



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

# **CURSOS INSTITUCIONALES** CI-002-2002

**LUZ Y FUERZA DEL CENTRO**

## **LIDERAZGO**

**Del 21 al 25 de Enero de 2002**

### *APUNTES GENERALES*

**Lic. Víctor Silva Martínez  
Luz y Fuerza del Centro  
Enero / 2002**



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**

**"Tres décadas de orgullosa excelencia" 1971 - 2001**

**LIDERAZGO**

**OBJETIVO GENERAL:**

Al finalizar este curso el participante podrá diferenciar entre los diversos estilos de Liderazgo y contará con las técnicas que le permitan mejorar sus habilidades como Líder dentro de su organización.

**TEMARIO:**

**I. EL LIDER DENTRO DE LA ORGANIZACION**

- 1.1 Importancia del liderazgo
- 1.2 La misión del Líder

**2. TEORIAS DE LIDERAZGO**

- 2.1 Teoría X-Y
- 2.2 Teoría Tannenbaum y Schimdt
- 2.3 El Grid Gerencial

**3. LIDERAZGO EN BASE A SITUACIONES**

- 3.1 Elementos de Liderazgo
- 3.2 Conducta de Tarea
- 3.3 Conducta de relación

**4. LA MADUREZ DE LOS COLABORADORES**

- 4.1 Conceptos y niveles de madurez
- 4.2 Evaluación del nivel de madurez

**5. ESTILOS DE LIDERAZGO**

- 5.1 Estilo 1: Ordenar
- 5.2 Estilo 2: Convencer
- 5.3 Estilo 3: Participar
- 5.4 Estilo 4: Delegar
- 5.5 Aplicación del Liderazgo

**6. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD**

**7. USO DEL PODER**

- 7.1 Fuentes y bases del poder
- 7.2 Manejo del poder en base a situaciones

**DURACIÓN:** 18 horas

CURSO

01

LIDERAZGO

TEMA 1.

EL LIDER DENTRO DE LA ORGANIZACION.

1.1. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

1.2. LA MISION DEL LIDER.

# El nuevo liderazgo

El desafío del nuevo milenio será formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y nunca pierdan la perspectiva.

*Por Warren Bennis*

*Warren Bennis es un reconocido experto en liderazgo. Su campo de acción abarcó la consultoría, la enseñanza y la publicación de más de 25 best-sellers. Su último libro, Organizing Genius: The Secret of Creative Collaboration, fue elegido por el periódico Financial Times como "una de las 50 publicaciones de negocios más importantes de todos los tiempos".*

**E**l rol clave que juega el liderazgo en toda actividad humana no sólo está restringido a las grandes organizaciones que presentan una estructura a simple vista compleja. La perspectiva sistémica reconoce a la familia como primer componente o unidad de organización donde pueden detectarse algunos de los rasgos que se ponen en juego en las grandes estructuras: jerarquía, sistema y formas de distribución son algunos de estos componentes distintivos. Incluso, este punto de vista se apoya

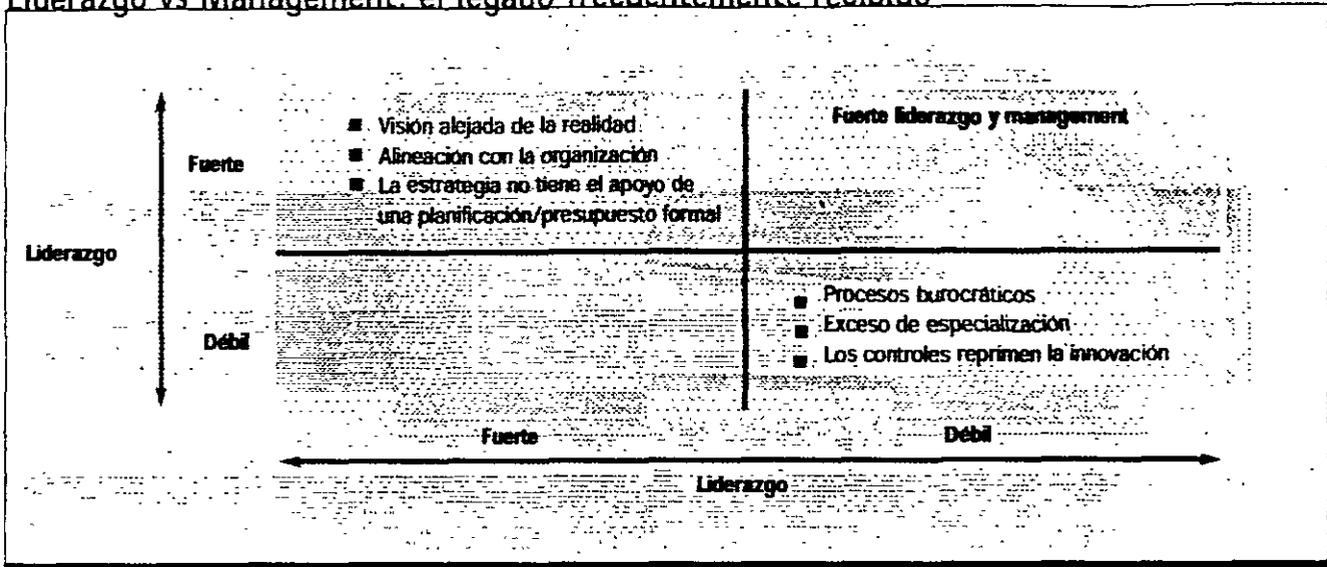
en la creencia de que muchas de las actitudes y toma de posiciones frente al liderazgo se originan tempranamente en el entorno familiar. El análisis de estas manifestaciones también pone de manifiesto la importancia que juegan la autoridad y el poder en la organización y la capacidad de algunas personas para movilizar a otros individuos y convertirlos en seguidores dispuestos.

Las competencias de un líder Kevin Kelly, editor de la revista *Wired*, suele referirse a la importancia de las



105

## Liderazgo vs Management: el legado frecuentemente recibido



relaciones como un factor crítico que, incluso, puede ser considerado más importante que la tecnología para muchas organizaciones. De todas formas, la comprensión del liderazgo está atada a la percepción personal que muchas veces impide trazar un modelo lógico para analizar este factor. Esto hace que en torno a la problemática del liderazgo se genere un intenso debate.

Sin embargo, la experiencia acumulada tras dos décadas de entrevistas a más de 150 ejecutivos sobresalientes demuestra que es posible identificar un puñado de características, cualidades y competencias que identifican a los líderes efectivos y sobresalientes en sus organizaciones de trabajo. Esta tarea de detección se vale, al mismo tiempo, de entrevistas con el núcleo familiar del líder y también con su personal para contar con una visión más amplia de cómo se desenvuelve el individuo en cuestión en distintas organizaciones. Esto se debe a que, por lo general, cuando una persona habla de sí misma sólo es posible conocer sus ideas.

### La revolución del liderazgo

La profunda transformación experimentada por la economía y los negocios durante los últimos 20 años convirtió al liderazgo en un factor clave, que fue ganando importancia y significación para las organizaciones. Al-

gunos estudios identifican el marcado ascenso que recorrió este valor en los últimos años.

En uno de ellos, realizado por la consultora Andersen Consulting, se buscó cuantificar la correlación de las compañías de alta performance con la percepción de liderazgo que las identifica. La metodología establecida para este trabajo determinó una correlación entre un conjunto de compañías líderes de los Estados Unidos y la evolución del precio de sus acciones.

La lógica de este estudio está en línea con una reciente encuesta realizada por el *Wall Street Journal* según la cual 86% de los analistas del diario toman sus decisiones de compra y venta en base a la reputación del máximo ejecutivo de la empresa. Esto significa que el precio de los acciones de una compañía está determinado por el reconocimiento que genera el equipo de líderes y los máximos ejecutivos de una compañía.

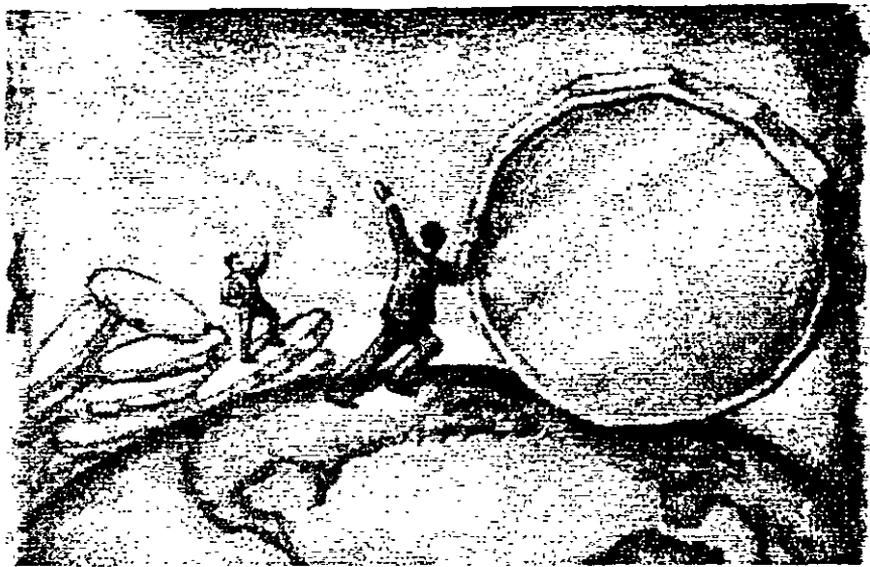
Otro aspecto significativo del liderazgo puede detectarse en el ranking anual de la revista *Fortune* sobre las compañías más admiradas. Aunque no existe un único factor que convierta a una empresa en un objeto de admiración, el elemento que establece la mayor diferencia entre compañías es indudablemente el del liderazgo. Las personas aprueban al artista, no a su pintura.

Esto hace que el papel del liderazgo sea muy importante para el éxito de cualquier organización, así se trate de un sistema escolar, de voluntarios o una pequeña organización de caridad.

### Imaginación infinita

El otro elemento que sobresale a la hora de establecer las causas que catapultaron el valor liderazgo, está intimamente entrelazado con las exigencias que plantea la denominada nueva economía. Ocurre que la profunda transformación que está experimentando el capitalismo está impulsando aceleradamente el reemplazo del capital como factor clave del éxito. Esto significa, lisa y llanamente, la desaparición de los cimientos tradicionales del éxito, como fue por ejemplo el control de los recursos naturales durante casi 200 años.

Para graficar esta mutación, Bill Gates apeló a un concepto que podría catalogarse como nuevo paradigma: "El único recurso con que contamos en la fábrica es la imaginación humana". Como corolario de esta cita podría decirse que cualquier compañía que no cuente con la capacidad de generar capital intelectual ni siquiera podrá figurar en la guía telefónica del año 2003. La clave del éxito de cualquier organización pasará por la capacidad de imponer un poder



El ejecutivo de General Electric también visualiza el campo de interacción de las ideas como uno de los frentes donde se gana la batalla del conocimiento y del liderazgo. El ejemplo al que recurre el ejecutivo de General Electric es su visita a una planta de la compañía, y el posterior intercambio de ideas con un representante gremial.

"El delegado sindical me podría enseñar más acerca de la planta de lo que yo podría aprender. El ha tratado con más fábricas, más culturas, y más jefes; ha conocido a los burócratas más que cualquier otra persona. De este modo, puede enseñarme más que nadie. Siempre y cuando la gente tenga integridad, el juego permanece abierto."



*"El precio de las acciones de una compañía está determinado por el reconocimiento que genera el equipo de líderes y los máximos ejecutivos de la empresa."*

cerebral, de valorar el conocimiento y contar con el know how adecuado. Hace sólo diez años, las acciones con mayor crecimiento en los mercados bursátiles correspondían a empresas de los sectores de energía, manufactura y bancario. Actualmente, las diez acciones de mayor crecimiento en los Estados Unidos representan a empresas que operan en el campo de la tecnología de la información. Microsoft, Intel y SCP constituyen tres buenos ejemplos de esta nueva realidad que los ejecutivos de las grandes empresas siguen con detenimiento.

**Personas, dólares e ideas**  
 Uno de los líderes de la industria que mejor parece haber comprendido el cambio de escenario es Jack Welch, gerente general de General Electric. A diferencia de lo que podría suponerse desde una primera aproximación, este ejecutivo sostiene que su negocio es muy sencillo. Welch entiende que su tarea consiste

en escuchar las ideas para difundirlas, exponerlas al personal y contrastarlas con los modelos de rol. En la práctica, este modelo supone para Welch desarrollar sólo tres actividades dentro de la organización, aunque se trata de tareas clave: la selección del personal, la asignación de los recursos y la difusión de las ideas fuerza.

A la hora de seleccionar el personal, Welch elige a las mejores personas que encuentra. Incluso, se ocupa personalmente de entrevistar a los candidatos para los 500 puestos principales de General Electric. No se trata de una actividad menor ya que pasa casi 60 por ciento de su tiempo atendiendo el frente crítico de los recursos humanos.

" Toda la asignación de recursos comprende, entonces, personas, dólares e ideas", entiende Welch, para quien cualquier modelo organizacional requiere que sus trabajadores formen parte de un conjunto para alcanzar el éxito.

Welch considera que el núcleo central del liderazgo se afirma en la capacidad de liberar la potencia cerebral de cada integrante de su equipo. Hay muchas personas que, por no ser consideradas, dejan su cerebro del otro lado de la puerta de entrada de la empresa.

La mayoría de los estudios indica que sólo se libera menos de la mitad de la capacidad cerebral de los talentos que existen en las organizaciones. Un estudio de la Universidad de Pennsylvania verificó que un aumento de 10 por ciento en la educación redundaba en un incremento de 8,5 por ciento en la productividad. En tanto, un aumento similar en la inversión de capital permite alcanzar un incremento en la productividad inferior a 4 por ciento.

**Reinvención digital**  
 La transformación que está atravesando el capitalismo es tal que no resulta exagerado afirmar que el mundo de los negocios sólo tiene 10

## Cómo lograr perspectiva

- I. "Las mentes, como los paracaídas, funcionan mejor cuando están abiertas."  
¿Cuán abierto está usted para "contestar en forma reflexiva"? (Especialmente cuando son "malas noticias")
- II. ¿Tiene usted una actitud curiosa frente al mundo? e identifica nuevos puntos de inflexión en la demografía, sociología, tecnología y legislación? (¿Visita el web site de la competencia? ¿Cuántos periódicos lee diariamente?)
- III. ¿Puede tomarse sabáticos? (Conferencia como ésta o la de Davos o meditación o un mes de ...?)
- IV. ¿Cuántas nuevas experiencias, pasiones, amigos, carreras ha tenido o desarrollado en los últimos dos años?
- V. ¿Cuántas películas, obras de teatro, novelas y libros ha ido a ver o a leído este año?
- VI. Y finalmente: ¿sabe cómo aprende?

años de vida. Hace exactamente una década se derrumbó el muro de Berlín, símbolo de la guerra fría que se prolongó durante cuarenta años. En cambio, si hay un símbolo de identificación actual ése es WWW, por World Wide Web, la sigla que refiere a Internet. La comparación de escenarios da cuenta de la intensidad del cambio.

Hace sólo diez años, cuando el muro actuaba como un divisor de jerarquías, tal vez habría sólo 400 personas que realmente comprendían el poder de la Web. Incluso, hace un lustro no había prácticamente comercio electrónico cuando las cifras actuales y sus proyecciones son impactantes. En 1998, se generaron ventas por US\$ 83.000 millones en la Web y para el 2003 se espera que la cifra de transacciones online trepe por encima de US\$ 1,6 billón.

Las empresas vivieron en carne propia esta transformación. A comienzos de los años '90, AT&T era un gigante moribundo, mientras que actualmente es un actor ágil dentro del mundo de la información. El principal operador de larga distancia de los Estados Unidos está invirtiendo enormes sumas de dinero, no sólo en fibra óptica, sino en televisión por cable para dar batalla en el campo

de la telefonía local e Internet. Sólo este año, las adquisiciones de AT&T superaron los US\$ 150.000 millones. El otro hito de la globalización es la imparable cadena de mergers y fusiones. Mientras que en 1989 las operaciones se ubicaron por debajo de los US\$ 300.000 millones, este año esa cifra se multiplicará por diez.

Hace diez años no había en Harvard Business School graduados que pensarán en ir a trabajar a una empresa de Internet. Ahora, el 30 por ciento de los graduados está interesado en este rubro. Además, Amazon era un río en Brasil, el Amazonas; mientras que hoy Amazon es un verbo: la compra de un libro en la Web ya fue bautizada como "amazonear."

Actualmente los presidentes de empresas están preocupados por conservar sus mejores talentos, en adoptar las nuevas tecnologías para los canales de distribución y en quedarse sin negocios. Otros fantasmas son la supercapacidad, la hipercompetencia, y los competidores que todavía no salieron al ruedo aunque pueden lanzar una nueva aplicación que en poco tiempo barrerá con todo lo conocido en el mercado.

Mientras que hace diez años la mayoría de los altos ejecutivos leía el libro de Tom Peters, *En búsqueda de la exce-*

*lencia*, el referente actual es *Sólo los paranoides sobreviven*, el libro con el cual Andy Grove, ex CEO de Intel, describió los tiempos que corren en el negocio de la tecnología.

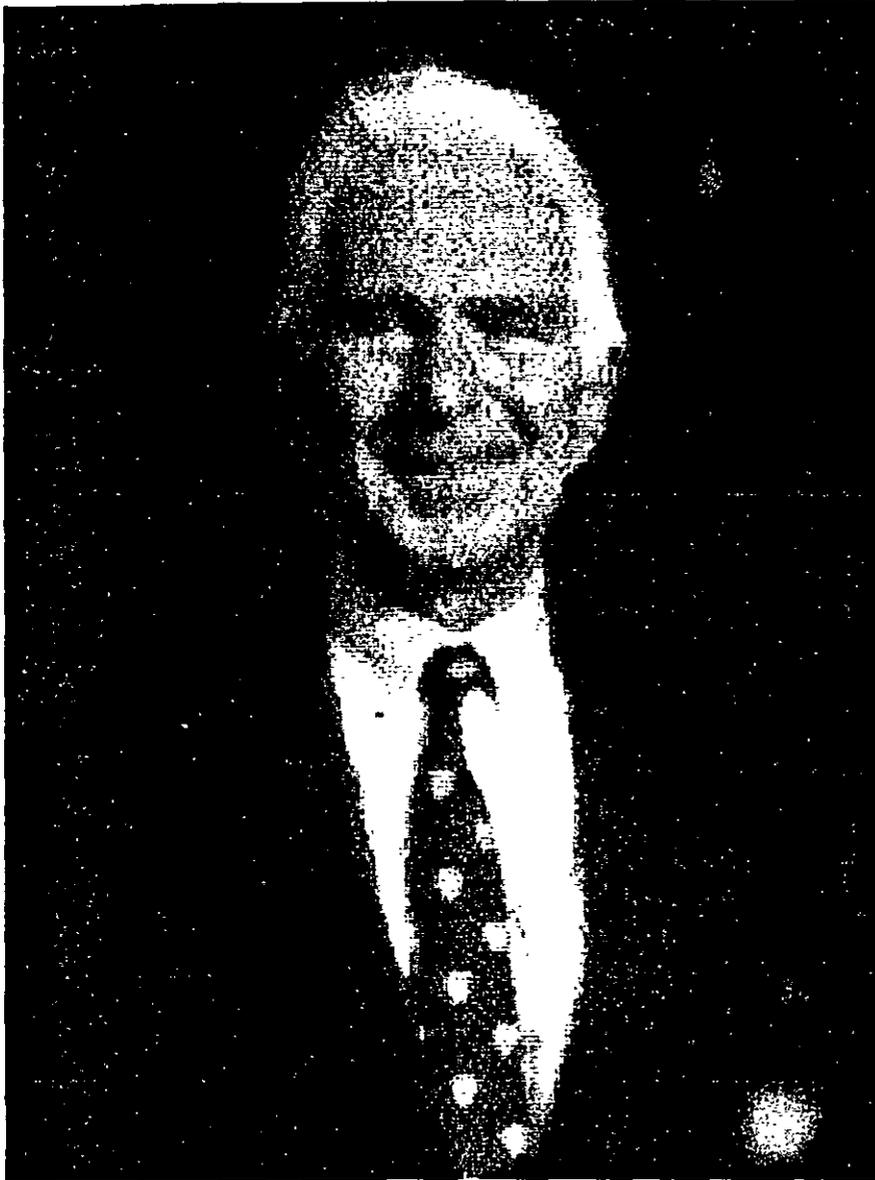
A dos años del fracaso  
La velocidad del cambio es tal que ninguna organización está actualmente en condiciones de asegurar su liderazgo, ni siquiera por poco tiempo. No por casualidad, Bill Gates, quien inició su imperio del software en un garage, sabe del peligro está a la vuelta de la esquina: "Estamos a sólo dos años del fracaso. No sabemos quién surgirá con algún nuevo invento que nos deje sin trabajo". En agosto pasado, siete de las diez principales empresas según su valor de mercado correspondían al área de tecnología de la información y apenas tres de la lista representaban a otros sectores: un banco, la petrolera Exxon y una compañía farmacéutica.

Recientemente el índice Dow Jones dejó afuera a tres empresas para agregar otras. Entre las nuevas figuran Microsoft, Intel y SBC Communications. Las que quedaron son una petrolera, Chevron, una minorista, Sears y una compañía manufacturera, Union Carbide.

La clave de la ventaja competitiva para el año 2000 y hacia el futuro será la capacidad del liderazgo para crear el diseño organizacional y la arquitectura social que permita generar capital intelectual. El liderazgo dejó de centrarse en la producción de bienes y servicios en forma eficiente. La tarea más importante para el líder será reunir personas y desarrollar las relaciones para crear una comunidad que produzca riqueza.

Las competencias de un líder  
Hay cuatro factores que se destacan a la hora de identificar un liderazgo ejemplar y que suelen ser una demanda permanente tanto del personal como de los clientes.

- 1) Significado y dirección.
- 2) Confianza.
- 3) Optimismo.
- 4) Búsqueda de resultados.



*"A pesar de la subjetividad es posible identificar algunas características, cualidades, competencias, típicas de los líderes efectivos y sobresalientes en sus organizaciones de trabajo."*

Estos factores se articulan con el propósito, un elemento que a su vez consta de tres aspectos: pasión, perspectiva y significado. La palabra pasión es interesante porque, si se analiza su origen, proviene de la palabra sufrir. Se refiere básicamente al sufrimiento y la pasión de Jesús. Los grandes líderes tienen ese compromiso. La pasión es intensidad, y esta última fija la atención. Kevin Kelly suele referirse a lo difícil que es captar la atención de la gente. Jack Welch, por ejemplo, no será recordado por su excelente estrategia comercial que, por cierto, fue brillante. En 1982 la estrategia comercial de

GE procuraba que todas sus divisiones debían ocupar el primer o segundo lugar en cada uno de los rubros en los que participaba. De lo contrario, debían ser vendidas o eliminadas. Esta estrategia fue brillante pero no representa el verdadero legado de Welch quien será recordado por su capacidad de movilizar, motivar, energizar y animar a cientos de miles de personas en una amplia cartera de negocios. Michael Armstrong, el relativamente nuevo presidente de AT&T que ha revitalizado la empresa de telecomunicaciones, dice que su día favorito es el lunes porque le encanta ir a tra-

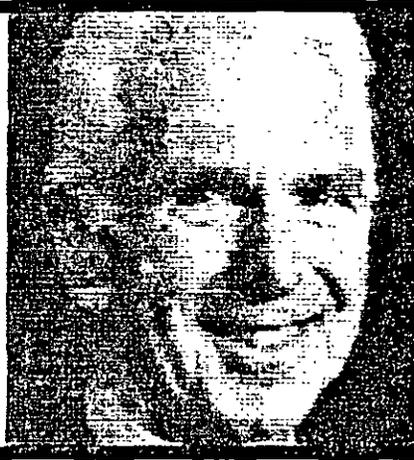
bajar. En la chapa de su auto tendría que leerse TGIM (por las siglas en inglés de Thank God it's Monday). Para Armstrong el trabajo debería ser más divertido que el tiempo de esparcimiento.

El nuevo gerente general de Ford Motor Co, Jack Nasser, afirma que "la pasión genera la energía y la motivación indispensable para el crecimiento de cualquier empresa. Pasión por la empresa significa disfrutar de los malabares a los que se debe apelar muchas veces para responder a las demandas que exige el mercado. Un ejemplo de esto es cómo se fabrica el mejor automóvil o camión al menor costo posible. Focalizarse sólo en las características de un producto es tan inapropiado como analizar únicamente su costo. Estos son los desafíos que hacen que el trabajo sea interesante y requieren de líderes creativos.

Nasser utiliza la pasión como una de las palabras clave, porque genera la energía y la motivación indispensables para el crecimiento. No hay un sólo líder que no acepte este sentido de la pasión.



"Actualmente, el único recurso con que contamos en la fábrica es la imaginación humana. Sin ella, cualquier organización estará perdida."



El segundo aspecto del propósito es la perspectiva, elemento que va de la mano de la anticipación.

En la década de los '20 Motorola, una empresa por entonces recién fundada, detectó que se estaban dando dos nuevos e importantes fenómenos: había nacido la radio como nueva forma de comunicación y, al mismo tiempo, los automóviles comenzaban a ser accesibles para todo público.

Tal vez la idea resulte obvia actualmente pero el desafío implicaba colocar una radio dentro de un auto y llamarla Motorola. Todas las ideas brillantes suenan obvias luego de haber sido implementadas.

Luego de haber comenzado la Segunda Guerra Mundial, Motorola se preguntó cuál era el problema más importante que se presentaba en un combate. La respuesta también era obvia: la comunicación. Esto la llevó a inventar el primer radio intercomunicador portátil, el walkie talkie que, aunque muy primitivo, estaba muy por delante de la curva.

El jugador de hockey Wayne Gretzky, que acaba de retirarse este año, dice algo muy profundo: "Lo importante no es dónde está el pato (o el beneficio económico), sino dónde va a estar el pato".

El imperio de lo efímero  
Frente a la acelerada transformación del mercado y los negocios, resulta imprescindible acotar la incertidumbre. Roberto Goizueta, el gran líder de negocios que condujo Coca-Cola

durante casi dos décadas y falleció el año pasado, dijo en 1992, una frase que también se convirtió en un hito de la anticipación: "Si realmente hemos de tener éxito en la década de 1990 y también después, tendremos que perturbar al presente".

Esta sentencia se asocia al concepto de capitalismo como paraíso de la destrucción creativa al cual se refieren algunos economistas. Esta es la perspectiva que deben adoptar los ejecutivos de negocios y que, muchas veces, comienza a fallar cuando el núcleo gerencial no sabe lo que está ocurriendo en su propia industria. La nómina de ejecutivos que fracasaron incluye al ex gerente general de Compaq, quien aparentemente no estaba navegando las páginas Web de sus propios competidores que ya estaban comiéndose su mercado en forma abrumadora. De esta forma, y luego de nueve años de éxito, fue despedido por Ben Rosen, el presidente de Compaq.

Lo que ocurre a menudo con los ejecutivos número 1 exitosos es que ese estado comienza a ser percibido como un hábito. Y, lo más peligroso, es que el hábito del éxito puede eliminar la capacidad de respuesta frente al entorno.

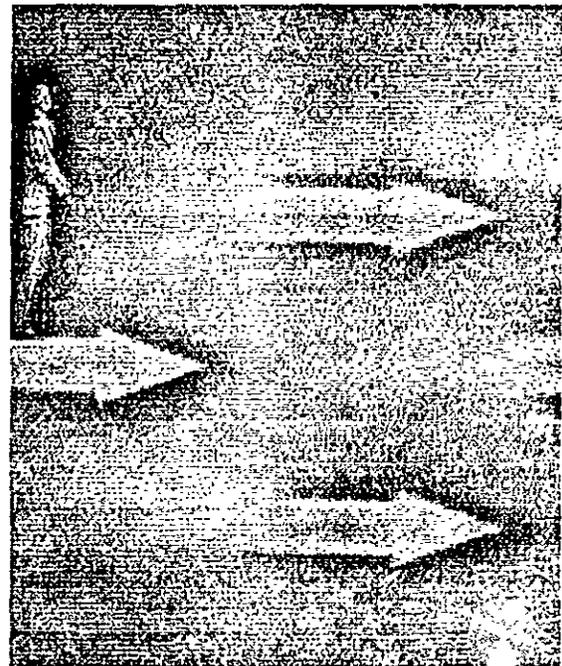
Ben Rosen de Compaq publicó una carta muy interesante en el *Wall Street Journal* tras despedir a su gerente general. Si uno lee el texto lo que puede apreciarse es que hoy resulta clave contar con capacidad organizacional para operar a la velocidad de Internet, satisfaciendo rápi-

damente las necesidades de todo cliente y mantenerse muy por delante del mercado en todo momento. Indirectamente, Rosen estaba diciendo que en algún momento su ex gerente general no estaba cumpliendo con este precepto.

Claro que no siempre es fácil adelantarse a los acontecimientos. Actualmente, la pregunta clave es: ¿está aprendiendo usted a la misma velocidad a la que está cambiando el mundo? Un interrogante más osado aún es: ¿está usted aprendiendo más rápido de lo que cambia el mundo?

Cuando se analiza el comportamiento de los altos ejecutivos que fallan, que se ven descarrilados, que llegan a una meseta o se ven dejados de lado, casi siempre ocurre que han perdido la perspectiva de lo que está ocurriendo en el complicado y borroso entorno de sus respectivos negocios. Precisamente, tener perspectiva es otra manera de permanecer un paso adelante del juego.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones carece de tiempo suficiente para la reflexión, para repensar lo que está ocurriendo en su propio entorno empresarial. Es asombroso que las organizaciones y las personas que las componen no cuentan con una estructura diseñada



da para la reflexión. Es fundamental ubicarse un paso más adelante y tener alguna perspectiva sobre lo que está ocurriendo, sobre todo cuando los escenarios de negocios se tornan cada día más complicados.

#### El poder del significado

El tercer aspecto del propósito es el significado. Casi todas las empresas cuentan con declaraciones acerca de su visión que suelen publicarse y representarse en tarjetas plastificadas con los valores y la idea corporativa sobre este aspecto. El problema es que muy a menudo estas declaraciones son olvidadas o generan cinismo. Ocurre que la discrepancia, la brecha entre la declaración de la visión (la retórica) y la realidad del trabajo es tan grande que no tiene ninguna conexión con el significado. Lo que se pretende con respecto al trabajo es que toda la organización pueda sentirse significativa. Es decir, que se perciba la existencia de algún propósito del trabajo que vaya más allá de las personas. Esto supone que el entorno sienta que está realizando una labor que genera una diferencia. Este valor no sólo corresponde al ámbito empresarial sino que es propio de cualquier tipo de organización.



*"La clave del éxito de cualquier organización pasará por la capacidad de imponer un poder cerebral, de valorar el conocimiento y contar con el know how adecuado."*

En el ámbito docente, por ejemplo, existen educadores que en realidad han olvidado que enseñar es una profesión noble. Muchas veces la gente se sienta en alguna sala universitaria y se pregunta: ¿no sería este un excelente lugar para trabajar si tan sólo no hubiera estudiantes?

El propósito de la universidad es poder atender a los estudiantes, es enseñar. Pero cuando la gente olvida el propósito, el significado, es allí cuando comienzan a imponerse la inercia y la burocracia. Ese, precisamente, es el momento a partir del cual la gente fracasa.

En contrapartida, los líderes ejemplares suelen recordar a su personal aquello que es importante. Un buen caso que ilustra esta premisa es el de J. Scully. Este ejecutivo fue reclutado en 1984 por Apple, que por entonces era una pequeña empresa que daba sus primeros pasos. Scully ocupaba una posición envidiable en el mundo de los negocios: era el número dos de Pepsi Cola. Por su buen desempeño, sumado al hecho de estar casado con la hija del presidente de la empresa, pensaba, no sin razón, que iba derecho a convertirse en titular de la compañía en un futuro cercano. Sin embargo, se topó con esta pequeña compañía situada al oeste de California y se fue de Pepsi Cola. Scully formó un pequeño grupo de gente que encarnó la misión divina de salvar a Apple.

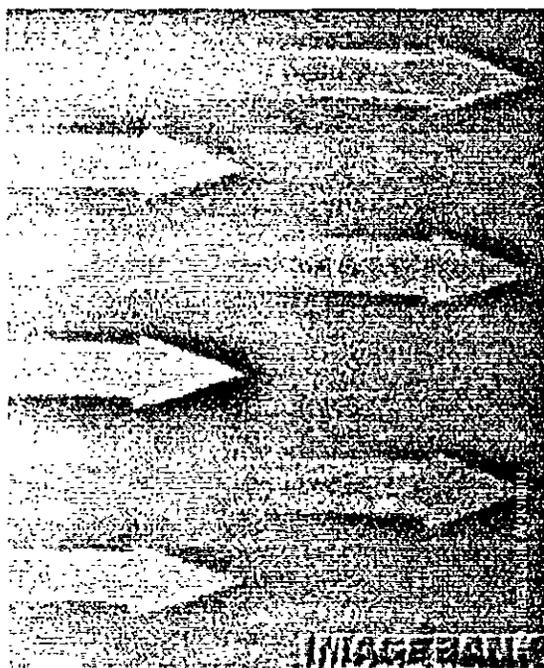
A Steve Jobs, fundador de Apple, le hacía falta un ejecutivo ortodoxo, una cara respetable que pudiera

venderle a la América corporativa y, por este motivo, eligió a Scully de Pepsi Cola.

Scully recuerda que su primera reacción cuando fue tentado para dejar la compañía de gaseosas fue: "No puedo dejar a Pepsi por una compañía así. Apple es sólo una empresa casera, de garaje". Sin embargo recuerda que fue muy difícil decirle no a Steve Jobs: "Me miró fijo y me dijo si quería vender agua azucarada el resto de mi vida, o si prefería ir con él a cambiar el mundo". rememora Scully.

Scully se quedó pensando lo que se perdería si no aceptaba. Para el joven equipo de Mac, con una edad promedio de 21 años, ésta era la tarea más apasionante de sus vidas. Actualmente, la gente que integró ese equipo recuerda que trabajar en Apple en esa época era realmente estar en familia. Estaban unidos por el vínculo de tratar de hacer algo increíble con la Mac.

Scully quería que la Mac revolucionara el mercado de las PC, pero fue Jobs el que definió la percepción. Realmente la máquina tenía que funcionar perfecto al encenderla por primera vez. Jobs preguntó al equipo si sabían la cantidad de millones de personas que iban a comprar la máquina. "Imaginemos que ustedes pueden lograr que encienda cinco segundos más rápido. Son como quince vidas si los multiplicamos por los millones de compradores. Con cinco segundos de menos estaremos ahorrando como cincuenta vidas en



tiempo". dramatizó Jobs. Así logró que el encendido fuera más rápido.

### Confianza

El segundo punto determinante mencionado más arriba corresponde a la confianza. La capacidad de generar confianza sostenida resulta muy difícil para los líderes de hoy en día. En gran parte, esto se debe a que el contrato social del empleo, sobre todo en los Estados Unidos, ha cambiado drásticamente.

Un banquero retirado de 90 años, muy activo y con una muy buena carrera en su haber, dijo hace algún tiempo que nunca contrataría a nadie que hubiese tenido más de tres empleos. En su visión, alguien que hubiera tenido más de tres empleos era incompetente o desleal.

En la actualidad, mucha gente culmina una carrera laboral tras haber pasado por más de seis trabajos distintos sin ser ni incompetente ni desleal.

Hace algunos años, en 1994, un escrito a mano en la cartelera de una empresa, que por alguna razón obvia no estaba firmado, reflejaba un punto interesante con respecto al cambio operado en el contrato social.

"No podemos decir cuánto tiempo

En 1985, aproximadamente el 25 por ciento de la fuerza laboral se vio reducida, despedida o trasladada a otros puestos de trabajo.

En 1988, casi cuatro personas de cada diez cambiaron de puesto de trabajo.

En 1992 se incrementó aún más el número de personas que cambió a un puesto de trabajo de igual o mejor jerarquía y remuneración. Es decir, en la década de los '90 mucha gente abandonó voluntariamente sus trabajos para tomar otros lo cual aceleró la tasa de rotación.

Apple Computers tiene una consigna interesante: "No estamos interesados en emplearlos durante toda la vida.

Es una oportunidad para ambas partes que probablemente será finita. Es decir, las organizaciones que arman los negocios también des-invierten", sostiene la empresa informática. Este modelo, evidentemente, está muy alejado del que presentaban las organizaciones tradicionales.

La pregunta es, entonces, cómo hacer para que una organización logre crear un entorno de confianza. Un punto importante es que se necesitan jefes que se ocupen de algo más que la visión del día. Los líderes deben tener mucho cuidado, empatía,

resolverlo. Esto demuestra la importancia que tiene la sinceridad en todas las organizaciones.

En otras investigaciones se han encontrado algunos hallazgos notables. Siete de cada diez personas no quisieron hablar con sus jefes, aun si sentían que su superior estaba cometiendo un error que los podía arrastrar junto con toda la compañía hacia un grave problema. Generalmente, los estadounidenses se enorgullecen de ser honestos, sinceros y directos. Sin embargo, esta actitud se diluye muchas veces en situaciones donde el personal siente que el jefe está cometiendo un error.

La televisión, por ejemplo, hace que el deshonesto quede muy expuesto ante la gente. Incluso hay quienes sostienen que las personas tienen una sensación innata para poder detectar la deshonestidad.

Lo más lógico sería suponer que la confianza se estructura sobre tres pilares que la motivan.

El primer componente básico está en la ambición y el impulso, que son una cualidad esencial en cualquier ejecutivo senior.

El segundo aspecto es la competencia. Para un ejecutivo todo parece



*"La asignación de recursos en cualquier organización comprende sólo tres elementos: las personas, el capital y las ideas."*

seguiremos en el negocio, no podemos prometerle que no nos comprará otra empresa, no podemos prometerle que tendrá empleo hasta que se jubile, no podemos prometerle que habrá fondos para su jubilación, no podemos esperar su inquebrantable lealtad y no estamos seguros de que la querramos tampoco", rezaba esta declaración que, en pocas líneas, relataba mucho acerca de lo que representan actualmente los Estados Unidos como lugar de trabajo.

Algunos datos son ilustrativos:

y ponerse del lado del personal. Sobre este aspecto, resulta clave contar con líderes con los que toda la organización pueda ser sincera.

Jack Welch contó que tuvo que enfrentar un serio problema que involucró una cifra superior a los US\$ 600 millones. Concretamente, General Electric perdió esta cifra en la planta que fabrica heladeras porque había una deficiencia con el compresor. Los trabajadores que armaban el compresor ya sabían del problema, pero no habían llegado a

más fácil cuando tiene la sensación de ser experto en el área de su incumbencia o en la línea de negocio en que incursione.

El tercer ítem abarca la autenticidad y la integridad. Supone que los líderes conozcan la diferencia entre lo que está bien y lo que está mal. Que tengan una brújula moral.

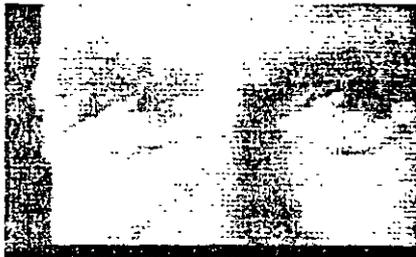
Una persona con ambición descontrolada, sin límite alguno, puede esconder a un dictador. Hay en el mundo de los negocios "tiranos" empresarios con perfiles parecidos

a los de Adolph Hitler, Joseph Stalin, o Mao Zedong. A nadie le gustaría caer exactamente en el molde de esa categoría.

Otro perfil diferenciado es el del tecnócrata, una suerte de volcán que sólo calcula números. Este es el caso de un ex gerente de ITT que simplemente llevó a su empresa a la ruina porque las únicas variables que consideraba eran los números. Sin sensación de organización, los números no tienen sentido porque el liderazgo es algo muy conectado con las relaciones. Esto hizo que ITT tuviera que ser rescatada por la voracidad numérica de un tecnócrata.

También debe considerarse la idea de tenacidad, de que las cosas van a funcionar bien y que se puede incidir en las circunstancias de la vida. Todo líder ejemplar pareciera contar con esa percepción positiva del resultado. Los norteamericanos tienden a ser bastante optimistas, pero también se registra el hecho de que los ejecutivos piensan más en las posibilidades que en los problemas.

Un caso interesante es el de una persona que, tras obtener el premio Nobel, reconoció haber pasado gran parte de su vida en la búsqueda



*"Estamos a sólo dos años del fracaso. No sabemos quién surgirá con algún nuevo invento que nos deje sin trabajo."*

de ese galardón. Esa persona tenía la sensación de que todo lo que intentaba hacer apuntaba siempre a ganar el Nobel.

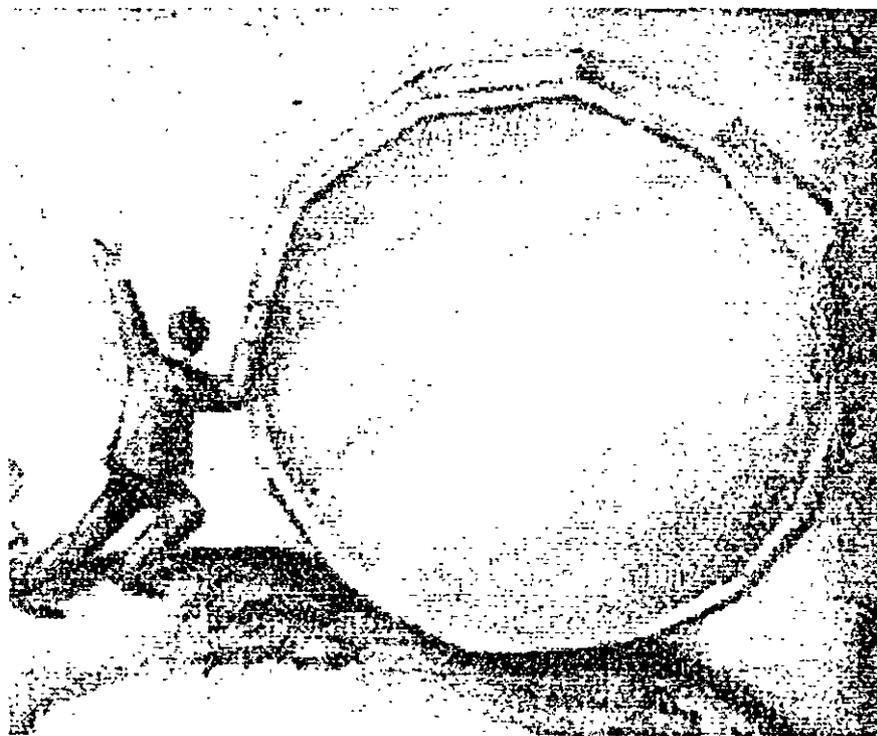
En realidad los buenos líderes son muy optimistas con respecto al futuro. Tal es el caso de Winston Churchill durante la Segunda Guerra Mundial: su figura se convirtió en un

símbolo del mundo libre que peleaba contra las potencias del eje. Franklin D. Roosevelt, en su primer discurso ante el Congreso dijo: "Lo único que debemos temer es al temor". Por su parte, Bill Clinton, cuando obtuvo su reelección presidencial en 1996 habló de construir un puente hacia el futuro. Su adversario, Bob Dole, se había referido en cambio a la Segunda Guerra Mundial, ya que era un veterano combatiente y héroe de la guerra. Otro caso interesante es el del reverendo Martin Luther King Junior, quien tenía el lema "hemos de prevalecer algún día".

No hay liderazgo sin resultados. Se puede contar con todas las condiciones mencionadas anteriormente, pero sin los resultados nada garantiza el liderazgo. La idea es que los líderes son visionarios, mientras que a los gerentes sólo les interesa controlar, planificar y realizar informes financieros.

Si bien esta dicotomía se mantuvo firme durante mucho tiempo, actualmente se la puede considerar falsa. Los grandes líderes no son una cosa o la otra: un gran visionario retirado de la realidad será como un poeta que vive en un punto remoto. Jack Welch dijo una vez algo muy interesante: "Cuántas veces nos hemos dicho ojalá hubiese esperado seis meses más?".

Sin embargo, hay que hacer las cosas, tolerar los resultados y seguir adelante. De esa manera se avanza. En el mundo actual se deben tomar decisiones muy duras, a veces con información imperfecta. Cuando Michael Armstrong invirtió tantos millones de dólares en la televisión por cable, ¿acaso no asumió un gran riesgo? Por supuesto que sí, pero él sintió, dada la creciente competencia de las baby Bells, que debía entrar en el negocio del cable. Fue una decisión sobre datos imperfectos. Sin embargo los líderes tienen que mostrar este tipo de resolución y compromiso con la acción. Welch suele afirmar que mide los resultados de la compañía que dirige con tres factores: la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados y el flujo de fondos efectivo. Con esos tres elementos bien mane-



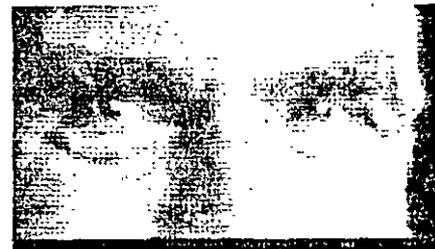
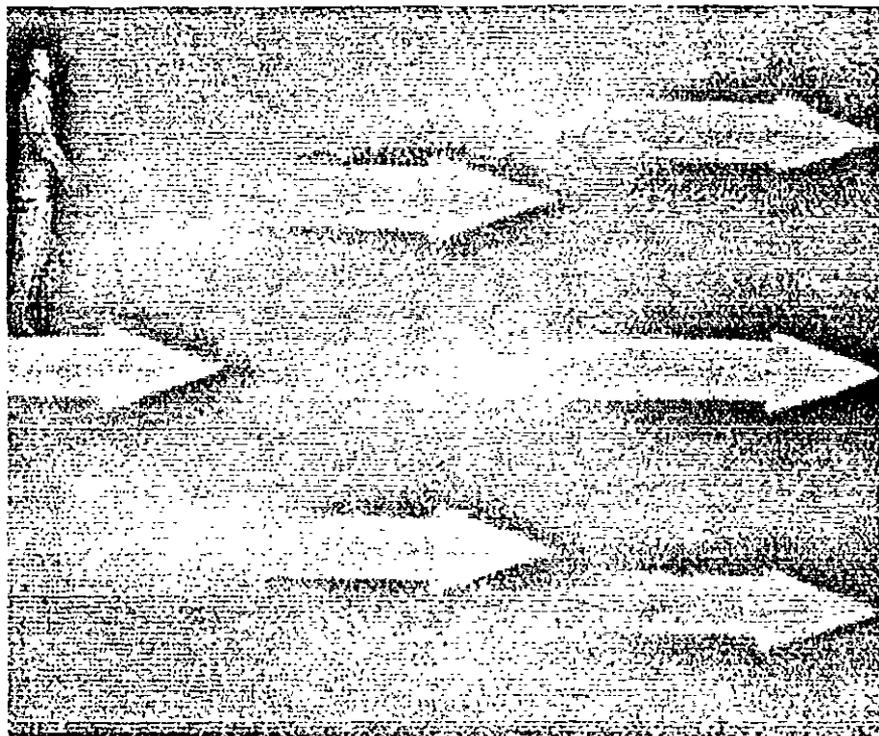
gados pretende que la empresa gane. No resulta exagerado ya que con la satisfacción de los clientes se gana en participación mientras que con la satisfacción de los empleados se obtiene productividad y, si existe el flujo de fondos, el sistema funciona.

La inversión en liderazgo  
La forma en que el mundo de los negocios aprende sobre el liderazgo y

una lista de los diez elementos que van a proporcionar confianza y significado. Luego, se genera un cuestionario y se enumeran estos comportamientos específicamente. En el cuestionario hay tres preguntas:

- 1) ¿Su organización premia determinado comportamiento?
- 2) ¿Castiga este comportamiento?
- 3) ¿Ignora este comportamiento?

alineación es como el caos. Al trabajar con los ejecutivos tengo que decirles que deben estar seguros de cuáles son los comportamientos que se premian y que bajen a todos los niveles de la organización. Mi conclusión es que la calidad del liderazgo es una función de la calidad del liderazgo. En otras palabras, si uno tiene fuertes líderes al inicio, ellos proporcionan actitudes y un



*"El fracaso de un líder se caracteriza por la falta de perspectiva, la arrogancia y la ausencia de inteligencia emocional."*

cómo pueden hacer las organizaciones para crear sus líderes es algo sumamente complejo. No se aprende demasiado a través de libros o conferencias. Más bien, se aprende a través de la experiencia directa. De hecho al preguntarles a los ejecutivos en muchos estudios cuáles fueron los hitos que los ayudaron a desarrollarse como líderes, nunca dejaron de faltar las referencias a un libro leído o la asistencia a una conferencia. El liderazgo puede aprenderse en las organizaciones sólo a través del ejemplo. Dicho de otra forma, para tener un programa exitoso de desarrollo del liderazgo hay que tener muy en claro qué es específicamente el liderazgo. Es decir, confeccionar

El liderazgo debe darse básicamente dentro de la organización y se debe tener en claro qué es el liderazgo efectivo. En segundo lugar, resulta importante estar seguro de que sea premiado. En tercer lugar, hay que cerciorarse de que toda la organización esté alineada. Esto se debe a que hay dos elementos con respecto a la efectividad organizativa, aparte del liderazgo, que están estrechamente relacionadas. La organización debe estar alineada hacia el nivel inferior. Además, debe ser de adaptación, porque una organización alineada que no tiene capacidad de adaptación actúa como un ejército. Pero una organización que tiene capacidad de adaptación sin

entorno en donde se desarrolle el liderazgo. Esta es una de las curiosas paradojas del éxito y el fracaso: el fracaso lleva a más fracaso y el éxito a más éxito. Hay una tercera parte de la economía que sería lo que uno puede llamar estructuras burocráticas. Por ejemplo, en organizaciones gubernamentales. Recientemente, en Hong Kong, el gobierno analizó las capacidades de liderazgo del sector público. Varios gerentes se quejaban: "Yo no soy realmente un líder. Estoy a cargo de todo porque me lo entregan desde arriba. De esta forma, si me dicen que recorte el personal debo hacerlo, porque todas las órdenes me vienen desde arriba".

La pregunta es: ¿si se busca contar con organizaciones más efectivas, cómo se hace para que una persona con influencia en la organización o un líder no se vean aplastados por la burocracia? La burocracia comprime a veces estas habilidades críticas. Para liberar la potencialidad de un nuevo liderazgo, las grandes burocracias que amortiguan la innovación, deben cambiar y deben ocurrir dos cosas:

1) La amenaza de los competidores, que son más ágiles, puede ser un buen modelo para la organización. Si uno es demasiado arrogante como para escuchar, en última instancia el mercado lo elimina.

2) En el mundo de hoy, las burocracias de este estilo van a perder la posibilidad de atraer gente excelente. Entonces por qué una persona habría de ir a trabajar para una organización donde puede utilizar sólo el 10 por ciento de su capacidad. El mercado forma parte de la respuesta, y tal vez podría ser también que los directorios están teniendo un rol cada vez más impaciente, cuando no hay resultados excelentes.

De hecho los ejecutivos hoy (en los Estados Unidos hubo un estudio reciente sobre esto) dicen que tienen un 30 por ciento más de probabilidades de eliminar a un ejecutivo que no se desempeña bien.

El problema en la situación en el gobierno es más difícil, porque allí no hay un mercado claro. Pero, de todas formas, el cliente tiene cada vez un papel más importante. En el gobierno de los Estados Unidos ya se dieron algunos intentos para tratar de incorporar este principio de la empresa. De todas formas, y aunque se ve una luz al final del túnel, sigue habiendo un sector público con una organización gubernamental con un territorio limitado en cuanto a estos temas.

Como medir el fracaso

Un punto importante a la hora de analizar las características de todo líder es su relación con el fracaso. Con respecto a este tema hay dos visiones

enfrentadas: una atribuye todo el peso del fracaso al líder, mientras que la otra busca analizar los componentes que generaron el fracaso para detectar si existen ciertos mecanismos intrínsecos que lo caracterizan. Hay ciertos aspectos negativos, como no poder confiar, no poder generar confianza o no proporcionar un rumbo y un significado. Pero hay dos elementos que se repiten en casi todos los fracasos:

1) En el primero se combina la falta de perspectiva, con la arrogancia y el no saber escuchar.

2) El segundo componente se caracteriza por una falta básica de inteligencia emocional o interpersonal.

Cuando ambos elementos se presentan en forma conjunta prácticamente preannuncian el final del ejecutivo

particularidades, manías muy serias, que les permiten creer seriamente que van a liderar un cambio en el universo. Jobs decía: "Vamos a ser excelentes en forma alocada, insana". A veces se habla, también, de tener un proyecto espiritual. Si se cuenta con buenas acciones, si existe el convencimiento de que se va en busca de cambiar el mundo, si realmente se tiene una idea del significado, se pueden dejar de lado esas manías. A veces, las rarezas son una ventaja y otras una desventaja.

Uno debe seguir recordándole a la gente qué es lo importante. Un buen ejemplo lo constituyen los casos de los dos co-presidentes del Citicorp. Son totalmente diferentes desde todo punto de vista.

Uno es cerebral, intelectual, distante; el otro es cálido y muy personal. La química no parece demasiado buena



*"Se impone liderar la potencialidad del nuevo liderazgo de las grandes burocracias que amortiguan a la innovación."*

en este mundo. John Scully de Apple es un caso paradigmático de fracaso. La ironía extraña era que Scully fue quien impulsó el fracaso de Jobs, quien en ese entonces era percibido como una persona con cualidades carismáticas que, aparentemente, no eran lo que la organización necesitaba. Luego Scully se fue y volvió Jobs, que ahora es nuevamente un héroe porque Apple se dio vuelta.

La pregunta en cuestión es si existe un elemento del giro personal, de la actitud o rareza individual que en algunos casos se hace especial. Y, además, si ese elemento puede convertirse en una fortaleza en un determinado caso y en otro en una debilidad. Algunas personas presentan ciertas

en la superficie, pero una cosa que debemos recordar es el futuro del Citicorp y sus objetivos.

Evidentemente, ambos se recuerdan mutuamente esta premisa en forma permanente a pesar de las diferencias. Visto desde el caso particular de estas dos personas, ninguna de ellas está generando un conflicto político porque ambas mantienen su visión fija en la meta y no en las rarezas de uno u otro ya que los dos saben que son imperfectos. Si siguen su modelo original, de crear significado, confianza, esperanza y resultado, la división política tiende a disminuirse, en alguna medida. ●

© Gestión/Warren Bennis

## 2. TEORIAS DE LIDERAZGO.

### 2.1. TEORIA X-Y. (Douglas McGregor)

Los trabajos de Taylor y sus suposiciones sobre la "dirección científica", los estudios de Hawthorne y el énfasis que le dieron al individuo en la organización, y el modelo para estudiar las necesidades humanas de Maslow, fueron los cimientos sobre los que Douglas McGregor creó su teoría de la conducta humana en las organizaciones. McGregor creía que las organizaciones tradicionales, caracterizadas por la centralización de la toma de decisiones, con una estructura jerárquica y un rígido control de la eficacia de los empleados, daban por sentado ciertos elementos de la conducta humana de los cuales derivaron su conducta organizacional. Llegó a la conclusión de que si los individuos deseaban controles externos, sería natural motivarlos proporcionándoles estos controles en la forma de cargas de trabajo establecidas, salarios adecuados, etc., McGregor (1960) continuó estudiando la conducta humana, con sus implicaciones en la dirección de individuos, y, finalmente, formuló su "Teoría X". Declaró: "El principio central de la organización que se deriva de la Teoría X es, la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad...".

La Teoría X es muy semejante a los postulados de Taylor ya que, la dirección concentra sus esfuerzos para motivar y satisfacer las necesidades

más bajas, es decir, las que se encuentran a los niveles fisiológicos y de seguridad. Durante el periodo de inquietud universitaria que se observó a finales de la década de los sesenta, las decisiones de abrir y cerrar las universidades fueron tomadas por un selecto grupo de personas para así poder controlar y dirigir la conducta de una gran masa humana. Estas decisiones se derivaron de los postulados de la Teoría X de "controlar y dirigir por medio del ejercicio de la autoridad".

## CONDUCTAS DEL LIDER X

1. La mayoría de los mensajes fluirán en dirección descendente, desde la cumbre hasta la base de la línea de organización.

2. La toma de decisiones estará concentrada en las manos de unas pocas personas situadas en la cumbre de la organización.

3. Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a cajas de sugerencias, rumores, y "sistemas de espionaje" (empleados que secretamente facilitarán a la gerencia información sobre otros empleados).

4. Las interacciones con sus empleados serán mínimas, y éstas estarán dominadas por el recelo y la desconfianza.

5. Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, con lo que creará las condiciones necesarias para que prosperen los rumores, lo cual será una manera de complementar los mensajes procedentes de la cumbre.

6. Debido a que las comunicaciones ascendentes serán prácticamente inexistentes, la toma de decisiones estará basada en informaciones parciales y, con frecuencia, inexactas.

El resultado neto de estos sistemas de comunicación entre los empleados será la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comprensión. Los empleados sospecharán de las comunicaciones que se den para completar el inadecuado flujo de información procedente de la cumbre. Por consiguiente, la moral disminuirá y la producción se verá obstaculizada.

McGregor ya sospechó que se darían estos resultados. También empezó a tener serias dudas sobre el postulado según el cual, la motivación de los empleados podía ignorar los más altos niveles de necesidades sin dejar de alcanzar unos altos niveles de producción con una moral satisfactoria. Se vio muy influenciado por los descubrimientos de Elton Mayo, y llegó a la conclusión de que la conducta individual dentro de la organización no podía ser ignorada. Por consiguiente, estableció una nueva hipótesis basándose en otras suposiciones sobre la conducta humana que, según él, representaban más exactamente la mejor manera de motivar a los hombres. Denominó a estas suposiciones "Teoría Y", y en realidad, estaban basadas

en el concepto de integración, "... el principio central que se deriva de la Teoría Y es el de la integración. . . : La creación de unas condiciones que les permitan a los miembros de la organización alcanzar más fácilmente sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos para conseguir el éxito de la empresa".

La Teoría Y se deriva de los más altos niveles de necesidades de la jerarquía de Maslow: afiliación, estimación, y auto-realización. Mc-Gregor llegó a la conclusión de que la motivación laboral no sólo consistía en recompensas (salario, títulos, etc.). También supuso que el hombre preferiría no verse controlado ni dirigido externamente, sino que disfrutaría si gozase de auto-control y auto-dirección. El método de Miles de "los recursos humanos" se deriva esencialmente de la Teoría Y de McGregor. Cuando varios administradores de universidades permitieron que los estudiantes, los profesores y los administrativos determinasen cuál sería el mejor método para abrir de nuevo las universidades, se estaban basando en la suposición de que los miembros de las universidades debían decidir por sí mismos lo que era mejor para ellos. En realidad se trata de la suposición esencial de la Teoría Y; integración de los objetivos individuales y los de la organización.

## CONDUCTAS DEL LIDER Y

1. Los mensajes seguirán una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
2. La toma de decisiones estará completamente descentralizada. Incluso en las decisiones más importantes participarán miembros de todos los niveles de la organización.
3. Debido a que el feedback seguirá una dirección ascendente —debido a que la gerencia "escucha"— no será necesario ningún sistema ascendente complementario.
4. Las interacciones con los empleados serán frecuentes y honradas, y tendrán lugar en un ambiente de confianza.
5. El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.
6. La toma de decisiones estará basada en los mensajes procedentes de todos los niveles de la organización, con lo que se mejorará la calidad y la exactitud de las decisiones tomadas.

Debido a la naturaleza abierta de este sistema de comunicaciones, existirá un ambiente de confianza, mutua reciprocidad, intimidad y desarrollo, con lo cual se eliminará la necesidad de propagar rumores complementarios. Los empleados reconocerán su participación en el proceso de la toma

de decisiones, con lo que responderán correctamente a la gerencia, ya que percibirán que sus objetivos están integrados con los de la gerencia. La tabla 3.2. resume las suposiciones fundamentales de la Teoría X y de la Teoría Y.

**TABLA 3.2.**

*Suposiciones fundamentales de la Teoría X y de la Teoría Y de McGregor  
(Resumido de *The Human Side of Enterprise*, páginas 33-48.)*

<i>Teoría X</i>	<i>Teoría Y</i>
1. El ser humano normal siente aversión por el trabajo y lo evitará siempre que le sea posible.	1. El esfuerzo mental o físico invertido en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. En consecuencia, la mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados, dirigidos y amenazados con castigos si la gerencia desea que se esfuercen lo suficiente como para alcanzar los objetivos de la organización.	2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para conseguir que los empleados se esfuercen en alcanzar los objetivos de la organización. El hombre ejercerá su dirección y su control para servir a los objetivos con los que está comprometido.
3. El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar toda responsabilidad, es relativamente poco ambicioso y sobre todo desea seguridad.	3. La integración con los objetivos es una función de recompensa asociada con su realización.
	4. El ser humano normal aprende, bajo unas condiciones apropiadas, no sólo a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas.
	5. La capacidad de mostrar un relativamente alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de la organización es algo que posee la mayoría, y no la minoría, de la población.
	6. Considerando las condiciones de la vida industrial moderna, las capacidades potenciales del ser humano normal tan sólo son parcialmente utilizadas.

## EL MODELO DIRECTIVO DE ROBERT TANNEBAUM Y WARREN SCHMIDT.

Existe un creciente interés por enfocar el entrenamiento de supervisores y la preparación de ejecutivos en la naturaleza y los problemas de la alta dirección. La gerencia pone en práctica sus decisiones a través de su gente. Para poner en práctica las decisiones tomadas, es necesario depender de los empleados, en todos los niveles de organización. Las decisiones no sólo deben ser comunicadas, sino también aceptadas. Por ello la incógnita es cómo lograr la aceptación y la ejecución de esas decisiones.

Con frecuencia el supervisor no sabe que hacer; en ocasiones duda si aplicar un sistema "duro" de dirección o un "suave". Aunque las nuevas teorías abogan por una "alta participación del grupo" (para que el grupo ayude a tomar decisiones), la experiencia sugiere, en ocasiones, la aplicación de enfoques más firmes. Un supervisor no está seguro de cuando una decisión de grupo es adecuada, o si el hecho de convocar a una junta no es más que otra forma de eludir su responsabilidad de tomar decisiones.

### Niveles de Comportamiento

La ilustración que aparece en la siguiente página presenta una línea continua o nivel de comportamiento de los supervisores, que puede ser de utilidad para el jefe. Cada tipo de acción se relaciona con el grado de autoridad que ejerce el jefe, y el grado de libertad que tienen sus subordinados para tomar decisiones. Las acciones que aparecen a la extrema izquierda representan al gerente que mantiene un alto grado de control, mientras que las de la extrema derecha son las características del gerente que delega en otros un alto grado de control. Ninguno de los dos extremos es absoluto; tanto el autoritarismo como el liberalismo tienen sus limitaciones.

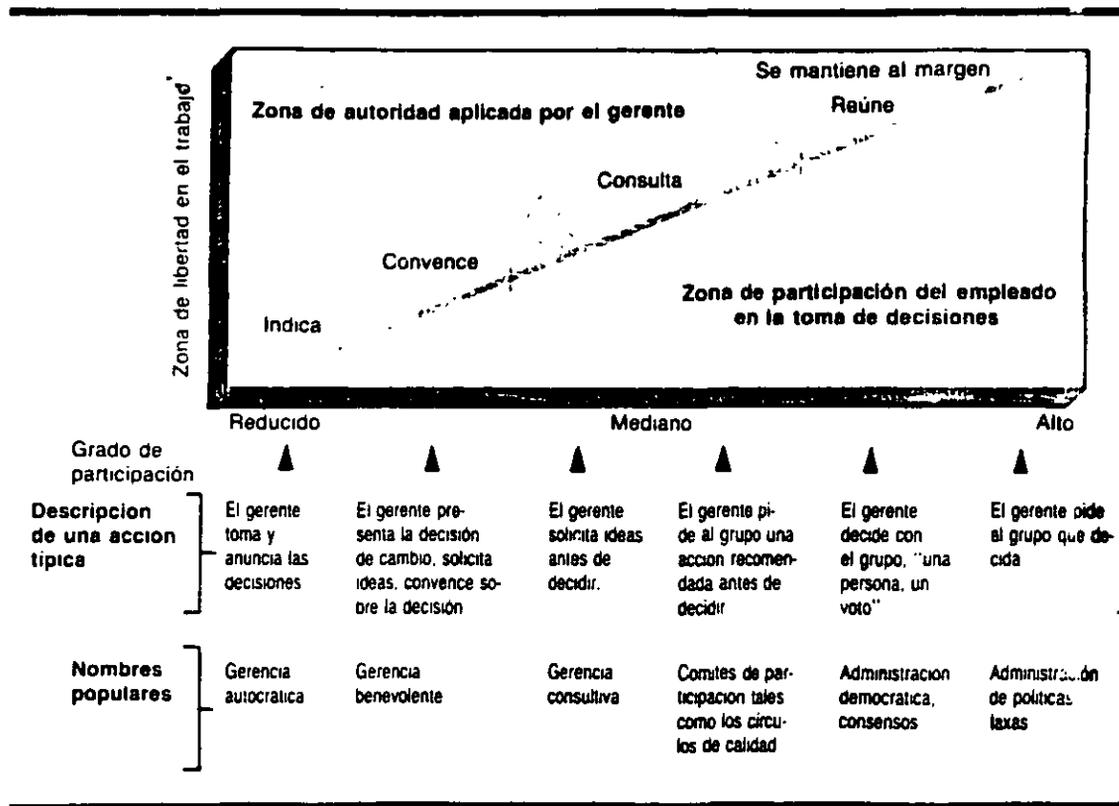
El comportamiento del lider puede describirse como sigue:

1.- Toma la decisión y la comunica.

En este caso el lider identifica el problema, considera alternativas, elige una de ellas e informa su decisión a sus subordinados para que la pongan en práctica. Puede o no tomar en cuenta las reacciones que, según él, tendrán sus subordinados respecto a su decisión; de cualquier forma, no les dará oportunidad para que participen directamente en el proceso decisivo.

2.- "Vende " su decisión.

En este caso, como en el anterior, el lider toma la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en lugar de darla a conocer simplemente se esfuerza por convencer a sus subordinados de la conveniencia de aceptarla. Al hacer esto, reconoce la posibilidad de que surja alguna resistencia por parte de las personas involucradas con la decisión, y tratar de reducir la resistencia indicando, por ejemplo, cuáles son las ventajas de la decisión que beneficiarán a los empleados.



### 3.- Presenta el problema, obtiene sugerencias, adopta una decisión.

Hasta ahora el líder se ha presentado ante el grupo con una solución propia. No así en este caso. Aquí los subordinados tienen la primera opción para sugerir soluciones. El papel inicial del gerente consiste en identificar el problema. Por ejemplo, podrá decir algo así "Nos enfrentamos a un número creciente de quejas por parte de la prensa y del público en general, sobre nuestros sistemas de servicio. ¿Qué ideas tiene para solucionarlo?"

La función del grupo consiste en dar al líder una variedad de posibles soluciones. Se trata de capitalizar los conocimientos y la experiencia de aquéllos que están en la "línea de fuego". De la lista de alternativas propuestas por sus subordinados, el gerente elegirá la solución que considere más conveniente.

### 4.- Define los límites, pide al grupo que tome la decisión

En este caso, el líder transfiere al grupo (dentro del cual posiblemente no se incluya él mismo) el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacerlo, definirá el problema que deba resolverse y los límites a los que tendrán que circunscribirse. Un ejemplo puede ser la solución de un problema de estacionamiento en una planta. El jefe decide que se trata de un asunto que deben resolver las personas involucradas y las reúne, señalándoles la existencia del problema. Luego les dice:

"El lote situado al norte de la planta principal se ha destinado para construir un estacionamiento adicional para los empleados. Podemos hacer una construcción subterránea o superficial, de varios niveles, siempre que el costo no sea superior a \$ 100 millones. Dentro de estos límites podemos tomar la solución que nos parezca más conveniente. Después de que adoptemos un plan definido, la compañía proporcionará los fondos disponibles de la manera que nosotros indiquemos".

Como se expresa en nuestra línea continua, existen muchas alternativas en la relación del jefe con sus empleados. En la extrema izquierda de la línea, el supervisor tiene la mayor importancia en lo que se refiere a sus intereses y puntos de vista. Sin embargo, hacia el otro extremo, va aumentando el interés de los subordinados, en lo que se refiere a su intervención y sus sentimientos. Al decidir cuál es el método directivo más apropiado cada gerente debe tomar en cuenta las siguientes fuerzas:

### 1.- Fuerzas que influyen en el Lider

El comportamiento del Lider en un caso determinado sufrirá múltiples influencias de los impulsos que origina su propia personalidad. Desde luego percibirá sus problemas como gerente, de una manera particular, de acuerdo con su educación, conocimientos y experiencia.

Algunas de esas fuerzas serán las siguientes:

- (a) Su sistema de valores
- (b) Su confianza en sus subordinados
- (c) Su habilidad como director
- (d) Sus sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas

### 2.- Fuerzas que influyen en el subordinado.

Lo mismo que ocurre con el gerente, el empleado posee muchas variantes de personalidad. Además, cada subordinado tiene una serie de expectativas respecto a la forma en que el Lider debe comportarse con él. En la medida en que el gerente comprenda estos factores, podrá determinar con mayor exactitud cuál es el comportamiento más adecuado para lograr un mayor rendimiento de sus subordinados.

### 3.- Fuerzas que influyen en la situación.

Además de las fuerzas que operan sobre el Lider y sus subordinados, existen algunas características propias de la situación general, que también influirán en el comportamiento del gerente. Las fuerzas más comunes pueden ser:

(a) Tipos de organización. De la misma manera que ocurre con los individuos, las organizaciones poseen valores y tradiciones que influyen en el comportamiento de las personas que en ellas trabaja. El tamaño de los grupos de trabajo, la distribución geográfica, el grado de interrelación que existe entre los grupos, todo ello forma la "personalidad de la organización".

(b) Efectividad del Grupo. La inexperiencia del grupo ante el problema en cuestión y la efectividad de la unidad de trabajo, en su totalidad.

(c) El problema en sí. La naturaleza del problema puede determinar el grado de autoridad que el gerente puede delegar en sus subordinados.

(d) Presión de tiempo. Este es quizá el factor que más influya en el gerente (a pesar de que en ocasiones sea un factor imaginario). Cuanto más sienta la necesidad de tomar una decisión inmediata, más difícil será lograr la intervención de otras personas.

Estas son las fuerzas fundamentales que actúan en todo momento sobre el director, y tienden a determinar su comportamiento táctico en relación con sus subordinados. En cada caso, su comportamiento ideal será aquél que permita la realización más efectiva de su meta inmediata, dentro de los límites señalados.

En resumen, esta tesis básica contiene dos implicaciones. La primera indica que un director con éxito es aquél que está consciente de las fuerzas que más influyen en su comportamiento, en un momento dado. Se conoce profundamente así mismo, a los miembros del grupo que dirige y a la compañía así como el ambiente social en que opera. Y desde luego puede evaluar la posibilidad de desarrollo de sus subordinados.

Pero la sensibilidad y la comprensión no son suficientes; y esto nos lleva a la segunda implicación. El jefe de éxito es aquél que puede comportarse adecuadamente a la luz de esas percepciones. Si lo que se requiere es dirección, está en condiciones de dirigir; si lo que hace falta es una considerable libertad de participación, podrá proporcionar esa libertad.

Por ello el líder no podrá caracterizarse fundamentalmente por ser un jefe inflexible o de poco carácter. Es más bien aquél que mantiene un alto nivel de eficacia para evaluar correctamente las fuerzas que determinan el comportamiento adecuado, en determinado momento y actúa de acuerdo a esos lineamientos. Por su penetración y flexibilidad no considerará los problemas de alta dirección como dilemas.

---

Este material, de este artículo ha sido adaptado de un trabajo del Dr. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt; Harvard Business review 1958.

## 2.3. EL GRID GERENCIAL

### *Blake y Mouton*

Robert Blake y Jane Mouton, del Scientific Methods Inc., (Houston, Texas), han desarrollado un grid bidimensional para analizar las prácticas de liderato que pueden ser utilizadas por el gerente. Este modelo, comúnmente conocido con el nombre de "grid gerencial", está basado en teoría, en las investigaciones llevadas a cabo por el Ohio State Group, el Michigan Group, y el Group Dynamics Center.

En 1954, el Bureau of Business Research, de la Ohio State University, presentó un Cuestionario Descriptivo de las Conductas de Liderazgo, que intentaba identificar las dimensiones del liderato mientras el líder realiza sus funciones. Después de muchas investigaciones, dos dimensiones de liderato se destacaron como las más prominentes: "estructura de iniciación" y "consideración". La estructura de iniciación se refiere a "la conducta del líder al delinear las relaciones que se establecerán entre él y los miembros del grupo de trabajo y al establecer los modelos de la organización, los canales de comunicación y los métodos de procedimiento." (Véase Halpin, 1959). La consideración hace referencia a "la conducta indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en las relaciones que se establezcan entre el líder y los miembros de su staff". La estructura de iniciación está orientada a la tarea a desarrollar y relacionada con las necesidades de la organización (Teoría X, Sistema 1, dirección científica): la consideración está orientada hacia el individuo y relacionada con las necesidades del individuo dentro de la organización (Hawthorne, relaciones humanas).

Aproximadamente al mismo tiempo que el grupo de Ohio estaba estudiando el liderato, el equipo staff de investigación de Michigan concluyó sus estudios diciendo que, cuando el liderato era identificado y medido, dos eran los factores que explicaban sus variaciones: "orientación hacia el empleado" y "orientación hacia la producción". El primero de ellos está directamente relacionado con lo que el grupo de Ohio denominó "consideración" y el segundo es similar a la "estructura de iniciación". Finalmente, un tercer grupo, dirigido por Dorwin Cartwright y Alvin Zander, concluyó sus estudios afirmando que todos los objetivos del grupo podían incluirse en una de las dos categorías siguientes: logro de los objetivos del grupo y mantenimiento del grupo. El primero de estos conceptos coincide con la

orientación hacia la tarea, discutido anteriormente (orientación hacia la producción, estructura de iniciación); el segundo está muy orientado hacia el individuo y sus intereses (orientación hacia el empleado, consideración).

Blake y Morton derivaron su grid gerencial de los métodos anteriormente discutidos y generaron cinco estilos básicos de liderato (o dirección) basándose en dos factores: interés por la producción e interés por el individuo. Los cinco estilos aparecen en la tabla 3.4.

El estilo 9/1 de liderato es típico del gerente que está muy preocupado por la producción (tarea) y muy poco por el individuo. Lo que más le interesa es la eficacia y los elementos humanos se ven subordinados a las necesidades de producción. En teoría es muy similar al gerente del Sistema 1, al supervisor de la Teoría X, la filosofía de la dirección científica, y el líder que sigue la estructura de iniciación y que está primariamente interesado en el logro de los objetivos del grupo, orientación hacia la producción, etc. Los ejemplos citados anteriormente, y las conductas de comu-

TABLA 3.4.  
EL GRID GERENCIAL

Alto 9									
8	1/9 (Club de Campo): el objetivo es incidental con la falta de conflicto y el "espíritu de concordia". Método Club de Campo.				9/9 (Equipo): el objetivo se deriva de la integración de la tarea y de los requisitos humanos.				
7									
6	5/5 (A medio camino): el objetivo es lo primero, aunque la moral no puede ser ignorada. Presiona lo necesario para que se realice el trabajo, pero da lo suficiente para mantener la moral elevada.								
5	1/1 (Empobrecido): el objetivo es inalcanzable debido a que los empleados se muestran indiferentes y perezosos. Las relaciones sanas y maduras son difíciles de conseguir ya que los conflictos son inevitables.				9/1 (Tarea): los hombres, al igual que las máquinas, tan sólo son objetos. La responsabilidad primaria del líder es planificar, dirigir y controlar el trabajo.				
4									
3									
2									
Bajo 1									
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bajo	<i>Interés por la producción</i>								Alto

nicación mencionadas con relación a la Teoría X, también pueden aplicarse al líder 9/1.

El estilo 1/9 (club de campo) es típico del gerente que se preocupa por el individuo, pero al que no le importa la producción. Este gerente está orientado hacia el empleado, enfatiza la consideración y el mantenimiento del grupo *pero* a costa de cualquier interés organizacional por la productividad y la eficacia. Es muy probable que todos aquellos que criticaron al movimiento de las relaciones humanas, definiéndolo como el de "los chicos de la felicidad" estuviesen pensando en el gerente 1/9. Renuncia a tomar decisiones y procura evitar los conflictos para conseguir un clima feliz, al tiempo que motiva a sus empleados con floridas alabanzas. Un buen ejemplo del estilo 1/9 nos lo proporciona el dueño de un equipo de beisbol, que militaba en la primera división en la década de los cincuenta y de los sesenta, y que tan sólo estaba preocupado en evitar los conflictos y la agitación en su equipo; en vez de intentar resolver los conflictos que se planteaban entre los jugadores, les subía los salarios. A despecho de su generosa conducta, el equipo no consiguió unos resultados muy buenos, de hecho, terminaron en la segunda división en casi todas las temporadas.

El estilo de liderato 1/1 (empobrecido) es representado por el gerente que está muy poco interesado tanto en los individuos como en la producción. Evita tomar decisiones, mantiene una postura neutral en los conflictos, crea una atmósfera de apatía y evita el feedback a sus empleados. Su filosofía consiste en realizar el mínimo de esfuerzo necesario para hacer el trabajo y para que sus empleados se sientan satisfechos; "las personas trabajan mejor cuando se las deja solas".

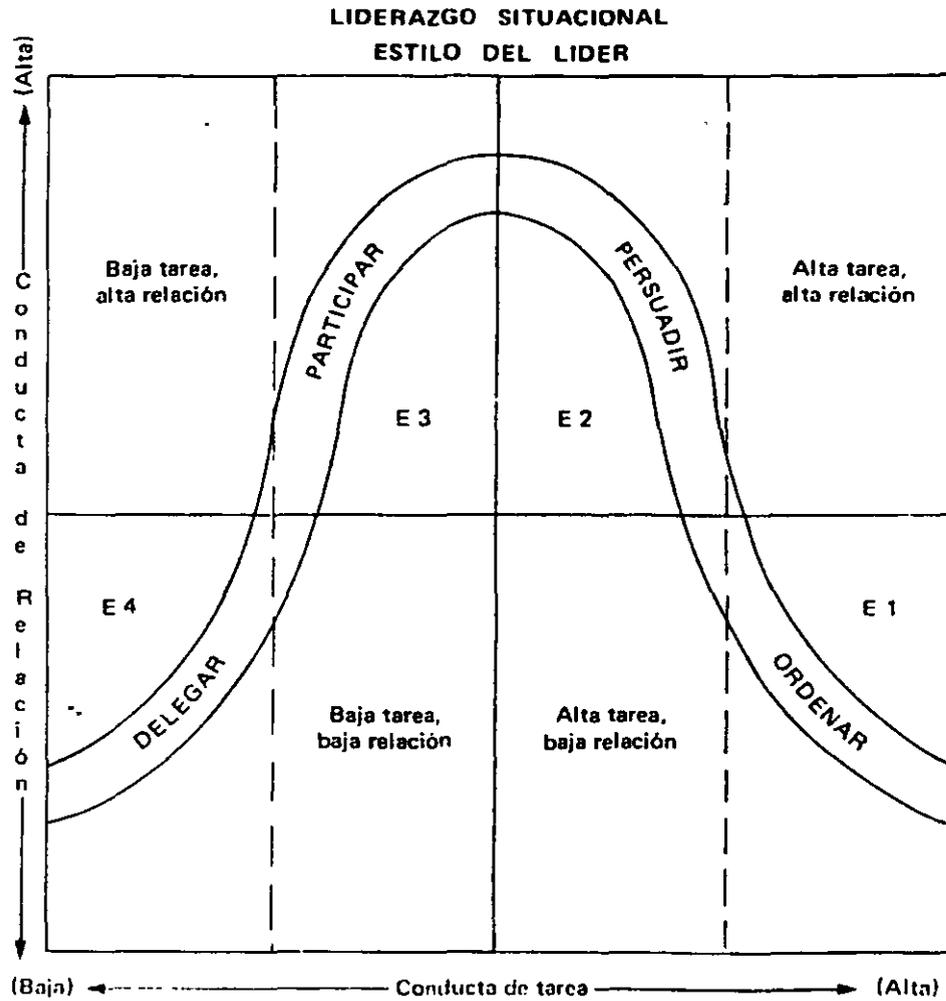
El estilo 9/9 (equipo) es mantenido por el gerente que está muy interesado tanto por los individuos como por la producción. Sigue los axiomas de la Teoría Y, del Sistema 4, y de los recursos humanos, y se interesa tanto por la consideración como por la estructura de iniciación; está orientado tanto hacia la producción como hacia los empleados; intenta mantener al grupo al mismo tiempo que pretende que se realice su tarea principal. Permite el consenso en la toma de decisiones, se enfrenta y resuelve los conflictos, mantiene una atmósfera de confianza y aceptación, y alienta el feedback espontáneo y sincero de sus empleados. Domina por completo el concepto de la integración de los objetivos individuales con los de la organización.

El último estilo, 5/5, (medio camino), es representado por el gerente que tiene un *moderado* interés por el individuo y por la producción. Se estaba aproximando a la gerencia 9/9, pero por algunas razones (personal, organización, financiación, etc.) no llegó a la integración total. Su filosofía es, "sé firme, pero justo". Negocia los conflictos, buscando algún compromiso, y el resultado puede ser un ambiente de manipulación en vez de un clima de absoluta confianza. La toma de decisiones corresponde a la mayoría, a menos que el conflicto sea excesivo.

# LIDERAZGO SITUACIONAL.

Modelo desarrollado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey.

Blanchard y Zigarmi. **EL LIDER.** Grijalbo. México. 1997.



ALTA	INTERMEDIA		BAJA
M 4	M 3	M 2	M 1

## **MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL.** (por Kennet Blanchard y Paul Hersey).

Los líderes exitosos son aquéllos que son capaces de adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su propia y única situación.

Como resultado de amplias investigaciones se ha llegado a desarrollar una teoría de liderazgo situacional útil para los líderes en el diagnóstico de las exigencias de su situación. Esta teoría se basa en la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que un líder debe proporcionar, dada una situación y "el nivel de madurez" de los seguidores o grupo.

### **CONDUCTA DE TAREA Y CONDUCTA DE RELACION.**

El reconocimiento de tarea y relación como dos dimensiones críticas del comportamiento de un líder ha sido una parte importante de las investigaciones gerenciales durante las últimas décadas. Se ha puesto a estas dos dimensiones, diversas etiquetas que van de "autocrática" y "democrática", hasta "orientada al empleado" y "orientada hacia la producción".

Durante algún tiempo, se creyó que tarea y relación eran estilos de liderazgo que se excluían mutuamente, y por tanto, que se podían mostrar en forma de un continuo, moviéndose desde una conducta muy autoritaria (tarea) en un extremo, a una conducta muy democrática de líder (relación) en el otro extremo.

En años más recientes la idea de que los estilos de tarea y de relación eran estilos de liderazgo mutuamente excluyentes ha desaparecido. Amplios estudios de liderazgo han cuestionado este supuesto, demostrando que era falso.

Dedicando tiempo realmente a observar la conducta de líderes en una amplia variedad de situaciones, el personal de la Universidad del Estado de Ohio halló que podía clasificar la mayor parte de las actividades de los líderes en dos diferentes y claras categorías o dimensiones de conducta. A estas dos dimensiones se las denominó "Estructura de Iniciación" (conducta de tarea) y "Consideración" (conducta de relación). A continuación se dan las definiciones de estas dos dimensiones.

La conducta de tarea es el grado en que un líder entra en una comunicación unilateral, explicando lo que ha de hacer cada uno de los seguidores, así como también cuándo, dónde y cómo se han de realizar las tareas. La conducta de relación es el grado en que un líder entra en una comunicación bilateral proporcionando apoyo socio-emocional, "caricias psicológicas", y facilitando conductas.

En los estudios de liderazgo mencionados, el personal de la Universidad de Ohio halló que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente. La conducta de algunos líderes se caracterizaba por dirigir principalmente actividades de sus seguidores en términos de cumplimiento de tareas, mientras que otros líderes concentraban sus esfuerzos en proporcionar apoyo socio-emocional en términos de relaciones personales entre ellos mismos y sus seguidores. Además otros líderes tenían estilos que se caracterizaban por conductas tanto de tarea como de relación. También habían algunos líderes cuya conducta tendía a proporcionar poca tarea o relación a sus seguidores. No se presentaba un estilo dominante. En lugar de éste, aparecían varias combinaciones. De este modo se determinó que tarea y relación no son estilos de liderazgo que se excluyen mutuamente. En lugar de ello, estos patrones de conductas de líder pueden representarse en dos ejes separados como se muestra en la Figura 1.



FIGURA 1 Cuatro estilos básicos de conducta de líder.

Puesto que las investigaciones en las décadas pasadas han apoyado claramente la disputa de que no hay un estilo "mejor" de liderazgo, cualquiera de los cuatro estilos básicos, mostrado en la Figura 1, puede ser efectivo o inefectivo dependiendo de la situación.

La Teoría de Liderazgo Situacional está basada en la interacción entre (1) la cantidad de dirección (conducta de tarea) que da un líder, y (2) la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que proporciona un líder y (3) el nivel de "madurez" que demuestran los seguidores en una tarea, función, u objetivo específico que el líder está intentando realizar a través de un individuo o grupo (seguidores).

## **NIVEL DE MADUREZ**

La madurez se define en la Teoría de Liderazgo Situacional como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo. Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica a ser ejecutada. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Las personas tienden a mostrar grados variables de madurez dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que un líder intenta realizar por medio de sus esfuerzos.

Así un representante de ventas puede ser muy maduro en la manera en que realiza las visitas de ventas, pero puede que no demuestre el mismo grado de madurez al desarrollar y redactar las propuestas para el cliente. Como resultado de esto, puede que sea perfectamente adecuado para el gerente de este individuo proveer poca dirección y ayuda en las actividades correspondientes a las visitas de ventas; y sin embargo proveer mucha dirección y estrecha supervisión de las propuestas de este individuo.

## **EL CONCEPTO BASICO**

Conforme a la Teoría de Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez del seguidor continua aumentando en términos del logro de una

tarea específica, el líder debe comenzar a reducir la conducta de tarea y a aumentar la conducta de relación. Esto será así, hasta que el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez. A medida que el seguidor comienza a entrar a un nivel superior al promedio de madurez, es apropiado que el líder disminuya no sólo la conducta de tarea sino también la conducta de relación. Ahora el seguidor, no solamente es maduro en términos de la ejecución de la tarea, sino que es maduro también psicológicamente.

Puesto que el seguidor puede proporcionar sus propias "caricias" y refuerzo, gran parte del apoyo socio-emocional del líder ya no es necesario. Las personas a este nivel de madurez ven la reducción de una estrecha supervisión y un aumento en la delegación por parte del líder como indicación positiva de seguridad y confianza. Así, la Teoría de Liderazgo Situacional enfoca la adecuación o efectividad de los estilos de liderazgo conforme a la madurez apropiada en la tarea del seguidor. Este ciclo puede ser ilustrado mediante una curva en forma de campana superpuesta sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo, como se muestra en la Figura 2.

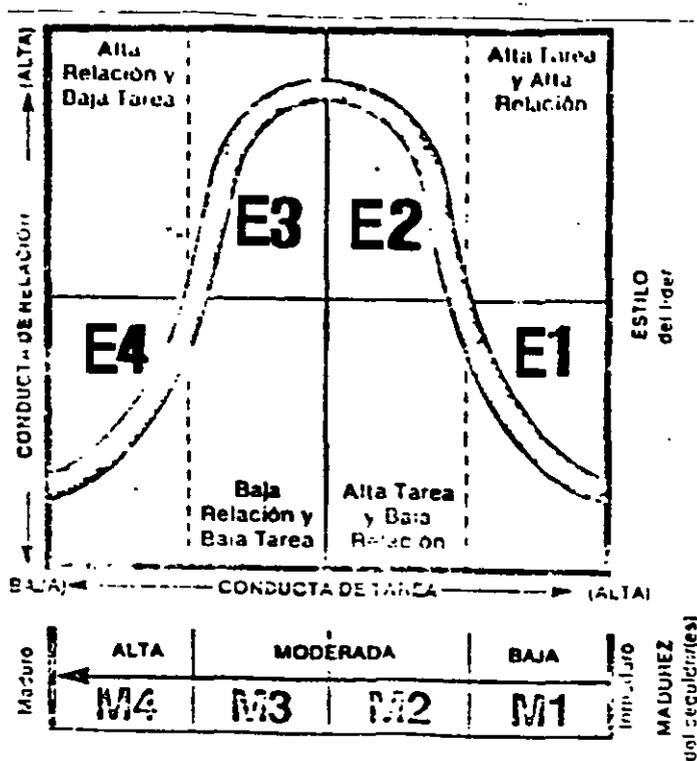


FIGURA 2 Teoría de Liderazgo Situacional.

## ESTILO DE LIDER vs. MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

La figura 2 pretende describir la relación entre la madurez apropiada en la tarea y los estilos adecuados de liderazgo que se han de utilizar a medida que el seguidor se mueva de Inmadurez a Madurez. Como se ha indicado, el lector debe tener en cuenta que la figura representa dos fenómenos diferentes. El estilo apropiado de liderazgo (estilo de líder) para niveles dados de madurez del seguidor se representa por una función curvilínea sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de madurez del individuo o grupo que se supervisa (madurez de los seguidores) se representa debajo del modelo de liderazgo como un continuo que va de inmaduro a maduro.

Al referirnos a los estilos de liderazgo en el modelo, utilizaremos las siguientes designaciones abreviadas: (1) alta tarea/baja relación se referirá al estilo E1 de conducta del líder; (2) la conducta de alta tarea/alta relación como estilo E2 de conducta del líder; (3) la conducta de alta relación/baja tarea como estilo E3 de conducta del líder; y (4) la conducta de baja relación/baja tarea como estilo E4.

En términos de la madurez del seguidor, no es sencillamente una cuestión de ser maduro o inmaduro, sino una cuestión de grado. Como puede verse en la Figura 2, algunas marcas de referencia de madurez pueden proporcionarse, para determinar un estilo apropiado de liderazgo, dividido el continuo en cuatro niveles de madurez. Los niveles bajos de madurez en la tarea se refieren a nivel de madurez M1, nivel bajo a moderado como nivel de madurez M2; moderado a alto como nivel de madurez M3; y los niveles altos de madurez en la tarea serán nivel de madurez M4.

### APLICACION

¿Qué significa la curva de campana en relación al estilo de líder del modelo? Significa que a medida que el nivel de madurez de uno de los seguidores se desarrolla a lo largo del continuo de madurez de inmaduro a maduro el estilo apropiado de liderazgo se mueve consiguientemente a lo largo de la función curvilínea.

## DETERMINACION DEL ESTILO APROPIADO

Para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado utilizar en una situación dada, uno debe determinar primero el nivel de madurez del seguidor, en relación a una tarea específica que el líder intenta realizar a través de los esfuerzos del seguidor. Una vez que se haya identificado este nivel de madurez, puede determinar el estilo apropiado de liderazgo, trazando una línea perpendicular desde el punto del continuo que identifica el nivel de madurez del seguidor, al punto donde se corte la función curvilínea en la porción del estilo del líder del modelo. El cuadrante en que tal intersección ocurra, sugiere el estilo apropiado que debe ser utilizado por el líder en tal situación, con un seguidor de ese nivel de madurez. Veamos un ejemplo en la Figura 3.

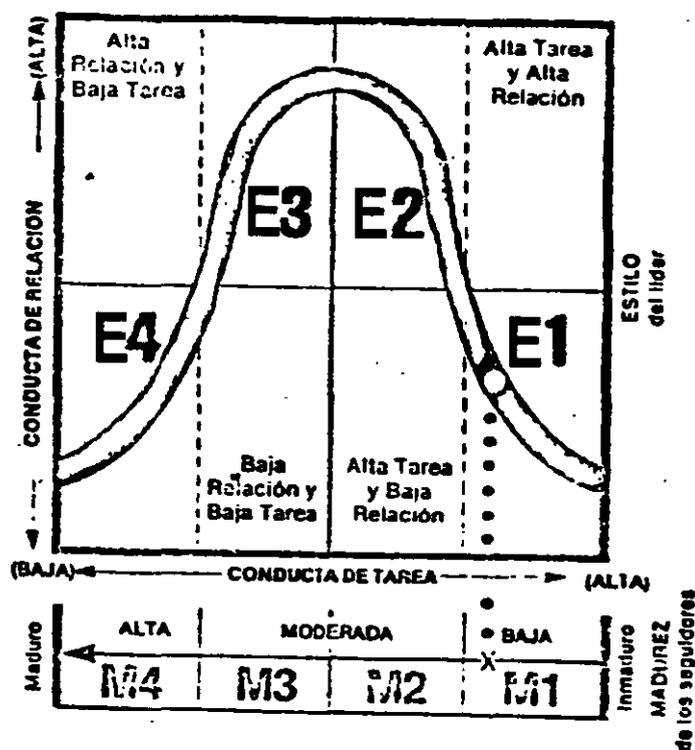


FIGURA 3 Determinación de un Estilo Apropiado de Liderazgo.

Suponga que un gerente ha determinado, que el nivel de madurez de un subordinado en términos de trabajo en documentos administrativos es bajo. Utilizando la Teoría de Liderazgo Situacional deberá poner una X en el continuo de madurez, como se muestra en la Figura 3 (encima de M1). Una vez que el gerente haya decidido, que quiere influir en la conducta del subordinado en esta área, puede determinar el estilo inicial apropiado que deberá utilizar trazando una línea perpendicular a partir de la X dibujada sobre el continuo de madurez hasta el punto donde se corta con la curva acampanada (indicado en la Figura 3 por un 0). Puesto que la intersección se produce en el cuadrante E1, se sugiere que al trabajar con este colaborador que demuestra una madurez M1 en esta tarea particular, el gerente deberá usar un estilo E1 (alta tarea/baja relación). Si uno sigue esta técnica para determinar el estilo apropiado de liderazgo para todos los niveles de madurez quedará claro que las cuatro dimensiones de madurez (M1,M2,M3,M4) corresponden a las cuatro designaciones de conducta de liderazgo (E1,E2,E3,E4); es decir, que madurez M1 necesita estilo E1, madurez M2 necesita estilo E2, etc.

En este ejemplo, cuando decimos baja conducta de relación, no queremos decir que el líder no se muestre amistoso ni accesible. Sugerimos meramente que el líder, al supervisar la actuación del colaborador respecto al trabajo, deberá dedicar más tiempo a dirigir a la persona en cómo hacer el trabajo, cuando y donde hacerlo, que en proporcionarle apoyo y refuerzo socio-emocional. Un aumento de conducta de relación debe efectuarse cuando el colaborador comience a demostrar la habilidad de manejar el trabajo necesario. En ese momento sería apropiado un cambio de estilo 1 al el estilo 2.

Así pues, la Teoría de Liderazgo Situacional afirma que, al trabajar con personas de madurez baja (M1) en términos de realización de una tarea específica, un estilo de alta tarea/baja relación (E1) tiene la mayor probabilidad de éxito; al tratar con personas que tienen una madurez baja a moderada (M2), una estructura moderada y estilo socio-emocional (E2) parece ser lo más indicado; mientras que al trabajar con personas que tienen madurez moderada a alta (M3) en términos de realización de una tarea específica, un estilo de alta relación/baja tarea (E3) tiene la probabilidad más alta de éxito; y finalmente, un estilo de baja relación/baja tarea (E4) tiene la probabilidad mayor de éxito cuando se trabaja con personas con alta madurez respecto a una tarea (M4).

Si bien es importante tener en cuenta las definiciones de conducta de tarea y relación que se han dado anteriormente, las denominaciones con que se etiquetan los cuatro estilos de la Teoría de Liderazgo Situacional (como en la Figura 4, en la pagina siguiente) resultan a veces útiles para rápidos juicios de diagnóstico.

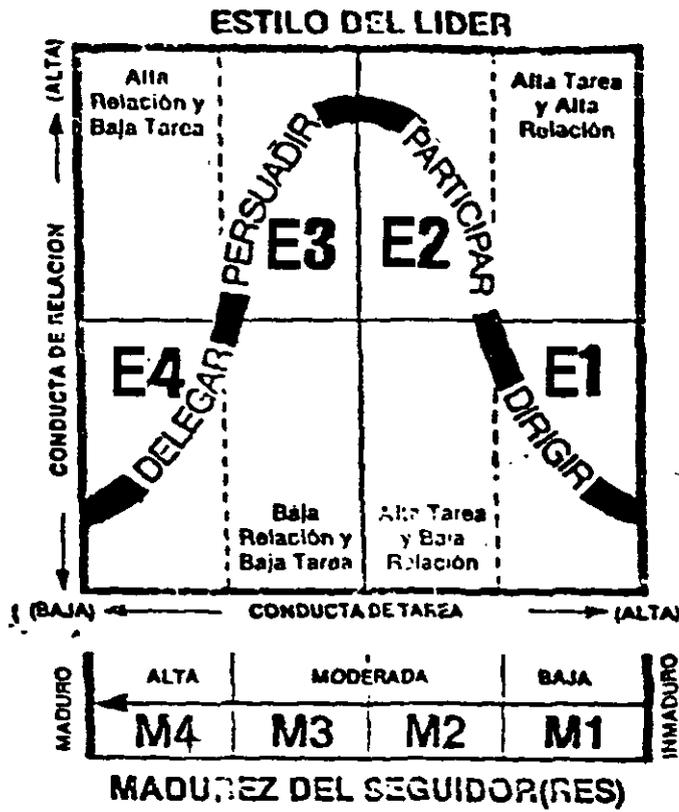


FIGURA 4 Liderazgo Situacional

Conducta de alta tarea/baja relación (E1), se refiere a "dirigir" porque este estilo se caracteriza por una comunicación unilateral, en la cual el líder define los roles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diversas tareas.

Conducta de alta tarea/alta relación (E2), se llama "participar" porque con este es tilo la mayor parte de la dirección todavía la proporciona el líder. El o ella además intenta por medio de la comunicación bilateral y respaldo socio-emocional participar con el colaborador.

Conducta de alta relación/baja tarea (E3), se llama "persuadir" porque con este estilo, el líder persuade al colaborador mediante una conducta facilitadora ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

Conducta de baja relación/baja tarea (E4), se llama "delegar" porque el estilo implica dejar al colaborador "manejar su propio show". El líder delega puesto que el seguidor tiene alta madurez, y ambos desean y son capaces de responsabilizarse, para dirigir su propia conducta.

### **EVOLUCION DE LOS NIVELES DE MADUREZ.**

Al intentar mejorar la madurez de los seguidores, que en el pasado no han asumido mucha responsabilidad, un líder debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socio-emocional (conducta de relación) con demasiada rapidez. Si hace esto, los seguidores pueden considerar que el líder se está "ablandando". Por lo tanto, el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de conducta de relación a medida que los seguidores maduren. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se puede esperar cambios drásticos de la noche a la mañana. Para obtener una conducta más deseable, un líder debe premiar lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el individuo en la dirección deseada, y debe continuar este procedimiento a medida que el individuo se vaya acercando más y más al buen rendimiento que el líder espera.

Este es un concepto de modificación de conducta. Por ejemplo, si un líder quiere mejorar el nivel de madurez de un seguidor, para que éste asuma una responsabilidad significativamente mayor, lo mejor que puede hacer inicialmente es reducir un poco la dirección (conducta de tarea) dándole al

seguidor una oportunidad para que asuma alguna responsabilidad mayor. Si maneja bien esta responsabilidad, el líder deberá reforzar esta conducta con aumento de conducta de relación. Este es un proceso de dos etapas: (primero), reducción en la dirección; y si se produce un rendimiento adecuado; (segundo), aumento en el apoyo socio-emocional como refuerzo. Este proceso debe continuar hasta que el seguidor asuma una responsabilidad significativa y rinda como individuo de moderada madurez. Esto no significa que el trabajo del individuo tenga menos dirección, sino que ahora esta dirección se impondrá internamente por parte del seguidor, más bien que externamente por parte del líder. Cuando se produce este proceso, los seguidores no sólo son capaces de proporcionar su propia dirección para muchas de las actividades que desempeñan, sino que también comienzan a ser capaces de satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores son reforzados positivamente por el líder cuando tienen éxito, a través de no vigilarlos estrechamente y dejándolos más y más solos. No se trata de que exista menos confianza mutua y amistad (de hecho, hay más), sino que se requiere menos esfuerzo de dirección por parte del líder cuando se trata de seguidores maduros.

Si bien esta teoría parece sugerir un estilo básico para diferentes niveles de madurez, en realidad no es tan sencillo. Cuando los seguidores comiencen a comportarse con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo, una crisis en el hogar, un cambio de tecnología en el trabajo, etc., se hace necesario y apropiado por parte de los líderes reajustar su conducta hacia atrás en la curva acampanada para hacerle frente al presente nivel de madurez de los seguidores.

Por ejemplo: un colaborador trabaja bien actualmente sin mucha supervisión; supongamos que de repente, una crisis familiar comienza afectar el rendimiento de esta persona en el trabajo; en esta situación, puede muy bien que resulte apropiado que el gerente aumente moderadamente tanto la dirección como el apoyo, hasta que el subordinado recobre su compostura.

Consideramos el ejemplo de un profesor altamente motivado y competente (M4) y que por lo tanto se podía dejar solo en el trabajo.

Supongamos que se le asciende a director. Si bien hubiese sido apropiado dejarle trabajar solo (E4) como profesor, ahora que es director, tarea para la

que tiene poca experiencia, puede ser apropiado para su supervisor cambiar de estilo proporcionando primero más apoyo socio-emocional y luego aumentando la dirección y supervisión de sus actividades (Estilo 4 a Estilo 3 al Estilo 2) Este estilo de alta tarea/alta relación debe continuar hasta que la persona sea capaz de hacer se cargo de las nuevas responsabilidades. En tal momento, un regreso del Estilo 2, pasando por el Estilo 3, al Estilo 4 sería lo apropiado. Utilizar el mismo estilo de liderazgo que era efectivo mientras era profesor, puede resultar ahora inefectivo porque es inapropiado para las necesidades de esta situación

Resumiendo, los líderes efectivos deben conocer a sus colaboradores lo suficiente bien para hacerle frente a sus habilidades siempre cambiantes y a las demandas que se les exigen. Debe recordarse que a lo largo del tiempo, los seguidores en cuanto individuo y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar, por ej., normas, costumbres, hábitos. Si bien un líder puede usar un estilo específico para el grupo de trabajo, en cuanto grupo, este líder puede que con frecuencia tenga que comportarse de modo diferente con seguidores individuales, porque están en diferentes grados de madurez.

En cualquier caso, bien sea trabajando con un grupo o un individuo, los cambios en el estilo de liderazgo de E1, E2, E3, y E4 deben ser graduales Este proceso por su propia naturaleza no puede ser revolucionario sino que debe ser evolutivo: cambios graduales en desarrollo como resultado de un crecimiento planificado y la creación de confianza y respecto mutuo.

## DIMENSIONES DE LA MADUREZ por Chris Argyris

### 1. MOTIVACIÓN DE LOGRO

El liderazgo implica el logro de una meta. No existe una medida empírica del logro. Los seguidores tienen logros. El hombre de logro es el que se propone metas altas, pero alcanzables. Se anticipa a los problemas, se preocupa más por el logro personal, que por las recompensas del éxito.

El logro es la piedra angular del comportamiento maduro. Con seguidores maduros, la calidad de logro en la tarea se mantiene o se incrementa. Ellos buscan Feedback concreto, relacionado a la tarea (¿Cómo la estoy desarrollando?), más bien, que relacionado a las actitudes (¿Cuánto me estimas o cuánto aprecio me tienes por lo que hice?).

Saben diferenciar metas a corto y largo plazo.

### 2. RESPONSABILIDAD

Disponibilidad y capacidad para aceptar responsabilidad.

Disponibilidad: El grupo toma como propio lo que sucede.

Capacidad: está limitada por la Ley, experiencia o educación.

Los seguidores aceptan la responsabilidad del problema del grupo. Apoyo verbal a los otros seguidores. Permanencia física con los otros seguidores.

### 3. EXPERIENCIA

La experiencia relativa a la tarea determina la habilidad de los seguidores en el logro de la tarea. Frecuentemente, son los mismos seguidores los que no utilizan su experiencia. Experiencia se diferencia de educación. Esta es la que se adquiere formalmente, en el salón de clase; la experiencia comprende el autoaprendizaje y la práctica de una tarea en el trabajo.

la educación y/o experiencia relativa a la tarea determina frecuentemente la habilidad del grupo para aceptar la responsabilidad. Una medida de madurez de los seguidores es el grado en que el líder utiliza frecuentemente su educación y experiencia.

### 4. ACTIVIDAD

una medida del nivel de actividad de los seguidores es en un periodo "X" de tiempo. Uno o dos miembros del grupo toman la posición de líder interno.

la actividad del grupo es difícil de evaluar porque se trata de medir el logro de la tarea, aunque uno o dos miembros no hayan participado en el logro de la misma. El continuo activo-pasivo no es sencillo de evaluar. Se facilita la evaluación de actividad en un caso individual

### 5 INDEPENDENCIA.

Es la característica de ser influenciado o estar sujeto a otros. Los seguidores maduros actúan en los límites de su independencia

Es una dimensión difícil de describir. La mayor dependencia parece ser autoimpuesta y no originada por el

líder. La mayoría de los seguidores, cuando buscan independencia, no consideran los otros elementos de comportamiento de madurez.

### 6. VARIEDAD DE COMPORTAMIENTOS

los seguidores maduros son capaces de mostrar una variedad de comportamientos, aceptando, o rechazando cambios. Son flexibles y capaces de adaptarse siempre tienen varias alternativas de acción ante un problema, o una tarea.

Los seguidores maduros reaccionan de distintas maneras. Capaces de cambiar. No se encierran en una solución. Los Inmaduros: presentan comportamiento estereotipado. Se basan en el pasado..

### 7. INTERES

Un continuo de interés desde escasos y débiles hasta variados y fuertes es difícil de catalogar. Sin embargo, hay quien lo muestra más o menos con respecto a la tarea señalada.

La gente cambia o se involucra sólo en cuanto están interesados o ven la razón de hacerlo. Seguidores inmaduros: no están interesados en nada. Una determinación de la madurez es el grado en que se mueve de un nivel de intereses cambiantes y superficiales a un nivel de intereses profundos y sólidos.

### 8. PERSPECTIVA DE TIEMPO

El contenido de la perspectiva de los seguidores a corto y largo plazo fue la dimensión más cuestionada. Siempre se tendrá que relacionar con las metas.

la perspectiva del tiempo puede ser relacionado más con metas de corto y largo plazo. la perspectiva a largo plazo parece que influye en un comportamiento flexible por parte de los seguidores.

### 9. POSICION

El rango, status, situación o puesto de los seguidores parece ser una poderosa dimensión de madurez. Parece ser que los grupos maduros ponen mucho menos énfasis en la posición, o jerarquía de los miembros del grupo que los grupos menos maduros.

los seguidores por definición no son el líder designado. la medida de madurez es la habilidad de los seguidores para ubicar la posición y acción del líder en una tarea específica. En tiempos de crisis se le da al líder poderes dictatoriales.

### 10. ESTADO DE CONCIENCIA

los seguidores parecen mostrar en un continuo desde una falta de conciencia y de control hasta una clara conciencia de su comportamiento y sus consecuencias,

El "Aquí y ahora", es lo más apropiado para el comportamiento de los seguidores. El promedio de madurez de los seguidores depende de una conciencia general de ellos mismos como grupo y del grado de autocontrol que ellos son capaces de alcanzar.

CURSO

LIDERAZGO.

TEMA 6.

### IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD.

“INSTITUIR EL LIDERAZGO” es uno de los catorce puntos del sistema de gestión de la calidad de E. Deming, al respecto dice:ç

La tarea de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real. La necesaria transformación del estilo de gestión occidental requiere que los directores sean líderes. Se debe abolir la focalización en la producción (gestión por cifras, gestión por objetivos, estándares de trabajo, cumplir las especificaciones, cero defectos, valoración del comportamiento), y poner en su lugar el liderazgo.

Y Mary Walton en su libro "COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING" (pp 78-79) sostiene:

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. Los trabajadores saben exactamente cuáles son esas barreras: énfasis en la cantidad, no en la calidad; fabricar el producto rápidamente, en lugar de apropiadamente; oídos sordos a sus sugerencias; demasiado tiempo dedicado a la reposición del trabajo; herramientas deficientes, problemas con los materiales que entran.

En lugar de ayudarles a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario. A menudo los supervisores que han sido contratados acaban de graduarse en la universidad, y no conocen el trabajo que supervisan. Nunca han desempeñado el trabajo.

En los Estados Unidos, hace mucho tiempo, y en el Japón, en la actualidad, un supervisor conocía su oficio. Eso, desde luego, tenía su problema, anota el Dr. Deming. Eran los empleados mejor preparados los que llegaban a ser supervisores. Esperaban que otros se desempeñaran tan bien como ellos. No obstante, era preferible a la situación que hay en la actualidad, en la cual frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como lo es para los trabajadores.

Aunque no estén familiarizados con el trabajo, estos supervisores saben contar. Como no disponen de otra base para formar un criterio, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas. Al evaluar a la gente, suelen olvidar que por cada persona que está por encima del promedio, hay otra que está por debajo.

Uno de los ejemplos favoritos del Dr. Deming en relación con este razonamiento desacertado es el error que cometió la Sociedad Americana de Historia, que les pidió a sus miembros que evaluaran a los treinta y siete presidentes de los Estados Unidos. La sociedad anunció con gran satisfacción que la mitad de éstos estaba por encima del promedio. Artículos periodísticos sobre la encuesta pregonaron la noticia.

El Dr. Deming pregunta: "¿Qué habría pasado si todos hubieran estado por debajo del promedio? El artículo dijo que habíamos tenido mucha suerte, teniendo en cuenta la forma tan precipitada en que seleccionamos nuestros presidentes".<sup>1</sup>

La tarea del gerente es guiar, ayudarles a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso. El Dr. Deming sostiene que la mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

El Dr. Deming dice:

"Hay personas que salen de la universidad e ingresan en una compañía; aprenden lo referente a la compañía al ingresar y siendo ya supervisores en alguna parte. Hay que compadecerse de la pobre gente que tiene tal clase de supervisores. ¡No tiene quién le ayude! ¿Acaso no tiene derecho a alguna ayuda? ¿Dónde está el supervisor que sabe cómo encontrar a la persona que tiene necesidad de atención individual? Muéstrenme uno. La supervisión no existe ni debiera existir, a menos que la gente sepa cómo supervisar.

"No hay excusa que valga para colocar a la gente en un trabajo que no sabe hacer. La mayor parte de los llamados «holgazanes» — los que parecen perezosos e indolentes —, esas personas casi siempre están realizando un trabajo que no es el apropiado para ellas, o tienen una gerencia deficiente".

Al respecto del liderazgo para la calidad, el análisis y discusión de los catorce principios de deming, resulta de gran utilidad; helos aquí:

## **CATORCE PUNTOS PARA LA GESTION (DE LA CALIDAD)**

**W. EDWARDS DEMING**

(“CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD” ED. DIAZ DE SANTOS)

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos ... Deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.
4. Acabar con la practica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier articulo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y asi reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las maquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita un revisión , asi como la supervisión de los operarios.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia...
9. Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, venta y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o servicio.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen mas allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. A) eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.  
B) eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
12. A) eliminar las barreras que privan al trabajador del derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.  
B) eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otros, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

## CURSO LIDERAZGO

### TEMA 7. USO DEL PODER

El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica rejuegos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, y todo tipo de reacciones humanas.

Un estudio serio del liderazgo exige tener en cuenta estos componentes de la relación. Se limita a las más obvias.

- El líder manipula para que los otros hagan. Se dice que tiene la capacidad de **entender** por qué la gente actúa así y él maneja con destreza estos "resortes", es decir, las motivaciones.
- También que tiene la capacidad de **predecir** en alguna forma las reacciones de la gente.

Todo líder es un motivador. Se analizará este dinamismo en el capítulo 8, sección b.

Toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente.

- Así mismo, se involucra la capacidad de **controlar** las actividades hacia los objetivos propuestos: líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y si es el caso, lo detiene. No nos imaginamos a un director de escuela que el primer día de clases diga: "En este momento ya todo está organizado y cada quien tiene asignadas sus tareas y los recursos pertinentes. Me voy de vacaciones y en 10 meses, al terminar los cursos, vendré de nuevo. . .".
- Por último, el líder requiere autoridad y **poder**, al menos aparente.

El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba quién intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.

Si a un ciudadano común, alguien lo confunde con el gobernador del estado, esta percepción errada, será suficiente para que se disponga a actuar como se le indica. Claro está, tiene que percibir dos cosas: primero, que se tiene el poder, y segundo, que se está dispuesto a usarlo.

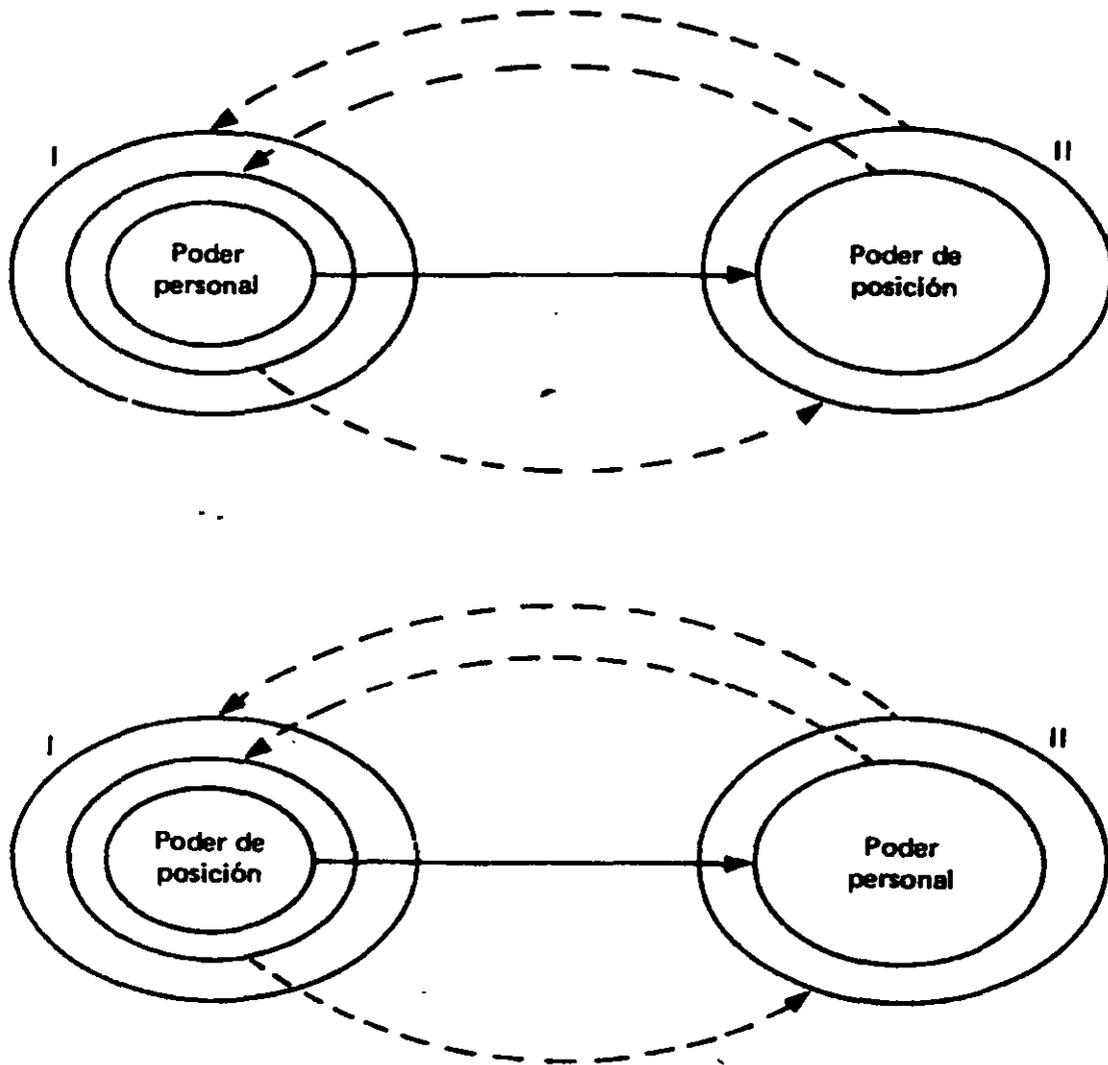
Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición y el personal.

- **El poder de posición:** El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior que se le ha conferido.
- **El poder personal:** Es donde la persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores, es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

¿Qué relaciones hay entre el poder personal y de posición? ¿O son independientes?

En general, se observa en ellos un mutuo refuerzo: el poder personal con facilidad lleva a que el sujeto se le asigne posición, confiriéndole cargos directivos, y éste ayuda al beneficiario a desarrollar cualidades humanas que le aumentarán el poder personal, como la seguridad, amplitud de perspectiva, riqueza de información, y capacidad de negociación, creándose un "círculo virtuoso" de creciente retroalimentación entre una y otra forma de poder.

Este proceso puede iniciarse en cualquiera de los dos polos, como puede observarse.



## **Tipos de poder**

Se ofrecen diversas clasificaciones: El poder económico, político, sagrado, bélico, etc. En este texto se habla del poder de las relaciones interpersonales. Parece ser particularmente útil la clasificación que aquí se propone. Cataloga ocho tipos en una escala desde el poder más superficial de la persona hasta el más interno y personal, diríase que se va desde lo más burdo y material a lo más fino y espiritual.

1. **Coerción:** Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se le manda. Por ejemplo, dos asaltantes a media noche exigen a un sujeto que les dé su cartera; se resiste, pero ellos lo sujetan y lo obligan a entregarla.
2. **Conexión:** Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder. Por ejemplo, a una persona se le pide que venda su casa, no accede, entonces le dicen que el comprador es cuñado del presidente de la república.
3. **Recompensa:** Una persona realiza algo por la retribución, mas no lo haría por una petición. Por ejemplo, una persona quiere que le arreglen su coche a las dos de la mañana y va a dar \$20,000.00 adicionales a lo que cuesta el arreglo.
4. **Legal:** A una persona se le motiva a actuar, o no, en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun prescindiendo de aspectos coercitivos. Por ejemplo, un oficial de la aduana dice que no debe introducirse al país determinado producto y se accede por convicción y espíritu cívico, sin empeñarse en burlar la ley.
5. **Información:** La conducta se dirige por la información que el otro posee y de la cual él depende. Por ejemplo, una persona en su puesto de trabajo maneja cierto material que mañana duplicará el precio del cemento. Entonces hago que se compren dos toneladas que se necesitarán el mes siguiente y que se pensaba comprar hasta entonces.
6. **Negociación:** Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen y se logren sus propósitos.
7. **Experto:** Como su nombre lo indica, es la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque se reconoce una competencia. Por ejemplo, un médico ordena a su paciente que se opere de las anginas.

8. **Afecto:** Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a aquélla por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.

### **Relación entre autoridad y poder**

¿Significan lo mismo autoridad y poder?

Son, al parecer, dos conceptos tan afines que pueden tomarse como sinónimos, pero no lo son.

Autoridad (en latín *auctoritas*) viene del verbo *augere, auctum*, que significa acrecentar, aumentar (por eso se dice **auge** y **auktion** en inglés es la subasta).

La autoridad se concebía, como la función social de **hacer crecer** a la comunidad y a sus miembros. Se indica directamente al servicio.

Otra alusión es la línea de la palabra poder (del latín *posse*: ser capaz). El uso actual ha hecho que la palabra autoridad signifique poder legitimado. Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y enfocar el poder y dominio antes que el servicio social.

## **EL LIDERAZGO SINERGICO. (ANEXO)**

El modelo de liderazgo sinérgico desarrollado por Lawrence Miller, esta basado en una serie de postulados o axiomas:

"Los seres vivos y los organismos sociales muestran ciclos de desarrollo que se extienden desde los periodos de vitalidad y crecimiento hasta los de regresión y empantanamiento".

El patrón de auge y ocaso de las organizaciones así como el comportamiento de sus lideres siguen trayectorias similares"

"Al romper este patrón cíclico, los lideres podrán elevar la organización o la cultura a niveles superiores de crecimiento y desarrollo vital".

"En cada uno de los estadios de desarrollo se van presentando desafíos que es necesario atender.

"Las organizaciones solo progresan cuando los lideres identifican los retos y encuentran soluciones creativas.

"La solución mas afortunada no es la que conduce a una situación de tranquilidad, sino la que orienta a un nivel de incitación superior, el cual demandara otra reacción creadora nueva". Esta es la función esencial de los lideres.

Para Miller, los proyectos o empresas atraviesan por diversos momentos a los que llamo **ERAS**. Estas eras, momentos o estadios exigen estilos de liderazgo diferentes.

En el contexto de la realización de proyectos tienen gran importancia los siguientes estadios:

**EL ESTADIO DEL VISIONARIO O PROFETA.**

**EL ESTADIO DEL BARBARO.**

**EL ESTADIO DE LOS CONSTRUCTORES Y EXPLORADORES.**

**EL ESTADIO DE LOS ADMINISTRADORES.**

## EL ESTADIO DEL VISIONARIO O PROFETA

El estado del proyecto o empresa: El proyecto esta en sus comienzos o bien, la empresa acaba de entrar en un período de gran renovación. El producto (o el servicio) es, quizás, exclusivo; pero su desarrollo está en pañales. 'Es posible que el visionario esté buscando inversores u otro tipo de ayuda financiera.

Lo que los visionarios creen. - Los visionarios se caracterizan por una fe intensa, inquebrantable, en el nuevo producto o servicio, fe que, por lo general, saben contagiar a otros. Viven totalmente entregados a una idea y a la visión de sus posibilidades. El fundador suele tener una serie de principios sobre los cuales desea construir su compañía. Los Profetas están convencidos de que sus principios hacen de ellos algo especial. Ellos y sus seguidores se atienen a normas muy exigentes, y están dispuestos a realizar grandes sacrificios. No creen en la capacidad de las personas ajenas al pequeño grupo fundacional.

Misiones y tareas. - La tarea consiste en realizar la idea de un producto o servicio. Al Profeta no le preocupa saber si será capaz de ver culminada su misión. Su propia visión es su producto más importante. Al mismo tiempo crea el conjunto básico de valores que constituirá el fundamento de la cultura empresarial.

Estilo directivo. - El Profeta toma todas sus decisiones a solas. Sabe compartir ideas y quizás escuche a otros, pero, casi con seguridad, no aprecia la participación ni cree que el consenso sirva para adoptar buenas decisiones. Una vez tomadas quizá no piense más en ellas, porque tiene poca paciencia para los detalles. Los Profetas disponen de demasiadas ideas y, a veces, enloquecen a sus seguidores con una catarata de nuevos conceptos, que dejan caer ¡tedio crudos en la convicción de que a los demás corresponde el madurarlos.

La organización. - Organización, ¿para qué? El Profeta será el primero en transgredir las reglas de su propia organización. No le importan. Con frecuencia, tiene poca comprensión para las estructuras y los sistemas, considerados más bien como trabas que él se saltará alegremente o que pretenderá cambiar a su capricho.

## EL ESTADIO DEL BARBARO

El estado del proyecto. – El apoyo o financiamiento ha mejorado, pero el proyecto requiere mas recursos hay inversión en mejoramiento y expansión.

Lo que los Bárbaros creen. - El Bárbaro cree en la idea o creación del Profeta, pero considera que el éxito de la misma está por completo en sus manos. Tiene la convicción de hallarse embarcado en una lucha a vida o muerte por realizar los objetivos fundacionales de la organización.

Misiones y tareas. - Introducir el proyecto y consolidar su aceptación.

El estilo del Bárbaro. - Mucho control y mucha acción inmediata. Él mismo se lanzará al campo de batalla por delante de sus tropas. O uno se integra en su equipo, o hay que apartarse de su camino.

La organización. - Una estructura sencilla y pocos sistemas, si es que tiene alguno. Pocos estratos jerárquicos en vertical y escasa diferenciación horizontal. Estilo no burocrático, muy personal. Las personas desempeñan más de un trabajo, hay un grado de flexibilidad muy alto y se mantiene la lealtad para con la figura heroica.

## EL ESTADIO DE LOS CONSTRUCTORES Y EXPLORADORES

El estado del proyecto: Empieza a reflejar beneficios. Sin embargo, necesita grandes sumas de capital para poder explotar las oportunidades de crecimiento. Ha adquirido la potencia suficiente como para empezar a diversificar.

Lo que los Constructores y los Exploradores creen. - El Constructor cree en el producto y en los medios de producción. Considera que el valor del proyecto consiste en su capacidad para producir con eficiencia. Cree en las técnicas, en la maquinaria y en las personas que tienen el producto y las máquinas en sus manos.

El Explorador cree en el producto o servicio, pero sus convicciones se dirigen más hacia el potencial de expansión. El Explorador es el ejecutivo que mantiene el contacto con el cliente, y le preocupa lo que se opina de la empresa y de sus productos en el exterior. Suele ser también el elemento más competitivo de la organización y presta mucha atención a la posición competitiva de su compañía frente a las rivales.

Misiones y tareas. - La misión del Constructor es crear medios de producción eficientes. Durante este período de expansión, siempre se le exige que produzca más: al mismo tiempo, él lucha por defender la eficiencia.

La misión del Explorador es conquistar los potenciales y establecer los medios de venta más eficaces.

Su estilo directivo. - El Constructor es un detallista. Quiere saber exactamente cómo se hacen las cosas. Recorre las naves para hablar con los trabajadores y ver lo que hacen y es probable que conozca mejor que nadie el proceso de producción. Las cifras que le importan son las de ayer, las de hoy y las de mañana; no mira a más largo plazo.

El estilo directivo del Explorador se basa, sobre todo, en las relaciones interpersonales. Está lleno de entusiasmo y le gusta tener oportunidades para expresarlo. Es un intuitivo. Desea establecer relaciones personales con los clientes y vive contrariado si el crecimiento del proyecto le impide establecer estas relaciones. No dirige, y odia el papeleo.

La organización. - En fase de rápido crecimiento. Empiezan a desarrollarse las especializaciones y aparecen las primeras manifestaciones de rivalidad interna. Durante esta fase, la dificultad principal consiste en crecer sin cometer errores irreparables y costosos que comprometan el porvenir de la proyecto.

## EL ESTADIO DE LOS ADMINISTRADORES

El estado del proyecto: La empresa ha entrado en una fase de seguridad en sus operaciones, ha constituido un patrimonio importante, realiza saneados beneficios. Es probable que inicie su estructuración en forma de divisiones, basadas en los segmentos. Es conocido y respetado en su mercado primario, pero pretende ampliar su base de prestigio.

Lo que el Administrador cree. - El Administrador cree en la eficiencia. Considera que su obligación es maximizar el éxito financiero de la compañía. Cree que los resultados financieros se mejoran perfeccionando los sistemas y los procedimientos de gestión, así como mediante una administración sensata. También cree en los productos y servicios de la compañía, cuya bondad da por descontada. No dedica mucho tiempo a las actividades de producción y comercialización.

Misiones y tareas. - Maximizar la eficiencia de las estructuras y de los sistemas, y optimizar la utilización de los recursos financieros.

Estilo directivo. - Es posible que el Administrador intente mantener el estilo consultivo del Constructor o el Explorador. Pero las relaciones personales no se le dan bien; prefiere basar sus decisiones en los datos. Dedicará mucho tiempo a la búsqueda de datos «correctos», que proporcionen las soluciones «correctas». Encarga muchos estudios.

La organización. - El éxito del Administrador se ve en el funcionamiento de la organización, que seguramente será eficaz y poco conflictivo durante su era: Como cree que las soluciones se hallan en la organización y en los sistemas, ambos aspectos crecen durante el estadio Administrativo. Se van sumando niveles de jerarquía y de control. Los Estados Mayores ganan influencia, mientras que los mandos operativos la pierden.

## **EL LIDER SINERGICO.**

Si bien los distintos estadios del proyecto exigen liderazgos distintos, con perfiles distintos, todos ellos son necesarios a lo largo del mismo proyecto. Los estilos deben integrarse en un todo armonioso y el líder que los integra es el líder sinérgico.

El líder sinérgico es alguien que aun teniendo perfil de visionario o de bárbaro o algún otro, es capaz de conducir la diversidad utilizando lo mejor de cada quien.

**No se condiciona hacia un estilo de liderazgo; asimila los diversos estilos conforme a necesidades organizacionales.**

**Sabe crear la unidad social. Nivelada fuerzas.**

**Comunica a los seguidores filosofía, valores y visiones de la organización.**

**No establece diferencias entre los que "mandan" y los que "hacen el trabajo".**

**Entiende su liderazgo como un servicio.**

**Su satisfacción y recompensa: atender las necesidades de otros.**

**Sabe que la motivación nace de, una autoestim.a fuerte y del aprecio por una misión valiosa.**

**Aprecia la diversidad. Promueve y respalda puntos .de vista distintos.**

**Crea una cultura organizacional que fomenta la creatividad.**

**Muestra aprecio auténtico por los miembros de su equipo.**

**.logra la,-interacción eficaz entre las especializaciones y departamentos de la organización.**

**Toma decisiones rápidas hacia el cliente, hacia el producto y el servicio.**

## **AXIOMAS O PRINCIPIOS DEL LIDER SINÉRGICO.**

### **Axioma número 1: El espíritu**

La empresa es un hecho material, pero también espiritual. En su juventud posee más bienes espirituales que materiales; en la senectud, ocurre lo contrario.

*Corolario 1.º:* La misión del líder consiste en infundir un espíritu unificador, combativo y gratificante.

*Corolario 2.º:* La salud se mantiene por la unidad entre bienes materiales y bienes espirituales. La necesidad de ambos debe ser entendida por los líderes.

*Corolario 3.º:* La decadencia espiritual de la cultura anuncia la decadencia material y la precede.

### **Axioma número 2: El diseño**

El diseño de la empresa es la creación de auténtica riqueza mediante el servicio a los grupos constituyentes, como son la clientela, el accionario, el personal empleado y el público en general.

*Corolario 1.º:* El rendimiento de un grupo es consecuencia de un diseño común, y el liderazgo debe infundir y vigorizar ese diseño.

*Corolario 2.º:* Las culturas que emergen poseen un diseño claro y unificador; en las épocas decadentes, tal diseño se confunde o desaparece.

*Corolario 3.º:* En una empresa, el diseño social fundamental ha de ser el servicio al cliente. Todos los empleados, de todas las categorías, deben saber quién es el cliente y cuáles son las necesidades de éste.

### **Axioma número 3: la creatividad.**

La tarea más importante de la empresa es suministrar productos, servicios y medios de producción nuevos y mejorados.

*Corolario 1.º:* Para estimular la creatividad, los líderes deben ser creativos.

*Corolario 2.º:* El cambio, el espíritu juvenil y la energía son siempre necesarias hasta la muerte.

*Corolario 3.º:* La creatividad, el espíritu de desafío, el flujo libre y franco de las ideas y de las informaciones son necesarios para promover la creatividad.

#### **Axioma número 4: El estímulo y la reacción.**

La misión del líder consiste en crear o identificar el reto actual, en darle una solución creativa y en evitar el estado de apoltronamiento.

*Corolario 1.º*. El esfuerzo es la consecuencia de haber percibido una incitación, y previsto la reacción más idónea.

*Corolario 2.º*: Acudir a las soluciones de ayer para responder a los nuevos desafíos de hoy, es emprender el camino de la decadencia.

*Corolario 3.º*: Para identificar las incitaciones y reaccionar ante ellas se necesita una cultura dinámica, no estática.

#### **Axioma número 5: La celeridad planificada.**

La celeridad en decidir y en actuar conduce a la expansión y al progreso. Debe estar compensada por una planificación cuidadosa.

*Corolario 1.º*: La planificación que resulta de una acción demorada es inútil.

*Corolario 2.º*: La acción no acorde con los intereses a largo plazo es inútil.

*Corolario 3.º*: El conflicto entre la celeridad y la planificación es inevitable.

#### **Axioma número 6: Unidad y diversidad.**

Las culturas avanzadas adquieren un carácter diversificado. Los líderes deben actuar en el sentido de unificar los talentos y los rasgos diversos.

*Corolario 1.º*: El líder debe resistirse a la tendencia natural de promover las personalidades y los rasgos que le sean más afines.

*Corolario 2.º*: Las decisiones de más calidad son las que se alcanzan a través del consenso. El valor del consenso es máximo cuando integra la visión colectiva de participantes que tienen experiencia y perspectivas diversas.

#### **Axioma número 7: La competencia especializada.**

El conocimiento especializado y la profesionalización ha de buscarse con energía, pero, una vez obtenidos, es preciso integrar esas capacidades.

*Corolario 1.º*: la competencia especializada permite derivar métodos eficientes, sin embargo, la competencia especializada también puede conducir a métodos ineficientes.

*Corolario 2.º*: La competencia técnica más elevada produce una ventaja competitiva, siempre y cuando la innovación se integre en la organización.

*Corolario 3.º*: Todos los empleados de todas las categorías deben trabajar en grupos o equipos pequeños, colaborando a un designio común, como mecanismo integrador.

### **Axioma número 8: la administración eficiente.**

Según va aumentando la diferenciación, se necesita una administración eficiente para lograr la integración y el rendimiento.

*Corolario 1.º*: Cuando mayor es la diferenciación de una organización, más necesita de la administración.

*Corolario 2.º*: El peso de la administración tiende a crecer si el liderazgo no lo contrarresta.

*Corolario 3.º*: La administración no contrarrestada desemboca inevitablemente en la burocracia y la decadencia de la creatividad y de la creación de riqueza.

### **Axioma número 9: Las decisiones inmediatas**

Las decisiones deben tomarse con carácter inmediato, al lado del cliente, del producto o del servicio. Cuanto más se alejen del punto de la acción, peor será la calidad de las mismas, y mayor su coste.

*Corolario 1.º*: En la compañía juvenil, las decisiones se toman por quienes se hallan en contacto directo con los clientes, los productos o los servicios. En las decadentes no sucede así.

*Corolario 2.º*: La decisión autoritaria es norma corriente de los estados de inmadurez, así como en los de extrema decadencia. El consenso es un síntoma de madurez y de salud.

*Corolario 3.º*: El control produce temor, y el temor determina que las decisiones se trasladen a un plano cada vez más alto de la organización, expulsando a la creatividad.

## CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES EFICACES.

Jim Kouzes y Barri Posner. El Desafío del Liderazgo". Granica. España. 1995.

### DESAFIAR EL PROCESO.

Esta práctica se refiere a que dentro de las habilidades del líder se encuentra la de innovación, la de poder provocar un cambio en es "statu quo". El líder acepta riesgos, y de esta manera aprende de los fracasos y de los éxitos, y consecuentemente, puede triunfar como líder gracias a lo que ha aprendido.

### INSPIRAR UNA VISION COMUN.

Cualquier movimiento social u organizacional comienza con un sueño de cómo se espera que sea el futuro; inspirar una visión común es poder imaginar como será el porvenir cuando se llegue al destino final.

La imagen clara del futuro es algo que motiva a los líderes, por lo tanto, además de que el líder tiene una idea clara de lo que espera, desarrolla también la habilidad de transmitir con mucho entusiasmo la expectativa que concibe, a sus seguidores: conoce el lenguaje de ellos, los líderes convencen, concientizan y hacen ver a la gente como, al unirse para alcanzar un propósito común, todos saldrán beneficiados.

Imaginar escenarios ideales y enlistar a otros, atraer a la gente a propósitos comunes son parte de este rasgo.

### POTENCIALIZAR A OTROS PARA QUE ACTUEN.

Los líderes no alcanzan el éxito por si solos, siempre es el o ella junto con su equipo. La palabra clave es "nosotros".

Los líderes involucran o comprometen a los que tienen que vivir con los resultados del proyecto del que todos forman parte. Animar a la gente a que colabore, construyen el equipo y le dan poder.

Fomentar la colaboración y fortalecen a otros compartiéndoles poder e información forman parte de este rasgo.

### MODELAR EL CAMINO.

Los colaboradores ponen a prueba a sus líderes a través de la pregunta ¿mi líder practica lo que predica?.

Se modela el camino a través de planificar y encabezar poniendo el ejemplo. Los líderes deben tener muy claras sus creencias y valores, además de ser constantes en la practica de lo que predicar.

Poner el ejemplo, encabezar a través del hacer construyen el compromiso para la acción.

### INSPIRAR Y MOTIVAR.

El camino a la meta puede ser largo y arduo, la gente puede llegar a sentirse exhausta, frustrada y desanimada. Los líderes inspiran, motivan a sus colaboradores para que continúen en el viaje hacia el objetivo final. Una manera de lograr esto es celebrar cuando se alcanzan metas intermedias y transmitir la confianza de que se puede ganar.

Otro aspecto importante es reconocer las contribuciones individuales y festejarlas grupalmente, en fin, lo más importante de las características del líder es que tienen la capacidad de animarse a si mismos.

Reconocer contribuciones, celebrar logros, valorar las victorias.