

01921
117



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"EL PAPEL DEL LIDERAZGO COMO AGENTE DE CAMBIO DE
CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVES DEL CAMBIO
PLANIFICADO".**

T E S I S

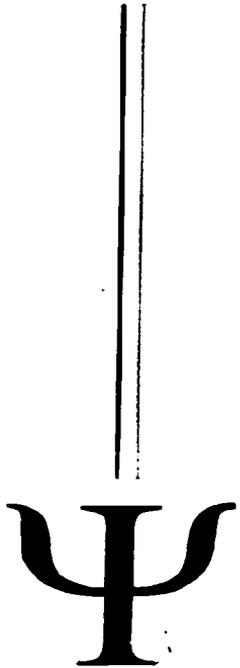
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :**

SANDRA IVONNE } JARAMILLO CALVO

DIRECTOR DE TESIS: MTR. ALFREDO GUERRERO

MEXICO, D. F.

JUNIO 2003.



A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos.

A mi esposo:

Que por su amor logro la meta que tan lejana vela y que gracias a su apoyo y ejemplo, tuve la oportunidad de concluir uno de mis más grande sueños. Gracias amor, por estar conmigo y por obligarme a ser cada día un ser humano mejor

A la UNAM

Por brindarme un lugar dentro de esta y haberme proporcionado apoyo en mi desarrolló como profesionista.

A mi director de Tesis

Que con sus conocimientos, apoyo y paciencia me ayudaron a concretar este proyecto. Gracias.

A mis revisores.

Por sus comentarios y consejos que me enriquecieron esté trabajo.

El papel de liderazgo como agente de cambio de cultura organizacional a través del cambio planificado

INDICE.

	Página
Introducción.	4
Capítulo I. Liderazgo	
A. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	7
B. ENFOQUES TEÓRICOS Y MODELOS	9
1) Antecedentes.	9
2) Diferentes enfoques	15
a) Enfoque cualitativo	15
b) Enfoque de situaciones o conductual	16
c) Enfoque de grupos	18
d) Enfoque de contingencia	18
e) Enfoque del continuo autocrático democrático	19
f) Modelo del líder participativo	20
g) Modelo de trayectoria meta	20
h) Teoría de liderazgo de influencia múltiple	21
i) Modelo de los siete hábitos de la gente eficaz	21
j) El Grid gerencial de Blake y Mouton	23
k) Modelo situacional de Hersey y Blanchard	26
l) Modelo de efectividad gerencial W.J. Reddin	27
m) Modelo de Fred . Emery y Eric L. Trist	30
n) Modelo del Entrenamiento coaching	32

	Página.	
C. CARACTEROLOGIA DEL LÍDER	33	
D. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	38	
E. AUSENCIA E IMPORTANCIA DEL FACTOR LIDERAZGO	39	

Capitulo II .Cultura organizacional

A. RAZGOS DELA CULTURA	43
B. CULTURA ORGANIZACIONAL	46
1) Definición	46
2) Tipos de cultura	49
3) Características de la cultura organizacional	50
4) Estudios realizados en las organizaciones mexicanas	53
a) Estudio de la cultura mexicana para dirigir	53
b) Variables interculturales de las organizaciones norteamericanas, japonesas y mexicanas	55

Capitulo III. El liderazgo dentro de la organización en los procesos de cambio planificado

A. INTRODUCCIÓN	59
B. AGENTE DE CAMBIO	60
C. MODELO DE CAMBIO PLANIFICADO	63
D. RESISTENCIA AL CAMBIO	64
E. EL ROL DEL LÍDER EN EL CAMBIO PLANIFICADO	68

Capitulo IV. Propuesta de un modelo basado en el liderazgo y cambio planificado

Conclusiones	38
Bibliografía	92

INTRODUCCION

Esta tesis esta fundamentada en la inquietud de reconocer la importancia y de confirmar la credibilidad del psicólogo dentro del ámbito laboral. Ya que en la mayoría de las Instituciones se ha detectado errores en los programas de recursos humanos con sentido de cambio, motivación, clima laboral, etc.

En este caso en específico el tema de interés es el cambio de cultura a través de un cambio planeado tomando como base o punto de apoyo al factor liderazgo. Esto nació de la experiencia obtenida de una Institución Bancaria en donde se detecto que el mayor problema era el rol del líder ya que era el primer elemento que obstaculizaba y resistía los nuevos cambios que requería la institución.

Con toda la información obtenida basada en un diagnóstico, se vio la necesidad de contratar algunas consultorias a fin de poder encontrar la solución al problema al cual se estaba enfrentando la empresa. De aquí que surgieran las propuestas basadas en programas de capacitación para desarrollar habilidades, técnicas y actitudes lógicamente basado en su propio diagnóstico y contando con una técnica de seguimiento.

Esto nos hace pensar qué aspectos de cultura como los valores, actitudes etc., no pueden sujetarse, explicarse, entenderse y mucho menos corregirse a través de cursos de capacitación tradicionales ya que estamos hablando de aspectos intangibles y multifactoriales.

A partir de esta experiencia y a fin de entender con más claridad este fenómeno es que surgió la inquietud de analizar teóricamente que sucedía con el papel del líder en los cambios planificados. De este modo la presente tesis consta de 4 capítulos

en donde los tres primeros apartados se reporta los resultados de ese estudio. En el CAPITULO I se revisa el significado del liderazgo, así como el papel que ha

desempeñado a lo largo del tiempo, como se explica su comportamiento, cuales son sus características, de donde y como surge que lo conforma, su influencia, su importancia en el ámbito laboral y si hay un prototipo ideal del liderazgo.

Los resultados de este estudio muestran una gran gama de explicaciones sobre el rol del líder unas de ellas basándose solo en una característica específica del líder (carisma, inteligencia, automotivación, etc) así como en modelos que explican su comportamiento y las ventajas que tiene el ser un líder con determinadas cualidades (inteligencia, persuasión, carisma, etc.), lo que nos permite comprender la importancia que tiene el líder en las organizaciones dentro de nuestra cultura.

Por lo que podemos concluir que el liderazgo es uno de los factores que mayor influencia e importancia tienen dentro de un ámbito organizacional ya que el será el guía y el ejemplo a seguir, así como el modelador de los subordinados.

Es importante mencionar que el liderazgo es un factor multifactorial en donde su éxito radicará de acuerdo al grupo y cultura organizacional a la cual pertenezca.

Para llegar a estas conclusiones se analizo en forma teórica en un SEGUNDO CAPITULO que es o que se debe de entender por cultura, como se le define quien la forma como se constituye sobre que se rige pero principalmente que influencia tiene la cultura sobre los líderes o si los líderes tienen influencia sobre la cultura, a la vez se procede analizar las diferentes formas de actuar y conceptuar al líder en medio de diferentes culturas como es la Japonesa, Norteamericana y la Mexicana lo cual nos muestra un parámetro de comparación entre variables interculturales. Todo esto nos ayudo a definir que el líder es el producto de la cultura en el cual se desenvuelve, pero al mismo tiempo todos los miembros de una sociedad a empresa son los que conforman la cultura, esto hace un círculo

vicioso. Sin embargo hay métodos y estrategias científicas que nos permiten romper ese círculo vicioso de conductas que no necesariamente tienen que ser las

mas adecuadas y que al romperlo nos permitirá cambiarlo por conductas mas pertinentes o asertivas lo que nos originaria ser más objetivos, productivos y asertivos . He aquí que en un TERCER CAPITULO como un modelo de Desarrollo Organizacional basado en el liderazgo podrá fungir como agente de cambio y se podrá entender el rol de un agente de cambio donde se observan y controlan cada una de las variables que podrían sabotear o influenciar los cambios deseados (temor a perder el trabajo, prestigio, posición, etc.) y así entender la importancia del líder sobre sus compañeros de trabajo o subordinados y en general del rol preponderante dentro de la cultura a la que pertenece.

Todo este estudio documental nos llevó a proponer en un CUARTO CAPITULO un modelo en el cual se asignara un agente de cambio por cada segmento de la estructura del organigrama, en donde todos y cada uno de los miembros será un grano de arena para conquistar el objetivo global, buscando la satisfacción de necesidades comunes (entendiendo por esto las necesidades psicológicas, económicas y emocionales entre empresa y empleados), y sobre todo una mayor salud mental.

CAPITULO I

LIDERAZGO.

A. DEFINICION DEL LIDERAZGO

Dentro de la psicología social se ha tratado al liderazgo como un tema al cual se le han dado diferentes explicaciones acerca de su origen y dinámica e incluso algunos autores (Robin,1987; Osborn1987). consideran que el término liderazgo dificulta la comprensión de los fenómenos de grupo y por lo tanto debía descartarse, sin embargo otros opinan que un enfoque funcional de éste facilita el estudio de la dinámica de los grupos (Pirron.,1985).

Si consideramos a las organizaciones como grupos, encontramos que los centros de poder ejercidos por lo líderes son elementos fundamentales para llevar a cabo cualquier cambio planificado dentro de las instituciones. A continuación se presentan algunas definiciones que destacan lo anteriormente planteado.

❖ El líder es aquel que tiene la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas, por lo que su comportamiento afectará directamente a los demás miembros en sí o a la cultura preponderante. Robin (1987, p.244).

❖ Según Adair (1979, p.16). "Los líderes deben reflejar o personificar las cualidades esperadas o requeridas en sus grupos u organizaciones".

❖ Para Jenkins "El liderazgo es aplicable a la situación particular que se esta investigando. La persona que debe de convertirse en líder de un grupo específico a cargo de una determinada actividad, así como las características particulares aplicables en un caso concreto estará en función de la situación específica de que se trate". Osborn (1987, p.17).

❖ "El Líder simboliza, resume y puede servir como agente de cambio en su grupo y propicia en éste que los miembros tengan normas para pensar, sentir y actuar hasta el punto en que van formando parte de su personalidad.

El grupo espera del líder que implemente nuevas conductas que contribuyan al éxito de los propósitos más importantes del grupo y con su comportamiento de ejemplo de la actitud que se debe tener se espera del líder y proteja al grupo de cuestiones externas que puedan hacerlo peligrar como tal (Ronald y Watson, 1980).

❖ El líder es el centro de atención de la conducta grupal, es la persona capaz de dirigir al grupo para lograr las metas de este, influye evidentemente en las tareas y niveles de ejecución del grupo, por lo cual recibe dicha denominación de los propios seguidores.

❖ "El liderazgo en términos amplios, es una relación entre el líder y el seguidor, en la cual el líder influye más de lo que es influido; a causa del líder los seguidores actúan o sienten en forma diferente de lo que ocurriría de otro modo" Gerthy y Wright (1971, p. 373).

❖ Gibb en 1954, definió al líder como "una persona con cierto puesto y que funge de eje en la conducta del grupo recibiendo el mayor número de elecciones sociométricas e influye sobre las otras personas Whittaker (1979, p.104).

❖ Las personas se agrupan para satisfacer necesidades sociales y laborales: su capacidad para satisfacerlas depende de cierto número de factores entre los que se detectan la conducta de sus líderes (Lindgren y Henry, 1979).

De acuerdo a lo anterior se observa la importancia del rol del líder como guía para la consecución de objetivos y para el cambio en los grupos organizacionales.

Podemos concluir en base a las definiciones anteriores que el liderazgo es un proceso de aprendizaje en donde las características personales como inteligencia, persuasividad, carisma y habilidades para establecer relaciones interpersonales, etc., pueden favorecer el rol asignado, de esta forma damos a entender que dichas características pueden ser desarrolladas o aprendidas en función a un potencial latente que puede llegar a desarrollarse a diferentes niveles.

Las características principales del líder son actuar como un agente formativo, asesor, modelo a seguir y representar un vínculo para la consecución de beneficios mutuos y alcances de metas bilaterales (empresa, trabajador), esto de acuerdo a las necesidades de la organización y de los miembros del grupo lo cual se logrará a través de la comunicación, confianza y respeto. Por lo tanto, el éxito radicará en la capacidad para la adaptación al medio circundante a través de las actitudes y habilidades requeridas en el momento.

A fin de comprender un poco más el porqué diferentes autores definen de tal forma el liderazgo estudiaremos sus antecedentes históricos lo cual nos permitirá a su vez entender las diferentes clasificaciones o enfoques que explican dicho fenómeno.

B ENFOQUES TEORICOS Y MODELOS

Algunos autores que han investigado el fenómeno social del liderazgo han postulado diferentes aseveraciones que tratan de explicar dicho fenómeno.

1) Antecedentes:

Hubo un tiempo en el cual las habilidades del líder se consideraron innatas. Los líderes nacían no se hacían, esta teoría se podría llamar "la del gran hombre", cuando las fuertes barreras de las clases sociales hacían casi imposible que alguien se convirtiera en líder, por lo que con tanta frecuencia los líderes surgían de las mismas familias favorecidas.

Esta visión del liderazgo se modificó por la combinación adecuada de genes en donde debería poseer ciertos rasgos o características adquiridas mediante la crianza y su educación, esta noción inició una búsqueda de los rasgos universales del líder, sin embargo era tan amplia la gama de características que se pensó en una nueva explicación, basada en la noción de que los grandes acontecimientos formaban a los líderes aun de origen modesto.

Se logró un avance trascendente cuando los científicos comenzaron a considerar al liderazgo como una interacción entre los líderes y sus seguidores. Pígons (cit. Castillo,1992).. expresa "el liderazgo es un proceso de estímulos mutuos", el líder gana y retiene su papel de líder, únicamente hacia los ojos de los miembros del grupo, el seguir al líder les ofrece la promesa de que satisficará sus necesidades sin olvidar las necesidades organizacionales.

Ante esto Frederick Taylor (Escuela de Administración científica) promueve la Teoría de los Tiempos y Movimientos requerida por cada puesto de trabajo, pretendiendo convertir a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia.

Para Taylor al dirigente le correspondía satisfacer las necesidades de la organización y no la de los individuos, siendo su principal compromiso el rendimiento de el personal para alcanzar las metas de la organización en donde lo menos importante son los intereses o necesidades de los subordinados.

Sin embargo, Elton Mayo (Escuela de Relaciones Humanas), en base a sus estudios sobre el personal de la Ewstern Electric de Hawtorne demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales así como la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos: Necesidades, actitudes sentimientos y aspiraciones del personal.

Posteriormente Douglas Mac Gregor, considera que la conducta de los directivos se podría explicar en base a una de sus dos teorías, teoría "x" o teoría "y", la primera señala que el trabajador no le gusta trabajar por lo tanto se le debe ordenar, el trabajador está para que ejecute no para que piense y debería de ser vigilado constantemente.

La Teoría "y" argumenta que al trabajador si le gusta trabajar y tomar responsabilidades ante esto hay que darle libertad de movimiento, dejarlo planear y

decidir, llegando a la conclusión de que el trabajo es en si mismo un motivador magnifico (Valdez de Berlanga, 1991).

Robert Tennenbaum y Warren Schmidt, consideran que hay dos aspectos que diferencian la actuación del líder, la conducta de tarea y la relación, es decir la planeación, intereses, actividades y preocupaciones de un jefe además de dirigirse a una tarea común. Esto es, un interés auténtico por las personas que integran su equipo de trabajo y la proporción en que éstos dos aspectos se deben combinar como variable única y acorde a los integrantes. (Valdez de Berlanga, 1991).

Cuando concluyó la Segunda Guerra Mundial (1945), un grupo de estudiosos de la universidad estatal de Ohio como Fleishman, Harris y Burt profundizaron sobre la efectividad del liderazgo, a través de investigaciones de campo siendo su principal interés el de identificar los comportamientos mostrados por los líderes para alcanzar las metas por equipo y Organizaciones.

Para esto se elaboro una lista que contenía 1800 enunciados que describía 9 categorías de conducta del líder y redactaron descripciones de cada una de ellas, creando un cuestionario de descripción de la conducta del líder que contenía 150 de tales descripciones (Dessler,1979).

En un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener (1957), con datos adicionales obtenidos de la fuerza aérea, refinaron la versión original del cuestionario de descripción de la conducta del liderazgo a 130 conceptos, administraron el cuestionario a los tripulantes de los bombarderos B-52 sometiendo las respuestas de estos a un análisis factorial y llegaron a la conclusión de que se podía usar 4 factores independientes para resumir estos en 130 puntos. El primer factor es el llamado de CONSIDERACIÓN que implican las conductas del liderazgo que indican confianza amistad , apoyo y cordialidad.

El segundo factor denominado ESTRUCTURA INICIAL que se refiere a las conductas que lleva a cabo el líder con el fin de estructurar las actividades de los subordinados para asegurar la ejecución de las tareas.

El tercer factor , Énfasis en la producción cuyo comportamiento del lider refleja el esfuerzo del lider para motivar a una mayor actividad , haciendo hincapié en las tareas que hay que realizar .

Y el cuarto factor que se refiere a la sensibilidad social , en donde hay una conciencia en el entorno a las relaciones y presiones que se producen dentro del grupo o fuera de este .

Después de evaluar los resultados los investigadores eliminaron los factores tercero y cuarto ya que no aportaban información en lo referente a la conducta de los lideres dando como resultado un liderazgo bidireccional . En cambio el factor de consideración y estructura inicial dio origen a 4 tipos de liderazgo .

Utilizando el Índice de motivos de queja como criterio para medir la consideración interpersonal del supervisor, Fleishman , Harris y Burt descubrieron que el aumento de la consideración estaba relacionado con el Índice mas bajo de motivos de queja , de igual manera , cuanto mas alta es la estructura iniciadora mas alto es dicho Índice .

En un siguiente estudio realizado por Fleishman y Harris (1962). Observaron que el Índice de motivos de queja era mas bajo, cuando existía una estructura y una consideración alta y cuando la baja consideración se unía a una estructura baja el Índice de motivos de queja era alto . Con una consideración de tipo medio se encontró un alto Índice de motivos de queja en unión de una estructura alta y un Índice bajo en unión de una estructura baja .

En un estudio realizado por Stogdill quien utilizo datos de 1225 administradores en 27 organizaciones encontró que los considerados tenían subordinados mas contentos ,sin embargo los resultados no fueron universales , los resultados entre consideración y desempeño de los subalternos fueron irregulares .

En cuanto a los efectos de la estructura inicial por parte del lider sobre la conducta de los subalternos , se obtuvieron también resultados irregulares por lo que concluyo que era difícil generalizar respecto al impacto de la consideración y la

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

estructura de inicio de una empresa a otra , ningún estilo solo de liderazgo era el mas efectivo en todos los casos.

Posteriormente Robert Blake y Jane Mouton observaron que si bien es cierto que la conducta del liderazgo consta de los factores antes señalados no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra, o viceversa, sino que son factores totalmente independientes.

Los investigadores estudiaron instituciones de diversos paises para establecer en cual de las cuatro zonas se ubican los peores y los mejores lideres, y se encontró que los lideres eficientes se ubicaban en las cuatro zonas, lo que explica que el liderazgo es un factor multivariable. Sin embargo no debemos olvidar que los seguidores juegan un papel muy importante en cualquier situación de liderazgo porque su conducta determina el poder que el lider tendrá sobre ellos. Estos autores proponen un modelo explicando la conducta del liderazgo y del cual se habla con mucho mas detalle en la sección de modelos propuestos.

Los estudios realizados por Lewin Lippitt, indican que las personas que poseen niveles directivos pueden influir marcadamente en el grupo y su clima laboral lo que repercutirá directamente en la conducta y en la productividad de los miembros. Bernard M. Bass (1960), afirma oportuna y acertadamente que la dirección no solo estriba en el intento de cambios de conducta sino en el grado en que se efectúa el cambio.

Daniel Katz y Robert L. Kahan (1966), argumentan que el término de dirección posee tres acepciones:

- El atributo de una posición.
- Rango.
- La categoría de conducta.

Para este autor la categoría que ocupa el lider es influir en la conducta de los seguidores o subordinados lo que constituye una característica fundamental en el rol de jefe, el cual deberá ser el canal de información y comunicación de las necesidades presentadas además de contribuir a satisfacer algunas expectativas de los miembros del grupo.

El prestigio y poder que obtiene el líder es el rango que ocupa en otros contextos y el modo en que los demás perciben su conducta, es decir el grado en que los jefes influyen a los demás. Esta influencia que muchas veces era causada por la atracción emocional que en forma espontánea transmitía el líder (carisma), a sus colaboradores permitiendo la identificación entre ellos estaba basada en la semejanza percibida.

Fritzsimmons y Marcuse (1916), Estudian la relación entre la adaptación y la capacidad de dirigir al individuo, concluyendo que la capacidad para guiar es más eficaz cuando el individuo no tiene rasgos negativos de la persona que interfiera con ella, lo cual se demostró con la investigación a cincuenta estudiantes universitarios a través de la administración de una prueba que consistía en completar una serie de oraciones. Estos estudiantes habían sido presidentes de los clubes estudiantiles y a un número igual de jóvenes universitarios que nunca habían ocupado cargos directivos en esas u otras organizaciones. Con este procedimiento estudiaron dos grupos marcadamente opuestos. Se comprobó que los dirigentes tenían menos rasgos neuróticos que los no dirigentes, concluyendo que la capacidad para dirigir es más eficaz cuando el individuo posee un nivel mínimo de salud mental.

Warren Bennis en su teoría contemporánea comenta que el liderazgo se refiere principalmente al compromiso, complejidad y credibilidad.

Ante esto la Public Agenda Forum realizó un amplio estudio de la fuerza laboral no directiva llegando a las siguientes conclusiones:

- ❖ Menos de uno de cada cuatro trabajadores dijo trabajar al máximo de su capacidad.
- ❖ La mitad dijo que el esfuerzo otorgado al trabajo no era mayor que el requerido para mantener el empleo.
- ❖ El 75% comentó poder ser más eficaz de lo que era en la actualidad. Casi seis de cada diez trabajadores creen no trabajar con la intensidad con la que anteriormente realizaban sus labores, lo cual indicaba la tendencia a escatimar el

esfuerzo laboral por una decadencia del compromiso en donde los líderes se ven fracasados en su comunicación ante la visión y confianza

Todos estos antecedentes y teorías relevantes nos llevaron a una de las posiciones más aceptadas y funcionales de la actualidad denominada teoría de Buerns "liderazgo transformador", el cual nace de las necesidades humanas para crear finalidad institucional. Este tipo de liderazgo se preocupará por los motivos y finalidades que origina competencia, de tal forma que se despierte el deseo de compromiso y se satisfagan los motivos de los seguidores. (Valdez de Berlanga, 1989; Borchino, 1993; GrupoDando, 1991).

Así mismo se originó la creación de diferentes enfoques y los modelos a fin de facilitar la comprensión de dicho fenómeno. Esta clasificación está basada en entender al liderazgo con base a una característica(s) o circunstancia(s). A continuación se mencionan los diferentes enfoques.

2) Diferentes enfoques

a) Enfoque cualitativo

Uno de los enfoques que ha tratado de definir o explicar el liderazgo es el enfoque cualitativo basado en los valores tales como honestidad, juicio, honradez, inteligencia etc..., cualidades innatas que conforman a los líderes. Es decir busca las características de personalidad, sociales, intelectuales y físicas que definen o identifiquen a los líderes. Por ejemplo un estudio realizado en la universidad de Minnesota por el profesor Beren (1940), examinó 20 estudiantes relacionados con el liderazgo, cuyas características eran término medio en inteligencia, escolaridad, responsabilidad, actividad de participación social y status socio-económico, además de cualidades, habilidades y características determinadas por las circunstancias actuales lo cual desecha cualquier relación existente entre el

liderazgo y las características fisonómicas. (peso, estatura, color de piel, etc.) (Hodgetts, 1989; J. Adar, 1979; Osborn, 1987; Robins, 1907).

b) Enfoque de situaciones o conductual

Este enfoque esta sustentado por la capacidad técnica y habilidades que posee el líder y la aplicación de las mismas en alguna situación específica, sin embargo estas características no garantizan el éxito del liderazgo. Por lo que se considera que todo grupo deberá poseer dos líderes, uno el que supervise y dirija el logro de los objetivos propuestos y un segundo que se encarga de satisfacer las necesidades socio-emocionales. (Robins, 1987; Osbor y Hunt, 1987; J. Adar, 1979; Hodgerris y Altman ,1989).

En este enfoque se plantean diferentes estilos de subordinados acorde a su madurez y los cuales tienen que ser identificados por el líder para dirigirlos, por ejemplo :

❖ El estilo de venta, es el mejor para los subordinados con poca madurez ya que hay que brindarles apoyo y retroalimentación aun teniendo disposición de asumir sus responsabilidades

❖ El estilo de participación, es el indicado para un individuo de madurez moderada o alta. Son seguidores capaces pero que no están dispuestos a asumir responsabilidades, que requieren de apoyo para incrementar su motivación al compartir la toma de decisión.

❖ El estilo de delegación, que es para quien posee alta responsabilidad y se requiere de poca dirección y apoyo para alcanzar la meta propuesta, son seguidores capaces y dispuestos para adquirir la responsabilidad de lo que se debe hacer. Es importante recordar que si dicho modelo es lógico y funcional

involucra los tres aspectos básicos del enfoque de contingencia en el que está basado.

C). Enfoque de grupos

Este enfoque argumenta que el liderazgo es un proceso no definido el cual en un momento quien manejara la situación en forma efectiva, sería el líder del momento, esto quiere decir que dentro de los miembros del grupo habrá alguno que posea la característica que requiere la situación para ser resuelta de la mejor manera. (Robins, 1987 ; Osborn, 1987; Adar, 1979).

El modelo de los tres círculos, está basado en el enfoque de grupos por lo que el punto de partida es que los grupos de trabajo son siempre únicos y singulares no obstante cabe mencionar que existen características comunes en los grupos, la primera necesidad de ejecutar una actividad común o en grupo, la segunda la de obtener un sentido de pertenencia en un sistema social y coherente y la tercera es el conjunto de necesidades personales de cada uno de los integrantes del grupo. Estas tres necesidades son interdependientes unas con otras, por ejemplo el logro de un objetivo común que origina una identificación de los miembros entre sí y con su grupo despertando un sentido de equipo y bienestar del individuo, la tercera la satisfacción particular de su necesidad. Ver fig. 2.



FIGURA 2

Modelo de los tres círculos

El valor real de los tres círculos interpuostos consiste precisamente en su énfasis en la unidad esencial del liderazgo; una acción única que puede ser multifactorial si se ocupan las tres áreas" Adar (1979, p.22).

d). Enfoque de contingencia

De acuerdo a este enfoque se considera que la mejor manera de liderar va a depender de la situación que se presente sin embargo considera tres puntos básicos para dirigir con éxito, el primero es comprender su estilo o comportamiento personal, el segundo es diagnosticar la situación y la tercera es saber manejar la situación y su comportamiento acorde a las necesidades que se presenten.

Dentro de este enfoque se encuentra el liderazgo de las situaciones el cual se basa en la madurez, la cual se define como la habilidad y buena disposición de la gente para asumir la responsabilidad de dirigir el comportamiento en relación con una labor específica. La esencia de este modelo radica en identificar los cuatro estilos de liderazgo, el de delegar, participar, vender y comunicar cada uno acorde a los niveles de madurez.

Un estilo de comunicación es el mejor para el seguidor con poca madurez (Hodgetts y Altman, 1989; Osborn, 1987; Robin, 1987).

Dicha actitud del líder en este contexto nos lleva a cuatro comportamientos.

- Comportamiento contingente a la recompensa, es cuando el líder administra el reconocimiento y agradecimiento por el alto desempeño.
- Comportamiento de castigo contingente, es la aplicación de un castigo o restricción por el mal desempeño realizado.
- Comportamiento de recompensa no contingente, la recompensa otorgada a un subordinado sin que el líder halla tomado en cuenta su desempeño.

-
- Comportamiento de castigo no contingente, es cuando el líder aplica un castigo sin tomar en cuenta su desempeño.

e) Enfoque del continuo autocrático democrático

En este modelo advierte la existencia de una relación entre el grado de autoridad usada y la libertad que se concede a los subordinados para tomar decisiones. Podemos concluir que la gente se inclina por la democracia pero esto no favorecerá el incremento de la productividad por lo que también es necesario la autocracia para no perder de vista el logro de las metas fijadas.

Modelo de Fiedler

Este modelo propone que el buen desempeño de un grupo depende de la identificación del líder con su subordinados y el grado en que las circunstancias le favorezcan para ejercer control e influencia. Este estudioso supone que un factor determinante, es el estilo del liderazgo con el cual se identifica el sujeto. Sin embargo supone que el liderazgo está fijo y no se puede cambiar para lograr una adaptación a las situaciones nuevas; pero sí cuenta con tres aspectos que determinan la efectividad del líder.

- Relación entre líder y miembros: Debe ser generador de confianza, seguridad y respeto.
- Estructura de la tarea: Es la asignación de trabajos en forma adecuada y equilibrada.
- Poder de posición: Es el grado de influencia que un líder tiene en despido, contratación, sanciones, promociones, etc.. y en cuanto más fuertes sean estas relaciones mayor control e influencia tendrá el líder.

f). Modelo del líder participativo

Aquí existe claramente la relación entre el liderazgo y la participación de los miembros para la toma de decisiones. Este modelo es normativo ya que determina que hay cinco comportamientos que se pueden dar en una determinada situación:

Autocrático I - Se resuelve el problema o se toma la decisión con la información disponible en ese momento.

Autocrático II - Se junta la información necesaria de los subordinados y luego se toma la decisión (pudiendo o no informar de la problemática a los subordinados).

Consultivo I - Se comparte el problema con los subordinados importantes y en forma individual.

Consultivo II - Se comparte el problema o idea en grupo, tomando en cuenta sus ideas y sugerencias.

Grupo - Se comparte la idea con los subordinados de un grupo y así a través del consenso se obtiene la solución.

Por lo que este modelo confirma que uno debe dirigirse hacia la situación y no a las personas. (Robins, 1987).

g). Modelo de trayectoria-meta.

Dicho modelo está basado en aspectos motivacionales y de expectativas, estableciendo que el líder tendrá que crear un ambiente laboral de apoyo y reconocimiento lo cual ayudará a alcanzar las metas de la organización.

El proceso de liderazgo trayectoria meta se resume en los siguiente:

- El líder deberá identificar las necesidades de los empleados.

-
- Se establecerán metas adecuadas.
 - El líder relacionará las recompensas con el alcance de metas.
 - Deberá ofrecer ayuda en el trayecto de logro del objetivo, por lo tanto:
 - Los subordinados estarán motivados y satisfechos
 - Existirá un desempeño eficiente.
 - Y la organización alcanzará satisfactoriamente sus metas.

El éxito de este modelo radicará en la dirección y apoyo otorgado por el líder a fin de garantizar el éxito de las metas que serán compatibles a los objetivos globales del grupo (Hodgetts y Altam, 1989; Osborn, 1987; Robins, 1987).

h). Teoría de liderazgo de influencia múltiple

Esta teoría considera que el tamaño, la estructura de la organización, el ambiente laboral y en general las condiciones internas de la unidad de trabajo tienen una influencia directa en la efectividad del liderazgo en donde su función es la de mediador y enlace de los elementos antes mencionados y sus subordinados. (Ivancevich Domnelli, 1990).

i). El modelo de los siete hábitos de la gente eficaz

Los siete hábitos de la gente eficaz es el modelo más actual, el cual fue creado por el Dr. Stephen R. Covey motivado por encontrar el origen de la ausencia del liderazgo en las organizaciones.

Este modelo está basado en el fortalecimiento del carácter, generador de energía para aprovechar las oportunidades y enfrentar con optimismo y fuerza las adversidades. Así como la utilización de los hábitos con los cuales nos conducimos y que no necesariamente se podrán identificar como eficientes.

Por lo que identificó con base a una serie de investigaciones siete hábitos que caracterizaban a personas realmente efectivas.

El primer hábito denominado "SEA REACTIVO"

Significa tener influencia y control sobre las diversas variables y circunstancias asumiendo responsabilidad de actuar para que las cosas sucedan. Esto no significa el ser perfecto o no cometer errores sino simplemente asumir responsabilidad de las fallas cometidas para poder aprender de ella e ir corrigiéndolas.

Hábito número dos "COMIENCE UN OBJETIVO EN MENTE"

Este hábito hace referencia de saber lo que uno quiere, hacia donde deseamos dirigirnos y que deseamos ser en nuestra vida. De esta forma una vez identificando lo que queremos, será mucho más fácil buscar la forma de alcanzar nuestras metas.

Hábito número tres. "PONGA PRIMERO LO PRIMERO"

Aquí se involucra la autoadministración, en donde nos enfrentamos a situaciones importantes y, las cosas urgentes requieren de una atención inmediata ya que estas tienen que ver con los resultados que queremos obtener lo que contribuirá al logro de nuestras metas, esencial es darle un lugar a cada cosa acorde a nuestros intereses y escala de valores sin subestimar las metas y valores de la vida.

Hábito número cuatro "PIENSE EN GANAR / GANAR"

Con los primeros tres hábitos logramos nuestro éxito personal lo cual nos prepara para una victoria pública requiriéndose de tres características:

- Integridad, debemos de cumplir nuestras promesas y vernos comprometidos con ellas.
- Madurez, debemos crear un ambiente de empatía y buscar la forma de trabajar en donde todas las partes contribuyentes salgan beneficiadas.

-
- Mentalidad de abundancia, debemos creer que hay muchas oportunidades para otros.

Hábito número cinco, "COMPRENDA PARA SER COMPRENDIDO"

Este hábito es de gran importancia ya que en cualquier situación en la que nos desenvolvamos, estableceremos algún contacto interpersonal al cual tendremos que escuchar con el fin de convencer y manipular sino para alcanzar la empatía y comprensión.

Hábito número seis, "TRABAJO EN EQUIPO"

Es la capacidad de trabajar en equipo, cuyo esfuerzo conjunto es mucho mayor que la aportación individual, lo cual constituye la esencia del liderazgo.

Hábito número siete "AFILE LA SIERRA"

Este hábito enfatiza la necesidad de dedicarnos tiempo como individuos sin dejar que el trabajo, obligaciones o responsabilidades nos abruman y absorban, por lo que se recomienda:

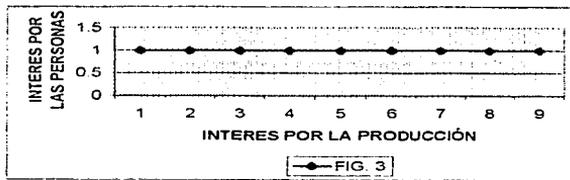
- Cuidado Físico.- ejercicio, alimentación, control de stress.
- Mental.- Lectura, planeación, visualización.
- Social-Emocional.- Amistades, empatía, sinergia, seguridad, amor.
- Espiritual - Estudiar, meditar, religión, etc.

Estos siete aspectos antes mencionados no son innatos pueden ser aprendidos y desarrollados a medida de nuestros deseos, cambiar hábitos puede ser un proceso doloroso, por lo que es importante la motivación y la convicción personal (Borghino, 1991).

j). El Grid gerencial de Blake y Mouton

El Grid gerencial de Blake y Mouton, conocido como cuadrícula gerencial fue creado con el fin de representar gráficamente los estilos de liderazgo, desde un

punto de vista bidireccional es decir mostrar interés por los aspectos sociales o las personas y por la producción u objetivos de la organización. La primera se refiere a nivel personal hacia el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, el basar la responsabilidad en la confianza, el mantenimiento de buenas relaciones en el trabajo y de relaciones interpersonales. En la segunda se encuentra el interés del supervisor hacia la calidad de las decisiones, de políticas, procedimientos y procesos, la eficiencia del trabajo, volumen de producción etc. Ver fig. 3.



En esta matriz dichos autores presentan 5 estilos básicos del liderazgo:

Liderazgo de tipo empobrecido (1,1).

Se caracteriza por un escaso interés por la gente y por la producción así como por una relación mínima con su trabajo ya que solo actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.

Liderazgo club campestre (1,9).

Aquí los líderes tienen un gran interés en las personas y un bajo interés en la producción, son amistosos, relajados, felices no se preocupan por un esfuerzo para cumplir con las metas de la empresa.

Liderazgo de tipo autócrata (9,1).

Los líderes se preocupan por desarrollar una actividad eficiente tienen poca o ningún interés por el personal, se cree que la eficiencia operativa depende de la

correcta organización del trabajo por lo tanto lo único que debe de hacer es cumplir ordenes.

Liderazgo de tipo intermedio (5,5).

Aquí los líderes persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización, teniendo así una actitud autócrata benevolente hacia las personas.

Liderazgo de equipo (9,9).

Este estilo de liderazgo indica elevados niveles de interés tanto en las personas como en la producción, intentando los líderes crear cohesión y fomentar el compromiso de los trabajadores. (Davis, 1999; Koontz, 1979; Napier, 1988 ;Robbins, 1987 y Terry, 1990). Ver fig. 4.

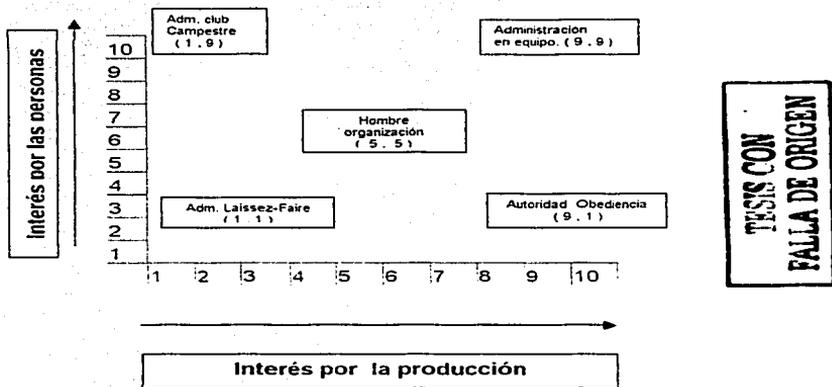


Fig. 4

Esta grafica muestra solo los pensamientos dominantes del lider pero no muestra porque un lider cae en una parte u otra de la cuadrícula . Para esto Blake y Mouton proponen que debe buscarse en aspectos de personalidad del lider y los seguidores, la capacidad y entronamiento de los administradores, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la forma de actuar de los lideres y seguidores.

Los resultados de Blake y Mouton sugieren que el mejor estilo de liderazgo es el que adopta la coordenada (9,9).

k) . Modelo situacional de Hersey y Blanchard (1977).

Paul Hersey y Kenneth Blanchard desarrollaron en 1977 su teoría vital del liderazgo el cual considera el interés por la gente, el interés por la tarea y la madurez. El concepto básico es que un estilo de liderazgo eficaz se relaciona con el nivel de madurez de los seguidores, ya que conforme aumenta su madurez la conducta adecuada de líder requiere de menos estructura, y menos apoyo socioemocional .

La madurez la conceptualiza como la capacidad de fijar metas elevadas, pero alcanzables, el deseo y capacidad para asumir responsabilidades así como la experiencia y educación de un individuo o de un grupo. (Hellriegel, 1998 ;Herbert, 1987 y Napier, 1988).

Hersey y Blanchard consideran las dimensiones de la tarea y de relaciones como altas y bajas y las combinan con 4 estilos de liderazgo a los que denominan:

Informativo, alto interés en la tarea y bajo interés en la relación.

El lider define tareas y papeles indicando como cuando y donde y que cosa hacer, es un comportamiento directivo.

Persuasivo, alto interés en la tarea como en la relación

El lider dirige y proporciona apoyo aquí se estimula la comunicación bidireccional tratando de que los subordinados ganen confianza para llevar a cabo las tareas.

Participativo, bajo interés en la tarea y alta interés en la relación.

El líder y los seguidores comparten las tomas de decisión por tanto el papel del líder es el de facilitador y comunicación.

Delegatorio, bajo interés en la tarea y en la relación

Aquí los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones por lo tanto el líder proporciona poca dirección y apoyo.

Otro componente de estos autores que se debe tomar en cuenta son las etapas de madurez:

Etapas #1

Los subordinados que no pueden ni quieren asumir responsabilidades.

Etapas #2

Son los individuos que no pueden ni quieren asumir responsabilidades porque le faltan habilidades.

Etapas #3

Pueden tomar responsabilidades pero no quiere asumirlas.

Etapas #4

Es personal dispuesto y capacitado para asumir responsabilidades.

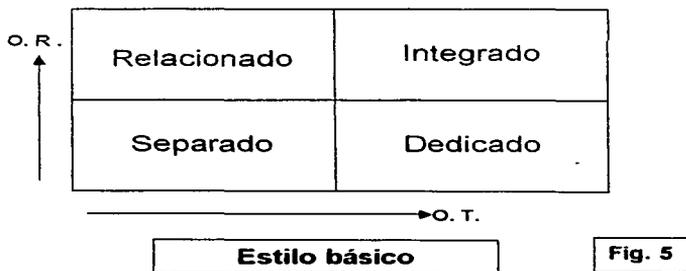
A medida que los seguidores alcanzan niveles altos de maduración el líder baja el control tanto de las actividades como de las relaciones interpersonales. (Megginson, 1988 y Rodríguez, 1988).

I. Modelo de efectividad gerencial de W. J. Reddin

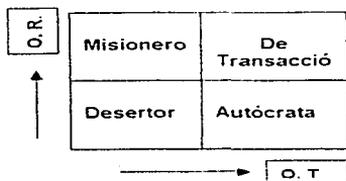
La base de la teoría de W. J. Reddin radica en que se necesita aprender a manejar los sistemas sociales y a desenvolverse en ellos por lo tanto su importancia radica en la efectividad gerencial.

La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos del producto, la efectividad es algo que un gerente produce con una adecuada dirección, no es una cualidad o líderes con cualidades especiales como argumenta la teoría de los rasgos la cual ya está descartada. La efectividad debe planearse con base en los

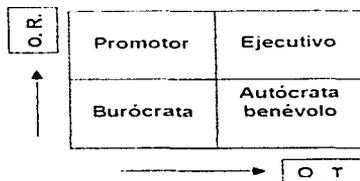
resultados u objetivos los cuales son o deben ser cuantificables o medibles por lo que las descripciones de tareas y funciones no ayudan a incrementar la efectividad. Reddin propone el esquema de la teoría 3-D cuya finalidad es hacer mas efectivos a los lideres o a que aprendan a ser efectivos, esto a través de dos elementos básicos del comportamiento, el primero la tarea a efectuar y el segundo las relaciones con el personal . Estos conceptos pueden ser usados en conjunto. El **estilo integrado** que es el que esta orientado hacia la tarea y las relaciones, el **estilo dedicado** que estaria interesado en evocarse solo en la tarea, el **estilo relacionado** el cual solo se orienta a las relaciones o el **estilo separado** el cual esta interesado en grado mínimo en ambos comportamientos. Ver fig. 5



Ningún estilo es mas o menos efectivo que el otro, su efectividad depende de la situación en las cuales se use . entendiéndose por situación la organización, tecnología, superior, colegas, subordinados. Estos cuatro estilos básicos tienen un equivalente menos efectivo y otro con mayor efectividad dando lugar a 8 estilos gerenciales :



Estilo gerencial menos efectivo



Estilo gerencial mas efectivo.

El estilo ejecutivo : marcada orientación hacia la tarea y relaciones buen motivador, establece elevadas normas de desempeño, le gusta el trabajo y la conducción de equipo sin olvidar tomar en cuenta las necesidades o diferencias de sus subordinados .

El estilo de transacción: un líder que usa marcadamente la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las relaciones pero en una situación donde requiere solo una de ellas o no requiere ninguna orientación, evita o minimiza las presiones, piensa en los problemas a corto plazo.

Autócrata benévolo: marcada orientación hacia la tarea, sabe lo que desea y como lograrlo sin crear resentimientos.

Autócrata: marcada orientación a la tarea en una situación inapropiada, no confía en otros y es desagradable .

Promotor: marcada orientación a las relaciones, confía en la gente y se preocupa por el desarrollo de las personas.

Misionero: marcada orientación a las relaciones donde la relación es inadecuada ya que solo le interesa la amistad, armonía.

Burócrata: orientación limitada hacia la tarea y relaciones pero en forma

adecuada, interesado solo en reglas y procedimientos, conciente del trabajo y por lo tanto deseoso de controlar las situaciones.

Desertor: limitada orientación hacia la tarea y relaciones donde el comportamiento es inadecuado, ajeno a las cosas, pasivo y negativo.

m). Modelo de Fred E. Emery y Eric L. Trist .

Este modelo es el resultado de la investigación realizada en el INSTITUTO TAVISTOC en Londres, dando como resultado la propuesta de sistemas socio técnicos (S.S.T.) y propone dos premisas básicas para el adecuado desempeño dentro de la organización.

Los sistemas de trabajo efectivos, deben perfeccionar las relaciones entre sus partes sociales y técnicas .

Los sistemas deben administrarse en forma efectiva con la frontera que los separa y las relaciones con el ambiente .

Las características de los sistemas socio técnicos son.:

- Grupos autónomos, autodirigidos, autoadministrados.
- Asignación de unidades de trabajo importantes del trabajo total.
- Capacitación de los miembros del grupo (habilidades multifactoriales.).
- La delegación al grupo del desempeño del trabajo.
- Retroalimentación al grupo para su autorregulación ,productividad calidad.
- Los sistemas son independientes pero correlativos

Los S.S.T. tienen como objetivo buscar la efectividad y eficiencia de los miembros de la organización junto con la preocupación de un adecuado clima laboral. Los S.S.T. entienden a la empresa como a un conjunto en relación a su entorno así como a sus grupos internos y todos los demás subsistemas que en ella intervienen.

Un aspecto importante para llevar a cabo este modelo es el rediseño de los puestos en donde se habrá de tomar en cuenta :

- Que el puesto sea razonablemente exigente.
- Aprender en el mismo puesto
- Que se tenga una area de decisiones.
- Respaldo social y reconocimiento.
- Necesidad de sentir que su puesto tiene futuro deseable.
- Necesidad de relacionar lo que hace y que produce con su vida social
- Variedad de tareas
- Tareas que tengan relación entre ellas
- Ciclos de trabajo.
- Estándares de cantidad y calidad.
- No aceptar tareas fuera de control.
- Las tareas deben de requerir capacidad, conocimientos y esfuerzo.
- El trabajo ejecutado debe traer utilidad para el consumidor.
- Rotación de puestos o unión de dos tipos de puestos .
- Cuando la tensión sea alta se debe fomentar la comunicación entre los miembros.

CUANDO LOS PUESTOS SON ROTADOS DEBEN DE :

- Tener claro el objetivo y su utilidad.
- Tener estándares y recibir retroalimentación.
- Tener algún control sobre tareas fronterizas.
- Tener canales de comunicación y satisfacción de necesidades.
- Canales de promoción.

n). Modelo de entrenamiento Coaching (1990).

Este modelo tiene origen en el deporte , pero debido a la importancia que tiene el entrenamiento dado a través de sugerencias e instrucciones respecto de cómo debe realizar en forma mas eficiente el trabajo y sus competencias, se traspolo al área laboral , específicamente al líder entendiendlo a este como la persona que guía , prepara a sus seguidores en el desarrollo de sus capacidades a través de la relación estrecha entre ellos .

Características de dicho modelo son:

El líder debe saber escuchar.

Tener humildad, saber reconocer los propios errores.

Ser facilitador del aprendizaje y conocimientos sin temor a equivocarse.

Brindar confianza y credibilidad. Honesto y justo con los reconocimientos y castigos.

Responsabilidad de demostrar altos estándares y por las decisiones que toma.

Conocimiento, conocimientos técnicos.

Sagacidad, tener la capacidad de prever y convertir los puntos de amenaza en oportunidades.

(Koontz,2000).

Funciones del líder:

Deberá establecer objetivos de aprendizaje en base a la satisfacción de necesidades de la empresa – trabajador ofreciendo tanto desarrollo personal como profesional .

Planeación de métodos de entrenamiento.

Establecimiento de criterios y plazos para evaluar los resultados con el fin de verificar el progreso del entrenamiento.

Determinar las estrategias que ayuden a la durabilidad de los objetivos.

Poner un entrenamiento para cada situación.

Aplicar estrategias de mantenimiento .

Hacer una evaluación y llevar un seguimiento.

Para estos líderes estos puntos son un medio para ayudar a los seguidores a desarrollar sus potencialidades y reconocer que en ocasiones es necesario ser estricto y exigente. (García, 2000 y Keith, 1999).

C. CARACTEROLOGÍA DEL LÍDER

Como podemos observar en cada modelo se propone un conjunto de características de personalidad que determinan el comportamiento "ideal" del líder, sin embargo para su estudio se han hecho diferentes clasificaciones basadas en un rasgo sobresaliente pero muchos se traslapan y las actividades experienciales de un líder determinado le colocaran en varias o quizá en la mayoría de las clasificaciones.

A continuación mencionaremos los diferentes tipos de liderazgo que identifican diversos autores:

1. EL ADMINISTRADOR: Es el líder que planea, coordina, dirige y organiza, son los que cuidan que se hagan las cosas (Nueswtrom, 1988; Hodggers, 1989; Ivancevich, 1990).

-
2. EL BUROCRATA: Individuos que ocupan posiciones en los niveles medio e inferior de la jerarquía administrativa de una organización y que tienen a su cargo una labor más o menos especializada en la dirección y supervisión de los procesos de la organización (Lindgren y Clay; 1979).
 3. EL LIDER VISIONARIO: Es el individuo con la capacidad de crear una visión, realista, creíble, alcanzable, atractiva del futuro para una organización que trasciende las fronteras del presente y las mejora, poniendo en juego todas sus habilidades, talentos y recursos para que ocurra.
 4. EL LIDER CARISMÁTICO: Proviene de la palabra carisma de origen griego que se emplea para designar una merced o un don otorgado por Dios que da a quien lo recibe un poder especial sobre los demás, es decir es la persona que por su estilo de comportarse el demás personal o personas al rededor la siguen o escuchan (Ivancevich, 1990; Valdez, 1987). Son individuos muy seguros de sí mismos capaces de transmitir una visión en forma muy clara donde tiene identificado las necesidades de los seguidores y por lo tanto esta visión prometería satisfacer dichas necesidades actuando como fuerza motivadora. Son muy comprometidos y dispuestos a asumir riesgos, son innovadores, y se manejan en contra de las normas, se consideran agentes de cambio ya que son muy realistas u objetivos. (Robbins, 1998).
 5. EL LIDER SIMBÓLICO: Un aspecto importante del rol del líder es su capacidad no sólo para representar a su grupo y hablar por él, sino también para representarlo simbólicamente. (Lindgren y Clay; 1979).
 6. EL LIDER DEMOCRÁTICO: Este liderazgo está basado en el respeto de sus habilidades, conocimientos y reputación de la competencia de un individuo. Y si a la vez se le considera parte del grupo y se comporta como parte

funcional del mismo, estando interesado por el desarrollo de su personal y la satisfacción de sus necesidades. (Hodgerr, 1989).

7. EL LIDER AUTORITARIO: Su fundamento es el poder adquirido hacia los demás por sanciones. El poder tiene dos aspectos, el negativo que se caracteriza por el cuatachismo interesando solo el conservar su posición y tratando de quedar bien con sus superiores, pues el personal tiende a ser pasivo, inútil y dependiente. Y el poder positivo que se basa en el interés hacia las metas del grupo, además de encontrar objetivos relevantes y demostrar preocupación por los miembros de su equipo para alcanzar dichas metas, comunicando el sentimiento de potencia y competencia. (Newstrom, 1988; Hudgetts, 1989; Valdéz, 1987).
9. EL LIDER CUSTODIO: Son los que se limitan a estar ahí y se aseguran de que nada ocurra, pero como el mundo cambia su entorno se atrofia, es decir es el clásico líder pasivo que no hace uso de su capacidad creadora o iniciativa apegándose a cánones o sistemas establecidos. (Valdez, 1987).
10. EL LIDER MANIPULADOR: Es aquel que persigue intereses personales anulando cualquier aportación de crecimiento a su organización (Valdez, 1989).
11. EL LIDER SITUACIONAL: Es aquel que adoptara su rol según las características, necesidades y demandas de su equipo de trabajo y de su institución. (Valdez, 1989; Horsey y Banchaerd cit. Osborn, 1987).
12. LIDERAZGO HORIZONTAL: Es el líder que influye en los demás miembros del grupo y que organizacionalmente no tiene autoridad sobre estos (Ivancevich, 1990).
13. LIDER VERTICAL: Es el poder que ejercen las autoridades formales, jefe-subordinado (Ivancevich, 1990).

-
14. **LIDER PARTICIPATIVO:** Es en el que se descentraliza la autoridad ya que esta se ejerce en la participación en cada una de las opiniones de los miembros integrantes (Newstrom, 1988).
15. **LIDER ANARQUICO O LIBERAL:** Es el que evade la responsabilidad de dirigir a su grupo y delega esta a su equipo de trabajo (Newstrom, 1988).
16. **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:** Este líder tiene como finalidad el desarrollo de acuerdo a las necesidades de la organización ajustando su modo de trabajo, relaciones, medios de comunicación y sistemas de información que la empresa requiera para ser exitosa. Este tipo de liderazgo intenta cambiar totalmente la cultura organizacional, basándose en las motivaciones ideales, valores de los seguidores este tipo de líder se presume sea admirado por sus grandes capacidades y experiencia, persistencia y determinación, tiene excelente comunicación con su grupo de trabajo, establece reconocimiento al desempeño, permite la participación de cada uno de sus seguidores estimulando su capacidad creadora e innovación. (Arias, 1999; Davis, 1999; Dubrin, 2000; Gutiérrez, 1999 y Robbins, 1994). Este tipo de liderazgo es el ideal en situaciones de crisis y necesidad de cambios rápidos por lo que aplica 3 tipos de comportamiento :

Crear visión : tiene una imagen ideal y real del futuro de la organización y de la manera de llegar a esta imagen ideal visualizada de interés para los subordinados y la organización.

Crear marcos de referencia: Definir en forma clara el propósito de sus acciones y establecer expectativas de alto rendimiento manifestando

confianza en sus seguidores para el logro de dichas expectativas, basadas o apoyadas en sus programas motivacionales.

Manejo de impresiones : Aquí maneja la imagen que los otros tienen sobre él, con el fin de seguirse manteniendo como líder en el grupo, esto a través de conductas deseadas para el logro de sus objetivos.

17 LIDERAZGO TRANSACCIONAL: Este tipo de liderazgo influye en sus seguidores a través del castigo y recompensas aquí por lo tanto se establece una serie de intercambios entre el líder y subordinados por lo tanto son relaciones muy directas, tienen objetivos muy claros al igual que las reglas y procedimientos como las tareas así como las recompensas o castigos o medidas correctivas para alcanzar o no los objetivos. Para el logro de sus objetivos el líder realiza los siguientes comportamientos :

- **Recompensa contingente** es cuando ofrece recompensas o castigo a cambio del logro o no de los objetivos.
- **Administración por excepción activa**, el líder controla las posibles desviaciones de las normas y pautas establecidas, adoptando acciones correctivas.
- **Administración por excepción pasiva**, es cuando el líder interviene cuando los estándares están por debajo de lo establecido.
- **Laissez-Faire**, es cuando el líder renuncia a las responsabilidades y evita tomar decisiones. (Arias,1999 ; Hellriegel,1998 ; Kreitner, 1998 y Robbins,1994).

Dentro de todas estas concepciones que se mencionan con anterioridad podemos concluir que el liderazgo ideal no existe ya que su buen desempeño estará basado en muchas circunstancias como son los intereses, políticas empresariales, tipos de subordinados, etc., además de sus características o cualidades personales es decir no existe un prototipo.

D CARACTERISTICAS DEL LÍDER

Dentro de toda la gama de líderes que se han podido clasificar con anterioridad, podemos observar para concluir que un líder debe poseer ciertas características de personalidad indispensables para poder fungir como tal, entre ellas están:

- ◆ La inteligencia

Es un factor importante ya que si posee una inteligencia superior a lo normal le permitirá ver a futuro o tomar medidas preventivas detectar a tiempo los conflictos y de esta forma manejarlos de acuerdo a las necesidades así como sus conocimientos y experiencia (Mann, 1959).

- ◆ Dominancia o Persuasividad

Significa la capacidad de influir, convencer y dirigir a las personas o subordinados (Mann, 1959).

- ◆ Adaptación:

Esto es la habilidad que se tiene para manejarse en forma objetiva y controlada ante cualquier situación (Mann, 1959).

- ◆ El dinamismo,

Se refiere a la capacidad de reacción, iniciativa y creatividad, el ser creativo o proactivo (Vaughan y Ginnies, 1969; cit. Lindgren y Clay, 1979).

- ◆ Relaciones interpersonales

Su capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales sin que esto afecte en su evaluación de desempeño (distancia social psicológica), Es decir no involucrar sus partes afectivas, con el aspecto trabajo.

- ◆ Integración de grupos

Su capacidad para manejar el conflicto, participación y cohesión de su grupo.

- ◆ Fomentar el crecimiento o superación de él y de su grupo.
- ◆ Que posea un deseo de logro
- ◆ Inspirar confianza
- ◆ Habilidad para tomar decisiones
- ◆ Capacidad de auto motivación y motivación hacia su grupo
- ◆ Interés por su grupo. (Bancomer, 1992; Dando, 1992 ; Raddin, 1992 y Alejandro Serralde, 1986.)
 - Apoyo de la propia empresa

Con lo anteriormente expuesto se ha analizado los factores determinantes para ejercer un buen liderazgo y así obtener los mejores resultados; ¿ Qué es lo que pasaría ante una carencia del liderazgo? Esto lo podemos entender a través del estudio que se realizó en México con base en el modelo TAVISTOC y el cual presentamos a continuación.

E. AUSENCIA E IMPORTANCIA DEL FACTOR LIDERAZGO. ESTUDIO TAVISTOC.

La fantasía de tener un líder poderoso reduce ansiedades ante la desconfianza creada falsamente de la incapacidad de los miembros de la institución y de los intereses por conservar su posición y poder.

Esto se comprobó con un estudio realizado 1988 a 50 funcionarios de una institución Gubernamental mexicana en donde se manejó la ausencia de líder, de cada uno de los departamentos y se les pedía la solución para determinar la problemática existente dentro del campo laboral.

La respuesta ante esto fue el individualismo y la ruptura de una relación entre departamentos, manifestando en forma autónoma sus trabajos y creando en cada uno de ellos la fantasía del desplazamiento el líder lo cual generaba una amenaza psicológica a cada uno de los miembros de los grupos y la necesidad de cuidar de sí mismo y de protegerse. Por lo que atendieron más a su bienestar psicológico que a su tarea. La preocupación por sostener su seguridad institucional creando gran inseguridad, que origina la ausencia del líder impidiendo ver el potencial y capacidad de cada uno de los miembros, ya que faltaba un dirigente en sí mismo y específicamente reconocido como tal.

El modelo TAVISTOC (Deloach, 1990), es el que presume del estilo de la ausencia de liderazgo, considera que un sistema por eficaz y eficiente que demuestre ser, será el reflejo del comportamiento de los altos niveles, lo más importante es la conducta manifiesta de las cabezas en forma integral, no tanto su poder, carisma o imposición ética, si no su conducta como ejemplo a seguir.

Lo que bien es cierto es que el comportamiento de los seguidores depende directamente del factor liderazgo y que éste a su vez se ve retroalimentado por los subordinados.

El ambiente o cultura organizacional en el cual se encuentra inmerso un equipo de trabajo también es determinante para su desarrollo, pues sus mitos y fantasías constituyen fuentes importantes de influencia.

La relación entre jefes y subordinados específicamente con la autoridad es el primer factor para analizar las bases, tipos y jerarquías de autoridad predominantes en el sistema, de esta forma comprenderemos la cultura manifiesta que apoya esta dirección. De tal forma que la verbalización y el comportamiento de una persona

habla no sólo de sí misma sino de la organización, ya que los líderes de un grupo o empresa tienen un rol preponderante para detectar, controlar y solucionar dicho problema.

En una instancia positiva el líder auxiliará a través de su orden, comportamiento y filosofía institucional a la realización colectiva de la solución del fenómeno. Sin embargo no hay que olvidar que habrá líderes inmaduros que con su cultura e ideología errónea incrementará el conflicto existente.

He aquí la importancia del factor liderazgo, en donde encontramos la suposición básica de dependencia de su personal el cual actúa como si fuera incompetente y carente de los recursos mínimos para realizar sus labores, por lo que adoptan una actitud pasiva y conformista, además de desplazar sus responsabilidades y errores a otros (F. Deloach, 1992.)

Las situaciones dinámicas están compuestas por las expectativas de los diferentes elementos humanos a la vez ocasionados por la propia filosofía de la organización y por las exigencias de las tareas que desempeñan los subordinados tales circunstancias enfrentan al líder para que responda a ellas y debilite o fortalezca su posición.

El líder efectivo es capaz de reconocer cada situación en cuanto a sus necesidades y exigencias, diagnosticando las acciones estratégicas para incidir en ellas y actuar en consecuencia para llegar al efecto deseado y con el nivel de calidad requerido.

En el ambiente laboral resulta altamente importante actuar en forma apropiada ante una situación dada para contribuir con oportunidad a los requisitos de logro, sin olvidar que el comportamiento gerencial es la fuerza para movilizar y la energía que lleva al fin deseado (Alejandro Serralde, 1987; Federick Deloach, 1991).

Cuando todos los miembros de un equipo natural de trabajo han recibido esta visión o formación, la organización empieza a contar con centros de poder en todos

los aspectos de autorrealización humano, por lo que los beneficios obtenidos de una efectividad gerencial se podrían resumir en los siguientes puntos:

- ◆ Implementación de la planeación
- ◆ Mejoramiento de los controles
- ◆ Mejor seguimiento para el aprovechamiento del nuevo rol.
- ◆ Genera autoconfianza
- ◆ Alta capacidad de solución a problemas
- ◆ Mayor productividad
- ◆ Comunicación
- ◆ Mejoramiento de las relaciones humanas

(Alejandro Serralde, 1986).

Podemos concluir con base a la información antes mencionada que el factor liderazgo es un proceso de aprendizaje en donde las características personales como inteligencia, persuasividad, carisma, habilidades para establecer relaciones interpersonales, etc., pueden favorecer el rol asignado, de esta forma damos a entender que dichas características pueden ser desarrolladas o aprendidas en función de un potencial latente que puede llegar a desarrollarse a diferentes niveles. Las características principales del líder son, actuar como un agente formativo, asesor, modelo a seguir y representar un vínculo para la consecución de metas y satisfacción de necesidades entre la organización y los miembros del grupo lo cual se logrará a través de la comunicación, confianza y respeto. Por lo tanto el éxito del liderazgo radicará en la capacidad para la adaptación al medio circundante a través de las actitudes y habilidades requeridas en el momento.

CAPITULO II

CULTURA ORGANIZACIONAL.

RASGOS DE LA CULTURA

En el capítulo anterior, acerca del análisis del liderazgo, se pudo observar que el estilo adecuado del liderazgo dependerá de uno o varios factores como podrán ser la madurez de los integrantes, la capacidad y persuasión, las políticas o normas de una institución etc. Todos estos factores determinantes en el comportamiento viene a conformar una cultura organizacional, la cual determinará la conducta de cada uno de los líderes y en general de la organización.

La importancia que tiene la cultura en relación al liderazgo es la influencia que ejerce sobre el y en si la formación a la que conlleva, ya que son pautas de conducta socialmente adquiridas, compartidas y aprobadas para un grupo humano, esto lo podemos observar en la educación formal e informal, en los valores, la religión, las leyes, etc., dichos factores influyen directamente en los individuos así como en cualquier grupo social, ya sea la familia, clubes, agrupaciones, instituciones y organizaciones.

No obstante el liderazgo es un fenómeno social y como tal se encuentra fuertemente influenciado por la cultura. Pudiendo observar la interrelación de ambos factores para su ejercicio.

A continuación haremos una revisión de los elementos que contribuyen a la formación de la cultura y dentro de ella los propios recursos humanos que la conforman.

1 ESTRUCTURA DE LA CULTURA

La cultura, está constituida de elementos que la propia gente construye sobre la base de normas, actitudes, valores, intereses, ideas, creencias, hábitos,

tradiciones, costumbres, elementos que comprende todo comportamiento humano por lo tanto podemos considerar que si las instituciones u organizaciones están conformadas por personas con sistemas organizados que involucran normas, valores, actitudes, etc., factores que por su importancia a continuación se definen.

Elementos que componen la cultura

Las normas- Son un conjunto de supuestos o creencias comunes a un grupo, es lo que se espera que las personas hagan (Kimball y Raymond, 1964 p. 79).

Las actitudes - Según Katz (1959), es la tendencia o predisposición del individuo a evaluar en cierta forma un objeto o símbolo del mismo. Es el conjunto de actitudes unidas coherentemente que forman un sistema de valores. Son evolutivas y tienen una reacción afectiva (Thurstone, 1972; Osgood, 1972).. así como requieren de un modelo para ser aprendidas y un coeficiente intelectual para analizarlas e introyectarlas o no a nuestros patrones conductuales. Dicho componente conductual vendría siendo el comportarse de cierta manera como respuesta a los sentimientos (Osborn, 1987; Munt, 1987).

Los valores - Pueden definirse como los criterios conforme a los cuales el grupo u organización juzga la importancia de las personas, los objetos o situaciones, da la significación positiva o negativa de las cosas.

Los valores proporcionan medios fáciles para juzgar el valor social de las personas y de una organización.

Centran la atención de las respuestas en objetos culturales que se consideren como deseables, útiles y especiales.

Son los modos ideales y esenciales de pensar y de comportarse en una sociedad o grupo pequeño o grande sea cual sea su tamaño.

Son guía para la elección y cumplimiento de los roles sociales de intereses para un determinado grupo u organización. Actúan como medio de control y presión contra

los comportamientos desaprobados. Los valores funcionan como vínculos o elementos de atracción de las personas que profesan los mismos valores. No obstante es importante mencionar que los valores no son estáticos, su dinamismo y cambio originan las culturas y sociedades. Por lo que se dice que los valores son elementos universales de la cultura. (Fitcheter, 1977).

Los intereses se dan cuando dos o más personas persiguen un objeto o valor semejante, o bien cuando dos o más personas luchan por una meta u objetivo que es indivisible y el cual los une entre sí. Los intereses por tanto determinará la forma y el carácter de las organizaciones, cuando no existe una concordancia de intereses en un grupo se da el conflicto así como la falta de dinamismo. (Maciver, 1969; Rager, 1969).

Las ideas - Son representaciones del pensamiento que se originan en la imaginación por un deseo o alguna meta, las ideas son las representaciones dominantes de la sociedad justificándola y dándole un orden social básico. (Biesanz, 1969).

Las creencias - Se dan ya sea en una organización o en un grupo más pequeño de la misma, cada uno de sus miembros comparten ciertos conocimientos y creencias, con las cuales están o no de acuerdo en que dichas afirmaciones son ciertas. Es decir es la forma en como se concibe el mundo. (Biezanz, 1969).

Los hábitos - Son conductas constantes que se han formado a través de la repetición influyendo de tal forma que determinan la manera de actuar sin ninguna reflexión. Es un fenómeno individual y dinámico que se crea gradualmente durante el proceso de la vida y cuyo fin es el mantener el orden social. (W. James, 1890). Es la unidad más simple que compone a la cultura.

Las tradiciones - Son el conjunto de ideas valores y conocimientos que son transmisibles y persistentes a través del tiempo (Vasina, 1967).

Las costumbres - Son la actuación aprobada socialmente que se da en forma mecánica ya que se encuentra fuertemente arraigada en nuestra vida grupal (Persons y Tlacot, 1949).

Sin embargo el complejo sistema a la vez se puede clasificar en subculturas que vendrían siendo el conjunto de comportamientos y valores específicos de un grupo que forman parte de la sociedad pero con patrones culturales de ésta.

Un ejemplo claro de subcultura en una organización vendría siendo cada una de las direcciones o departamentos que componen a una empresa que si bien comparten y se desenvuelven bajo ciertas políticas o hábitos, costumbres, etc., también poseen discrepancias acordes a sus intereses o información. Una contracultura, es una subcultura que se opone fuertemente a los valores dominantes de la sociedad. Una cultura altamente integrada es cuando sus ideologías y pensamiento se ajustan para compartirse armoniosamente. No obstante la cultura evoluciona y está en constante cambio y tal efecto trae consigo una imperfecta integración hasta llegar a una nueva. Con lo mencionado anteriormente hemos podido comprender lo que es una cultura, sin embargo para fines de nuestra investigación desea aclarar que es la cultura organizacional por lo que presentaremos algunas definiciones.

B CULTURA ORGANIZACIONAL

1) Definición

Para Horton (1980). "La cultura es un conjunto de reglas y procedimientos con las ideas y valores que la sustentan".

Para Robins (1989). "La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otras, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización.

Por otro lado, Malpica Santibañes (1980).. comenta que "La cultura es el conjunto de valores, actitudes, mitos, creencias y tabúes de una sociedad o de un determinado grupo social, la esencia de la cultura es psicológica.

"La cultura dentro de una organización se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias políticas y normas aceptadas y practicadas por ella. (Millesw, 1966).

Valdez (1986).. considera que la cultura organizacional es un sistema coherente de suposiciones y valores que distingue a un grupo de otro y orienta sus decisiones.

"Cultura Corporativa es un término que describe sistemas de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como son las cosas), para crear normas de comportamiento (la manera en como deben hacerse las cosas), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización". (Osborn y Hunt, 1987, p.91).

Ante estas diferentes definiciones encontramos que la cultura organizacional es intrínseca a cualquier organización o grupo por lo que nos podríamos preguntar cual es el objetivo o su función, a continuación aclararemos este punto:

El objetivo es crear un sentido compartido entre los miembros de la organización de valores, actitudes e intereses que evolucionen acorde a las necesidades de cambio de la empresa.

La importancia de una cultura compartida radicará en la satisfacción en el trabajo ya que las necesidades de ambas partes (individuo y empresa), serán satisfechas

mutuamente o bien habrá un interés proporcionalmente compartido para satisfacer dicha carencia o resolver el problema (Robins, 1987).

Cuando por diversas causas la cultura organizacional existe y, empieza a no ser funcional o compartida, se ve la empresa en la necesidad de crear modificaciones en su clima laboral, política y estructural, a fin de satisfacer las necesidades exigidas por el desarrollo tecnológico y o la competencia (Jones y Gerard, 1980).

La cultura incrementa la posibilidad de predicción y regularidades lo cual va encauzado por diversos modos esas irregularidades o conductas típicas deseadas por la empresa. Dando por sentadas las implicaciones que tienen para su comportamiento las cuales se ven retribuidas por la aceptación y la pertenencia al grupo ya que refleja un clima donde valora y le interesan las mismas cosas y aplica esos valores o sentimientos en beneficio de la organización (Jones y Gerard, 1980).

En general podemos concluir que la función principal de la cultura es establecimiento de los límites, en formar un sentimiento de identidad y un compromiso personal compartido con la institución para el alcance de metas, ayuda a establecer el sistema social y sobre todo es un factor que permite controlar, guiar y modelar las actitudes de los empleados (Robins, 1987).

Es importante mencionar que cuando hayan una cultura organizacional muy bien definida y compartida también habrá discrepancias por lo que originara una cultura diferente o mejor dicho subcultura dentro de la misma organización. Por lo que podremos clasificarlas en culturas fuertes y dominantes.

2) Tipos de cultura organizacional

Dentro de toda organización, podemos observar que existen ciertos valores, normas, políticas, intereses ideologías, prejuicios, creencias, etc. que conforman su cultura en particular, dentro de esa cultura compartida por todos los miembros que la integran encontraremos grupos con diferentes ideologías, que si bien comparten la cultura empresarial, también poseen sus divergencias de opinión entre los grupos o departamentos hacen una cultura diferente la cual es denominada propiamente como subcultura y estas a su vez conformarían lo que conocemos como cultura dominante y cultura fuerte de la Organización. La cultura dominante expresa los valores básicos que comparten la mayoría dándole a la empresa o institución su personalidad distintiva y expresa a las situaciones o experiencias comunes de los integrantes.

La cultura dominante se caracteriza también por su formalidad estructural y la importancia que le da su jerarquía así como la importancia que se da a la responsabilidad. Se observa una notoria inclinación por los intereses empresariales pasando por alto los intereses individuales lo que origina sea considerado como un elemento más y totalmente susceptible. Se valora más al que sabe que al que puede, así como el conocimiento sea considerado un signo de poder (Serralde, 1987).

La cultura fuerte es aquella que ejerce mayor influencia en el comportamiento del personal y que está relacionado con la disminución de la rotación del personal. La cultura fuerte se caracteriza cuando los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Muestra gran consenso entre los objetivos e ideales de la organización originando gran cohesión, fidelidad y compromiso organizacional.

Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional menos se deberán los líderes preocupar por establecer normas y reglas formales para el comportamiento del personal. (Robins, 1987).

Algunos estudiosos opinan que aun teniendo una cultura fuerte y funcional en la organización, hay el riesgo de que sus convicciones sean tan sólidas y vigorosas que no se percaten de percibir el cambio ambiental que exige el desarrollo o evolución de las sociedades o grupos. (Peters y Waterman, 1984). Por lo que se recomienda que en la cultura se caracterice por su autonomía, estructura, apoyo, identidad, etc. factores que a continuación más ampliamente se explican.

3).Características de la cultura organizacional

El objetivo de las características que se mencionan a continuación es crear una cultura que no impida la actualización, su visión a futuro, su capacidad de cambio a fin de obtener una cultura funcional y competitiva lo que contribuirá al crecimiento y mantenimiento de la empresa.

La primera de dichas características es:

a.- La autonomía individual. Que es el grado de independencia, responsabilidad y oportunidad para ejercer la iniciativa.

b. Estructura normas y supervisión que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

c. Apoyo. el grado de ayuda y afabilidad que muestran los líderes ante sus subordinados.

d. Identidad. es el grado en que los empleados se identifican con su grupo o campo de resultados o desempeño laboral.

e. Desempeño-Premio. es el reconocimiento que se realiza a los empleados por sus resultados o desempeño laboral.

f. Tolerancia al conflicto. forma en que se maneja el conflicto en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo incluyendo la honestidad.

g. Tolerancia al riesgo. motivación para que sea agresivo, innovador y con iniciativa.

h. Incremento de la estabilidad en el sistema organizacional, las cuales al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización. (Robins, 1987 ; Cornejo, 1986).

Estas características tienen como finalidad mantener una cultura organizacional actualizada y dentro de la competitividad.

Para mantener "viva" la cultura creada el proceso de selección es fundamental, ya que consiste en contratar a quienes tengan los conocimientos, capacidades y valores afines a la organización otros factores son, los criterios con los cuales se lleva el desempeño laboral y la forma en como se refuerza éste, la capacitación como factor motivacional y de adiestramiento para el desarrollo personal, así como la planeación de carreras de avance y procedimientos de promoción, lo que va a ser manejado por los líderes organizacionales. Otro factor importante que influye en la cultura de la organización es la socialización o inducción ya que al ingresar un nuevo miembro lleva consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas que pueden diferir de los valores de la organización (Robins, 1987).

Otros factores importantes para crear una cultura y mantenerla son los valores que ejercen influencia sobre las conductas y son transmitidos por el estilo de dirección, llegando a ser a la vez el estilo de la organización. Dichas actitudes se incorporan como la forma en que todos se deberán de conducirse definiendo el deber ser de todos los subalternos.

Todo lo positivo o negativo se origina en los niveles de liderazgo siendo el punto clave para detectar éxitos o fracasos.

Debemos comprender que el líder es quien modela por medio de su influencia y ejemplo el cual va filtrándose en forma piramidal a los demás niveles. Cuando se llegan a comprender los valores y los intereses de la organización en forma plena por los trabajadores se convierte en el mejor instrumento para lograr un cambio cultural y por consiguiente la creación de una nueva cultura organizacional. (Robins, 1987 ; Cornejo, 1986).

Los doce valores que se proponen como base cultural para toda organización tienen como propósito crear un sentimiento íntegro de pertenencia al grupo

institucional. En donde se podrán obtener "Beneficios mutuos y compartir los mismos intereses y objetivos y con esto un incremento en la productividad. Los doce valores propuestos por Cornejo son los siguientes:

Fe, es la creencia y seguridad de nosotros mismos lo que nos permitirá actuar con firmeza.

Lealtad, es la fidelidad con la cual las personas se comportan ante si mismo y con los demás.

Respeto, actuar y aceptar las opiniones de los demás y las de uno mismo.

Trabajo en equipo, es el apoyo y contribución a las tareas de nuestros compañeros con interés e ímpetu.

Responsabilidad, es asumir y enfrentar los compromisos o actos realizados en palabra y acción.

Honestidad no pongamos pretextos y excusas que justifiquen nuestras acciones.

Justicia es la igualdad o equidad de los miembros bajo cualquier circunstancia.

Cortesía, implica la cordialidad o amabilidad con los demás.

Rapidez, es la acción de actuar física o mentalmente en la brevedad posible.

Iniciativa es la capacidad de ser o actuar proactivamente.

Amistad este término se emplea para describir los beneficios de lograr un clima laboral lleno de cordialidad y compañerismo, sin olvidar jerarquías.

Nacionalismo, tener la conciencia de que cada uno de los esfuerzos puestos por los trabajadores de una organización ayudara a lograr un país mejor, lo cual nos repercute en forma directa.

El reto de estos factores como elementos constitutivos de una cultura funcional es la difusión de estos con el respaldo congruente de la acción diaria.

Si el director y líderes actúan en función directa a los que exigen estos principios y su comportamiento es fiel a lo que el desea, inevitablemente se transmitirán y regirán las acciones de cada uno de los miembros. (Cornejo, 1986; BANCOMER, 1982).

Por lo anterior podemos concluir que el liderazgo y la cultura organizacional tiene una relación directamente proporcional, ya que los factores socioculturales como son los intereses, normas, prejuicios, etc., que imperan en la cultura del grupo social al cual pertenece el individuo se ve educado, reforzado, y motivado por el grupo en el cual se desenvuelve así mismo la cultura organizacional, formal o cualquiera a la cual nos podamos referir esta conformada por cada uno de los deseos, educación, normas, etc., que posee cada uno de los miembros que integra al grupo. Por lo que es un proceso circular que se retroalimenta mutuamente y que constantemente uno es producto del otro.

A continuación se describen dos estudios realizados en empresas mexicanas a fin de conocer la dinámica corporativa en nuestro país.

3) Estudios realizados en las organizaciones mexicanas

Los estudios que enseguida se mencionan tienen como objetivo principal reflejar las características de la cultura organizacional que integra a nuestra empresa a fin de reflejar los errores o cualidades en los cuales estamos incurriendo lo cual se reafirma con la comparación que se hace de los resultados de los estudios realizados de países desarrollados para así mejorar nuestra actividad empresarial. (Andrade Horacio, 1989).

a) Estudio de la cultura mexicana para dirigir

De aquí que Andrade con base a su estudio menciona los siguientes puntos como problemas dentro de la cultura corporativa. Por lo que podrían ser puntos considerados a atacar dentro de un programa de cambio de cultura organizacional. Y los cuales se explican a continuación.

TOMAS DE DECISIÓN A NIVEL GERENCIA: En las organizaciones mexicanas solo el alto mando toma decisiones ya que se considera que el demás personal es

incompetente por lo que el nivel gerencial se ve limitado a la implementación de las decisiones que se toman en el primer nivel.

NO EXISTE UN RÉGIMEN GERENCIAL SUCESIVO: Con mucha frecuencia y por lo expuesto anteriormente los puestos importantes son ofrecidos a personas que no pertenecen originalmente a la organización, ya que no existe un régimen gerencial sucesivo. Esto debido a que el alto mando esta interesado en los mejores resultados y prefiere evitar riesgos aunque el clima organizacional se vea afectado..

NO EXISTE COMUNICACIÓN: El flujo de la información se ve limitado solo al personal que se considere clave dentro de la organización lo que ocasiona el control de las actividades y límite de las decisiones del personal. Por lo tanto en las Organizaciones mexicanas no existe la comunicación y mucho menos la existencia de retroalimentación bidireccional.

CARENCIA DE DECISIONES: Las clásicas sanciones y reprimendas crean un ambiente lleno de presión y muchas veces de desacuerdo, pero la cultura circundante impide que el líder que carece de habilidad para negociar y exponer sus puntos de vista lo obligue a asumir responsabilidades con las que no concuerda ya que significaría quedar fuera del sistema. De tal forma que el líder se tendrá que ver conformado por el manejo de políticas y procedimientos de control hacia su personal.

NO EXISTE RECONOCIMIENTO AL DESEMPEÑO LABORAL: El liderazgo predominante es de tipo autocrático y la invasión de líneas de autoridad es común y las relaciones defensivas son cotidianas en donde las buenas ideas solo surgen de los altos niveles y las deficiencias de los bajos. Por lo tanto el reconocimiento al desempeño laboral es considerado como rasgo de debilidad fundamentándolo en: "no hace nada extraordinario solo cumple con su trabajo".

NO EXISTE TRABAJO DE EQUIPO. En relación al trabajo en equipo no esta arraigado entre los hábitos de trabajo, predomina el individualismo y la búsqueda de los motivos personales.

CULTURA FORMAL: En general la cultura de la organización mexicana es fundamentalmente rígida y dogmatica, las decisiones y desarrollos deben seguir canales formales preestablecidos. Impera la improvisación por la falta de planeación sistemática y de recursos.

PODER : Por otro lado la gente no esta dispuesta a abandonar su poder a cambio de mejores resultados para la empresa ya que le es más atrayente fortalecerse en el puesto y ganar posiciones de influencia.

COMPETENCIA NEGATIVA: En el conocimiento del funcionario de las diferentes áreas o departamento encontramos gran rivalidad y plagios en vez de un sentido de colaboración y apoyo mutuo.

DESMOTIVACION: Las estructuras persisten sin cambios y se insiste en adoptar un esquema tradicionalista para el desarrollo de las funciones. Por lo que la insatisfacción en el trabajo dentro de la organización es grande por la falta de participación y reconocimiento, es decir por una cultura erróneamente conservada y creada

b) Variables interculturales de las organizaciones norte americanas, japonesas y mexicanas

Otro estudio realizado y cuyos resultados presenta Alejandro Serralde es el de las variables interculturales en las organizaciones mexicanas, japonesas y norteamericanas en donde al analizar la información que se presenta como cuadro sinóptico para un mejor entendimiento, encontramos similitudes con los resultados

del estudio de Andrade, ratificando las características de la cultura corporativa mexicana como es la falta de reconocimiento laboral, la centralización en la toma de decisiones, la presencia de un liderazgo autocrático etc.

**Cuadro Comparativo de Variables Interculturales de las Organizaciones
Norteamericanas, Japonesas y Mexicanas.**

VARIABLES	NORTEAMERICANAS	JAPONESAS	MEXICANAS
Grado en que los valores y objetivos de la organización son reconocidos y compartidos por las personas.	Medio	Muy alto	Bajo
Orientación al mercado satisfacción de las necesidades de los consumidores	Mediana con tendencia a crecer	Muy fuerte	Bajo con tendencia a crecer
Estructura básica de organización	Burocrática mecanicista	Paternalista	Burocrática mecanicista
Velocidad en la que esta ocurriendo algún cambio	Rápida	Lenta	Lenta con tendencia a acelerarse
Actitud hacia el cambio	Proactiva	Adaptativa	Defensiva
Liderazgo predominante	Directivo, consultivo, persuasivo	Paternalista, participativo	Autocrático, personalista
Mecanismos de control	Externos	Internos	Externos
Actitud hacia la realidad	Disciplina	Respeto y disciplina	Temor
Tomas de decisiones	Centralizada descendente	Descentralizada	Centralizada descendente
Orientación básica	Al individuo	Al grupo	Al individuo en lo formal, Al grupo en lo informal
Disposición de la gerencia a disminuir la confidencialidad de la información	Alta	Baja	Baja
Realización de las relaciones formales	Bajo	Muy alto	Alto
Orientación de las	Hacia la asertividad y	Hacia la armonía	Hacia la diplomacia

relaciones interpersonales Comunicación	confrontación	y evitación del conflicto	en el trato
	Directa abierta y franca	Evasiva y ambigua	Evasiva y ambigua
Actitud hacia el conflicto	Se acepta y a veces se promueve	Se evita	Se evita
Promociones	Basada en el desempeño y competencia	Basadas en la antigüedad	Basadas en las relaciones
Importancia que se da a la capacitación y al desarrollo	Alta	Muy alta	Media
Especialización	Alta	Baja	Alta
Grado en que la empresa debe brindar bienestar	Bajo	Muy alto	Bajo
Participación de la mujer en puestos calificados	Media alta con tendencia	Media alta	Baja

Los resultados obtenidos de dichas investigaciones nos llevan a pensar en la problemática empresarial en términos de la cual estamos trabajando ya que las características de la cultura organizacional del país es inmadura, constituida por elementos que impiden el crecimiento o desarrollo, pues la cultura en la cual se está basando la administración empresarial es una cultura egocéntrica personalista con gran ambición de poder donde solo se reflejan los intereses personales donde no hay integración de equipo ni de identidad empresarial, originando de esta forma metas u objetivos diferentes y una disparidad o barrera entre el recurso humano y la empresa.

Todo esto propicia que la organización no cubra con las necesidades de sus integrantes y los integrantes no tengan un desempeño pleno y satisfactorio de sus funciones obteniendo de esta forma la ineficiencia empresarial o mejor dicho la falta de capacidad de la empresa para mantenerse dentro de la competitividad en el mercado.

Esto es de vital importancia ya que en la actualidad basada en la nueva administración o con los tratados establecidos con otros países exige la necesidad

de realizar cambios que apoyen el mantenimiento y crecimiento de la empresa para lo cual se requiere de cambio de actitudes e ideologías las cuales estén fundamentadas en un sentido de beneficio mutuo, preparación y satisfacción laboral.

Aquí es donde podemos ver la importancia de la cabeza de la organización o líderes ya que ellos serán los que se den cuenta de la necesidad de los cambios así como de la importancia de generarlos y ser miembros activos, modeladores y ejemplos a seguir de las nuevas actitudes, es decir de la nueva cultura organizacional.

Si nosotros analizamos que las empresas de países desarrollados como las que mencionamos anteriormente se manejan a través de diferentes valores, normas, ideologías, políticas, etc., nos podemos percatar que el estancamiento empresarial de las empresas mexicanas empiezan precisamente por las diferencias existentes de nuestras variables interculturales por lo que se exige un cambio de actitudes de ser más eficientes, proactivos, más profesionales, más seguros de nosotros mismos de ser generadores de nuevas ideas o métodos, de tener y demostrar ser capaces de tomar decisiones asumiendo responsablemente los riesgos y demostrar alcanzar el éxito de formar un verdadero equipo de trabajo de apoyo y confianza basado en la retroalimentación y de poder crear nuestra propia subcultura acorde a nuestros intereses y bienestar, de preocuparnos por la gente que nos rodea, de brindarle atención y desarrollo, de pensar que a medida de que se obtenga un sentimiento compartido de éxito, crecimiento y satisfacción mutua, nos permitirá ser realmente más poderosos y fuertes.

CAPITULO III

El liderazgo dentro de la organización en los procesos de cambio planificado.

A INTRODUCCION

Retomando los antecedentes preescritos se considera que el liderazgo y la cultura que impera en la institución es de vital importancia para obtener cualquier resultado en este caso en particular se habla de cambios en la organización.

El cambio es una parte fundamental del desarrollo de cualquier organización, sin él ninguna empresa puede considerarse competitiva en el mercado, ya que se vería incapacitada para afrontar el medio ambiente que continuamente se modifica a favor o en contra de la propia organización el cual le da ventaja o desventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones.

Una de las incógnitas de las organizaciones es la forma en que se deben administrar los cambios dentro de la misma ya que de ello depende el éxito o el fracaso de la implantación o modificación de alguna parte de la propia empresa. dicha administración no es del todo fácil ya que se enfrenta a situaciones de oposición ya sea pasiva o activa por parte de los seres humanos que en ocasiones dan lugar a una incorrecta implantación de un cambio y por ende del posible fracaso de éste ((Navarrete y Martínez, 1991).

Por lo tanto los recursos humanos dentro de las organizaciones son elementos claves en donde es básico propiciar el cambio hacia la consecución de los objetivos empresariales.

El desarrollo organizacional es una estrategia de cambio planificado que tiene como finalidad mejorar las condiciones de la organización (Bennis, 1969). En donde a medida que los gerentes van percatándose de la implantación exitosa de cambio planificados va constituyendo una función gerencial clave. Es necesario realizar cambios en las organizaciones para el desarrollo y crecimiento de las

mismas, la visión a mediano y largo plazo de las necesidades de competencia harán que se planeen cambios dirigidos hacia esas metas las cuales tendrán una mayor probabilidad de éxito. (Cornejo, 1987).

La planificación de cambios tiene origen en Inglaterra y los Estados Unidos a consecuencia del interés de los gerentes por los adelantos logrados por las ciencias sociales, los trabajos logrados por el Instituto Tavistoc, el trabajo de los grupos "T" y los Laboratorios Nacionales de Capacitación. Los cuales comprobaron a través de sus estudios la necesidad de un líder o dirigente dentro de un grupo social determinado para poder funcionar en forma adecuada. Para poder comprender mas ampliamente la función de líder y la cultura en el cambio planificado primeramente analizaremos que se entiende por cambio además de describir en que consiste un cambio planeado y la intervención de el líder en el mismo. Dentro del cambio planificado el líder funge como agente de cambio, nombre técnico que recibe de la propia estrategia y que a continuación analizamos para entender el papel del liderazgo de los procesos de cambio planificado.

B. AGENTE DE CAMBIO

El antiguo concepto oriental de "El pescado se empieza a pudrir por la cabeza". (Cornejo, 1986). significa en materia organizacional que mientras la dirección a niveles de liderazgo no cambia, tampoco se podrá ejercer algún cambio en la organización. Ya que toda organización es reflejo del estilo de liderazgo y de la cultura preponderante.

Esto debido a que el director es quien va a determinar las normas de conducta y valores que van a regir a la organización siendo por lo tanto el gran organizador o modelo a seguir. (Cornejo, 1986; Robins 1987).

Todo lo positivo o negativo nace en los niveles de liderazgo siendo éste el detonador principal de logros y fracasos. "Yo modelo con mi actitud el comportamiento de mis subordinados", ya que esta conducta lo derramará en forma piramidal a los siguientes niveles (Cornejo, 1986; Lepetit, 1980).

Por tal motivo los programas de cambio planificado hacen uso de un consultor externo o interno denominado agente de cambio. El agente de cambio puede ser designado de la misma institución en la cual este laborando, este agente de cambio es el más común o recomendable, solo bastaría que el líder posea el suficiente poder para ejercer influencia sobre otros y no solo nos referimos al poder jerárquico sino al poder otorgado popularmente por ser poseedor de características de liderazgo dentro de su grupo social (Lepetit, 1980).

Este agente tendrá la función de ser un modelo a seguir, un facilitador de la comunicación y la reflexión en torno a los conflictos o problemas existentes relacionados con la organización y efectividad. El agente interno tendrá por bien el conocer los antecedentes de la empresa, la cultura y la estructura organizacional, los procedimientos y las políticas establecidas al personal, lo cual ocasionará que sean más cuidadosos por ser miembros activos de las consecuencias.

La paciencia de los jefes en cualquier proceso transformador es muy importante ya que la introyección de las nuevas actitudes es lenta y si el no comprende el proceso de su personal tenderán a sentirse rechazados (los subordinados) y a la vez generar un sentimiento de rechazo al cambio. (Robins, 1987; Cornejo, 1987; Lepetit, 1980).

El gran reto es poder transferir dichos valores congruentemente con la acción diaria.

Si el líder actúa en relación directa a lo que exige su comportamiento será fiel testimonio de lo que se desea como cultura corporativa (Robins, 1987; Cornejo, 1987; Lepetit, 1980).

Por lo tanto se puede concluir que un agente de cambio es una persona o grupo asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra persona o en otro sistema social y que generalmente dicho papel se le asigna a los líderes existentes en una organización (Osborn, 1987).

De esta forma siendo el líder el agente de cambio es menester para que se de un cambio, el que exista un proceso conformado por fases mediante el cual se llegará al logro de los objetivos organizacionales.

1. ESTRATEGIAS DEL AGENTE DE CAMBIO

Las estrategias utilizadas por el agente para conseguir un cambio están basadas específicamente en un estilo determinado de liderazgo por lo que se pueden clasificar en tres.

- a) Una estrategia de PODER COACCIÓN: es aquella que se fundamenta en el premio y en el castigo, actuando en forma unilateral imponiéndose, es decir la obtención de un cambio mediante la autoridad.
- b) Estrategia EMPIRICA RACIONAL: Esta se apoya en el poder de persuasión, utilizando conocimientos especiales y argumentos racionales. Demostrando el costo beneficio de un cambio para convencerlos de que lo apoyen y participen.
- c) Estrategia NORMATIVA REDUCTIVA: Esta estrategia se basa en crear una cultura compartida, enfatizando ayuda personal y la participación de la planeación del cambio mismo (Osborn, 1987).

Dentro de las estrategias de las cuales el líder como miembro activo de la empresa puede hacer uso y ejercer un cambio, se encuentra la estrategia denominada desarrollo organizacional la cual analizaremos mas ampliamente.

2. EL CAMBIO PLANIFICADO

El desarrollo organizacional es una designación que describe un método orientado a lograr un cambio. El cambio podría ser tanto humano (cultura, valores, actitudes, etc.), así como técnico y cuando se da llega a afectar a la organización en su totalidad (Navarrete, 1992).

Por lo tanto la empresa necesita la aplicación de un método que permita la innovación continua bajo el mínimo riesgo y a la vez en forma oportuna.

EL CAMBIO PLANIFICADO es una respuesta al cambio, una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores, estructura de la organización y de tal forma que pueda adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (Gardner; 1965; Mtz. y Navarrete, 1992).

Tal variabilidad exige que el cambio planificado sea un modelo metodológico constituido por varias fases las cuales permitan mantener el control de todos aquellos aspectos que pudieran presentarse. A continuación describiremos en que consiste el modelo de cambio planificado.

C. MODELO DE CAMBIO PLANIFICADO.

El cambio planificado es uno de los modelos clásicos propuestos por el Desarrollo Organizacional que tiene como función crear o establecer una estructura ordenada y sistemática para ejercer el cambio (Pérez Silvia, 1992).

Este modelo se enfoca desde el punto de vista humano enfatizando su interés en las interacciones y procesos sociales como son la comunicación, toma de decisiones y desde luego el liderazgo. (Ferrer, 1976).

Para llevar a cabo sus investigaciones este modelo se basa en cuatro fases, la primera denominada:

DIAGNOSTICO: Esta primera fase tiene como objetivo establecer los contactos y relaciones con las personas que se van a involucrar en el cambio los recursos con los que se cuentan así como identificar las expectativas, intereses y disposiciones de los miembros. Sin olvidar la cultura empresarial, clima laboral, objetivos organizacionales, procedimientos, normas, es decir identificar el contexto.

BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS : Esta reunión es organizada por el agente de cambio o líder a fin de informar, concluir y obtener retroalimentación del grupo, las metas de esta etapa son definir los departamentos o áreas problema dando al mismo tiempo las ventajas, desventajas y riesgos a los cuales nos vamos a enfrentar, se definen objetivos del programa en forma clara y se observa la disponibilidad e interés así como sus capacidades para llevar a cabo el cambio.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCION: Aquí se establecerán las prioridades del cambio, se programará los cursos de adiestramiento y capacitación, se asignaran horarios, fechas y material con el cual y en el cual se trabajará así como la intervención de las actitudes de intervención.

EVALUACIÓN DEL CAMBIO: En esta fase se pretende desarrollar y evaluar todas las capacidades y habilidades a lo máximo de los recursos humanos para que ellos mismos hagan de la organización una institución competitiva, eficaz, autosuficiente así como se pretende también realizar un cambio en las relaciones de poder o consulta.

Sin embargo no debemos olvidar que por tratarse de seres humanos impredecibles y cambiantes no podemos hacer a un lado todos aquellos miedos, temores, etc. que pueden abordarlo y que servirán de obstáculo para ejercer el cambio, estos obstáculos a los cuales nos referimos son denominados resistencias al cambio de los cuales hablaremos más ampliamente.

D. RESISTENCIA AL CAMBIO

Reacciones al cambio

La reacción que se obtenga ante el cambio es una consecuencia de la ideología, formación educación, sentimientos, etc. de los individuos en forma personal y de la influencia del grupo social, incluyendo las normas, políticas y reglas que se establecen en el mismo, Por tal razón aunque cada persona perciba un cambio en

forma personal, la decisión será a la unificación de criterios con el grupo, dejando a un lado su percepción personal.

Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio, proponiendo alternativas de respuesta para contribuir a una mejor forma de vida. Cada presión, alienta una contra presión dentro del grupo lo que genera energía para restablecer el equilibrio, ya que se presenta como una amenaza y a esta medida autocorrectiva se le llama homeostasis, la cual es el resultado de la necesidad de mantener estabilidad para proteger el equilibrio.

El costo que representa todo cambio no solo se podría englobar o resumir en factores monetarios sino también incluye un gasto psicológico y social que generalmente debe de pagarse para obtener el logro de los cambios. Por lo que el beneficio deberá ser de gran valor para justificar el costo y de esta manera disminuir resistencias al cambio, sería conveniente manifestar en forma abierta los beneficios que se podrían obtener de dicho cambio. También tomar en cuenta que dichas personas comparten valores, normas e intereses acorde a la organización, así como lo prometido mediante la experimentación.

El cambio no garantiza un beneficio para todos o por lo menos no en la misma intensidad, se presenta en forma independiente y desde una perspectiva individual. Por lo tanto podemos decir que todo cambio que se desee ejercer afectará a la totalidad del sistema al que pertenece, en donde se debe considerar que no es solo un problema humano sino también técnico (Robins, 1987; Serralde, 1987; Péon, 1986; Osborn, 1987).

Con lo anterior hablaremos en forma más extensa de las causas de la resistencia al cambio a fin de poderlo entender perfectamente.

Razones de la resistencia al cambio

Entre los aspectos actuales con los que nos topamos en nuestra sociedad como una necesidad de supervivencia es la habilidad de todo organismo para reaccionar al cambio. Y la organización es uno de los sistemas que no se salvan de dicha

necesidad. El cambio es una acción con la finalidad de modificar las situaciones actuales, sin embargo nos encontramos con que los cambios no son fáciles de alcanzar ya que se presentan diversas resistencias para su alcance. el grado de la resistencia al cambio dependerá de la forma en como se lleve a cabo dicho evento o cambio.

Las razones por que la gente se resiste a los cambios son:

1. Pérdida de algo. Ya sea por el efecto del esfuerzo y tiempo invertido, y el nuevo esfuerzo y tiempo que se invertirá en el nuevo cambio. Lo que se representaría como costo: tiempo invertido para adaptarse, esfuerzo para reaprender, posibilidad de condiciones desagradables costos económicos del cambio y factibilidad de cambio o puesta en duda.

2. La resistencia psicológica. Son los sentimientos, actitudes por temor a lo desconocido, el sentirse amenazados, inseguros e intereses que se ven en peligro lo cual crea el efecto de reacción en cadena, hay escasa tolerancia al cambio y desacuerdo en la gerencia o agente de cambio, falta de confianza en otros, necesidad de seguridad y status, interpretación personal en como analizan o perciben las circunstancias que los rodean, como se ven afectados directamente por sus actitudes, opiniones y experiencias.

La importancia del manejo de la resistencia al cambio se ve reflejada en el decremento de la presentación de ausentismo, retardos, desempeño eficiente, merma en la productividad, rotación, huelga, etc., por parte de los empleados..

3. Resistencia sociológica. Son los intereses y valores que acompañan al grupo al cual pertenecen y los cuales son compartidos. Es decir es la posición o decisión que toma el individuo en forma solidaria con el grupo al cual pertenece independientemente de estar de acuerdo o no con la decisión a fin de seguir siendo aceptado por su grupo. Coaliciones y políticas, valores del grupo de oposición,

critério anticuados y estrechos, intereses establecidos, deseos de conservar amistades.

4. La inteligencia: También podría considerarse un factor importante para la evasión al cambio, debido a la racionalización realizada de los motivos del cambio. Entendiendo por esto que la forma de percibir las situaciones dependerá de la forma en que se interpretan y esta interpretación dependerá de la inteligencia. (Serralde, 1987; Gibson, 1987; Robins, 1987 ; Osborn, 1987; Navarrete y Martinez, 1992).

Sin embargo aún siendo un fenómeno multifactorial tan complejo por las diversas conductas presentadas por los miembros de la organización, existen métodos que nos permiten controlar dicha resistencia al cambio.

La resistencia constituye un estímulo para reflexionar sobre las mutaciones que deseamos realizar, de tal manera nos permite asegurarnos de los cambios que deseamos alcanzar.

Nos permite detectar áreas en las cuales el evento podría contraer severas consecuencias y de esta forma aplicar las medidas correctivas pertinentes. (Robins, 1987).

Por lo que encontramos diferentes comportamientos de resistencias al cambio y los cuales mencionamos a continuación:

Aceptación	entusiasmo , cooperación aceptación, resignación pasiva
	indiferencia
Indiferencia	empatía comportamiento regresivo hacer solo lo estipulado
Resistencia pasiva	no aprender

	protesta
	hacer lo menos que se pueda
Resistencia activa	hacer el trabajo lentamente
	ausentismo
	cometer errores
	estropear
	sabotajes deliberados

(Mtz y Navarrete, 1992).

Con todos los antecedentes teóricos de cambio organizacional podemos finalizar definiendo que es el cambio organizacional y el papel del líder en el mismo.

E. EL ROL DEL LÍDER EN EL CAMBIO PLANIFICADO

El rol del líder dentro del cambio planificado inicia desde el momento en que se convierte en el agente de cambio, reconociendo en que organización esta trabajando, es decir detectar cuales son las necesidades de la empresa, sus objetivos, sus alcances, sus intereses, sin olvidar tener en forma clara lo que se espera de él como miembro proactivo de la organización para posteriormente poder identificar cuales son las necesidades, inquietudes e intereses de los miembros que constituyen su grupo de trabajo a fin de amalgamar los objetivos institucionales y los de los trabajadores.

Para lo cual requerirá ampliar los canales de comunicación, lo cual dirigirá y organizará a través de diferentes medios o fuentes como son, la revista o boletín interno, conferencias, juntas, reuniones inter departamentales, etc. Así como hacer uso de su amplio criterio, objetividad, paciencia y persuasividad. Con lo que se pretende obtener el apoyo, entendimiento y participación de ellos al mismo tiempo que informar a los nuevos cambios y caminos que tomara la empresa.

Será el que instale, supervise, participe y de seguimiento a todos aquellos eventos, programas y cursos que se apliquen para generar los cambios. Sin olvidar que el será el mejor maestro de lo que profesa.

Con lo expuesto anteriormente podemos concluir que el cambio planificado es una estrategia necesaria para poder realizar cualquier alteración que deseemos que ocurra dentro de una organización y su cultura empresarial. Es una técnica con un enfoque humanista que considera la necesidad de un agente de cambio para apoyarse a la obtención de las mutaciones deseadas, dicho agente de cambio vendría siendo el líder ya que dentro de nuestra cultura corporativa encontramos que el líder es participante fundamental del desarrollo de la institución pues el posee toda la capacidad de decisión y por ende es el modelador a través de su conducta de los objetivos, intereses y valores de la institución. Sin embargo es importante mencionar que el mismo individuo es producto del medio ambiente que le rodea por lo que sería conveniente no olvidar las circunstancias e influencias por las cuales se ve afectado directamente ya que el será a su vez el nuevo creador de la conducta preponderante.

En seguida se propone un modelo basado en el cambio planificado cuya fuerza o clave radicará en el liderazgo como agente de cambio permitiéndonos generar cambios de actitudes e ideología.

CAPITULO IV

Propuesta de un modelo basado en el liderazgo y cambio planificado

En base a lo estudiado aquí sobre el papel del liderazgo dentro de la cultura organizacional en procesos de cambio planificado podemos observar que la cultura Mexicana Corporativa se enfrenta a grandes prejuicios ,miedos y malas costumbres en la concepción del desempeño del papel del liderazgo(los intereses de la empresa , los objetivos y las necesidades del trabajador); se ha limitado a ser tan solo el supervisor de funciones preestablecidas de cada uno de los subordinados de su departamento , gerencia o dirección enfocándose con gran énfasis a la obtención de tareas sin importar en la mayoría de las veces el sentir , el pensar y el deseo de los trabajadores así como el desarrollo de todas sus potencialidades .

Esto nos lleva a pensar que generalmente el liderazgo es otorgado a través de la imposición y su poder es dado por una posición jerárquica olvidando o pasando por alto todas aquellas habilidades , aptitudes y actitudes requeridas para dicho puesto y que en capítulos anteriores analizamos con todo detenimiento . Por consiguiente, podremos comprender la gran cantidad de problemas a la que las instituciones enfrentan día con día por no tener una visión clara de las consecuencias , ventajas y desventajas de la cultura que derrama en forma de cascada la dirección .Esto obviamente se ve reflejado en una productividad, competitividad y vida de la empresa.

Ante esta disfuncionalidad y con el fin de poder corregir, optimizar y modificar estilos de actuación nace la inquietud de crear un modelo de cambio planificado apoyándose al 100% en el factor liderazgo para crear cambios o modificaciones de patrones de conducta.

Este modelo ofrece demostrar que la empresa desea mejorar y cambiar no solo para sus beneficio propio sino cubrir con igual importancia las necesidades y

expectativas de sus integrantes . En el modelo se busca la forma de que todos sus integrantes se sientan partes muy importante de la empresa, y esto a través de las diferentes cualidades, capacidades y aptitudes de los líderes, de hacerlos sentir apoyados, escuchados, protegidos y útiles. Buscara la reciprocidad de objetivos, metas y beneficios. Se elegirán líderes con la capacidad de enfocarse a las tareas sin olvidar crear un clima laboral lleno de cordialidad, armonía, reconocimiento, compañerismo, apoyo y desarrollo profesional percibiéndose que el éxito de cada uno de los miembros encaminara al éxito de los demás.

Es un modelo que, por lo tanto, tendrá la función de reeducar sobre todo a través del aprendizaje vicario, es decir el aprendizaje o reaprendizaje de nuevas pautas de conducta ante una situación (valores, normas, ideas, etc;) basada en un modelo a seguir (líder).

El modelo surgió a partir de la experiencia laboral obtenida en una Institución Bancaria, cuando al recurrir a varias consultorías daban como alternativas de solución al cambio de cultura, un programa de cursos de capacitación de 2 a 3 sesiones, cada uno, de una duración de 6 a 8 horas, en las áreas detectadas como conflictivas o débiles, llevándose posteriormente una evaluación o etapa de seguimiento con el objeto de detectar el grado de asimilación del objetivo del curso.

Esto da la idea de que un cambio de cultura desde la óptica de modificación de conducta no se puede concebir en forma tan simplista, ya que es un fenómeno psicosocial, multivariable y por consiguiente de aspectos profundos de personalidad (creencias, miedos, valores, intereses etc;) que con un curso de capacitación de un "x " temario por un lapso muy breve de tiempo , sin continuidad y retroalimentación no se lograrán los cambios y mucho menos en forma permanente .

En otras palabras no se conseguirá un cambio real y estable de la cultura deseada.

EL MODELO.

Dentro de los modelos existentes que tratan el cambio y que ponen como condición un desarrollo personal y por consiguiente un desarrollo corporativo están los modelos con enfoque reeducativo que han surgido de las necesidades de cambio de cultura ; es decir del cambio de valores, actitudes, aptitudes, sentimientos y conocimientos en donde cada uno de los subordinados tendrá la exigencia de estar en constante aprendizaje.

Este modelo reeducativo del que hablamos , parte primordialmente para su éxito del desarrollo de las potencialidades de cada integrante , de una detección de necesidades comunes y de hacer énfasis en las conductas que tendrán que ser desaprendidas y sustituidas por aquellas que resulten ser mas funcionales y productivas para el personal y por ende para la corporación de lo cual se encargaran de apoyar y direccionar los agentes de cambio.

Esta propuesta aporta conceptos de mejoramiento del trabajador desde la perspectiva de calidad de vida no solo para ellos sino también para sus familias, lo que serviría como factor motivacional , de identificación, orgullo y sentido de pertenencia a la empresa.

A continuación encontramos el esquema que representa el modelo de cambio de cultura través del cambio planificado (Ver figura "A") en donde el factor liderazgo funge como la variable de influencia para las modificaciones y por consiguiente su intervención en cada una de las fases que lo componen.

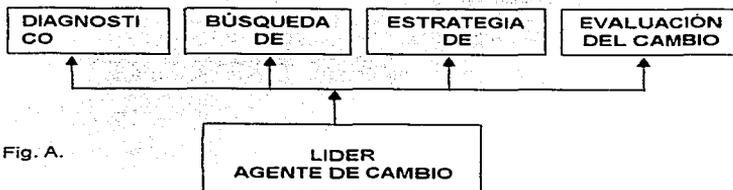
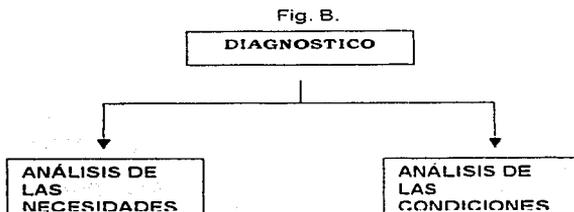


Fig. A.

A continuación empezaremos a desarrollar el modelo propuesto. (Ver Fig.B.)



La intervención del líder o agente de cambio en esta primera etapa radicaría en la toma de decisión de la contratación de una consultoría o personal especializado para dirigir la necesidad de cambio de la cultura organizacional, basado en los resultados de los estudios de las necesidades del mercado. De aquí que se llevaría a cabo las estrategias pertinentes propuestas por la consultoría para conocer las condiciones internas de la organización. Todo esto con ayuda de los directores de área que en este momento se convertirían en agentes de cambio, esto con una previa sensibilización y capacitación de las situaciones, para poder informar (audiovisuales, conferencias, trípticos, pósteres, etc.) orientar, organizar y dirigir en forma verbal y con su ejemplo todas aquellas técnicas que en esta fase se habrían de aplicar, con el propósito de conocer los problemas con los cuales se podrían enfrentar. De aquí que ellos informarían, capacitarían y sensibilizarían a la siguiente línea de la estructura del organigrama en donde se aplicarían las

estrategias, métodos, estudios, cuestionarios pertinentes para analizar las condiciones internas. Es importante dejar en claro que si bien cada uno de los

membros de dirección debe de dirigir a su grupo de trabajo, uno de los directores de las diferentes áreas deberá ser el agente de cambio formal el cual deberá de ser seleccionado popularmente y expuesto a una evaluación psicológica por parte de la consultaría con el fin de que la persona que funja como agente de cambio posea las características necesarias que faciliten su papel e influencia en los demás y así llegar a los objetivos propuestos.

Por lo tanto este primer agente de cambio se ubicara dentro de la primera línea formal del organigrama (DIRECCIÓN) .

A continuación se explicara mas detalladamente las dos fases de la primera etapa.

DIAGNOSTICO

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE EXTERNAS.

- Se obtendria el conocimiento en forma clara hacia donde deseamos encaminarnos, sus nuevas necesidades y cultura.
- Se desarrollaría una etapa de sensibilización, capacitación y entrevista con las cabezas.

ANALISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS

- Se realizaría un estudio de clima laboral del momento con el fin de detectar miedos, prejuicios , principales resistencias al cambio, participación desconfianza etc, y evaluar a que nos enfrentamos para así combatir, reducir y desaparecer los impedimentos para el cambio

- Esto podría llevar acabo a través de registros observacionales de una muestra representativa y al azar de los diferentes departamentos, un análisis del comportamiento de los Recursos Humanos de la Organización .

-
- Se corroboraría los datos a través de cuestionarios de opinión
 - Se utilizaría un buzón de sugerencias anónimo preguntando sobre los principales problemas que imperan en la empresa y posibles soluciones.
 - Se realizarían entrevistas con los gerentes , jefes de departamentos, líderes de proyectos y algunos subordinados en forma de mesas redondas o lluvia de ideas además de hacer uso de una replica de su cultura organizacional a través del rol playing o situaciones simuladas pidiendo su opinión y posibles soluciones.
 - En cada línea del Organigrama se evaluaría a los agentes de cambio y al jefe inmediato (estructura formal) en el desempeño del apoyo para el cambio ya que esta función sería incluida dentro de los objetivos organizacionales a alcanzar, es decir dentro de su evaluación de su desempeño. Esto se podría lograr a través de los resultados arrojados de las evaluaciones anónimas realizadas por su grupo a dirigir. Esto nos arrojaría la información de las áreas débiles y prioritarias para el cambio. lo que nos permitiría hacer un diagnostico ante los diferentes problemas a los cuales nos podamos enfrentar y así elaborar un proyecto de cambio.

BUSQUEDA DE ESTRATEGIAS

I FASE
Fase de
información a los
miembros de la

II FASE
Elaborar un perfil
ideal de lider.
Elaborar un perfil
mínimo de agente
de cambio

III FASE
Elaboración de un prog.
de cap.del programa de
cambio de D.O.
Elaboración de un prog.
de sensibilización
para agentes de cambio
Elaboración de un prog.
Para el desarrollo de
habilidades de liderazgo

**TEMAS CON
FALLA DE ORIGEN**

En la segunda etapa , la función principal del líder sería informativa , moderadora y participativa para seleccionar a los agentes de cambio por cada línea de la que se compone el organigrama, se llevaría a cabo un consenso y con apoyo de la consultoría elaborarían un perfil ideal del agente de cambio así como un perfil mínimo y de esta manera poder escoger a sus agentes de cambio . Una vez ya detectados los agentes de cambio por convicción y en forma popular se procedería a través de ellos mismos a trabajar cada una de las estrategias propuestas por la consultoría .

Esto se podría explicar de la siguiente manera:

FASE I FASE INFORMATIVA.

Esta fase tendría como finalidad dar a conocer las nuevas misiones de la empresa y en general su nueva cultura , remarcaría la importancia de cada uno de los integrantes de la empresa como miembros activos del cambio así como sus ventajas y beneficios que se obtendrían ante estas nuevas necesidades o nuevas actitudes.

Esta primera fase informativa podría iniciar con conferencias y/o juntas informativas. slogan, obras de teatro, buzones de opinión, películas, videos, pósters, trípticos , volantes, anécdotas, fábulas, o cuentos alusivos a los cambios, todo esto en forma constante y persistente. Una vez informado todo el personal en una forma genérica se podrá pasar a la siguiente fase.

FASE II BUSQUEDA DE ESTRATEGIAS.

La fase II consistiría en realizar un perfil ideal del líder acorde a las necesidades de cambio y posteriormente llevar a cabo en cada departamento una elección popular para obtener un agente de cambio, al cual se le realizaría una evaluación psicológica con el objeto de que los líderes populares o democráticos que funjan como agentes de cambio posean un mínimo de características (perfil mínimo) lo que les permitiría ejecutar en óptimas condiciones su papel y así alcanzarían en forma exitosa su función de cambio dentro de la Institución .

Un perfil ideal podría ser el que se presenta continuación :

PERFIL IDEAL

Capacidad de análisis .
Toma de Decisiones
Acertividad
Persuasividad
Auto motivación
Reconocimiento a los demás
Empatia
Objetividad
Comunicación
Manejo de Grupos
Responsabilidad y Compromiso
Equidad
Seguridad en si mismo
Iniciativa, Dinamismo
Lealtad
Deseo de logro
Interés por su grupo
Experiencia
Conocimientos Técnicos
Inteligencia
Confiableidad
Sentido de Identidad con la Cia.

PERFIL MINIMO

Inteligencia
Interés por su grupo
Deseo de logro
Iniciativa
Equidad
Objetividad
Empatia
Persuasividad
Capacidad de análisis
Confiableidad
Carisma
Identidad con la CIA.

Considerando que estas características serían suficientes para que realizaran una buena función de moderador entre los objetivos de la empresa y los compañeros de trabajo.

FASE III.

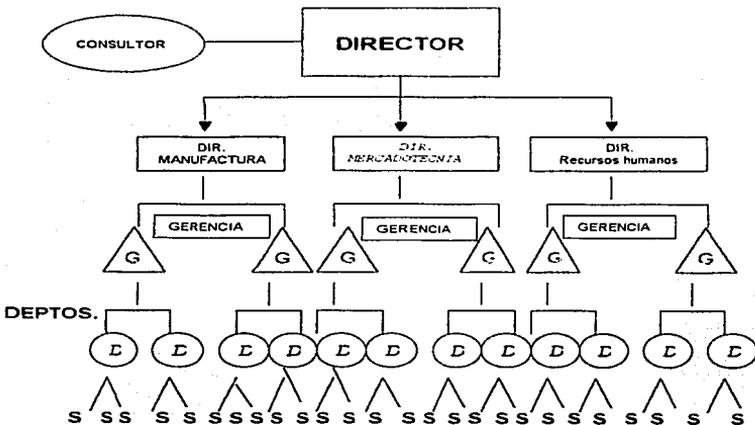
Una vez detectadas las áreas de oportunidad y los agentes de cambio se procedería a la aplicación de la tercera fase la cual sería dirigida por los líderes iniciales y consistiría en sensibilizar a los agentes de cambio de las necesidades de actualización para la supervivencia de la empresa, en el peor de los casos, o bien para poder crecer hasta llegar a ser una empresa líder en el ramo, para lo cual los recursos humanos de cada uno de los departamentos serían los responsables de dicho éxito, esto se podría realizar a través de mesas redondas, conferencias, lluvias de ideas, trípticos, pósters, slogan, etc; y diferentes cursos para el desarrollo de habilidades y actitudes en donde se haría énfasis en la importancia de su rol y de cada uno de los miembros. También se incluirá una preparación previa al programa del cambio de cultura, el cual se llevaría a cabo a través de un curso clásico de capacitación, utilizando como apoyo las diferentes dinámicas de grupo, retroproyector, rota folio, película, etc.

Ahora si estamos listos para empezar la tercera etapa.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.

Se referiría a los recursos materiales de horario y fecha en que se llevará a cabo cada una de las fases de estrategias de intervención, esto dependería en gran medida del tamaño del número de empleados de la empresa y de las resistencias al cambio que se presenten. Así mismo, hay que tomar en cuenta que una de las estrategias de intervención sería precisamente la aplicación del estudio a grupos ramificados con los cuales trabajaríamos a lo largo de todo el proyecto. Por grupo ramificado se debe entender los miembros que compondrían una dirección, gerencia o departamento y que pudiera ser tan grande o pequeño según fuera el tamaño de la estructura organizacional, ejemplo: Ver fig. 1

Fig. 1



El primer grupo ramificado estaría constituido por : el consultor y el director.

CONSULTOR + DIRECTOR.

EL segundo grupo ramificado estaría constituido por el consultor , director directores de áreas y director elegido agente de cambio.

CONSULTOR +DIRECTOR + DIRS.DE AREAS +DIR.AGENTE.CAM.

El tercer grupo estaría compuesto del consultor, director agente de cambio, gerentes y gerente elegido agente de cambio.

CONS.+DIR.AGENTE CAM.+GETE.ELEG.AGENTE CAM.+GETES.

El cuarto grupo lo formaría el director agente de cambio, el gerente agente de cambio, el jefe de departamento elegido agente de cambio y los jefes de departamento.

DIR.GENTE.CAM.+GETE.CAM.+JEF.DEPTO.GENTE.CAM.+ JEF.DEPTOS.

El quinto grupo ramificado estaría constituido por el director agente de cambio, gerente agente de cambio, jefe de departamento agente de cambio subordinados agentes de cambio por direcciones y subordinados.

DIR.GETE.CAM.+GETE.GENTE.CAM.+JEF.GETE.CAM+SUB.GETE.CAM.+SUBS

El fin de que se crearan grupos ramificados sería el de proporcionar un debate entre sus propios miembros, exponiendo sus ideas inquietudes e intereses, dudas y críticas, acuerdos o desacuerdos conjuntamente con posibles alternativas de solución ante las diferentes circunstancias recibiendo retroinformación por sus propios compañeros lo que incluiría aspectos de su propio comportamiento para así llegar a una toma de decisión por consenso y convencimiento grupal otra razón importante de manejar grupos ramificados es conseguir un acercamiento estrecho de los miembros de cada dirección y la consultoría para detectar en forma temprana cualquier variable que pudiera atrasar o impedir el acercamiento a las metas, esto también nos permitiría ser más objetivos ya que hay varios agentes de

cambio vigilando, evaluando, supervisando las actuaciones de los miembros de las diferentes direcciones.

Es importante destacar que agente de cambio formal vendría siendo el director general y los elegidos por todos los miembros de la organización y agentes de cambio informales serían aquellos líderes jerárquicos que por no perder imagen o poder estarían tratando de ocupar un papel notorio en el transcurso del proyecto, o miembros de la organización que desean ocupar un lugar preponderante después del proyecto o dentro del mismo.

También sería importante decidir que tipo de consultor interno o externo sería el indicado para que dirigiera nuestros cambios. En este caso se escogería a un consultor externo a fin de evitar actuaciones que podrían conllevar a la actuación de la obtención de beneficios personales por ser miembro activo de la empresa, es decir se aproveche de su posición, de esta forma se conseguiría una percepción objetiva ya que el agente externo no se vería inmerso dentro del problema, ni afectado directamente, no temería a represalias de ningún tipo que afecten su desarrollo profesional dentro de la organización, ni se dejaría llevar por percepciones personales para favorecer a unos cuantos miembros de la empresa, los cuales convinieran a sus intereses. Por lo tanto el consultor externo sería la mejor opción, pues el éxito de su trabajo sería la mejor arma para la obtención de recompensas y reconocimiento económico y social. Sin embargo para su elección hay que ser sumamente cuidadoso pues se habría de elegir aquel que ofrezca la mayor seriedad, experiencia, conocimiento, profesionalismo, ética y empatía con la empresa además de llegar aun acuerdo económico.

Una vez elegido el consultor externo se debería dejar en forma clara cuales son las necesidades y expectativas tanto del representante Institucional como del consultor. Se establecerían cuanto tiempo se invertiría en el proyecto, cuando se iniciaría, donde y como se llevaría a cabo y todos aquellos recursos técnicos o materiales que se requirieran. Y las reglas básicas con las cuales habrían de actuar ambas partes.

Una vez ya ajustados los detalles de como y con quien se trabajaría entraríamos propiamente a la fase de búsqueda de estrategias la cual se encargaría de dar las mejores alternativas de solución a los conflictos organizacionales previamente

detectados en las fases anteriores. Por lo que se presentara el siguiente programa en forma de cuadro sinóptico para poder percibir en forma mas clara las areas débiles por trabajar y las diferentes alternativas presentadas a cada una de ellas como solución.

A continuación ejemplificamos la posibilidad de lo que sería la problemática detectada.

La actuación de los líderes en esta etapa sería de fungir como un modelo a seguir, además de dirigir, orientar, supervisar, organizar y verificar que los objetivos se lleven a cabo de manera exitosa así como detectar cualquier anomalía que impidiera el avance de las metas. Esto podría ser recabado a través de registros observacionales, buzón anónimo de sugerencias, cuestionarios, dinámicas de grupo dirigidas, etc. Al finalizar de recopilar la información se realizarían por medio de un consenso, un reporte único, el cual sería entregado a la consultoría con el fin de reorientar y retroalimentar o si es necesario la aplicación de medidas alternas o bien pasar a la siguiente etapa.

El momento en que los agentes de cambio se juntarían para realizar este reporte sería en un lapso no mayor a las 24 horas siguientes.

"PROBLEMATICA DETECTADA."

AREAS DEBILES DETECTADAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Descentralización de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal acorde al líder • Capacitación técnica • Cursos de autoestima • Cursos de asertividad y solución de problemas • Cursos de liderazgo
<p>Tomas de decisión</p> <p>En caso de los mandos medios se llevará a cabo el estudio de su perfil donde cabrá la posibilidad de desarrollar dichas habilidades por lo que bastará que se tenga un potencial latente</p>	<p>CURSOS Y TALLERES DE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro • Auto motivación • Tolerancia al conflicto • Manejo de relaciones interpersonales • Autoestima • Sentido de pertenencia • Trabajo en equipo

<p>Trabajo de equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia • Identidad • Manejo de relaciones humanas • Manejo de conflictos • Integración de grupos de
<p>Reconocimiento al desempeño</p>	<p>CARRERA DE AVANCE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una matriz en donde a cada momento en que se acerquen a los objetivos previstos, se les de un reconocimiento público.
<p>Comunicación</p>	<p>CURSOS Y TALLERES DE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persuasividad • Relaciones humanas • Manejo de conflictos • Comunicación
<p>Automotivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima • Revaloración • Prosperidad • Interacción de grupos • Sentido de identidad y pertenencia
<p>Sentido de competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de carreras de avance • Programas de incentivos estímulos ó recompensas • Curso y taller de necesidad de logro • Curso y taller de automotivación
<p>Identificación ó sentido de pertenencia</p>	<p>CURSO Y TALLER DE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación bilateral, empresa-trabajador • Reconocimiento laboral • Desarrollo profesional • Empatía con el grupo de trabajo • Prosperidad • Autoestima

<p>Capacitación técnica constante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación técnica acorde a la exigencia de los puesto en relación a las descripciones de puestos y matrices de carreras de avance
<p>Poder y promociones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curso y Taller de manejo de autoridad y poder • Programas de carreras de avance • Evaluación de desempeño • Reconocimiento laboral • Curso y Taller de autoestima • Curso de relaciones interpersonales

Otros de los aspectos que ayudarían a la conducción de una nueva cultura o permanencia de la misma serían las actividades socioculturales para los trabajadores y sus familias, como son los deportes, actividades artísticas, excursiones, viajes, eventos sociales y recreativos, conferencias, apoyo psicológico etc.

La duración de las sesiones de cada uno de los cursos sería de tres horas semanales lo que incluiría información teórica, talleres de situaciones simuladas, apoyos, orientación y trabajo sobre las situaciones reales en el ámbito laboral, videos, dinámicas de grupos , presentaciones de trabajos sobre diferentes propuestas por parte de los miembros, etc. Es decir cada curso sería llevado a cabo a razón de las necesidades de los miembros con el fin de obtener la aceptación y participación de la mayoría de los miembros con plena convicción (obviamente los cursos tendrían contemplado un mínimo y un máximo de horas para el desarrollo de cada curso) . es importante tomar en cuenta que durante el desarrollo del programa de capacitación y adiestramiento se estará evaluando que los conocimientos , habilidades ó aptitudes nuevas ó sugeridas sean puestas en practica durante los subsecuentes cursos y en su desempeño

diario del puesto de trabajo a fin de ir incorporando en forma automática los cambios deseados.

EVALUACIÓN DEL CAMBIO Y ETAPA DE SEGUIMIENTO

Aquí los agentes de cambio estarían alerta de cada uno de los miembros del grupo al que pertenecen con el fin de observar como cada una de las nuevas pautas de conducta, reglas, normas, procedimientos se realizan en forma automática; es decir ya introyectadas en su comportamiento laboral, con el unico propósito de detectar miembros no adaptados, áreas débiles ó personal en contra de los nuevos cambios, para así atacar el problema. Esto se lograría con base en los análisis de los registros observacionales hechos por los agentes de cambio al final de cada sesión de curso y dentro de su desempeño diario en su área de trabajo.

En la etapa de seguimiento o que se pretendería hacer, es evaluar el grado en que se ha efectuado el cambio, por lo que a los seis meses se aplicaría nuevamente un estudio de clima laboral para detectar áreas de error, sabotaje, etc. Al final reafirmar el cambio a través de nuevas alternativas de solución enfocadas al objetivo general por lo que si hubiera necesidad de repetir las estrategias, cursos ó talleres, se repetirían a fin de llegar a la meta fijada. La repetición ó representación de una nueva alternativa curso ó etapa (según el resultado de la evaluación realizada en la etapa de seguimiento) dependerá de las áreas que hayan quedado débiles así como el número de veces que se repita la misma alternativa dependerá del grado de la resistencia al cambio que poseen los empleados.

La presentación de la evaluaciones de seguimiento se llevarían a cabo cada 15 días a cada uno de los integrantes de la empresa con su respectiva retroalimentación y grupo ramificado, posteriormente se seguiría evaluando durante un año y en forma mensual , lo que verificaría que las nuevas conductas hayan sido asimiladas en el hacer diario . Este programa de cambio y seguimiento se sugiere debería permanecer durante la existencia de la empresa, ya que de esta manera podríamos detectar las nuevas ideas y necesidades en forma

oportuna y temprana dando como resultado una institución altamente competitiva y por que no , líderes en el ramo.

Este programa de cambio como todos los programas propuestos por D.O. tienen la finalidad de incrementar la efectividad de las empresas, es decir, mejorar su calidad y aumentar su producción.

CONCLUSIONES

Esta tesis tuvo como propósito demostrar la importancia del factor liderazgo como agente de cambio de cultura organizacional basado en el cambio planificado, en donde podemos concluir que el liderazgo es un fenómeno psicosocial multivariable en donde su desarrollo ideal dependerá de la ideología de la institución, del personal a su cargo, de sus compañeros de trabajo, de la problemática a tratar, de su jefe inmediato, entre otras. Los líderes son aquellos que por una "x" característica llámese carisma, persuasión, capacidad, etc., serán seguidos o admirados en forma espontánea, lo que otorga la genuina capacidad de influencia para la obtención de metas. Debido a esta capacidad de influencia sobre el grupo los líderes son piezas fundamentales para personificar las cualidades requeridas para la organización o llevar a cabo cualquier cambio, como sería el cambio de cultura en donde ayudará a la asimilación de nuevos valores, normas, políticas, etc., Podría ser el mediador perfecto entre los trabajadores y la empresa ya que los trabajadores siempre tendrán expectativas con respecto a su situación laboral (empresa-jefe-subordinados) haciéndolos responsables de sus diferentes necesidades, intereses y conflictos. Es aquí donde el líder haría uso de sus habilidades y poder innato a fin de crear una misma necesidad e interés mutuo entre la empresa y trabajador, provocando mayor disponibilidad, entrega y amor al trabajo por realizar así como mayor identificación con la empresa y credibilidad.

El líder debe conocer en forma clara que es lo que la organización espera de él, de igual forma sus limitaciones y alcances, pues no hay que olvidar que será un medio de influencia en la mayoría de las ocasiones y la autoridad la seguirán teniendo los jefes, gerentes de departamento según sea el caso.

Sin embargo, dentro de la cultura corporativa mexicana podemos observar la confusión de pensar que el líder es el jefe y en la mayoría de los casos esto no es cierto aunque sería la posición ideal.

Lo que nos permite pensar que la empresa mexicana requiere un cambio de concepciones conforme al rol del liderazgo ya que la posición jerárquica, estatus, y prestigio no son elementos que conformen a un líder y mucho menos el poder a través del cual desea lograr mantener su posición impuesta. Con estas características no se llegará a obtener el verdadero objetivo de la cultura organizacional pues no se conseguirá una identidad real, un compromiso personal y compartido con la institución para el alcance de metas y la obtención de desarrollo y beneficio mutuo.

Es aquí donde se muestra la importancia del liderazgo y por estas razones se propone al líder como un agente de cambio ya que su paso psicológico en los grupos es de gran relevancia e impacto.

Sin embargo todo cambio responderá a resistencias por parte de los trabajadores pues de acuerdo a sus expectativas individuales los cambios representarán diferentes costos como el reaprendizaje, tiempo extra invertido, pérdida de estatus, temor por perder su trabajo, rechazo a su grupo por no compartir los mismos intereses y valores ,etc; pero aún con un fenómeno tan complejo existen métodos que nos permiten controlar todas estas reacciones, como el modelo de cambio planificado basado en un modelo científico que nos permite mantener el control de nuestros objetivos y cambios deseados bajo el mínimo riesgo y sobre todo sea una estrategia educativa que nos permita la modificación y permanencia de nuevos valores, actitudes, normas, creencias ,etc;

Con base a la revisión que se hizo de las distintas propuestas y análisis que hacen los autores que trabajan el liderazgo y la experiencia laboral personal podemos concluir qué el factor liderazgo como agente de cambio de cultura organizacional es determinante, como hemos visto en los capítulos investigados encontramos su influencia y participación constatando que a mayor capacidad de liderazgo, mayor estabilidad y solidez organizacional .

De acuerdo a los elementos teóricos del estudio se precisó que en nuestra cultura hay siempre la necesidad de un guía, de un orientador por lo que será

importantísimo romper con dichos esquemas que paralizan o retrasan la evolución y/o competitividad de cada organización.

Por lo que este estudio ratifica el desarrollo de las capacidades , aptitudes, conocimiento y auto valía de cada uno de los integrantes de las diferentes instituciones logrando de esta manera y en forma paulatina, la conciencia , entrega , responsabilidad y capacidad del desempeño que se tenga en el trabajo para así lograr mayores índices de competitividad y calidad en el trabajo.

Para concluir podemos apuntar que el factor liderazgo (factor humano) es una herramienta vital de todo sistema organizacional, con el cual en psicología del trabajo puede generar la riqueza y la fuerza mas grande de toda empresa, es la herramienta que jamás se podrá sustituir y como tal las empresas tendrán que tener la convicción de mantenerlos actualizados.

Por otro lado es importante hacer mención que con el fin de obtener mejores resultados seria recomendable hacer uso de otras técnicas , tales como estudios de clima laboral , proceso de reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño, programas motivacionales , actividades socioculturales, programas de autoestima, y prosperidad.

Así se expuso también el modelo propuesto, donde se expresa la necesidad de detectar a los líderes o agentes de cambio que sean los mediadores de los intereses entre la empresa y los miembros que la constituyen con el único fin de mejorar, desarrollarse, establecerse y crecer a través de los beneficios mutuos que se obtendrían por unificar esfuerzos . Ya que la influencia que ejercen los líderes en el ámbito organizacional sea para cambios de cultura o el logro de cualquier objetivo es determinante. Ya que como se menciona en capitulos anteriores la ausencia del líder crea incertidumbre, inseguridad, impotencia y minusvalía en la mayoría de los casos por lo que las organizaciones Mexicanas no están preparadas para una actuación sin líderes.

Es importante que al realizar un estudio de cambios de conducta a nivel laboral , se tenga el conocimiento y experiencia necesarias para la correcta consecución de

metas, por lo que una segunda alternativa sería la aplicación del programa a través de un grupo especializado en las áreas antes mencionadas (Clima Laboral, Reclutamiento, Selección, Calidad de vida y Carrera, Programas Motivacionales y Autoestima; etc.) el fin de obtener los mejores resultados evitando de esta manera que salgan de control variables que no se tenían contempladas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ADAIR J., JHON ERIC (1979) El liderazgo basado en la acción, México: Ed. Mc Graw Hill Book Co.USA.
- AGUILAR (1989) Desarrollo Organizacional , México: Symposium
- BANCOMER Investigación (1991) Documento Inédito, México: DF.
- BENNIS (1986) Desarrollo organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas, México: Ed. Fondo Educativo Interamericano S.A.
- BORCHINO MARIO (1992) Asesoría en las estrategias del cambio de cultura., México: Consultoría : Mario Borchino.
- CABRERA LOPEZ ISLA PEREZ (1992) Modelos recientes en desarrollo organizacional, una comparación con los modelos clásicos, México D. F.: Tesis
- CASARES SILICEO (1982)Planeación de Vida Carrera, México: Ed. Limusa
- CASTILLO VALADEZ IGNACIO (1992) Asesoría en las estrategias del cambio de cultura , México: Consultoría: CENCADE.
- CORNEJO MIGUEL ANGEL (1986) Al encuentro de la productividad a través de el estudio del liderazgo, México: DF; Artículo Management Today
- CROCKETT J. WILLIAM (1992) Un estilo gerencial fuerte, México: Consultoría :Dando.
- DAVIS NEWSTROM (1988) El comportamiento humano en el trabajo, México: Ed. Mc Graw Hill
- DELOACH PH. D. STANLEY (1990) Una contribución del método Tavistock a la educación gerencial: Aprendiendo a aprender lo que ignoramos desconocer; Artículo Magnament Today
- DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD DE LA DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (1987) La comunicación de la organización, Documento Inédito, México.
- GEALDEN (1988) Hacia el desarrollo de los gerentes efectivos, artículo Management Today

- GERTHY y MILLS (1971) **Carácter y estructura social** , Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Herrera Rocha Paola (2002) **El significado del psicólogo del liderazgo transformacional en una muestra de trabajadores utilizando técnicas de redes**, México D.F. : Tesis
- HOWARD C. WARREN (1934) **Diccionario de la psicología**, Boston Mass: Ed. Fondo de Cultura Económica
- IVNACEVICH DOMNELLY GIBSON (1990) **Organizaciones**, Nueva York : Ed. : Mc Graw Hill.
- IBM (1992) **Liderazgo**, Documento inédito; México:investigación .
- IBM DE MEXICO (1992) **El ejecutivo de recursos humanos impulsor el proceso de cambio**, México: Simposium Integamma de México.
- INTEGAMMA DE MEXICO (1991) México: **Memorias Symposium**
- J.PEON (1986) **Cambio Organizacional**, México: Ed. Trillas.
- LINDGREEN y CLAY (1979) **Introducción a la Psicología Social**, Ed. Trillas.
- LIPPITT RONALD y JEANNE WATSON (1980) **La dinámica del cambio planificado**, Buenos Aires: Ed. Amorrortu Editores.
- MARTINEZ y NAVARRETE (1992)**Resistencia al cambios**, México DF.: Tesis
- Moreno Ávila Claudia (2002) **Análisis de las teorías de liderazgo a través de la historia** , México D:F. : Tesis
- OSBORN R.N. YHUNT J.G.(1987)**Comportamiento en las organizaciones**, México Ed. Nueva Editorial Interamericana.
- PIRRON CURIEL (1985) **Efecto de tres tipos de liderazgo formal en la conducta en grupos enfocados a la ejecución de una tarea**, México: Tesis.
- POZO PINO (1988) **Diferentes enfoques de la productividad** , Management Today.
- POZO PINO STANLEY S.(1990) **Un líder ausente :una consulta organizacional** Tavistoc, Artículo; Management Today

-
-
- ROBBINS STEPHEN (1987) **Comportamiento organizacional**, San Diego State University Prentice Hall : Ed. Hispanamericana.
 - ROBLES GLORIA (1988) **Cambios en la estructura de la organización como intervención global del D.O.** , Artículo Management Today.
 - Ruiz Jaramillo (2001) **Descripción y características del liderazgo transformacional**, México D.F.: Tesis
 - SERRALDE ALEJANDRO y REYES PABLO (1992) **Accesoría de las estrategias del cambio de cultura. consultoría** , México: Consultaría ;W.J:Reddin.
 - SERRALDE ALEJANDRO(1986) **Efectividad Gerencial**, México DF: Artículo Maganament Today
 - SERRALDE (1987) **El estilo mexicano de dirigir**, Artículo Management Today
 - SHUENFELD (1975) **El líder de opinión en función al cambio social adquirido por el grado de modernización**, México DF. :Tesis.
 - SICHES (1972) **Sociología**, México: Ed. Porrúa
 - SIMARD ALLAIRE ABRAVONEL (1988) **Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos**, Madrid: Ed. Gredos.
 - SOLARES DIAZ FRANCISCO (1992) **Asesoría en las estrategias del cambio** , México: Consultaría: W. J. Reddin .
 - TRIST ERIC (1981) **Sinónimos y antónimos**, Buenos Aires: Ed. Larousse
 - VALADEZ DE BERLANGA (1989) **Liderazgo**, México : Curso BANCOMER.
 - W.J.REDDIN (1988) **Efectividad Organizacional** ,Artículo Maganament Today.