho rara vez se le pidió información, y su colaboración fue solicitada con menor frecuencia todavía.

Así mientras en los grupos democráticos el líder actuaba como un catalizador para acelerar el proceso natural del grupo, y lo ayudaba a alcanzar la estructura más de acuerdo con las circunstancias, el líder autócrata imponía sobre el grupo una estructura que reflejaba sus propios deseos, y no los de los miembros, en tanto que el líder *laissez-faire* verdaderamente no era líder en ningún sentido. Obsérvese que los métodos del líder autócrata eran muy próximos a los que se

emplean generalmente en las industrias; el director elaboraba el plan sin consultar al grupo, lo imponía sin revelarlo siquiera en su totalidad, daba instrucciones en cada paso "no se le paga para que piense, haga lo que se le dice bien claro" y, finalmente, manejaba a los individuos sin considerar sus preferencias en materia de actividad o compañía. Los resultados de esta organización fueron también comparables a los que se ven con frecuencia en las empresas industriales. Se encontró que el liderazgo autocrático orienta la conducta de los miembros de los grupos por dos caminos: en algunos casos aumentó notablemente la agresividad hacia el líder, hacia otros miembros y aún hacia objetivos inimaginados; en otros casos, la respuesta general fue la apatía.

Los grupos que se hicieron agresivos estaban resentidos con su líder a causa de las restricciones que les imponía, pero también le temían y revelaban su resentimiento a través de formas indirectas de agresión. Pretendían que no escuchaban cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación", salían antes de la hora indicada y dañaban los materiales. En una ocasión amenazaron con declararse en huelga, y pedían con frecuencia intervención de su profesor de escuela. Cuando el profesor se negó a intervenir y les sugirió que hablasen directamente con el líder, estalló la huelga anunciada. Una característica importante del grupo era que la agresividad de los muchachos no sólo se enderezaba hacia su líder, sino también, y en la misma escala, hacia sus compañeros. Cada miembro del grupo despreciaba el trabajo de los demás -"tu modelo no vale, el mío es mucho mejor"-, no querían cooperar y en una ocasión el grupo completo lo tomó con un niño, que fue tratado en forma tan hostil que abandonó el grupo bajo excusa médica -"el doctor dice que estoy tan malo de los

emplean generalmente en las industrias; el director elaboraba el plan sin consultar al grupo, lo imponía sin revelarlo siquiera en su totalidad, daba instrucciones en cada paso "no se le paga para que piense, haga lo que se le dice bien claro" y, finalmente, manejaba a los individuos sin considerar sus preferencias en materia de actividad o compañía. Los resultados de esta organización fueron también comparables a los que se ven con frecuencia en las empresas industriales. Se encontró que el liderazgo autocrático orienta la conducta de los miembros de los grupos por dos caminos: en algunos casos aumentó notablemente la agresividad hacia el líder, hacia otros miembros y aún hacia objetivos inimaginados; en otros casos, la respuesta general fue la apatía.

Los grupos que se hicieron agresivos estaban resentidos con su líder a causa de las restricciones que les imponía, pero también le temían y revelaban su resentimiento a través de formas indirectas de agresión. Pretendían que no escuchaban cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación", salían antes de la hora indicada y dañaban los materiales. En una ocasión amenazaron con declararse en huelga, y pedían con frecuencia intervención de su profesor de escuela. Cuando el profesor se negó a intervenir y les sugirió que hablasen directamente con el líder, estalló la huelga anunciada. Una característica importante del grupo era que la agresividad de los muchachos no sólo se enderezaba hacia su líder, sino también, y en la misma escala, hacia sus compañeros. Cada miembro del grupo despreciaba el trabajo de los demás -"tu modelo no vale, el mío es mucho mejor"-, no querían cooperar y en una ocasión el grupo completo la tomó con un niño, que fue tratado en forma tan hostil que abandonó el grupo bajo excusa médica -"el doctor dice que estoy tan malo de los

ojos, que debo jugar al aire libre en vez de asistir a las reuniones del club". Este niño sirvió de sustituto y por un proceso de desplazamiento, recibió los ataques destinados al líder. Cuando al finalizar una reunión se informó a los miembros que podían conservar los modelos que habían hecho, muchos de ellos destruyeron el producto de varias semanas de trabajo. El grupo apático con el líder autócrata estaba tan resentido como el anterior y al ser entrevistado, sus miembros manifestaron los mismos odios y disgustos. Pero no los revelaron abiertamente contra el líder ni los desplazaron contra otros individuos u objetos. Los muchachos aparecían tensos, torpes, somáticos y apáticos; no sonreían, bromeaban ni jugaban juntos libremente. Pero cuando el líder salía de la habitación, suspendían el trabajo, correteaban, gritaban y mostraban todos los síntomas de haber aliviado la tensión. La analogía entre la conducta de esos grupos y la conducta de los grupos comparables en la industria es muy notable: el negativismo, la destrucción, el desplazamiento, la comisión internacional de equivocaciones, la amenaza de paros y el sabotaje, son puntos típicos.

Los grupos *laissez-faire* fueron caóticos. Los miembros mostraban enorme agresividad, pero sin la tensión exhibida por los grupos autoritarios. Prácticamente no se trabajaba, y los niños hacían lo que les venía en gana, estuviese o no presente el líder.

En cambio, los muchachos de los grupos democráticos se comportaron en forma enteramente distinta. Tenían una elevada opinión del líder, a quien describían como "un buen tipo que trabaja con nosotros y que ve las cosas exactamente como nosotros"; se decía, además: "nunca trata de ser jefe, pero siempre tenemos mucho que hacer". Esperaban con ansia las reuniones, trabajaban a gusto juntos

y demostraron ser más constructivos que cualquiera de los otros grupos. siempre que hablaban del trabajo decían "nuestros modelos" y se referían a "nuestro" grupo y a lo que "hacemos". El trabajo de los miembros más diestros era visto con admiración y no con celos, al revés de lo que sucedía en los otros grupos, puesto que los trabajadores hábiles representaban un haber del grupo. La crítica del trabajo de los demás era justa y objetiva, y cuando al finalizar una sesión se les dijo que podían guardar los modelos que hicieron, muchos los ofrecieron a su líder. Cuando el líder abandonaba el salón, el trabajo seguía en marcha. Los resultados materiales eran mejores, en calidad y cantidad, que los alcanzados por los otros grupos. Como control del experimento se hicieron traslados: algunos individuos que habían estado en un grupo autocrático fueron instalados en uno democrático o de *laissez-faire*, y viceversa. Pero los resultados se revelaron independientes de las personalidades. En cada grupo se generaba un tipo de conducta, derivada de la estructura, pero no de los individuos que comprendía, incluyendo al líder.

Esos experimentos se han repetido muchas veces con los mismo resultados y parecen demostrar:

- 1) La superioridad del control democrático -democrático en el sentido que hemos definido, que no corresponde necesariamente a la conducta de cualquiera de los grupos políticos que se describen a sí mismos como "democráticos".
- 2) Que si bien la disciplina es siempre necesaria, hay mucha diferencia entre la disciplina impuesta por sí misma en el grupo del tipo "nosotros" y la disciplina impuesta desde el exterior en el grupo autocrático.

3) Que es muy estrecha la analogía entre la conducta de los miembros de un grupo experimental autocrático y la conducta de la cual se quejan muchas administraciones.

4) Que los métodos democráticos de control pueden enseñarse a cualquier individuo inteligente y bien equilibrado que no sufra de los defectos mencionados - escasa inteligencia, personalidad egocéntrica o prejuicios emocionales-.

La buena supervisión equivale a obtener de los individuos de un departamento lo que el supervisor quiere que se haga, cuando él quiere y en la forma que él dice, porque ellos quieren hacerlo. Brown (1987).

“Un supervisor obtiene resultados a través de las personas” “debe tratarse a la gente como individuos”, “hay que informar a cada operario de sus progresos”, “hay que dar crédito cuando se merece”, “hay que informar por anticipado a los grupos de los cambios que los afectarán”, “aprovéchense lo mejor posible las habilidades de cada persona”. Brown (1987), pag. 286.

Lewin (1935), ha señalado que, en la autocracia, la responsabilidad se concentra en el líder; en la democracia, reside en el grupo, y en las situaciones de Laissez-faire se distribuye entre los miembros, que actúan como entidades separadas.

Cabe mencionar que de acuerdo a Castañeda (2000), cuando el objetivo es el cambio en la conducta el método autoritario a menudo funciona mal, aún en situaciones simples. En organizaciones complejas, este enfoque no funciona. El autoritarismo tiene pocas probabilidades de atravesar todas las fuerzas de resistencia, la gente lo ignorará, o fingirá cooperar, mientras hace todo lo posible por debilitar sus esfuerzos.

Teoría de Clarck C. Caskey.

Caskey (1954), señala que la mayor parte de los gerentes desarrollan su propio estilo de liderazgo, con el cual se sienten más agusto. Algunos lo copian, otros aprenden a observar la reacción de un particular estilo y otros aprenden porque alguien les entrena. Kast y Rosenzweig (1987)

María Alexandra Elorduy, (1997), refiere que el estilo de liderazgo más efectivo se desarrolla como resultado de las tres técnicas anteriores.

La teoría de Caskey se desarrolla en continuo, en donde en un extremo se encuentra una persona muy cerrada que parece que no le importa lo que otros piensen, y en el otro extremo está una persona que espera aceptar las opiniones de otros. De éste continuo se desprenden 6 estilos de liderazgo:

- a) *Autócrata*.- Este tipo de líder es un individuo con gran necesidad de controlar a otros y forzarlos a que hagan lo que él quiere. El centro es él y esa es su regla. Se comunica con los demás por medio de órdenes e instrucciones de trabajo, usando el poder para que le obedezcan.
- b) *Autoritario*.- Este tipo de líder tiene su fuente de poder en la posición que ocupa dentro de la organización. Sus características son muy similares a las del autócrata, excepto que el autoritario manda a otros sólo cuando su posición es superior de aquellos que les ordena.
- c) *Burocrático*.- Es el estilo usado por el individuo que es un esclavo de las reglas y procedimientos. Siempre encuadra las situaciones dentro de patrones. Se preocupa por darle una explicación al porque se hacen las cosas, de ésta forma se salva de culpas o responsabilidades de las decisiones que hace.

- d) *Democrático*.- Deriva su poder de la mayoría y decide qué hacer después de que le pregunta al grupo su punto de vista. Deja que la gente tome decisiones sobre la manera en que el trabajo se realizará.
- e) *Participante*.- Quiere que la gente participe en la toma de decisiones, basándose en un proceso de determinación conjunta para obtener la respuesta de la decisión hecha por la mayoría. Cree en que la gente puede llegar a un consenso y que estarán de acuerdo en los objetivos de trabajo y del grupo.
- f) *Abdicrat*.- A este individuo no le interesa tomar decisiones, y le deja toda la responsabilidad al líder de la organización. Su influencia es muy vaga y rara vez se presenta. Reacciona a lo que los otros hagan o digan.

Teoría Rensis Likert, cuatro sistemas de liderazgo.

Likert (1961), piensa que la administración del personal dentro de la organización es la tarea más importante del gerente.

Este mismo autor organiza estilos organizacionales en cuatro sistemas, los cuales describe de la siguiente forma:

Sistema 1: Autoritario-Explosivo

- El jefe no tiene confianza en sus subordinados, quienes no se sienten libres de discutir cosas de trabajo con su superior.
- El jefe rara vez obtiene ideas y opiniones de sus subordinados para resolver los problemas.
- Las decisiones se hacen en los niveles altos en donde se encuentra concentrado el control.
- La responsabilidad de los niveles más bajos es mínima.
- La motivación es en base a castigos, amenazas, miedo y ocasionalmente premios.

-La organización informal existe y se opone a los objetivos de la organización formal.

Sistema 2: Autoritario-Benevolente.

- El jefe tiene algo de confianza en sus subordinados.
- Los subordinados no se sienten libres de discutir cosas de trabajo con su jefe.
- El jefe a veces obtiene ideas y opiniones para resolver problemas de trabajo.
- La motivación es a través de recompensas y castigos, aunque éste último sea potencial.
- Los niveles más bajos sienten cierta responsabilidad por alcanzar las metas organizacionales.
- La comunicación es hacia abajo.
- Poca cooperación o trabajo en equipo.
- Los subordinados nunca se involucran en la toma de decisiones. Sólo de vez en cuando son consultados.
- El Control está concentrado en los altos niveles, aunque algunas veces se delega en los niveles medios y bajos.

Sistema 3: Consultivo.

- Los gerentes tienen confianza en sus subordinados, sin embargo ellos mantienen el control sobre las decisiones.
- La motivación es a través de recompensas, castigo ocasional y algo de involucramiento.
- Una gran proporción del personal se siente responsable y generalmente se comportan de manera que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales.
- Existe algo de interacción entre jefe y subordinado.
- Existe pero es poco el trabajo en equipo.
- Las políticas y las decisiones generales son hechas a niveles altos, mientras que las decisiones más específicas son a niveles más bajos.

Sistema 4: Participativo.

- Se tiene plena confianza en los subordinados.
- Los gerentes obtienen ideas y opiniones de sus subordinados y tratan de utilizarlas constructivamente.
- Existe libertad de hablar con su superior.
- La motivación es a través de una recompensa económica, basada en un paquete de compensación.
- Gran cantidad de comunicación. La comunicación hacia abajo es aceptada.
- Los subordinados están involucrados en todas las decisiones que afecten a su trabajo.

El grid gerencial.

En éste concepto, se afirma que existen ciertas características universales en cualquier organización: un propósito, personas, jerarquía, jefes y seguidores.

Burt K. Scanlan (1973) afirma que el grid tiene tres valores principales:

“ayuda al gerente a identificar su propio estilo, le puede ayudar a comprender porque obtiene la reacción actual de sus subordinados y en total o para una situación dada le puede sugerir algunos estilos alternativos disponibles” Scanlan, (1997), pag. 374.

El grado de interés por la producción o por la tarea está representado en el eje horizontal, mientras que el grado de interés por las personas, se encuentra representado en el eje vertical. Cada eje tiene una escala del uno al nueve, con un mínimo de 1 hasta el interés máximo por las personal en la escala 9.

81 combinaciones se obtienen de mezclar los diferentes grados de interés por los dos factores.

A continuación se analizan 5 estilos básicos localizados en las esquinas y en el centro.

a) El gerente orientado a la tarea (9.1)

Un jefe con éste tipo de estilo, se preocupa por los resultados, considera que su principal responsabilidad está en alcanzar los objetivos de producción establecidos.

Para él las personas son un instrumento de producción, a las que se les paga para que hagan lo que se les dice, en el momento, lugar y forma en que las instrucciones son dadas. Este tipo de jefe piensa que cuestionar al superior es igual a insubordinación. La forma de manejar los conflictos es por medio de acción disciplinaria.

b) El gerente Country club (1.9)

Este tipo de jefe sólo tiene un grado de interés por la producción pero 9 grados de interés por la gente. Es el típico jefe barco y buena onda. El piensa que si las personas están contentas y se mantienen en armonía, la producción se alcanzará. El conflicto lo maneja con una pequeña barnizada o se ignora con la idea de que se resolverá solo.

c) El líder empobrecido (1.1)

A éste tipo de jefe no le interesa la tarea sólo tener hecho lo suficiente para salir del paso. No le importa la gente. Este tipo de estilo es encontrado cuando una persona ha sido movida de un lado a otro o piensa que ha sido tratada injustamente. Se ajusta a su trabajo con un mínimo de desempeño.

d) El líder péndulo (5.5)

Su filosofía es presionar lo suficiente para obtener la producción pero cede para desarrollar una moral. Cambia constantemente entre su interés por la tarea y su interés por las personas. Su consigna es vive y deja vivir pero calla lo importante.

El líder péndulo no cree que se pueda obtener un nivel alto de producción si se tiene un alto nivel de interés por las personas.

e) El Líder equipo (9.9)

Este tipo de jefe piensa que las personas y la tarea pueden integrarse. Está convencido de que puede crearse una situación donde las personas satisfagan sus necesidades y objetivos al trabajar hacia los objetivos de la organización. Busca integrar a las personas en torno a la producción. Los problemas los soluciona reuniéndose con su grupo, fomentando la discusión y obteniendo ideas para llegar a un consenso. Delegará resultados y dará a su gente libertad para operar.

Para Blake y Mountan (1981), el estilo ideal es el (9.9).

En 1967 Blake y Mouton añadieron una tercera dimensión, que representa la profundidad de un determinado estilo. Es también medida del 1 al 9 y significa que tanto un estilo se mantienen en una situación particular, específicamente bajo tensión, frustración o conflicto. Si por ejemplo el jefe cambia de estilo fácilmente sería un líder (9.9.1) pero si se mantiene si cambiar su estilo sería (9.9.9.)

Paul Hersey y Kenneth Blanchard, liderazgo situacional.

Estos autores afirman que "el estilo de liderazgo de un individuo es el patrón de comportamiento que una persona muestra cuando trata de influir las actividades de otros como las perciben esos otros" Hersey y Kenneth (1982), pag. 95

El estilo de liderazgo de una persona es una combinación de comportamiento de tarea o comportamiento de relaciones.

El comportamiento de tarea es el grado en el que los líderes tratan de organizar y definir los roles de los miembros del grupo.

El comportamiento de relaciones es el grado en que los líderes mantienen relaciones personales entre ellos y los miembros del grupo al abrir canales de comunicación, generando soporte socioemocional.

Estos dos tipos de comportamientos se combinan dando los siguientes cuadrantes.

- 1.- Bajas tareas y altas relaciones
- 2.- Altas tareas y altas relaciones
- 3.- Bajas tareas y bajas relaciones
- 4.- Altas tareas y bajas relaciones.

El énfasis en el liderazgo situacional está en el comportamiento del líder en relación con los seguidores. Los autores afirman que los seguidores "son vitales en cualquier situación, no sólo porque individualmente aceptan o rechazan al líder, sino también determinan el poder personal del líder". Hersey, Blanchard (1982) pag. 150.

Este modelo describe el comportamiento observando en el corazón de una persona, lo que hace.

Si los seguidores son diferentes, deben ser tratados diferente. La efectividad depende del líder, de los seguidores y de otras variables situacionales, donde:

$$E = f(L, F, S)$$

E= Efectividad, L= Líder, F=Seguidores y S= Situación

Para Hersey y Blanchard (1982) la consistencia no es usar el mismo estilo todo el tiempo sin usar el mismo estilo para situaciones semejantes y variarlo cuando la situación así lo requiera.

W. J. Reddin, el grid tridimensional.

Reddin (1974), toma algunas ideas de Blake y Mounton. Esta teoría esta basada en un modelo con ocho estilos diferentes que resultan de ocho posibles combinaciones del interés por la tarea, el interés por la gente y la eficacia.

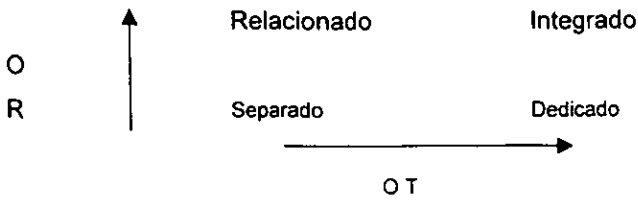
El propósito de ésta teoría es el de enseñar a los jefes que se pueden mover de un plano de menor eficacia a uno de mayor al cambiar de estilo.

El Interés por la tarea se define como "el grado en que el jefe dirige los esfuerzos de sus subordinados hacia el alcance de los objetivos" Scanlan (1973), pag. 381

El interés por la gente se define como el grado que el jefe mantiene relaciones interpersonales de trabajo. Está caracterizado por una confianza mutua, respeto por las ideas del subordinado y consideración por los sentimientos del empleado.

Scanlan (1973) define a la eficacia como el grado en que el jefe alcanza los resultados requeridos por su posición.

Reddin afirma que el jefe algunas veces enfatiza el interés por la tarea (OT) y otras veces el interés por las personas o relaciones (OR) ya que estos dos elementos pueden utilizarse en grandes o pequeñas proporciones. La combinación la podemos apreciar en la siguiente tabla:



De éstos cuadrantes se obtienen los siguientes estilos:

- a) Estilo integrado.- Cuando la tarea es alta y las relaciones son altas.
- b) Estilo dedicado.- Cuando la tarea es alta y las relaciones son bajas.
- c) Estilo relacionado.- Cuando las relaciones son altas y la tarea es baja.
- d) Estilo separado.- Cuando las relaciones son bajas y la tarea es baja.

Estos cuatro estilos representan cuatro tipos básicos de comportamiento. Cualquiera de ellos puede ser efectivo en algunas situaciones más no en todas.

Cada uno tiene un equivalente menor eficaz y otro más eficaz. De acuerdo a la efectividad alrededor de los cuatro estilos básicos Reddin mete la tercera dimensión al modelo, como lo podemos ver en el siguiente cuadro:

Básico	Menos efectivo	Más efectivo
Integrado	De transacción	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata benévolo
Relacionado	Misionero	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata.

Fuente: Scanlan K. Burt. Principales of Managment and Organizational Behavior. Pag. 382.

A continuación las características de los cuatro estilos:

1.- Integrado.

Se involucra él mismo y a su gente en la organización. Hay una comunicación libre en los dos sentidos y una identificación y énfasis especial con el trabajo de equipo. El estilo más efectivo, *ejecutivo*, tiene una orientación alta tanto para la tarea como hacia las personas, es buen motivador que se fija altos estándares, prefiriendo el trabajo en equipo. El estilo menos efectivo, de Transacción, utiliza orientación alta hacia ambos elementos en una situación donde no requiere una alta concentración para ninguno de los dos. No está preparado lo suficiente en la toma de decisiones por lo que permite presiones en la situación que influyan a él mismo.

2.- Dedicado.

Es un jefe dominante al que le interesa solamente la producción y no se identifica con sus subordinados. No puede trabajar sin el poder. La comunicación que utiliza es la necesaria para lograr la producción, usando los castigos para corregir desviaciones.

El estilo más efectivo Autócrata benévolo, es un jefe que sabe que quiere y lo obtiene sin crear resentimientos. El menos efectivo, Autócrata, le preocupa sólo el trabajo y para nada la gente.

3.- Relacionado.

Acepta a los demás como son, conoce a sus empleados, no se preocupa por el tiempo, ve a la organización como un sistema social, le gusta trabajar con otros y obtiene cooperación de otros, poniendo él mismo el ejemplo. Se comporta dependiente y depresivo ante el estrés.

De acuerdo a éste autor, el estilo más efectivo, Promotor, tiende a demostrar confianza implícita en las personas. El estilo menos efectivo, Misionero, sólo demuestra interés en la armonía del grupo.

4.- Separado.

Este tipo de jefe se preocupa por corregir las desviaciones. Escribe reglas y políticas y hace que se cumplan. El trabajo que sale de lo ordinario se evita por lo que sus subordinados no se sienten reconocidos sus méritos.

El estilo más efectivo, Burócrata, se caracteriza por creer en las reglas por su mismo amor a ellas. El estilo menos efectivo, Desertor no se involucra y es pasivo.

Esta teoría reconoce que el jefe puede usar más de un estilo. El líder con flexibilidad es aquel que utiliza una variedad de estilos efectivos, y el líder que mantiene su estilo se dice que tiene una resistencia de estilo.

Los jefes que cambian de estilo para bajar la presión, se dice que tienen un estilo que cambia tendencia, y a aquellos que mantienen el estilo inapropiado tienen una rigidez de estilo.

Fred E. Fiedler, teoría de la contingencia.

Sugiere que un líder efectivo debe igualar su estilo con la demanda de su situación. La base de éste modelo es la efectividad del grupo. Si el grupo tiene resultados buenos, el líder es bueno.

Esta teoría dice que bajo condiciones muy favorables, el líder orientado hacia la tarea obtendrá mejor desempeño, mientras que en situaciones con condiciones medianamente favorables, el líder orientado a las personas tendrá un mejor desempeño.

La teoría postula que la efectividad del grupo depende del estilo del líder y lo favorable de la situación para que el líder ejerza su influencia sobre los miembros del grupo.

Fiedler (1985), usa tres dimensiones para definir la situación del líder:

- a) *Relación del líder con los miembros.*- Es decir la aceptación del líder por el grupo. Si el líder describe a su grupo favorablemente quiere decir que se siente aceptado por el grupo y lo ve con poca tensión.
- b) *Estructura de la tarea.*- El grado en que los requerimientos de la tarea están especificados, de forma clara, multiplicidad de caminos para lograr los objetivos, evaluación de los resultados y especificación de la solución.
- c) *El poder de la posición.*- denota el poder o autoridad delegada por la organización formal, no importando la habilidad del líder para usarla.

Robert J. House y Terence R. Mitchell Path. Goal Theory.

De acuerdo a esta teoría, un líder es efectivo por su impacto en las motivaciones de sus subordinados, en el desempeño de los mismos y en sus satisfactores.

Su mayor preocupación es como el líder influye en las percepciones de su gente en cuanto a sus objetivos de trabajo, sus objetivos personales y los caminos para alcanzar estos objetivos.

Sugiere que el comportamiento del líder es motivante en el grado en que el comportamiento aumente el grado en que los subordinados alcancen sus propios objetivos y clarifique el camino a éstos.

Esta teoría considera que existen dos factores contingentes que afectan la relación entre el comportamiento del líder y la satisfacción del subordinado:

Las características personales del subordinado y las presiones ambientales y las demandas con las que el subordinado tiene que enfrentar para así alcanzar los objetivos de su trabajo y satisfacer sus necesidades.

A su vez, la teoría nos dice que mientras menos satisfactoria sea la tarea los subordinados resentirán el comportamiento del líder dirigido a incrementar la productividad o apegarse a las reglas y procedimientos establecidos.

El comportamiento del líder será útil en la medida en que ayude a los subordinados a manejar miedos, frustraciones e incertidumbres provenientes del medio. Así es un motivador para el subordinado hasta el grado que aumenta sus expectativas de que con esfuerzo obtendrá ciertas recompensas.

Los estilos definidos son:

1.- Liderazgo Directivo.

Se caracteriza por un líder que les dice a sus subordinados lo que espera de ellos, da unas guías generales sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, mantiene estándares de desempeño y les pide que lo sigan.

2.- Liderazgo de apoyo.

Se caracteriza por un líder amigable que se preocupa por el status, necesidades y situación de sus subordinados. Hace poca cosa para que el trabajo sea agradable, trata a la gente por igual.

3.-Liderazgo participativo.

Es un líder que consulta con sus subordinados, pide sus opiniones y las toma en cuenta antes de tomar una decisión.

4.- Liderazgo orientado a resultados.

Este tipo de líder se fija objetivos, espera de sus subordinados un desempeño en sus niveles más altos, busca continuamente una mejora en el desempeño y muestra un alto grado de confianza de que su gente asumirá la responsabilidad y alcanzará las metas.

¿Existe un estilo de liderazgo ideal?

Fernández (1986), concluye desde su punto de vista que no existe un estilo de liderazgo ideal. Es decir cada situación, cada organización y en cada país del mundo muestra diferencias y un solo estilo de comportamiento del líder es irreal. Un solo estilo normativo no toma en consideración las diferencias culturales, especialmente costumbres y tradiciones, así como el nivel de educación, el nivel de vida o la experiencia de trabajo.

Los diferentes estilos serán apropiados en diferentes situaciones, de ésta manera la tripulación de un barco alcanzado por un torpedo no debe inclinarse a discutir las alternativas y después votar por ellas, lo que el capitán decida es lo que debe hacerse. Por otro lado cuando el tiempo lo permita, será muy valioso que el subordinado participe tomando decisiones.

"El estilo de liderazgo debe surgir relativamente natural". Fernández (1986), pag. 98

"Debe empezar por evaluar su propio sistema de valores y determinar el estilo de liderazgo general con el cual se siente más comfortable" Kast y Rosenzweig (1982), pag. 369.

3.7.- Análisis de las teorías gerenciales en México.

Arias, (1977) menciona que es importante tomar en cuenta el ambiente cultural es decir el patrón de modos de comportamiento aprendidos, debido a que cada medio cultural enseña a sus miembros cómo hay que conducirse, así como ideas sobre la naturaleza del hombre. Se dice, según refiere el autor que, la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal, pues la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor. Es muy probable que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas, los hiciera partidarios de teoría X.

3.8.- Breve reseña acerca de los estereotipos.

Descamps (1992), refiere que el empleo de éste término en psicología, por primera vez lo realizó W. Lippman (1922), quien definió el término de estereotipos como: "Imágenes en nuestra cabeza que se intercalan entre la realidad y nuestra idea de la realidad".

De ahí la definición de Piéron (1951): "opinión acuñada que se impone como un clisé a los miembros de una comunidad"

De acuerdo a Descamps (1992), existen errores que implican al estereotipo como son:

- 1) Simplificar los esquemas de forma extrema y pobre, pues hacen que uno o dos caracteres se atribuyan a todo un grupo. Realmente es un empobrecimiento pues la riqueza de un grupo se ve reducida a una coetilla, a un concepto.
- 2) El estereotipo utiliza adjetivos que expresan valores como son: mentirosos, perezosos, sucios, astutos o, trabajadores, serios, honrados etc. Además, al utilizarse se generaliza en extremo, pues se atribuye ese mismo carácter a

todos los objetos de una clase, por ejemplo "Todos los X son perezosos y todos los Y son trabajadores"

Según Descamps (1992), el estereotipo se asemeja al prejuicio, pero se diferencia de él por tres caracteres:

- 1) El prejuicio es un juicio previo, esto es: se toma una postura sin reflexión, sin experiencia y se toma de manera individual anterior a cualquier estudio.
- 2) El prejuicio es una actitud general, mientras que el estereotipo es una opinión elaborada, o sea la racionalización de un prejuicio. Prejuicio es por ejemplo que no te gusten los negros, el estereotipo es, además declarar que los negros son sucios, perezosos y ruidosos.
- 3) El prejuicio puede ser individual, mientras que el estereotipo es social y colectivo.
- 4) El estereotipo no es necesariamente falso, puede haber en él un fondo de verdad, pero esto resulta imposible de probar a causa de la conformidad. Esto debido a que – según dice el autor- el grupo minoritario se conforma con lo que dicen de él.

De acuerdo al psicoanálisis, los recuerdos, las transferencias de sentimientos o la compulsión de repetición son piezas claves para comprender la formación de los estereotipos.

No puede considerarse sano, el individuo más que cuando se desenvuelve adecuadamente en su vida presente. Una persona que en realidad haya descubierto todas las represiones de su infancia, por ejemplo, pero que no pueda de hacerse de amigos en el presente, no es del todo sano. Thompson (1971).

Dollard (1939) explica los estereotipos como juicios severos propios de personas que han padecido frustraciones, creando con ello la teoría de la frustración-agresión.

Los racionalistas, basados en los trabajos de Festinger (1957), sostienen que los estereotipos se deben al desconocimiento.

La psicología genética ha puesto de manifiesto el etnocentrismo o egocentrismo social; el niño que empieza a socializar, adopta estereotipos familiares y étnicos como el patriotismo.

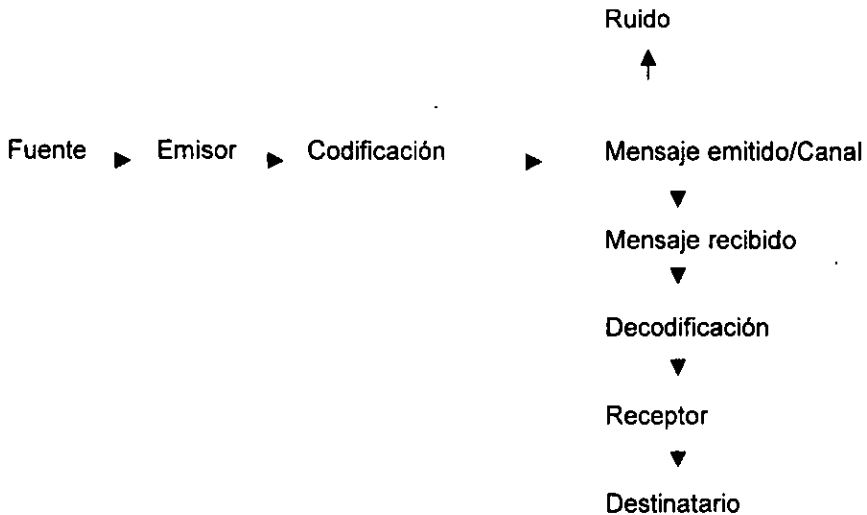
B. Schrieke (1936) demuestra las tesis utilitaristas, que sostienen que cuando el conocimiento no es suficiente, cuando los intereses de grupos se oponen, los estereotipos aparecen y se desarrollan, pues en un estudio demostró que Mientras los chinos no son muy numerosos y su actividad se desarrolla en sectores no competitivos para los norteamericanos, son bien vistos; pero en cuanto por situaciones de crisis económica, se convierten en factor de competencia, son objetos de estereotipos. El celo que ponen en el trabajo les hace aparecer como quebrantadores de las normas, y de ahorrativos pasan a ser considerados acaparadores.

Davidoff (1984), menciona que los estereotipos son destructivos, sobre todo cuando nos olvidamos que se basan en muestras pequeñas de una población y que con frecuencia son injustos cuando son aplicados automáticamente a otros sujetos de esa misma población.

3.9.- La comunicación.

Definición de la comunicación.

A partir de 1948, para definir la comunicación, se hacía referencia a la teoría de C.E. Shannon. Y se utilizaba su sistema general:



Este esquema de manera popular es muy sencillo y puede aplicarse a todos los casos de comunicación: teléfono, máquinas, informática, medios de comunicación, neuronas, historia, lingüística, ecología, sociología, derecho, psicología, etc. Sin embargo de acuerdo al autor Descamps (1992), el mérito de la Escuela de la Nueva Comunicación fue el de mostrar hasta qué punto ésta era una concepción falsa y perversa. Va acompañada de una teoría de la señal y de la transmisión y puede hacer cinco críticas principales al esquema anterior:

- 1.- Está pensada únicamente para la transmisión de máquina a máquina o, como máximo de hombre a máquina. El mensaje entonces es codificado, enviado, recibido y decodificado. Es precisamente la comunicación telégrafo, como la llama la escuela de Palo Alto. Pero los humanos no se comunican enviándose exclusivamente telegramas.
- 2.- No contempla más la diada emisor-receptor. Es pues, lineal e incluso monolineal. No puede servir para una reunión de grupo, donde cuando alguien plantea una pregunta todos la contestan a la vez.
- 3.- Es normativa, y sólo tiene interés para los aspectos prácticos: el éxito o el fracaso, el rendimiento etc.... No se ocupa más que de la eficacia según los objetivos del emisor. No es aplicable, por consiguiente, al mundo del arte (poesía, cuadros...)
- 4.- Confunde comunicación e información. No es en absoluto una teoría de la comunicación, sino de la información en un sentido muy restrictivo. Olvida la persuasión, los factores afectivos, los procesos inconscientes, la doble comunicación verbal y no verbal.

Es por ello, refiere Descamps (1992), que la Escuela de la Nueva Comunicación sustituye el modelo anterior por un modelo orquestal. Toda comunicación es interactuante y circular, emitiéndose a varios niveles de forma multilineal. Hay centenares de variables al mismo tiempo: las palabras, la voz, el sentido de las palabras, el tono, el acento, la pronunciación, el mensaje y su comentario, todo el cuerpo con las distancias interpersonales, el lugar, la postura, los gestos, las miradas, las sonrisas, las mímicas, los tics... La multiplicación de niveles produce una gran complejidad. "La comunicación es un todo integrado". Aislar un único elemento del conjunto es cambiar todo el sentido del contexto. De ésta forma dos cuerpos por ejemplo en un lugar funcionan, según una partitura invisible de manera orquestal.

La palabra comunicación aparece por primera vez en francés en el libro del obispo Oresme, en 1361, como traducción del latín *communicare*: poner en común, estar en relación con, compartir, estar en comunión. Es entonces necesario

esperar hasta el siglo XVI, para que se desarrolle un segundo sentido, que es transmitir, comunicar una enfermedad y después, transmitir una noticia. Los instrumentos de comunicación son el cuerpo y la vestimenta, tanto como la palabra o la escritura.

Samuel Romero Betancourt (1987), menciona que en una organización los puestos están ocupados por determinadas personas, las cuales deben ponerse en contacto para coordinar sus actividades en calidad de jefes, directores, supervisores, técnicos, empleados, etc., creándose entre ellos diversos vínculos, como son la amistad, simpatía, compañerismo, etc. a lo cual anuncia que existen 3 tipos de organizaciones a nivel empresarial:

- a) **Organización formal.**- Es el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos.
- b) **Organización social.**- Es el conjunto de relaciones que existen entre las personas que ocupan los puestos.
- c) **Organización informal.**- Es el conjunto de relaciones humanas que se establecen entre las personas por motivos diferentes de las actividades oficiales que se ejecutan.

Así Romero (1986) define que éste contacto, ésta forma de relacionarse que tienen las personas que presentan sus servicios para una institución, se entiende como comunicación, entendiéndose para ello dos tipos de comunicación distintas:

- a) **Comunicación oficial.**- Las relaciones que existen entre los individuos de acuerdo a los puestos que ocupan, la comunicación en la cual los jefes se ponen en contacto con sus subordinados, o los subordinados con los jefes y/o la relación que guardan los individuos que pertenecen al mismo nivel jerárquico.

b) Comunicación extraoficial o informal.- Es el conjunto de relaciones por medio de las cuales, los individuos entran en contacto por razón de sus puestos y de sus actividades, mezclándose con aquellas otras que surgen por motivos particulares como la edad, sexo, grado de educación, clase social, etc.

Romero (1986), menciona que es muy importante para la vida de una institución, conocer este conjunto de relaciones ya que algunas veces pueden favorecer el relacionamiento oficial, otras, por el contrario, obstaculizan, entorpecen y hasta llegan a construir barreras infranqueables para que la misma funcione de manera exitosa.

Tomando en cuenta el proceso de comunicación, podemos mencionar que, el liderazgo es un diálogo no un monólogo.

En una organización, la gente debe sentirse escuchada y entendida. Sólo mediante un profundo conocimiento de sus sueños, esperanzas, aspiraciones, visiones y valores, el líder está en condiciones de conseguir su apoyo.

No se puede encender la llama de la pasión en otras personas sin expresar entusiasmo por la visión del grupo. Los líderes comunican su pasión por medio de un lenguaje vivido y expresivo.

Según Kouzes y Posner (1987), la comunicación externa e interna resulta esencial para la innovación, por lo tanto ellos sugieren como prioridad el hecho de encontrar más medios para reunir sugerencias e innovaciones de los seguidores, como por ejemplo de clientes, empleados, proveedores, etc.

Existen muchos procesos para reunir sugerencias: grupos especializados, juntas consultoras, buzones de sugerencias, desayunos de trabajo, sesiones para ofrecer ideas, encuestas a los clientes, visitas a los competidores etc. Todos sirven para que la gente abra los ojos y los oídos a lo que ocurre fuera de la organización. Ellos le permiten convertirse en un importador de nuevas ideas. Ser creativo con

estos procesos, y procurar que resulten divertidos para empleados y clientes, es importante.

Para Kouzes y Posner (1987), es importante que un líder dedique al menos un 25 por ciento de tiempo a escuchar ideas que mejoren procesos tecnológicos y desarrollen nuevos productos.

Busque cosas que no le parezcan bien. Formule preguntas. Sondee.

Estos autores, proponen para un liderazgo exitoso, procurar que los seguidores acudan a conferencias profesionales, que participen en programas de instrucción y visiten a sus colegas de otras partes de la organización. Sugiere además, cada par de años, incorporar a uno o dos miembros nuevos del grupo, hacer rotar alguna gente, pues creen ellos, que los nuevos integrantes- en especial los que no están habituados a su forma de hacer las cosas- ayudarán a obtener una nueva perspectiva de la situación.

Hacer que todos asistan a un curso de creatividad. Brindarles los conocimientos, las aptitudes y las herramientas que necesitan para contribuir a la generación de nuevas ideas, opinan además que es bueno que asistir a un curso donde se enseñe a escuchar. " Nunca entró una buena idea a la cabeza a través de una boca abierta" Kouzes y Posner (1987).pag. 115.

Los líderes mantienen abiertos los ojos y los oídos, se mantienen receptivos y permiten que circulen nuevas ideas por el sistema. Ellos están dispuestos a escuchar, considerar y aceptar ideas que provienen de fuentes externas a la compañía.

Los líderes escuchan, aceptan consejos, pierden discusiones y siguen a otros.

Federman (1983).

3.10.- Delegación de la autoridad.

De acuerdo a Romero (1986), delegación de autoridad se refiere a la distribución de actividades propias que permiten la división del trabajo, en que un jefe autoriza a otro de menor categoría para tomar decisiones con la responsabilidad consiguiente. Esta delegación es necesaria debido a que en algunas ocasiones existe una imposibilidad física o técnica de resolver todos los problemas que son de la responsabilidad de un jefe.

“Logramos todo lo que hacemos por medio de la delegación: en el tiempo o en otras personas. Si delegamos en el tiempo, pensamos en términos de *eficiencia*. Si delegamos en otras personas, pensamos en términos de *efectividad*.” Covey (1996), pag. 218.

Según Covey, el hecho de delegar en otras personas pareciera consumir demasiado tiempo y esfuerzo, pero delegar en otros con efectividad es la actividad que por sí sola potencia más la fuerza, transferir responsabilidad a personas aptas y adiestradas permite dedicar energías a otras actividades importantes. “La delegación significa desarrollo tanto para los individuos como para las organizaciones” Covey (1996), pag. 218.

Este autor relaciona a la autoridad con la consiguiente responsabilidad; pero, si bien es cierto que la autoridad puede delegarse, no sucede lo mismo con la responsabilidad. No es fácil que algunos jefes decidan a compartir dichas responsabilidades con otros -delegando-, cuando éstos han sido autorizados para resolver ciertos problemas cuyas consecuencias habrán de afectar su prestigio.

Para Romero (1986), la delegación de la autoridad se vuelve muy difícil cuando la actuación de un jefe carece de programas o planes preestablecidos y está sujeta a las eventualidades del momento y las opiniones personales del funcionario, esto lo hace sentir que a él le pertenece el secreto de su propio trabajo y cree imposible que otro jefe pueda sustituirlo. Además es frecuente que los subordinados se resistan a tener una autoridad mayor que la que les es habitual, por el temor de asumir mayores responsabilidades, por falta de confianza en sus propias aptitudes.

Samuel Romero (1986), aconseja la delegación como medio para integrar un verdadero equipo de jefes. Un proceso eficaz en la formación de los empleados dentro de una institución es el de darles oportunidad para asumir la responsabilidad de tomar decisiones.

Calano y Salzman (1992), hacen referencia entre la diferencia de delegar un trabajo y cuidar que ese trabajo se haga bien. Para ellos es importante no olvidar que por bien que delegue, la responsabilidad final del trabajo de los subordinados no es delegable. Al delegar, los directivos deben tener el control del proyecto, es decir deben dar con el *equilibrio justo* entre un completo olvido del trabajo que se ha delegado y el manejo de todos los hilos desde detrás del escenario.

El delegar entonces es una técnica fundamental para el liderazgo.

La delegación de autoridad cuando se realiza con todos los requisitos debidos, hace que el tiempo sea mejor aprovechado y estimula la competencia entre los jefes subalternos.

Romero (1986), menciona las bases más importantes en que debe descansar una buena delegación:

- 1.- Conocimiento claro de las necesidades de la institución y de las condiciones del medio ambiente económico y social en que actúa.
- 2.- Planear una detallada enunciación de actividades y responsabilidades de cada puesto, de cada sección o departamento, una definición precisa de los objetivos que se persiguen en relación con los objetivos generales de la institución, una difusión constante de las políticas y procedimientos que deben seguirse en la institución.
- 3.- La delegación de la autoridad implica seleccionar buenos jefes, dispuestos a asumir responsabilidades y tomar decisiones.
- 4.- Es importante que los jefes en quienes se delega la autoridad tengan un amplio entrenamiento para conocer sus respectivos puestos, las funciones, de sus departamentos, las políticas, procedimientos y programas de la institución, etc.
- 5.- Llevar a cabo un sistema de control que permita al jefe superior estar al tanto de los resultados de la actuación de los jefes inferiores.

3.11.- Toma de Decisiones.

Montaño (2000), define este concepto como un proceso administrativo, por medio del cual se elige un curso de acción adecuado, de acuerdo con la cultura y objetivos de la empresa, entre varias alternativas ideadas con tal propósito, como solución para un problema específico y determinado.

La toma de decisiones es una de las actividades de los ejecutivos de las empresas, en la que se presenta mucha disparidad de criterios entre dichos ejecutivos. Para algunos jefes no existe subalterno que tenga cualidades para decidir.

Para este autor, los ejecutivos buscan estrategias para resolver sus problemas: enfrentarlos, reducir sus efectos, diferirlos o traspasarlos a otros. Tratan de estudiarlos para solucionar sus causas. Estudian el qué hacer, o en otro extremo, las consecuencias o conveniencias del no hacer. Se han implementado

modalidades para tomar decisiones de manera individual, compartida o de manera colegiada.

La toma de decisiones implica un proceso de estudiar el problema, después decidir por una solución y por último llevar a la acción dicha solución. Este proceso no escapa a la teoría del proceso administrativo.

Generalmente y atendiendo al tipo de circunstancias que prevalecen para tomar decisiones, es aceptada su clasificación en programadas y no programadas.

Las decisiones programadas o de rutina, son aquellas que toman los *empleados o ejecutivos* para aplicarse en la solución de problemas rutinarios y repetitivos, sean complejos o sencillos, cuyas soluciones, escritas o no, se encuentran previstas o estructuradas en la cultura organizacional de la empresa, en políticas, manuales, reglas, procedimientos, hábitos o modelos de la investigación de operaciones, entre otros y, sólo se requiere que el ejecutivo o empleado siga las políticas, instrucciones, pasos o métodos señalados en aquéllos.

Las decisiones en condiciones no rutinarias, no repetitivas o no programadas. En cambio son decisiones que toman los *ejecutivos*, para aplicarse en la solución de problemas que no son de rutina ni repetitivos ni estructurados y, por lo mismo, son generalmente nuevos, complejos y requieren de una solución específica que no está en el manual y necesitan de una metodología sustentada en la creatividad, para cada caso, de un procedimiento de análisis diferente no estructurado y basado en intuición, juicio y experiencia propios, o de otros, para apoyar al ejecutivo en su decisión.

Montaño (2000), refiere que para la toma de decisiones en condiciones no programadas, es importante seguir un proceso que ayude en su conocimiento y mejor solución, anunciando que no es posible encontrar personas que decidan por

impulso de manera acertada. El proceso puede definirse de acuerdo con los siguientes pasos:

- 1) Considerar la cultura organizacional de la empresa.
- 2) Definir la situación, asunto o problema.
- 3) Generar varias alternativas de solución.
- 4) Evaluar las alternativas.
- 5) Decisión de la alternativa.
- 6) Proceso para implantar la alternativa elegida.
- 7) Control, evaluación y seguimiento.

Este autor también menciona que en la toma de decisiones, influyen también las características personales de los ejecutivos que las toman, como rasgos psicológicos de personalidad, predisposición a correr riesgos, entornos internos y externos, motivación, confianza y seguridad de acuerdo con su experiencia, cultura organizacional, prioridades etc.

Montaño (2000), sostiene que la mayoría de las decisiones no pueden considerarse ni 100% programadas ni absolutamente no programadas.

3.12.- El arte de Persuadir.

De acuerdo a Lozano (1999), la persuasión es una importante actividad ejecutiva que se realiza todos los días. Se asume que por más autoridad que tenga un ejecutivo, su capacidad de hacer cambios depende en buena parte de su capacidad para persuadir y convencer a otros, practicando esta actividad todos los días.

Según Cogner (1998), la mayoría de los ejecutivos tienen un entendimiento erróneo de la persuasión y manejan prácticas equivocadas con resultados regulares en el mejor de los casos.

Los cuatro principales errores que Cogan (1988) identifica son:

- 1) Se enfatiza de una manera fuerte la posición de uno, creando resistencia.
- 2) Se resiste llegar a una solución intermedia.
- 3) Se piensa que el secreto está en presentar grandes argumentos, sin considerar que existen otros elementos igualmente importantes.
- 4) Se asume que la persuasión es un esfuerzo de una sola vez.

Así mismo éste autor propone cuatro elementos básicos sobre los cuales basar la persuasión:

- 1) Generar credibilidad en los otros basándose en la experiencia y en las relaciones.
- 3) Establecer un marco común en los cuales se puedan tener beneficios compartidos.
- 4) Proporcionar evidencia tanto datos como ejemplos, historias, metáforas analogías que hagan vívida su posición.
- 5) Conectarse emocionalmente con su audiencia y ajustar el tono de sus argumentos en función de esto.

Por otra parte la Dra. Rosa Argentina Rivas (2000), mencionó en un programa de radiodifusión para Radio Centro, la existencia de 3 técnicas exitosas para llevar a cabo eso que llamamos persuadir, que según refiere no es otra cosa que convencer no vencer.

1) *Vigilar el territorio*.- Esto significa persuasión en el propio ambiente, un buen negociador procura resolver sus diferencias con la demás gente en su propio ambiente, esto le permite tener mayor seguridad en sí mismo.

2) *Presentación Personal*.- Identificación con nuestro contrincante.

3) *Empatía*.- Actitud amistosa y sincera, no fingida.

Así mismo Uribe (1999), relaciona la persuasión con el término liderazgo, refiriendo que el liderazgo implica persuasión de otras personas para que de manera temporal olviden sus preocupaciones individuales y busquen preocupaciones comunes. De tal forma que el líder sea capaz de persuadir y no de dominar.

4.-CONDICIONES QUE FOMENTAN LIDERAZGO DE EXITOSO.

4.1.- Liderazgo exitoso.

Kouzes y Posner (1997), mencionan que los sistemas tradicionales recompensa y castigo, de control e inspección, son reemplazados por la innovación, la personalidad individual y el coraje de las convicciones.

Podemos decir que el liderazgo tiene éxito, cuando el individuo o grupo de individuos responde al mismo. Existe una gran diferencia entre Liderazgo con éxito y Liderazgo efectivo:

- Hablamos de un liderazgo exitoso , cuando un individuo responde a los castigos y recompensas que puede ejercer el líder.
- Pero si el individuo no alcanza sus propios objetivos, el líder no ha sido efectivo.
- Es efectivo y exitoso, cuando el individuo responde porque quiere y cree que ganará algo.

A continuación se presenta una guía general de características importantes, enunciadas por Kouzes y Posner, para aquellos que buscan participar dentro de una organización como líderes ejemplares con resultados realmente efectivos y de éxito:

- Desafiar el proceso.
- Inspirar una visión compartida.
- Habilitar a otros para actuar.
- Servir de modelo.
- Brindar aliento

A continuación se explican cada uno de éstos:

Desafiar al proceso

Los líderes corren riesgos, esto significa que desafían el proceso.

Son pioneros; son personas que están dispuestas a avanzar hacia lo desconocido.

Están preparados para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

La contribución principal de los líderes está en el reconocimiento de las buenas ideas, en el apoyo brindado a las mismas y en la disposición a desafiar el sistema con el objetivo de lograr que se adopten nuevos productos, procesos, servicios y sistemas.

Ellos saben muy bien que los experimentos y los cambios tienen un porcentaje de riesgo y de fracaso, pero de todos modos actúan.

La clave que abre la puerta a las oportunidades es el aprendizaje.

"...Los líderes aprenden conduciendo, y aprenden mejor cuando conducen en medio de obstáculos. Así como las inclemencias climáticas dan forma a las montañas, los problemas dan forma a los líderes. Jefes difíciles, directivos con escasa visión y virtud, circunstancias que escapan de control y los propios errores constituyen el principal currículum de los líderes". Bennis (1993), pag. 146.

Así de acuerdo a Kouzes y Posner (1997), los líderes son personas que aprenden, tanto de sus fracasos como de sus éxitos.

Así en conferencia Angel Sánchez (1999), menciona la regla común y falsa en el management tradicional de las organizaciones y es que... cuando innovo y me equivoco...."me castigan". El líder permite que se cometan errores, él mismo comete errores, sin embargo éstos son compartidos con la organización y se aprende de ellos, pues una de las formas de aprendizaje es la equivocación.

"Nadie puede hacer más creativo a un líder, que él mismo, la creatividad a un líder no le es enseñada, es innata. Para ello debe desaprender aquello de disminuya su creatividad. Se dice que: -los hombres no lloran- estamos acostumbrados a que por mucho tiempo se nos ha dicho lo que tenemos que hacer, nos han dirigido nuestras vidas. Ahora, tenemos que romper para superarnos y ser diferentes, pues el líder desafía el proceso". Angel Sánchez (1999).

Así mismo menciona Angel Sánchez (1999), que los experimentos a veces fracasan y a veces salen bien, pero lo importante es que el líder busque las piezas necesarias para el éxito, lo importante es que el líder sea un loco maniático con visión. El administrador es aquel que tiende en su rol a limitar el potencial creativo, enfocando ese potencial hacia el crecimiento de resultados.

Inspirar una visión compartida.

Kouzes y Posner (1997), narran que en experimentos cuando las personas describían sus mejores experiencias personales de liderazgo, hablaban de veces en que imaginaban un futuro atractivo y emocionante para su organización. Tenían imágenes y sueños de lo que podía ser. Ellos creían absoluta y totalmente en esos sueños, y confiaban en sus propias capacidades para hacer que ocurriesen

cosas extraordinarias. Cada organización, cada movimiento social, comienza con un sueño. Ellos son la fuerza que crea el futuro.

Los líderes inspiran una visión compartida. Son capaces de avistar más allá del horizonte del tiempo, imaginan las atractivas oportunidades que les esperan, a ellos y a sus seguidores, al llegar a su destino. Los líderes desean que algo ocurra, desean cambiar la forma en que son las cosas, desean además crear algo que nunca nadie haya creado antes.

Los líderes tienen una imagen del resultado incluso antes de haber iniciado su proyecto, así como el arquitecto dibuja un bosquejo o el ingeniero construye un modelo. Esta visión clara del futuro es la que los impulsa hacia adelante. Una persona sin seguidores no es un líder, y la gente no sigue a nadie hasta que acepta una visión como propia. Los líderes no pueden exigir compromiso, sólo inspirarlo.

Habilitar a otros para actuar.

El liderazgo para Kouzes y Posner (1997), es un esfuerzo de equipo, los líderes comprometen a todos los que deberán vivir con los resultados, y posibilitan que otras personas hagan un buen trabajo. Ellos saben que nadie da lo mejor de sí cuando se siente débil, incompetente o aislado, que para producir un buen resultado es necesario albergar un sentimiento de propiedad. Ellos hacen que la gente se sienta fuerte, capaz y comprometida. El liderazgo es una relación fundada en la confianza. Sin confianza, la gente no acepta correr riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. Sin cambio, las organizaciones y movimientos mueren.

Por lo cual para lograr vida en la organización se requiere de la elaboración de cambios, y para que haya cambios se requiere correr riesgos, pero los seguidores no correrán riesgos junto con el líder si éste no crea en ellos confianza.

Servir de modelo.

Estos autores refieren que, Los títulos se otorgan, pero el respeto sólo se gana a través de la propia conducta. Esto es lo que Gyte Hamilton (1995), gerente de división en la compañía Pacific Gas & Electric comenta: "Nunca le pediría a nadie que hiciese algo que yo no estuviera dispuesta a hacer primero".

Para Kouses y Posner (1997), los líderes marchan adelante. Dan el ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas, creando progreso e impulso. Los líderes sirven de modelo a través del ejemplo personal y la consagración a la tarea".

Los actos de los líderes son mucho más importantes que sus palabras, y deben ser coherentes con ellas. En una Organización, no existen tareas poco importantes en el esfuerzo para alcanzar la excelencia. Sin trabajo duro y persistencia, en cada una de las tareas a desempeñar por más simples y/o complejas que sean, es imposible crear un nuevo futuro.

Brindar aliento.

Kouzes y Posner (1997), cuestionan las preguntas: ¿Por qué no hay más líderes? ¿Por qué la gente se muestra reacia a responder al llamado del liderazgo?

Y elaboran la teoría de creer que se ignoran las nociones obsoletas sobre el liderazgo. Casi todo lo que el management tradicional enseña tiende a impedirnos

que nos convirtamos en líderes efectivos, Coarta la creatividad, y casi todas las nociones populares sobre liderazgo son un mito:

- El management tradicional enseña que los líderes deben ser fríos, distantes y analíticos; que ellos separan las emociones del trabajo. Sin embargo, la mejor experiencia en la carrera de un líder describe sentimientos de inspiración, pasión, júbilo, intensidad, desafío, interés, afecto... y sí, también de amor.
- Otro mito, según Kouzes y Posner dice que los líderes son "carismáticos" y que deben poseer algún don especial. Es cierto que los líderes deben ser enérgicos y entusiastas, pero su dinamismo no proviene de poderes especiales sino de la fuerte creencia en un objetivo y la disposición a expresar esa convicción.
- Las enseñanzas del management tradicional sugieren que el control es la tarea fundamental de los conductores: control de recursos, incluyendo el tiempo, de dinero, de materiales y de personas. No obstante, los líderes de carne y hueso saben que cuanto más controlen a los demás, menos confianza recibirán. "Ellos no mandan y controlan: ellos sirven y apoyan". Kouzes y Posner (1997), pag. 52.
- Otro mito que generalmente se acepta, señalan los autores, es que la cumbre es muy solitaria. Sin embargo ellos consideran que esto no es verdad. Los líderes más efectivos que conocemos están comprometidos y comunicados con aquellos a quienes conducen. Se interesan profundamente por los otros, y con frecuencia se refieren a su equipo de trabajo como a la familia. Así el llegar al

liderazgo no es llegar a ocupar un lugar, sin duda, el liderazgo, es un proceso que comprende aptitudes y capacidades que resultan útiles independientemente de que uno vista un traje de ejecutivo o de obrero.

4.2.- El desafío al cambio.

Kouzes y Posner (1997), al analizar los casos de éxito personal de hombres considerados líderes, lo primero que coincidió, fue el hecho de que todos tenían relación con cambios significativos. Independientemente de la función, el campo, el sector económico, el nivel de la organización o la nacionalidad, los líderes estudiados, hablaron de momentos en que iniciaron aventuras por nuevos territorios. Esos líderes contaron cómo revirtieron operaciones que daban pérdida, pusieron en marcha nuevas plantas, instalaron procedimientos que no habían sido probados o mejoraron notablemente los resultados de unidades deficientes.

Los casos de éxito personal en el liderazgo hablaban sobre rupturas drásticas con el pasado, sobre hacer cosas que nunca se habían hecho, sobre ir a lugares que todavía no habían sido descubiertos.

Cambiar, correr riesgos, aceptar compromisos y ser responsables de sus propios actos.

Ser agentes de cambio

James Burns, 1978, dice que la prueba final del liderazgo práctico es la realización de cambios buscados y reales que coinciden con las necesidades constantes de la gente.

No es necesario que los líderes cambien la historia de una organización, pero sí es importante que modifiquen el entorno en el que se desenvuelven.

Tratar a cada empleo como a una aventura.

Kouzes y Posner (1997), recomiendan actuar el día de hoy como si fuese el primer día en la organización aún a pesar de haber estado en el mismo empleo durante años, y preguntarse: "Si hoy estuviera empezando, ¿qué haría?" Lo más probable es que maneje algunas cosas en forma diferente. Es recomendable comenzar a hacerlo ahora.

4.3.- Excelencia Empresarial.

De acuerdo a Viedma (1992), algunos autores han contribuido al progreso histórico de la excelencia empresarial, la mayoría de ellos, han sido gerentes o directores generales con gran experiencia práctica o consultores de gestión y han formulado sus principios y teorías basándose en sus estudios y experiencia práctica.

En los últimos años, los estudios de campo, que consisten en seleccionar empresas que han conseguido buenas cuotas de rentabilidad y crecimiento,

entrevistando a sus directivos principales y estudiando la evolución de dichas empresas a través de la información existente sobre las mismas, han contribuido a lo que denominamos formulación empírica de los principios de excelencia actuales. Entre ellos mencionaremos a Thomas J. Peters y Robert H. Waterman (1982) y a James C. Collins y Jerry I. Porras (1995).

Los autores Tomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., (1982), en un estudio sobre excelencia en la gran empresa norteamericana, extrajeron ocho características comunes a las compañías con resultados más sobresalientes. Dicho estudio se realizó sobre una muestra de 62 compañías, abarcando un amplio espectro de la industria norteamericana en general.

Ejemplos de compañías seleccionadas son: Hewlett-Packard, Texas Instruments, Proceter & Gamble, Kodak, Levi Strauss, Johnson & Johnson, 3 M, Delta Airlines, Mc Donald's, Disney Productions, Bechtel Y flour, Dupont, entre otras.

Las ocho características que ellos tomaron en cuenta como principios básicos de las compañías excelentes son:

1)Énfasis en la acción.

Esto significa, que las nuevas ideas no permanecen mucho tiempo en carpeta, puesto que se ponen rápidamente en práctica en una forma de prototipos y se desarrollan en caso de éxito: la acción tiene preferencia ante la planificación.

2) Proximidad al cliente.

Para Peters y Waterman (1982), las empresas excelentes, sea cual sea su actividad base, se consideran ante todo empresas de servicio. Toman en cuenta que muchas de las innovaciones e ideas sobre nuevos productos provienen de los clientes.

3) Autonomía e iniciativa.

De acuerdo a éstos autores, Para triunfar en el mercado hay que ser innovador. Pues bien, la figura del campeón, forma parte en las empresas excelentes. El campeón, es un individuo con gran capacidad de trabajo, apasionado por aquello que hace y que supera las mil adversidades. El coraje y entrega de éstos individuos es aprovechado por las empresas que saben que tras toda innovación hay un enorme esfuerzo. Las empresas de éxito fomentan y estimulan la presencia de este tipo de individuos y los dotan de alto grado de autonomía para conseguir crear un clima de máxima libertad.

4) Productividad basada en la motivación del personal.

Las empresas sobresalientes consideran la motivación del personal como piedra angular del sistema. Tratan a su personal como personas adultas. Confían en la madurez de sus empleados y saben que el mejor rendimiento se obtiene mediante el establecimiento de relaciones de confianza. Sienten un gran respeto por el individuo y procuran que las personas progresen dentro de la organización.

5) Valores claros y manos a la obra.

Las empresas sobresalientes, afirman Peters y Waterman (1982), se caracterizan por tener un sistema de valores fundamentales, sólido y explícito. La filosofía básica, el espíritu y el impulso de una organización están más relacionados con los correspondientes logros que los recursos tecnológicos o económicos, la estructura o la innovación.

6) Zapatero a tus zapatos.

De acuerdo a estos autores, las empresas excelentes, permanecen fieles a la máxima "zapatero a tus zapatos" saben que cierto grado de diversificación proporciona estabilidad a la compañía mientras que la diversificación, trae consigo malos resultados. Las empresas excelentes aprovechan su experiencia para hacer bien aquello que saben hacer y no corren el riesgo de diluir energías adentrándose en terrenos ajenos al negocio.

7) Estructuras sencillas y *staff* reducido.

La mayoría de las empresas excelentes se apoyan en una estructura bastante estable obedeciendo a la división por productos.

8) Tira y afloja simultáneo.

Las empresas excelentes, practican el principio del tira y afloja, y están por un lado rígidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten incluso fomentan la autonomía, la iniciativa y la innovación por parte del personal no directivo. Las

empresas de excelencia, obtienen un equilibrio entre el esfuerzo central de la dirección y la flexibilidad de la autonomía.

Collins y Porras (1995), toman el término de compañía visionaria, como sustituto a los que Peters y Waterman (1982), consideran empresas de excelencia.

Para ellos, las compañías visionarias son instituciones que constituyen la flor y nata de su industria, admiradas por todos sus colegas y que tienen la larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que las rodea, estas empresas son más que prósperas, son más que duraderas, son lo mejor de lo mejor en sus respectivas industrias y lo han sido desde hace decenios.

“Las compañías visionarias prosperan durante largos períodos de tiempo, a lo largo de múltiples ciclos de vida de productos y múltiples generaciones de líderes activos”. Collins y Porras (1995), pag. 2.

En su estudio éstos dos autores seleccionaron de manera sistemática compañías y las compararon con otras empresas buenas, no fracasadas a lo largo de toda su historia, tomando en cuenta, la misma época de fundación, productos y mercados similares y compañías buenas.

Tabla 1.1.

Las compañías de ésta investigación.

Compañías visionarias	Compañías de comparación
3M	Norton
American Express	Wells Fargo
Boeing	McDonell Douglas
Citicorp	Chase Manhattan
Ford	GM
General Electric	Westinghouse
Hewlett-Packard	Texas instruments
IBM	Burroughs
Johnson & Johnson	riston-Myers Squibb
Marriot	Howard Johnson
Merck	Pfizer
Motorola	Zenith
Nordstrom	Melville
Phillip Morris	JR Nabisco
Procter & Gamble	Colgate
Sony	Kenwood
Wal-Mart	Ames
Walt Disney	Columbia

Como resultado, estos autores encontraron mucha compatibilidad con el estudio elaborado por Peters y Waterman (1982), aunque también algunas diferencias claves:

- El método: a diferencia de el proyecto de investigación de Peters y Waterman. Collins y Porras (1995), examinaron las compañías a lo largo de toda su vida y en comparación directa con otras compañías.
- Utilizaron adicionalmente ideas fundamentales, en particular el concepto de preservar el núcleo y estimular el progreso. Esto es, Una compañía puede

tener la ideología más estimable y significativa, pero si se queda quieta o se niega a cambiar, el mundo la dejará atrás.

“Uno no puede concentrarse con seguir haciendo lo que una vez resultó bien, porque todo lo que lo rodea está cambiando constantemente. Para tener éxito hay que permanecer a la vanguardia de ese cambio” Walton (1992) pag. 249.

Collins y Perris (1995), señalan que es importante no confundir la ideología central con cultura, estrategia, tácticas, operaciones, políticas etc.; pues con el tiempo, las normas culturales, la estrategia, las líneas de producto, las metas, las competencias y las políticas tienen que cambiar. Finalmente lo único que la compañía no debe de cambiar con el tiempo es su ideología central.

Según estos autores, la ideología central de una compañía visionaria funciona estrechamente ligada a un impulso infatigable para el progreso que le ayuda a promover el cambio y el movimiento de avance. El impulso para el progreso surge de un instinto profundo humano de explorar, crear, descubrir, realizar, cambiar y mejorar.

Algunos de los ocho atributos de Peters y Waterman se apoyaron con la investigación de Collins y Perris, en especial los de Valores claros y manos a la obra, Autonomía e iniciativa, Énfasis en la acción, y Tira y afloja simultáneo. Sin embargo algunos de los ocho atributos como: Zapatero a tu zapatos y proximidad al cliente, no se avienen a la perspectiva evolutiva que Collins y Perris proponen en su estudio. Estos autores mencionan referente al aspecto de concentrarse a

lo suyo con el rubro "zapatero a tus zapatos" que, HP por ejemplo, no hubiera excursionado en el negocio de computadores en los años 60's cuando lanzó su primer producto en esta línea, debido a que carecía de experiencia, al igual J & J, quien no tenía experiencia en el negocio de bienes de consumo cuando comenzó a vender polvo de talco para bebés, y American Express se hubiera aferrado a su negocio primitivo de paquetes postales y, probablemente no existiría hoy. Estos autores, sostienen que la máxima de "zapatero a tus zapatos", no carece de sentido, sin embargo es importante preguntar: "¿Qué es lo que hay que preservar en una compañía visionaria?", deduciendo como respuesta: "la ideología central" Collins y Porras (1995), pag. 202.

Y en cuanto a atender al cliente, encuentran que muchas de las compañías en estudio se orientaban mucho más por la tecnología que por las demandas de la clientela: Sony, HP y Merc, acuden inmediatamente a la mente. No es que no se preocupen por sus clientes o que no los atiendan bien; todo lo contrario. Pero estas tres compañías harán caso omiso de las demandas de los clientes que las aparten de su ideología, como fue el caso de HP, que no quiso escuchar el clamor del mercado que pedía computadores baratos compatibles con IBM o baratas calculadoras de bolsillo. Atender al cliente sí, pero no a expensas del núcleo.

De acuerdo a Castañeda (2000), como líderes visionarios es importante dirigir a través de la visión y la estrategia. Para éste autor la visión se refiere a una imagen del futuro.

Las características que debe tener una visión compartida, según el autor son:

- 1.- Ser Visualizables, es decir comunicar una imagen de cómo se verá el futuro.
- 2.- Ser deseables, significa atraer a los intereses a largo plazo de los empleados, clientes, accionistas y otras personas que tengan un riesgo en la empresa.
- 3.- Ser factibles, esto es que abarcan los objetivos realistas y que pueden lograrse.
- 4.- Encontrarse enfocadas, ser lo suficientemente claras como para ofrecer una guía en la toma de decisiones.
- 5.- Ser flexibles, es decir que sean lo suficientemente generales como para permitir la iniciativa individual y alternativa.
- 6.- Ser comunicables, significa ser fácil de comunicar, esto es poder ser bien explicadas en un lapso de cinco minutos.

Castañeda (2000), menciona que el líder debe saber que una visión ineffectiva puede ser peor que ninguna, la lucha por una visión mal desarrollada puede, en ocasiones, arrojar a la gente a un precipicio, y la charla sin compromiso genera ilusiones peligrosas. La gente pensará que está construyendo una base sólida, sólo para descubrir que la base de la estructura eventualmente se derrumba, destruyendo todo su trabajo.

4.4.- Minibiografías de líderes e historia de su personalidad.

Tras las huellas de Mahatma Gandhi. (1864-1948)

De acuerdo a bibliografía escrita por Ramiro A. Calle, 1984; **Mohandas Karamchand Gandhi**, a quien Rabindranath Tagore, quien fue premio Nobel de Literatura, 1913, dio el calificativo de *Mahatma* (Alma grande) nació en Porbandar India, él 02 de Octubre de 1869 Cuando sólo contaba con 13 años de edad, contrajo matrimonio con Kasturbai Nakanji. Estudió leyes en Londres y posteriormente ejerció la abogacía en su país. Durante su prolongada estancia en Sudáfrica intervino activamente contra las segregaciones raciales y perfiló sus métodos de lucha no violenta, fundando comunidades regidas por principios tomados de la tradición hindú y de algunos teóricos occidentales. A su regreso a la India, en 1914, adoptó él modo de vida y vestimenta hindúes, organizó la resistencia pacífica contra los colonizadores británicos y fue encarcelado varias veces.

Graduado en Derecho en la Universidad de Oxford en 1891, ejerce en Bombay durante dos años. En Sudáfrica se relaciona con grupos de defensa de los hindúes emigrados que luchan contra los boers. Es influido por la doctrina jainista de la no-violencia y por el pacifismo de León Tostoi.

Desarrolló numerosas actividades de lucha pacífica a favor de las comunidades más marginadas de su país. Gandhi murió en Delhi, asesinado por un fanático hindú, él 30 de Enero de 1948.

El mensaje de Gandhi es una síntesis de influencias y se eleva, en cierto modo al menos, como una posible salida a muchos de los problemas que el hombre de hoy tiene planteados, y sobre todo a aquellos que se derivan del uso de la violencia como método sistemático para imponer la ley del más fuerte, pero también como forma de defensa frente a las agresiones del poder. No en vano el propio Gandhi, unas horas antes de su trágica muerte, pronunció estas palabras, que muy bien podrían ser consideradas como el resumen testamentario de su

vida: "Si todos los que ahora me escucháis caminarais hacia la paz por el sendero de la no-violencia, me iría de este mundo muy satisfecho, aunque muriera abatido por la violencia de los fusiles". (Gandhi, 1948).

Algunas de las características más significativas en Gandhi, que explican él porque llegó a convertirse en el maestro espiritual de millones de personas fueron:

- Su enorme voluntad para buscar la verdad, allí donde su razón y su corazón se la mostraban, sin aferrarse a dogmatismos.
- Su búsqueda con gran tenacidad para enfrentarse a las dificultades y a la fuerza que siempre irradian aquellos que son capaces de vivir de acuerdo con los ideales que propugnan.

Con todo, Gandhi era un hombre que también se debatía contra sus propias contradicciones internas, y algunos aspectos de su biografía, especialmente los referidos a sus relaciones familiares, demuestran que poseía cierta rigidez de carácter que no siempre facilitaba la convivencia. Austero hasta límites que en ocasiones hicieron incluso peligrar su salud, abiertamente opuesto a los intercambios sexuales, perfeccionista y autocontrolado, su relación con sus hijos no fue sencilla y mucho tuvo que amarle la admirable Kasturba, su esposa, para poder someterse a la espartana vida del Mahatma.

Gandhi no fue un teórico; sus principios resumen sus propias necesidades y el ambiente que lo rodea. Ni uno de los gestos de Gandhi, ni una de sus costumbres, ni un detalle en su indumentaria, se deben al azar; cada uno ha sido meditado durante días o años. Su inteligente actuación le sitúa por encima de todos sus contrincantes. Gandhi está siempre dispuesto a ayudar a sus rivales, en todo momento Gandhi fue una persona excesivamente enérgica, esto se puede evidenciar a través de los muchos actos políticos en los que se vio envuelto, como la famosa Marcha de la Sal, la cual surgió como una forma de desobediencia civil y partió desde la aldea de Ahmedabad el 12 de Marzo de 1930, Gandhi, junto a

78 personas marcharon una distancia aproximada a 350 kilómetros. "Marchamos en nombre de Dios". Gandhi (1930), pág. 83.

La sociabilidad es un rasgo bastante exacerbado en Gandhi, defensor hasta la muerte de la distinción entre clases sociales, Gandhi cree en la necesidad de las castas más las limita a cuatro, entre las que rechaza las jerarquizaciones y los privilegios, porque las concibe dentro de un orden para el reparto armónico de las tareas sociales. Esto lo expresa Gandhi, al no querer que su pueblo sufriera por los errores que pudieran cometer sus líderes: "Espero ardientemente extinguirme antes de que un nuevo conflicto ensangrienta la Tierra, y apelo a los afortunados poseedores de una inteligencia superior para que eviten esta trágica catástrofe". Gandhi, (1974).

Este líder, además supo utilizar elementos propios y de otras personas, las cuales no lo conocieron, pero supieron hacer cosas que quedaron para la posteridad, y que el Mahatma supo utilizar sabiamente.

"Gandhi no tarda en poner en práctica aquello con lo que sólo especula". Revista Muy interesante, 1988, núm. 32.

La responsabilidad en Gandhi fue una característica bastante relevante, ya que siempre estuvo pendiente de crear nuevas ideas y de asumir las consecuencias de todas sus acciones.

Gandhi, tuvo siempre la firme convicción de que la violencia sólo genera violencia y se mantuvo en todo momento fiel a sus principios, aunque a veces tal actitud pudiera suponer un error político. Fue mucho más práctico que teórico: los conocimientos abstractos que no podían ponerse en práctica no le atraían. Este criterio experimental guió sus actividades dietéticas y de continencia sexual. Desde su juventud le dominó el anhelo de ser una persona perfecta e irreprochable.

La herencia de Gandhi es un conjunto de frases y pensamientos impresos; es la voz de un profeta en el desierto. No es imputable a Gandhi que las personas se nieguen a cambiar, si el cambio implica incomodidad y esfuerzo. Gandhi era una persona incómoda; y puesto que se modificaba a sí mismo con dureza, exigía a los demás una actuación parecida. (Calle, 1984).

Sam Walton, Wal-Mart y los Almacenes de Descuento.

Según refiere Daniel Gross (1997), Samuel Moore Walton era un tipo de pueblo pequeño. Madrugaba todas las mañanas, se desayunaba con el mismo grupo en el hotel local y, con excepción del domingo, se iba para la oficina. Sólo una cosa lo hacía escaparse del trabajo, lo cual era la oportunidad de irse a cazar codornices.

Era la clase de persona que pedía prestado el periódico en lugar de gastarse 25 centavos; pero también, junto con su esposa, invitaba a almorzar los domingos a alguna familia en dificultades-una manera silenciosa de ser generoso.

Sam Walton estuvo siempre en los pueblos pequeños-unos 1 800- con sus tiendas de descuento Wal-Mart. En la era de los restaurantes por franquicia, los centros comerciales y la venta de fórmulas al menudeo, Wal-Mart se construyó sobre la base de respetar al individuo. Era una cualidad emanada directamente de su fundador.

De todas las innovaciones que ayudaron a convertirlo en multimillonario, la más importante fue tal vez que él no cambió. Ignorando las trampas del poder, pudo administrar su imperio estando siempre pendiente de cada uno de sus 400 000 empleados. Los llamaba sus "asociados", y el término tenía más significado que él. meramente semántico. "Solamente su familia era más importante que sus queridos asociados", dijo David Glass, el hombre que sucedió a Walton como presidente ejecutivo. Su segundo hogar era un almacén Wal-Mart en algún lugar de los Estados Unidos.

Como Sam Walton, Wal-Mart entrenó a los administradores de sus tiendas para que presentaran atención a lo más básico: un extraordinario grado de respeto por miles de empleados y millones de clientes. Ninguno de los aspectos de Wal-Mart era diferente, pues era la misma combinación que había en Walton: un hombre de negocios de gran éxito, pero igual, hombre de negocios de pueblo pequeño.

“Él secreto es trabajar, trabajar, trabajar. Yo les enseñé a los muchachos cómo trabajar”, dijo Thomas Walton de sus dos hijos, Sam y James. Walton hacía avalúos de granjas para préstamos, trabajo insignificante durante los años veinte en Oklahoma, donde nació Sam en 1918. Thomas trabajaba duro durante largas jornadas hasta que junto con su esposa, Nan, decidieron trasladarse a una serie de pueblitos en Misuri. El padre cambió de carrera y se dedicó a la venta de propiedades, raíces y seguros, la madre comenzó un pequeño negocio de lácteos, y los muchachos ayudaban con las cosas básicas, vendiendo suscripciones de revistas, ordeñando vacas y repartiendo diarios.

Sam Walton estudió en la Universidad e Misuri en Columbia, recibiendo su grado en negocios en 1940. Pensó estudiar en la escuela de postgrado en la costa del este, pero aceptó un puesto como aprendiz de administrador en un almacén J.C. Penney en Des Moines, Iowa. Conocido como él “trabajador” Walton en la escuela, no estaba tan preocupado por el negocio del menudeo. Pero sí lo impresionó el almacén de Penney, especialmente por su filosofía de servicio al cliente. Como oportunidad, él trabajó en un almacén al menudeo, y le iba bien a este ambicioso jóven; quien pronto se dio cuenta dónde estaba su futuro.

“No empecé como banquero o inversionista, o algo que no fuese atender clientes”, escribió después Walton en la revista de los empleados de Wal-Mart, *Wal-Mart World*. “Muchas personas que manejan grandes compañías jamás han estado detrás de una registradora, ni atienden a los clientes; por eso siempre he valorado

lo que significa ser vendedor de almacén y lo mucho que puede influir en la clientela.

Walton interrumpió su carrera para prestar el servicio militar algunos meses después de que los Estados Unidos entraran en la Segunda Guerra Mundial. Lo asignaron a la policía militar donde tenía que inspeccionar diferentes construcciones mientras duró la guerra. En 1943 se casó con Helen Robson, una chica recién graduada de la universidad a quien conoció en Oklahoma mientras esperaba ser reclutado. Después de la guerra, Walton, al igual que otros veteranos, estaba lleno de esperanzas y con prisa por recuperar el tiempo perdido. No regresó a Penney, sino que le pidió un préstamo de 25 000 dólares a su suegro para comprar su propio negocio: un almacén Ben Franklin en Newport, Arkansas. Ben Franklin era un hombre bien conocido en el negocio de los almacenes de variedades, y competencia para almacenes tales como Woolworth y McCrocy's.

Hewitt, el amigo inseparable de Walton, quien recordaría que en 1947 su almacén Sterling-en donde trabajaba- ofrecía un producto nuevo sensacional: medias pantalón de rayón para damas. Inclusive constando 30 centavos el par, el almacén Sterling las vendió todas; de modo que Hewitt hizo justamente lo que tenía que hacer: otro pedido al distribuidor en Little Rock. Pero Sam Walton, hombre de negocios con metas, vivía obsesionado con la idea de vender a Sterling en ventas anuales, así que tuvo como costumbre el conocer todo lo que pudiese sobre sus competidores, tanto como conocía de su propia tienda. Cuando supo sobre el éxito de las medias, vio en ello una oportunidad. Dejó todo, se fue conduciendo hasta Little Rock y compró todas las existencias. Ahora no solamente tenía muchas medias en su almacén, sino que Sterling no tenía nada.

Hewitt nunca le reclamó por ello a Walton. Todo lo contraigo. "La manera como él vivía su vida me hacía pensar que era como ver un sermón en lugar de oírlo", le dijo luego a la revista Arkansas Business.

En 1950, Walton había logrado hacer de Ben Franklin en Newport el almacén de mayor éxito en la región; pero ese mismo año perdió la franquicia. Se vio, entonces, forzado a vender y a trasladarse a Bentonville donde compró otro almacén Ben Franklin y lo inauguró como Walton Cinco y Diez. Durante los años 50, Walton continuó sumando almacenes Ben Franklin a su pequeña cadena. Y a medida que esto sucedía, aprendió su primera lección para sus futuros días como constructor de un imperio: los almacenes grandes, de más o menos 7 000 metros cuadrados, podrían tener éxito en los pueblos con menos de 5 000 habitantes siempre que ofrecieran algún atractivo para que la gente de campo se decidiera a conducir 15 ó 30 kilómetros.

Walton también estudió otras cadenas de almacenes en el país. Cuando supo que había un par de almacenes de autosevicio en Ben Franklin Minnesota, tomó el autobús y se fue a conocerlos personalmente. Casi todos los almacenes de entonces funcionaban desde el mostrador, donde los empleados enseñaban a los clientes los productos solicitados. Los nuevos almacenes de autoservicio colocaban sus productos en los estantes donde los clientes podían compararlos.

"Una de las contribuciones más importantes de Sam a Wal-Mart...", dijo un fabricante que trabajó con él durante años, "fue su actitud de experimentación".

Nos motivaba constantemente a experimentar en pequeña escala y, si la cosa funcionaba, ponerla en práctica. Si no, probar otra cosa. Su actitud era la de seguir intentando y no tenerle miedo al fracaso".

Walton hacía lo imposible por visitar los nuevos almacenes de descuento (competencia) en los Estados Unidos y hablar con los administradores sobre lo que funcionaba y lo que no funcionaba.

Al finalizar los años 50, Sam Walton ensayó un nuevo estilo. Ofrecía la más amplia variedad de artículos en sus "Centros Familiares Walton". A comienzos de 1962 estaba preparado para ensayar la idea del almacén de descuento, junto con Ben Franklin, en Chicago. Walton fue hasta allá y observó cuidadosamente el almacén Kmart. Otros almacenes de descuento tenían un aspecto frívolo, pero Kmart estaba bien pensado y bien manejado. A diferencia de los demás parecía que funcionaría. No bien hubo Walton regresado a casa, escogió un lugar para su propia versión de un almacén de descuento, copiado de Kmart. Al bautizar el almacén "Wal-Mart", copió hasta la sintaxis del nombre.

El primer Wal-Mart se instaló en Rogers, Arkansas, población de 4 500 habitantes. La inauguración fue el 2 de julio de 1962.

En 1970, Wal-Mart puso acciones en el mercado. Obtuvo unos 5 millones de dólares más para construir otros seis almacenes y terminar el centro de distribución de la compañía. Con eso y subsiguientes ofertas accionarias la empresa tomó impulso y logró estar acorde con los planes de Walton; después de construir 39 almacenes durante su primer decenio, Wal-Mart construyó 452 en los años 70, y 1237 en los 80. Con la oferta de acciones, los administradores comenzaron a participar en un plan formal de participación. Al año siguiente, Walton extendió el plan para incluir a todos sus asociados, lamentando no haberse acordado de ellos desde el principio.

Los trabajadores habían estado con la compañía al menos un año y que trabajaban más de 20 horas a la semana ganaron bonificaciones del 5 por ciento sobre sus salarios anuales, en promedio. La participación de utilidades se retenía hasta que el trabajador dejaba la compañía y, puesto que se les pagaba en acciones Wal-Mart de primera, muchos administradores se retiraron millonarios. Y también muchos empleados rasos.

Aún cuando Wal-Mart era un poco más económico que Kmart, eran realmente los vendedores quienes marcaban *la diferencia*. Los demás almacenes ofrecían un bajo nivel de servicio. Por contraste, el personal de Wal-Mart tenía que ser amigable, colaborador y entusiasta. Walton confiaba en ello.

Inclusive, a medida que se expandía la cadena, Walton siguió visitando unos cuantos almacenes cada semana, volando aquí y allá en su avión privado. A veces pasaba el día montado en un camión con el conductor entregando mercancías en los almacenes. Generalmente entraba en un Wal-Mart sin previo aviso, daba una vuelta y luego se anunciaba por los altoparlantes a los empleados y clientes. No todas sus visitas eran placenteras, si encontraba un almacén sucio y desorganizado, lo cerraba en el acto para arreglarla. A pesar de su amabilidad, tenía un ojo muy agudo para retener información.

Como motivador que era, Walton estableció tres líneas de comunicación. Primero, estaba presente en todas las inauguraciones de almacenes a las cuales pudiese asistir. Con irónico sentido del humor y gran carisma, convertía las inauguraciones y encuentros de negocios en agradables reuniones. Felicitaba a sus asociados por él. buen desempeño, pero acto seguido resaltaba la importancia de hacerlo aún mejor en el futuro. Generalmente terminaba-o empezaba- por subirse sobre una mesa y pedir una gran ovación por Wal-Mart.

Sam Walton descubrió que a los empleados les gustaba pertenecer a una compañía que quería tenerlos.

Como segunda política, Walton mismo escribía una columna mensual en el diario de la compañía, Wal-Mart World. Desafiaba a los empleados a obtener diversos resultados de acuerdo a sus objetivos, a cambio de bailar el *ula ula* en Wal Street. Por ejemplo.

Tercero, Sam Walton mantenía una invitación abierta para que cualquier empleado lo contactase personalmente en caso de haber problemas en los almacenes, para hacerle un comentario, o hablarle de una idea. Todos los que le escribieron recibieron una respuesta personal de Walton. Y a cualquiera que hiciese el viaje hasta Bentonville se le concedía una cita con el señor Sam, como lo llamaban los empleados.

En 1991, Wal-Mart le dio a Walton un regalo, un logro jamás pensado hasta que ocurrió: Wal-Mart había sobrepasado a Sears como el minorista más grande de los Estados Unidos. Diez años antes, Wal-Mart había contado ventas por tan sólo 2 600 millones de dólares, comparado con los 20 000 millones de dólares de Sears. Pero en 1991, Wal-Mart tuvo ventas por 32 600 millones de dólares, comparado con los 20 000 millones de dólares de Sears. Pero en 1991, Wal-Mart tuvo ventas por 32 600 millones de dólares, sobrepasando los 32 000 millones de Sears.

Desafortunadamente, a medida que se aceleraba el negocio de Wal-Mart, la salud de Sam Walton se deterioraba, a tal punto que se vio forzado a reducir el ritmo. En 1992 estaba en una silla de ruedas, debilitado por el regreso del cáncer, cuando recibió la visita del presidente George Bush, en Bentonville, para hacerle entrega de la medalla de la Libertad. El presidente concluyó sus palabras refiriéndose a Walton como "capitán del comercio, tan exitoso en la vida como en los negocios".

Sam Walton murió de cáncer ese mismo año. La noticia fue transmitida vía satélite a los 1 960 almacenes de la compañía. Cuando se hizo el anuncio por el sistema público de comunicaciones, los empleados comenzaron a llorar. El obituario en el Times de Nueva York se refirió a su fortuna estimada en 28 000 millones de dólares.

El desafío del liderazgo actual.

Carrigan debió enfrentar un gran desafío de cambio al ser nombrada gerente de planta de montaje de General Motors. En toda la historia de la compañía nunca antes una mujer había ocupado ese puesto. Educada como psicóloga clínica, antes de recibir esa promoción había pasado más años en la educación pública que en la industria automotriz. La tarea que la aguardaba era pasmosa: sacar del pantano la planta de montaje de Lakewood, en las afueras de Atlanta. Poco después de que Carrigan iniciara su trabajo en Lakewood, la planta fue cerrada durante un año y medio debido a una merma en la venta de coches. "La planta estuvo sin operar durante tanto tiempo que sus operarios se dispersaron por otras plantas a través del país. Esto otorgó un "fuerte ímpetu al cambio", dijo Carrigan. Bajo su conducción, la planta fue reabierta dos años después y se convirtió en un lugar completamente distinto. Sus éxitos fueron la evidencia de que se había producido un cambio fenomenal.

A continuación detallamos algunos de los logros extraordinarios de Lakewood, producidos durante el ejercicio de Carrigan, descrito por ella misma:

En el primer balance publicado después de su puesta en marcha. Lakewood se convirtió en la primera planta en la historia de GM que obtuvo un estándar corporativo ampliamente aceptado. También fue la primera en repetir el logro para cuando se inició el segundo turno.

Las quejas disminuyeron y se mantuvieron cercanas a cero, y los incidentes de disciplina se redujeron en un 82% después que la planta comenzó a operar en dos turnos. Tras la reapertura de la planta, no hubo problemas de disciplina.

A pesar de que tras él reinicio de la producción se agregaron horas extra y se trabajaba los sábados, el ausentismo decayó de un 25% aun 9% con lo cual se ahorraron 8 millones de dólares.

Los costos por enfermedad y accidente se redujeron en dos tercios. En el primer año se alcanzó el objetivo (planteado para cinco años) de reducir los costos en licencias por enfermedad -con un neto de 1.3 millones de dólares a favor.

Estos resultados dan testimonio de la inaudita cooperación entre directivos y operarios en Lakewood. Trabajando juntos, lograron lo que pocos habían sido capaces de hacer jamás, en cualquier industria: transformaron por completo una organización, y la hicieron funcionar.

Para obtener estos resultados se necesitó un enfoque totalmente nuevo del trabajo en equipo. La estrategia contó con tres ingredientes principales:

- Primero, en forma conjunta los operarios y los directivos estructuraron y presentaron un programa de instrucción de dos semanas para todos los empleados. Allí se incluía información detallada sobre la empresa y los planes elaborados conjuntamente para mejorar el desempeño de la planta. Después de la puesta en marcha, el mismo programa de instrucción fue impartido para todos los nuevos empleados. Las clases fueron dictadas por algunas personas asalariadas y otras que cobraban por hora.
- Segundo, operarios y directivos instaron con éxito a los empleados de Lakewood para que participasen más intensamente en la empresa. Se crearon

133 grupos de planificación y resolución de problemas -en los cuales participó un 90% de los trabajadores-, trabajando en forma voluntaria durante un año y medio tras la reaperutra de la planta.

- Tercero, se creó un programa de instrucción extenso y permanentemente para los empleados de Lakewood. Para cuando se produjo la partida de Carrigan, los trabajadores y los directivos habían perfeccionado las aptitudes de más de 3,000 personas, en un total de más de 360,000 horas de clase.

Todas estas medidas surgieron directamente de la filosofía de la planta, elaborada por todos en conjunto, cuya esencia está contenida en los siguientes principios:

- Cambiar, correr riesgos, aceptar compromisos y ser responsables por nuestros actos.
- Respetar a todas las personas, promoviendo la unidad, la confianza, el orgullo y la dedicación a nuestra misión.
- Lograr una gran calidad de vida laboral a través del compromiso de toda nuestra gente, en un entorno de franqueza y justicia donde cada uno sea tratado con dignidad, honestidad y respeto.

Promover una buena comunicación entre todos los empleados, operando en un ambiente franco con libertad para compartir ideas y decir lo que se piensa sin temor a represalias.

Carrigan, acepto el desafío, presentado por los cambios en su industria, esa, fue la clave.

5.- CONCLUSIÓN, DISCUSIÓN Y APORTACIONES.

5.1.- Resumen.

En éste trabajo se realizó una revisión bibliográfica de algunas teorías que han procurado explicar al liderazgo como conducta humana.

A pesar de que etimológicamente la palabra *Dirección* y *Liderear* son sinónimos, y ambos engloban términos afines a guiar, ir, viajar, dirigir; el concepto de ambos difiere en contenido, debido a que - *Dirigir* - presupone administrar y/o manipular, y - *liderear* - en cambio, implica arrastrar hacia el futuro elegido.

El liderazgo es un fenómeno psicosocial por medio del cual un grupo de personas son arrastradas por otra llamada líder, además de ser un proceso con que toda organización de excelencia cuenta.

Un líder, es aquella persona capaz de hacer que el grupo se encamine hacia el logro de una meta y generalmente consigue que se hagan cosas extraordinarias en las organizaciones.

El líder refleja los sentimientos de sus seguidores y por ende de su grupo, sin embargo es importante mencionar que un grupo enfermo seguramente escoge a un líder enfermo, y en el caso de las organizaciones, un grupo agresivo, concederá el poder a un agitador quien inevitablemente no será capaz de resolver sus problemas; un grupo saludable, elegirá por líder al individuo equilibrado, inteligente y que seguramente será sensible a sus sentimientos.

De acuerdo a la bibliografía estudiada, autores como Kouzes y Posner (1995), mencionan que los líderes exitosos comparten ciertas características:

- Son honestos.- Es decir existe coherencia entre sus palabras y sus actos.
- Son progresistas.- Tienen la capacidad para mirar al futuro.
- Son inspiradores.- Individuos entusiastas, enérgicos y positivos respecto al futuro.
- Son competentes. -Para unirnos a la causa de otro, es importante creer que esa persona es lo bastante competente como para conducirnos en la dirección correcta.

Un buen líder debe empezar por evaluar su propio sistema de valores y determinar el estilo de liderazgo general con el cual se sienta más confortado.

En una organización los puestos están ocupados por determinadas personas, las cuales deben ponerse en contacto para coordinar sus actividades en calidad de jefes, directores, supervisores, empleados etc. creándose con ello diversos vínculos de comunicación. El liderazgo es un diálogo, no un monólogo. La gente debe sentirse escuchada, entendida, y es sólo mediante un profundo conocimiento de sus sueños, esperanzas, aspiraciones, visiones y valores que el líder está en condiciones de conseguir su apoyo.

Para autores como Kouzes y Posner (1995), es muy importante que un líder dedique por lo menos un 25% de tiempo a escuchar ideas que mejoren procesos tecnológicos y desarrollen nuevos productos.

La delegación de autoridad, forma parte importante en la carrera de un líder, significa desarrollo tanto para los individuos como para las organizaciones. Por medio de la Delegación de autoridad, se distribuyen las actividades propias que permiten la división del trabajo en que un jefe autoriza a otro de menor categoría para tomar decisiones con la responsabilidad consiguiente.

El papel del líder representa un compromiso con alto grado de responsabilidad, pues las decisiones que toma dentro de una organización, determinan en gran medida su desarrollo.

La toma de decisiones es una de las actividades de los ejecutivos de las empresas, en la que se presenta mucha disparidad de criterios entre dichos ejecutivos.

La toma de decisiones implica un proceso de estudiar el problema, después decidir por una solución y por último llevar a la acción dicha solución. Este proceso no escapa a la teoría del proceso administrativo.

La persuasión es una importante actividad ejecutiva que se realiza todos los días. Se asume que por más autoridad que tenga un ejecutivo, su capacidad de hacer cambios depende en buena parte de su capacidad para persuadir y convencer a otros, practicando esta actividad todos los días.

Así uno de los más exitosos magnates de los negocios, John D. Rockefeller llegó a decir que pagaría más por alguien que supiera manejar de forma exitosa a la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol.

Desde el punto de vista financiero, una escasa producción, bajas ventas, repetidas ausencias por enfermedad y una alta rotación de personal son antieconómicas para la Organización. Es entonces que el Director que como ser humano no corresponde a su trabajo, es una tragedia para cualquier Organización.

El liderazgo no es una cualidad reservada a unos pocos hombres y mujeres carismáticos Peter Drucker (1975), tras haber estudiado a muchos líderes, concluyó que el liderazgo puede y debe ser aprendido; existen pocos y lejanos casos de líderes de nacimiento; el liderazgo no se transmite en los genes y tampoco es un código secreto que no pueda ser comprendido por la gente común. El liderazgo es una tarea difícil, pero es cierto que es una tarea de amor.

Los que estudian el comportamiento humano han dedicado tiempo y recursos para explorar las necesidades del hombre, desarrollando diversas teorías al respecto que hablan sobre lo que lleva al ser humano a asumir el liderazgo.

De esta forma, explican que la motivación puede ser adquirida y que algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades.

Por otro lado, de acuerdo a la teoría psicoanalítica, casi toda la conducta está basada en la vida instintiva, y para entenderla es preciso interpretarla es decir - quitar el "disfraz" para saber lo que realmente existe en el fondo. Esta teoría explica a la conducta como una lucha entre los instintos que combaten por salir y el medio que lo impide, según la estructura básica del id, ego y super-ego, algunas veces los instintos pueden expresarse y salir bajo un disfraz y de manera totalmente inconsciente, es decir tomada fuera del conocimiento del individuo, ejemplo de ello son los sueños, y los síntomas neuróticos como las manías, alcoholismo, psicosis etc.

Arias (1977), señala que al estudiar el liderazgo, como un proceso de la conducta humana, han surgido críticas a la teoría psicoanalítica, debido a que ésta no toma en cuenta factores como la inteligencia, imaginación y planeación, aspectos que

influyen en gran medida en la conducta de los líderes y del personal de una organización. El líder entonces quedaría desarmado al negar el libre albedrío apuntalando que todas las decisiones que toma el hombre están determinadas por la totalidad de lo reprimido en el ego, y que el líder entonces no tendría el entrenamiento adecuado para interpretar la conducta y conocer así las motivaciones de las personas dentro de la organización.

También señala al reconocer finalmente que al menos parte de la conducta del ser humano está determinada por motivaciones inconscientes; que entre más sana psicológicamente se encuentre una persona, entre más normal sea, menor será la parte inconsciente de su conducta. Y es en las Organizaciones, donde existe gente normalmente sana en donde existe el interés de trabajar con líderes.

Mc. Clelland (1953), Maslow (1954), Sayles (1958) y Herzberg (1965), describen que el ser humano es un cúmulo de deseos, entre los que se encuentran el comer; beber; amar; sentir seguridad; desarrollarse potencial y creativamente; pertenecer a grupos; sentir éxito, admiración y respeto; comunicación, tener buenas condiciones de trabajo; ser reconocido social y laboralmente; identificar y alcanzar objetivos; sentirse aceptado por los demás etc. y que es importante que sus necesidades sean satisfechas para poder adaptarse al medio ambiente y sentirse realizado como ser humano.

Otros autores contemporáneos como Kouzes y Posner (1995), mencionan que la conducta del ser humano está orientada de acuerdo a dos tipos de motivación:

- *La motivación intrínseca*, describiéndola como aquella conducta o actividad que resulta gratificante, inspirada por el placer que obtiene el ser humano de la experiencia de realizar una actividad o un empleo utilizando sus aptitudes y está provocada por un conjunto claro de desafíos. Factores como el aprendizaje, la autoestima, el orgullo, la competencia y el servicio son pieza clave en éste tipo de motivación.
- *La motivación extrínseca*, en cambio, se refiere a aspectos físicos tales como la economía, el dinero, acciones, bonificaciones, posiciones etc.

Estos autores mencionan que para que la gente de lo mejor de sí, debe estar presente la motivación intrínseca. Al no poder pagar lo suficiente a las personas

para despertar su interés, los verdaderos líderes deben tocar el corazón y la mente de los demás, no sólo sus manos y sus bolsillos.

Si los líderes no se ocupan del corazón de las personas, las organizaciones pierden un precioso rédito sobre su inversión en la gente. Si las personas justifican sus empleos sólo por dinero, seguramente se irán cuando encuentren un mejor pago.

Kouzes y Posner (1995), recomiendan que los líderes de las organizaciones deben estudiar muy de cerca las motivaciones extrínsecas de sus seguidores, pues los medios de recompensa o sanción, sí influyen en la conducta de los seres humanos, pero éstos deben resultar atractivos para los miembros de una organización, constituyendo fuentes para el logro de sus objetivos y deben también, proporcionar beneficios equitativos; pero depender de ellos para motivar a la gente, impide a los líderes comprender porque las personas desean sobre salir.

Parte de la tarea del líder es mostrarte a las personas que son capaces de triunfar, dar reconocimiento individual y tomar en cuenta que las exigencias de cambio pueden venir de adentro o de afuera de la Organización, pero para detectarlas, los líderes deben saber mirar a su alrededor.

El ser humano no puede vivir con las rutinas del trabajo diario, sin embargo tampoco puede vivir sin ellas, es por ello que no debemos cuestionar si trabajar con rutinas o no, sino más bien debemos cuestionarnos cuáles rutinas son realmente esenciales y sirven a los valores claves de la Organización. Si el líder y sus seguidores, no se divierten mientras trabajan, es muy probable que nadie este dando lo mejor de sí.

Las Teorías Gerenciales son postulados que constan de procedimientos basados en los cimientos sobre los cuales se fundamenta el comportamiento de un líder. Estos postulados son entonces suposiciones que pueden ser o no ciertas. Entre ellas encontramos de manera simplificada las siguientes:

- *Teoría X*, supone que a las personas no les gusta trabajar y sólo trabajan por dinero, pero su trabajo carece de iniciativa, por ello es necesario evitar la irresponsabilidad de la gente, otorgando por ejemplo parte de su salario en

prestaciones, tales como desamparos., además no es necesario usar el poder, la cortesía rinde mejores frutos.

- *Teoría Z*, la gente requiere sentirse importante, pertenecer a grupos, ser informada y que sus méritos sean reconocidos. Esta teoría supone que el jefe no debe empujar a sus subordinados, sino jalarlos a su lado. El uso del látigo no es permitido, estimular y alentar la voluntad al trabajo en los subordinados da como resultado mejores ejecuciones.
- *Teoría Y*, Supone que la gente tiene iniciativa y es responsable, quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, es capaz de ejercitar autocontrol, y posee más habilidades de las que está empleando actualmente para desempeñar su trabajo, los subordinados ejercen sus potencialidades con el fin de lograr objetivos valiosos para la organización y de ésta forma su satisfacción se incrementará como resultado de su contribución.

El patrón de conducta de un líder y la manera como los demás lo perciben, forma parte importante para el desarrollo de una Organización al obtener los resultados esperados tanto para la misma Organización como para sus seguidores.

Diversos teóricos de la conducta, entre los que se encuentran: Brown (1987), Lewin, Lippit y White (1954), Caskey (1987), Likert (1974) Scalan (1973), Hersey y Kenneth (1982), Fiedler (1967), House y Mitchell (1974), han estudiado además los diferentes estilos de liderazgo, creando con ello diferentes teorías aportando y describiendo el comportamiento del líder. Para ellos el líder desarrolla su propio estilo de liderazgo, con el cual se siente más agusto, éste fluctúa en un continuo en donde en un extremo se encuentra una persona muy cerrada, a quien parece no importar la opinión de los seguidores y en el otro extremo se encuentra una persona que espera aceptar las opiniones de otros.

Así para Fernández (1986), no existe un estilo de liderazgo ideal. Cada situación, cada organización y cada país del mundo muestra diferencias y un sólo estilo de comportamiento del líder sería irreal, existen diferencias culturales. Es por ello que los estilos serán apropiados en diferentes situaciones y con diferentes personas.

Estos autores afirman que los seguidores son vitales en cualquier situación, no sólo por que individualmente aceptan o rechazan a un líder, sino también determinan el poder personal del líder.

La efectividad depende del líder, de los seguidores y de otras variables; si los seguidores son diferentes deben ser tratados de forma diferente.

Es importante que los líderes conozcan también, que los estereotipos son imágenes que se forman en la cabeza y que se intercalan entre la realidad y la idea de la realidad, surgen y se desarrollan cuando el conocimiento no es suficiente o cuando los intereses de los grupos se oponen, generalmente son destructivos sobre todo cuando se olvida que se basan en muestras pequeñas de una población y que con frecuencia son injustos, cuando se aplican automáticamente a otros sujetos de esa misma población. Es por ello que el líder debe tener mucho cuidado al ser enganchado con situaciones tales que impidan un próspero desarrollo para él, sus seguidores y su Organización.

Quienes han contribuido al progreso histórico de la excelencia empresarial, han sido gerentes o directores generales con gran prestigio y han formulado sus principios y teorías basándose en estudios y experiencias prácticas, en especial Thomas J. Peters y Robert Waterman (1982).

Estos autores extrajeron 8 características comunes a las compañías americanas con resultados sobresalientes en cuanto a rentabilidad y crecimiento:

- Enfasis en la acción, proximidad al cliente autonomía e iniciativa; productividad basada en la motivación del personal; valores claros y manos a la obra; zapatero a tus zapatos; estructura sencilla y staff reducido; tira y afloja simultáneos.

Collins y Porras (1995), toman el término de compañía visionaria como sinónimo a lo que Peters y Waterman (1982) llaman empresas de excelencia. Ellos opinan que las empresas prosperan durante largos periodos de tiempo, a lo largo de múltiples ciclos de vida, de productos y de generaciones de líderes. Al igual que Peters y Waterman, seleccionaron de manera sistemática a compañías, y las compararon con otras empresas buenas, preguntándose ¿Qué es lo que hace a las compañías verdaderamente excepcionales distintas de las demás?

Estos autores encontraron compatibilidad con el estudio elaborado por Peters y Waterman sólo que ellos examinaron las compañías a lo largo de toda su vida, sin embargo sus resultados concuerdan con los elaborados por Peters y Waterman, a excepción de 2 atributos: "zapatero a tus zapatos" y "proximidad al cliente", pues piensan que lo importante es desafiar, crear, innovar, preservando siempre la ideología central de una organización. Para ellos crear y desarrollar una compañía visionaria, no requiere de una gran idea, ni de un gran líder carismático, ellos recomiendan que para crear una gran empresa no es necesario cruzarse de brazos hasta tener la suerte de que una gran idea venga a la mente, o tener un líder visionario y carismático, quien algún día deje de existir y/o cambie de compañía; para poder convertir la compañía en una organización de éxito, las empresas visionarias además tienen una filosofía, basada en una ideología que guía e inspira a la gente que está dentro de la compañía y que perdura por generaciones.

5.2.- Aportaciones.

La presente revisión bibliográfica, sugiere entonces el compromiso que debe tener cualquier persona que dirige a otros, de conocer y analizar el comportamiento humano.

El psicólogo del trabajo debe estar inmerso en el conocimiento de la conducta humana y la motivación, para con ello facilitar el desarrollo de los objetivos tanto de las personas como de la organización.

Podemos decir que el liderazgo es responsable de una mejora en el desempeño en base a ingresos netos, ventas, ganancias, compromiso de los empleados, satisfacción laboral, rotación de personal, logro de objetivos, trabajo en equipo, etc., es por ello que consideramos muy importante que el psicólogo del trabajo pueda aprender las habilidades que lo hagan ser y parecer un líder para de ésta manera marcar la diferencia, siendo realmente efectivos, y habilitar a aquellos que manejan personal, convenciendo a los altos mandos de la importancia de

invertir en el aprendizaje para intensificar al máximo las aptitudes de los líderes, tomando en consideración no sólo lo externo del problema -en caso de encontrarse con una sociedad fracasada en la forma de conducir grupos, a pesar de la experiencia y habilidad de las

personas que los dirigen, -sino a través de un análisis crítico del mismo, no con el fin de crear recetas, sino con el objetivo de encontrar indicadores que ayuden a profundizar la naturaleza del tema.

Cabe mencionar que el éxito de las empresas no parte del presupuesto financiero, sino de su presupuesto moral, de los valores, la ética y la educación de las emociones de todo su personal. Sin embargo, generalmente en las organizaciones se tienen bien establecidas y estudiadas las políticas en referencia a los estados financieros, sin tomar en cuenta los estados emocionales del personal abordado.

Esta tesina, pretende aportar además una serie de características que sirviendo como introducción, ayudaran al Psicólogo Industrial a obtener el perfil ideal de liderazgo para diferentes situaciones y características de los grupos de la empresa que administra; sin dejar a un lado las diversas escalas de medición conductual para conocer habilidades cognoscitivas y de personalidad; entrevistas estructuradas; simulaciones y métodos como el assesment center o centros de evaluación; pretendiendo con ello, que muchas de las organizaciones que actualmente sustentan erróneamente al liderazgo como un proceso de carisma o de talento técnico, reflexionen en su andar, para con ello formar una sociedad encaminada hacia el éxito.

Con los diversos enfoques teóricos del liderazgo aquí mencionados, se abre la pauta a la profundización de cada uno de los tópicos tratados, de tal forma que puedan ser enriquecidos con la experiencia, estudiados sustancialmente y llevados a la práctica por los psicólogos del Trabajo, en las actividades de Selección, Evaluación, Productividad y Efectividad de acuerdo con el tipo de organización en que se desarrollen.

5.3.- Discusión.

Cabe mencionar la importancia que tiene el aprendizaje en la formación de un líder, y tomando en cuenta que en México, generalmente el éxito no es admirado, sino que causa envidia, muchas de las empresas mexicanas, deberían de tener como parte fundamental de su filosofía el hecho de "nunca terminar de aprender".

De ésta manera, al caer en círculo vicioso y no permitir el desarrollo de las personas, se limita la posibilidad de ser más productivo en lo personal y en lo empresarial, y por ende, no permitir que exista más generación de recursos para pagar entonces mejores sueldos.

Además para algunas empresas, los servicios de consultoría en psicología, parecen costosos, dejando fuera el impacto de las buenas decisiones tanto en la Selección como en la Capacitación de Ejecutivos. Formándose con ello un paradigma: ' Las empresas que más capacitación y recursos con base a experiencia y talento investigador necesitan, son las que menos invierten en ello, en cambio, las compañías líderes, las aprovechan al máximo '.

La razón por la que nos cuesta tanto trabajar en equipo, es porque fuimos educados de una forma competitiva y esto nos dificulta el trabajo en grupo.

Tenemos una serie de hábitos que obstaculizan las posibilidades de tomar decisiones en conjunto, y poder realmente construir sinérgicamente decisiones para pasar de un modelo autocrático a uno más participativo.

Esto implica que los ejecutivos pasen de un modelo gerencial tradicional a uno de liderazgo que fomente el trabajo en equipo y la responsabilidad personal, de tal forma que las organizaciones puedan trabajar en forma conjunta. Sin embargo el proceso de cambio no es inmediato ni tiene que ver con alguna técnica específica,

sino con un cambio de paradigma, es decir un cambio en la suposición que hacemos acerca de lo que consideramos ser siempre verdadero con base en la forma en que percibimos la verdad.

Es importante que como Psicólogos inmersos en la organización, podamos responder de manera satisfactoria a la manera de valorar un líder, sin tomar en cuenta su carisma ni su talento técnico, en cambio sí, su personalidad y efectividad; además de seleccionar a los líderes de acuerdo con el tipo de organización en la que se desarrollen y los aspectos multifactoriales, es decir, el ambiente y las condiciones en que el personal se desenvuelve y evaluar al liderazgo a partir del impacto que tiene en los subordinados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Athos, G,Anthony, C,Robert, E, (1978) Behavior in Organizations: a multidimensional view, Prentice Hall Inc., E.U.A.
- Arias, F, (1997), Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, D.F.
- Aviña, R, (2000), El arte de persuadir, Radio Centro, México, D.F.
- Barba, A, (1993), "Conflicto organizacional: estrategias corporativas y relaciones de poder", en Estrategias organizacionales, UAM Iztapalapa, México.
- Brown, J, (1987), La psicología social en la industria, Editorial Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- Calano, J, Salzman, J, (1992), La carrera Profesional, 26 atajos para llegar a la cima, Ediciones Desto, Madrid.
- Calle, R, (1984), Gandhi, Biblioteca Salvat de Grandes Bibliografías, Barcelona.
- Castañeda, L, (2000), Dirigir a través de la Visión y la estrategia, Administrate Hoy, Vol. 72, pág. 28-30
- Collins, J, (1995), Empresas que perduran, Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Conklin, R, (1987), Cómo hacer que la gente haga cosas, Editorial Grijalbo, México D.F.
- Covey, S, (1996), Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Editorial Paidós Mexicana, S.A., México D.F.
- Crosby, P, (1990), Liderazgo el arte de convertirse en un ejecutivo, Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, Estado de México.

Davidoff, L, (1984), Introducción a la Psicología, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F.

Descamps, M, (1992), El lenguaje del cuerpo y la comunicación, Ediciones Deusto S.A., Madrid.

Drucker, P,(1985), Innovation and Enterprise, Harper Edition, New York.

Elorduy, M, (1997), Estudio de los estilos de liderazgo en la mujer mexicana, Tesis.de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Iberoamericana, México D.F.

Federman, I, (1983), A personal View of Leadership Presentación ante el Executive Seminar in Corporate Excellence, Santa Clara University; U.S.A.

Fiedler, F, (1967), A theory of leadership effectiveness, Mc graw-Hill book Company, New York.

Fernández, E, (1986), Un modelo de evaluación del líder y su impacto en el comportamiento organizacional, Tesis de Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, México D.F.

Ginebra, J, (1991), El liderazgo y la acción, mitos y realidades, Editorial Mc Graw-Hill, México D.F.

Gross, D, (1997), Historia de Forbes, 15 relatos de empresarios que cambiaron la manera como vivimos y hacemos negocios hoy, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Gracian, B, (1941), El héroe, Editorial Miracle, Barcelona.

Hallam, G, Campbell, D, (1992), Selecting team members? Start with a theory of team effectiveness, Paper presented at the 7th Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec, Canadá.

Hersey, B, (1982), Managment of organizational behavior utilizing human resources, Prentice Hall Inc., E.U.A.

Hesselbein, F, Goldsmith, M, Bechard, R, (1996), The leader of the future, Soundviex Executive Book Summaries, U.S.A.

Internet, Jiménez, R, (1999), Tipos de liderazgo, <http://spin.com.mx/rjaguado/lider.html>, México, D.F.

Internet, Rodríguez, J, (1999), Liderazgo, Integración y Trabajo en equipo, <http://www.luisjorge.com/lider.htm>, México, D.F.

Internet, Ramírez, O, (1999), Estudio del liderazgo de Gandhi a través de las características de su personalidad, <http://www.monografias.com/trabajos/gandhi/gandhi.shtml>, México, D.F.

Huse, b, (1980), Behavior in organizations, Addison Wesley Publishing Co., E.U.A.

Kast, F, Rosenzweig, J, (1988), Administración en las organizaciones, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F.

Kelly, J, (1970), Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc., E.U.A.

Killian, R, (1979), Managers must be lead, AMACOM, E.U.A.

Kouzes, J, Posner, B, (1997), El desafío del liderazgo, Editorial Granica, Barcelona, España.

Land, G, Sánchez, A, (1999), Liderazgo creativo estratégico, Seminario Internacional Mundo ejecutivo, México, D.F.

Levine, S, Crom, M, (1983), The leader in you, Soundview Executive Book Summaries, U.S.A.

Lewin, K, (1935), A dynamic theory of personality, McGraw-Hill, New York.

Llorca, C, (1984), Napoleón, Biblioteca Salvat de Grandes Biografías, Barcelona.

Medina, A, (1998), Liderazgo estratégico, Tesina Universidad Iberoamericana, México, D.F.

Montaño, F, (2000), Liderazgo, Administrare Hoy, Vol. 72, pág. 22-27.

Montaño, F, (2000), Toma de Decisiones ¡Qué fácil...qué difícil!, Laboral , Vol. 89, pág. 63-67.

Partridge, O, (1966), A short etymological Dictionary of modern English, Editorial Mac-millan, New york.

Reddin, W, (1974), Efectividad gerencial, Editorial Diana, México, D.F.

Reyes, A, (1983), Apuntes de la clase de diseño organizacional, U.I.A., México, D.F.

Reza, J, ((2000), ¡Liderazgo de Servicio! Definición de Líder, Administrare Hoy, Vol. 70, pág. 24-30.

Rodríguez, M, (1988), Liderazgo-Desarrollo de habilidades directivas, Editorial Manual Moderno, México, D.F.

Romero, S, (1986), Principios Fundamentales de la Administración de Empresas, Editorial Limusa S.A. de C.V., México, D.F.

Scantlan, K, (1973), Principles of managment and organizational behavior, Edition UCA, E.U.A.,

Scott, G, (1981), A structural and behavioral analysis, Richard D. Irwing Inc., E.U.A.

Sikula, F, (1982), Administración de Recursos Humanos en empresas, Editorial Limusa, México, D.F.

Stogdill, R, (1974), Handbook of leadership, New York, Free Press.

Tannenbaum R Masarik F (1957) Leadership. a Frame of Reference, Editorial Managment Science E U A

Tannenbaum R Schmidt H (1976). Some theoretical and empirical considerations, Editorial Managment Science E U A

Thompson, C, (1971), El psicoanálisis, Breviarios Fondo de cultura económica, México, D.F

Uribe, F, (1997), La psicología del poder en las organizaciones, Laboral, Vol. 58, pág. 100-105

Uribe, F, (1999), ¿Qué es el liderazgo?, Administrare Hoy, Vol. 65, pág. 14-19.

Vázquez,J, (1995) La motivación en el trabajo, Laboral, Vol. 32, pág. 23-29.

Viedma, J, (1992), La excelencia empresarial, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, Madrid.

Warren, B, (1993), How leaders gain and lose it. Why people demand it, Universidad de California, U.S.A.

Waterman, R, (1982), En busca de la excelencia, Editorial laser, México, D.F.

Weiss, D, (1992), Cómo tratar con gente difícil, Superación Aguilar, México, D.F.

Yukl, G., Wall, S. Y Lepsinger, R, (1990), Preliminary report on the validation of the management practices survey, en Clarck y Clark M.B. (eds.), Measures of leadership ,West Orange, NJ: Leasership Library of America.