

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS DE LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo del 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el período de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores - expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

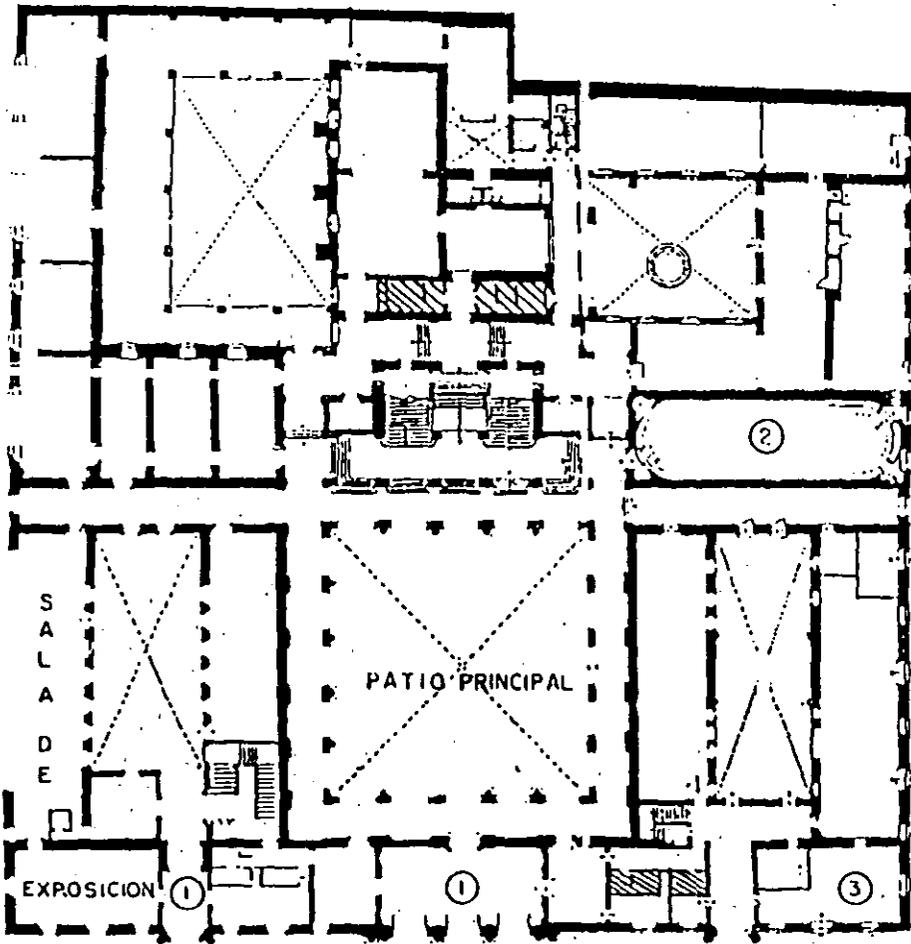
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

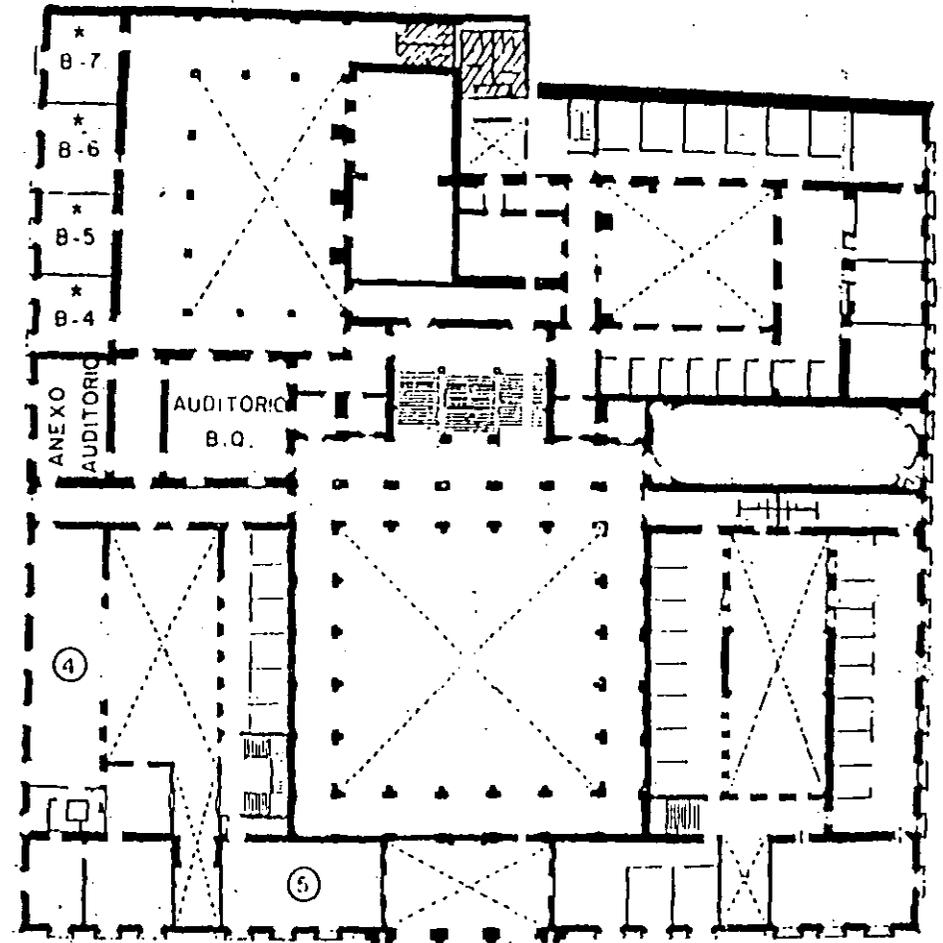
Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con eso sean más fehacientes sus apreciaciones.

¡ G R A C I A S !

PALACIO DE MINERIA



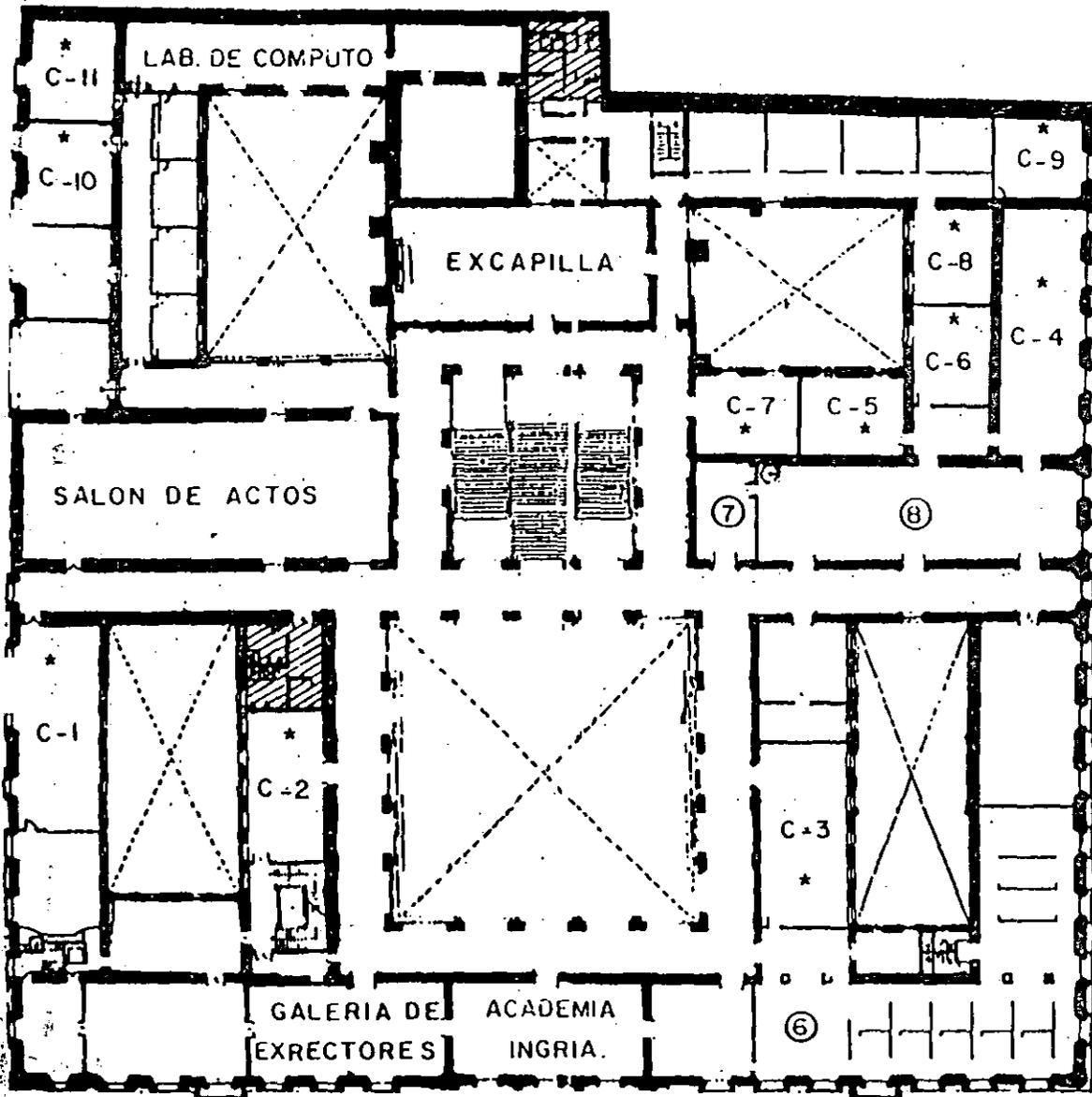
PLANTA BAJA



MEZZANINNE



DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS



GUIA DE LOCALIZACION

- 1 - ACCESO
- 2 - BIBLIOTECA HISTORICA
- 3 - LIBRERIA UNAM
- 4 - CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION "ING. BRUNO MASCANZONI"
- 5 - PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACION
- * AULAS
- 6 - OFICINAS GENERALES
- 7 - ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA.
- 8 - SALA DE DESCANSO
- ▨ SANITARIOS

1er. PISO



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS

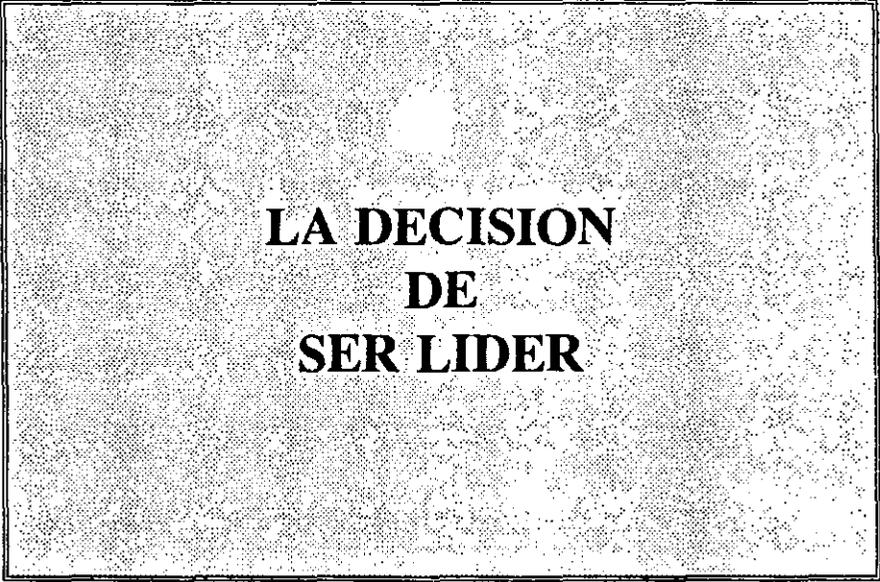
LA DECISION DE SER LIDER

del 15 al 19 de agosto de 1994.

MATERIAL DIDACTICO

LIC. ALFONSO NAVARRO LOZANO
Palacio de Minería.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA NACIONAL DE
MEXICO**



**LA DECISION
DE
SER LIDER**

LIC. ALFONSO NAVARRO LOZANO

CONTENIDO TEMATICO

- 1.- **MARCO CONCEPTUAL**
 - Importancia Actual del Liderazgo.
 - El Liderazgo a través de la Historia.
 - Concepto de Liderazgo.
 - Su ubicación en la Organización Moderna.

- 2.- **ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO**
 - Principales Autores Modernos.
 - Liderazgo Situacional.
 - El Liderazgo Transformador.

- 3.- **ELEMENTOS DEL LIDERAZGO**
 - Trilogía de ingredientes básicos.
 - Factores que intervienen.
 - Marco de habilidades.

- 4.- **PERFECCIONAMIENTO DEL PROPIO LIDERAZGO**
 - Inspirar un ideal.
 - Ir por delante.
 - Desafiar los sistemas.
 - Potenciar el factor humano.
 - Saber motivar.

- 5.- **LIDERAZGO ORIENTADO A LAS METAS**

1.- MARCO CONCEPTUAL

Como su nombre lo indica, este primer capítulo tiene como objetivo el enmarcar el tema del Liderazgo. Antes de desentrañar la multifacética figura de líder, conviene ubicar la importancia de su función histórica así como el concepto inequívoco del mismo en el contexto de las organizaciones.

1.1.- Importancia Actual del Liderazgo.

Es un hecho incuestionable que el liderazgo ha sido una constante en la vida del hombre; un fenómeno que ha caracterizado todas las etapas de la historia humana y que, como antes, está presente en nuestros días. Una realidad a la que ningún ser humano escapa.

Lo anterior es fácil de constatar tanto a nivel macro como micro. En efecto, sabemos de liderazgos fuertes y débiles entre naciones, así como lo interior de cada una de ellas. Conocemos liderazgos positivos y negativos. Los primeros impulsan a los pueblos hacia el desarrollo, los segundos provocan su deterioro, depauperización e, incluso, luchas internas y externas.

En un nivel inferior, el fenómeno del liderazgo esta enraizado en organizaciones, sociedades menores, familia, escuelas... etc. Y en todos los casos es determinante para bien o para mal. Piénsese en la familia: el liderazgo paterno resulta de definitivo, en la mayoría de los casos, para el desarrollo del niño.

Apurando un poco la realidad, podría establecerse que, hoy en día más que nunca, el liderazgo, ya sea como realidad o como objeto de estudio, cobra especial importancia, sobre todo en las sociedades menos desarrolladas, como son las latinoamericanas.

Pues es el caso que estos países, a pesar de contar con grandes recursos naturales y humanos, viven en atraso social y tecnológico de importantes proporciones. Y en ello ha incidido definitivamente la falta de liderazgos visionarios, honestos y transformadores.

Por otra parte, los tiempos actuales son testigos de tres circunstancias especiales, que hacen aún más apremiante el conocimiento y la práctica de liderazgos positivos:

a) El desarrollo de las comunicaciones. En su momento se verá cómo el líder debe ser el gran comunicador.

b) La gran competitividad que sufren las organizaciones. La experiencia diaria demuestra lo acertado de la afirmación de Peter Drucker en el sentido que la diferencia entre el éxito de unas organizaciones y el fracaso de otras, es el liderazgo. En el primer caso es dinámico y eficaz; en el segundo, o no existe o es ineficaz.

c) Se vive una gran crisis de autoridad que arranca desde la Revolución Francesa y que se ha vuelto más crítica en nuestros días. Ahora no se venera al jefe. Se le exige serlo, se le observa y se le juzga. Sólo quien desarrolle las habilidades de talento podrá ser aceptado como jefe, y tal vez como líder.

Todo lo anterior demuestra la importancia histórica y, sobre todo, actual del liderazgo, el cual debe ser sabiamente practicado y manejado si se quiere triunfar en las actuales circunstancias y en cualquier ámbito, bajo la premisa de que la mayoría de los individuos se hallan el doble rol de líderes de unos y seguidores de otros.

1.2.- El Liderazgo a través de la Historia.

Para el desarrollo de este subtema nos apoyaremos en la síntesis que Dr. Mauro Rodríguez ofrece en su libro: "Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas", (CFR Bibliografía), quien a su vez se remite a los ya clásicos estudios del ilustre sociólogo alemán Max Weber (1864-1920).

La teoría Weberiana distingue tres formas de desarrollo social en la historia de la humanidad, mismas que corresponden a tres modelos o tipos de liderazgo: carismático, tradicional y racional-burocrático.

1.2.1.- Liderazgo Tradicional.

A medida que las sociedades fueron estructurándose, civilizándose, se presentó una doble situación: por una parte, se hacía más difícil la aparición y éxito del poder carismático; y por otra, el líder poseedor de este poder procuraba pasarlo a sus descendientes junto con el resto de sus bienes.

Para lograr estos, hubo la necesidad de compartir el poder con la nobleza, el ejército y el clero, cuyos exponentes impusieron el "Derecho divino de los Reyes", que prevaleció durante milenios. Así se impuso la estabilidad de un sistema que hacía depender directamente de la voluntad de Dios la existencia de la realeza.

La doctrina de los gobiernos sacralizados recibió un "golpe mortal", al decir del Dr. Rodríguez, con el advenimiento de la Revolución Francesa.

1.2.3.- Liderazgo Racional-Burocrático.

Al imponer la absoluta igualdad de los seres humanos, la Revolución Francesa abrió la puerta para la llegada de las modernas democracias que se afianzaron durante el siglo XIX.

Se invirtió el flujo del poder:

DIOS-----»PUEBLO-----»GOBERNANTE

Este último, elegido por el pueblo, en quien radica el poder, ya no es heredero ni vitalicio. Una vez terminado su período de gobierno, regresa al lugar del cual salió: la sociedad, el pueblo. Sin ningún poder adicional, al menos en el aspecto formal.

El liderazgo en este esquema y al menos teóricamente, no podrá incurrir en abusos de poder. Aunque la realidad, por desgracia, demiente a la teoría, en muchos espacios de la tierra.

1.3.- Concepto de Liderazgo

En numerales anteriores se expusieron algunas consideraciones sobre el liderazgo, en general. Algo así como quien observa los rasgos generales de un cuadro.

A partir de ahora, enfocaremos la atención sobre un escenario (la organización) en el que deberá aparecer más clara y en movimiento la figura del líder. Para inducir este prototipo, debemos empezar por la cuestión fundamental: ¿Qué es un Líder?, ¿En qué consiste y cómo se define el liderazgo?.

"Liderazgo es muchas cosas". Dicen escuetamente Peters y Waltermán Jr. en su célebre libro "En busca de la Excelencia". Luego hilan una serie de actividades con las cuales describen, mas no definen, el liderazgo. ¿Cómo es posible que autores tan prestigiados no se atrevan a formular una definición o un concepto sobre el particular?. En realidad no son los únicos. Alguien dijo que el liderazgo es como el estilo fácil de apreciar, pero difícil de definir.

Algunos autores, en un esfuerzo laudable por conceptualizar el liderazgo, lo consideran como el intento o la actitud o el proceso de INFLUIR en las conductas de otros. Independientemente del término inicial, consideramos ciertamente que la esencia del liderazgo es la capacidad efectiva de influir sobre la conducta de otros, bien para modificarla, bien para fortalecerla. Por la capacidad efectiva entendemos que ocurre una influencia real cada vez que el líder quiere.

Sin embargo, y como se verá con más detalle en capítulos posteriores, existen notables diferencias en cuanto a la conceptualización y, obviamente, práctica del liderazgo.

Indagando un poco más sobre el primer aspecto, nos encontramos con James Mc Gregor Burns quien nos ofrece una definición, no del todo satisfactoria. Afirma que el proceso fundamental del liderazgo tiene un carácter indirecto, en cuanto que consiste "en hacer consciente lo que yace inconsciente entre los seguidores".

Pero nos preguntamos, ¿acaso el inconsciente de cualquier individuo no es algo sumamente complejo?. Aún reconociendo el contexto que cobija la conceptualización de Burns, quedamos igualmente insatisfechos. Sin embargo, no dejamos de reconocer, su excelente aportación sobre el liderazgo transformador, del cual nos ocuparemos más adelante.

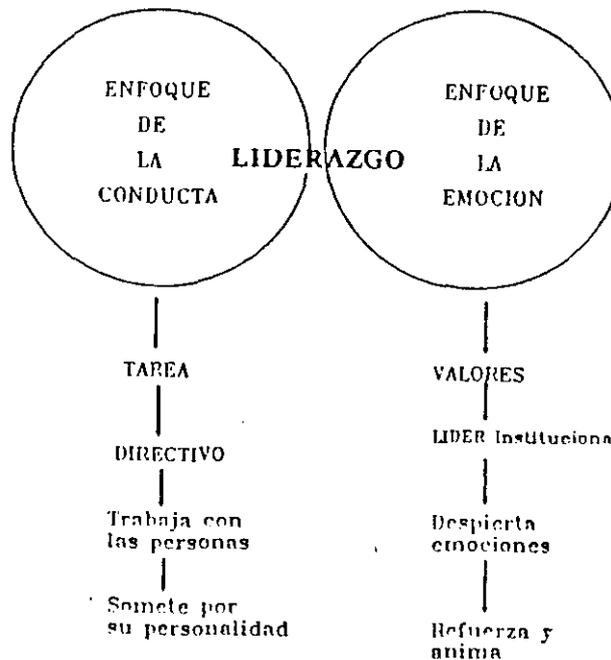
Por ahora nos interesa, más que una definición académica, una verdadera aprehensión del concepto de liderazgo. En este sentido advertimos dos enfoques: el de la conducta y el de la emoción.

1.3.1.- Enfoque de la Conducta.

En esta tendencia se inscriben los autores que ponen el énfasis en las acciones y actividades del líder dentro de una organización. En este contexto, las definiciones, suelen ser, en su mayoría, causales. Así el líder es tal PORQUE: forma equipos efectivos de trabajo, hace posibles las coaliciones; se comunica efectivamente; promueve el desarrollo del personal...etc. Nos hallamos ante un liderazgo político, atento a las necesidades técnicas de la tarea inmediata.

1.3.2.- Enfoque de la Emoción.

En este grupo se enrolan la mayoría de los autores modernos, quienes hacen hincapié en la capacidad del líder para suscitar diversas emociones en los seguidores, como: fé, entusiasmo, confianza, etc., las cuales inevitablemente se traducen en valores (adhesión, lealtad, entrega, responsabilidad, sacrificio...) que elevan a la organización hasta el grado de excelencia. Estos líderes que, como dijo Abraham Saleznick, "despiertan emociones", tienen clara orientación hacia la promoción y protección de los valores institucionales.



1.4.- Su Ubicación en la Organización Moderna.

Se habrá vislumbrado ya la importancia del liderazgo en las organizaciones. En este sentido, el término "ubicación" no tiene referencia a ninguna estructura sea orgánica, funcional o física de la organización; sino a la trascendencia misma del liderazgo, a su importancia vital para la organización.

En su estupendo libro: "Productividad", el especialista en la materia David Bain, afirma que el factor clave del éxito en las empresas es el personal comprometido. Ninguna empresa, afirma el autor, puede salir airoso, si no cuenta con una fuerza laboral totalmente convencida y motivada para desempeñar en sumo grado de eficiencia y eficacia.

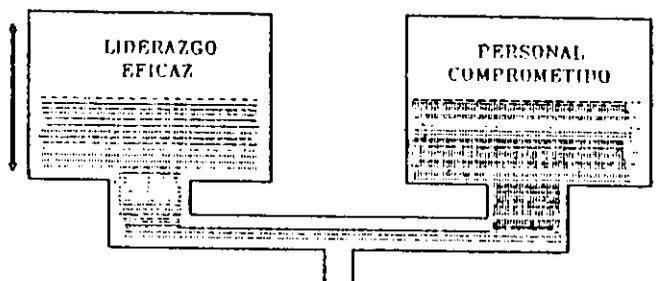
La pregunta es inevitable: ¿Quién convencerá, motivará y comprometerá a esa fuerza laboral?, ¿Por sí sola?. La experiencia nos asegura todo lo contrario.

La clave verdadera del éxito esta en el liderazgo. Y esto lo han comprendido y expresado los grandes líderes. John D. Rockefeller afirmó: "Yo pagaría más por alguien que supiera manejar a la gente, que por cualquier otra habilidad bajo el sol".

Más contundentes, si cabe, son las afirmaciones de muchos estudiosos de la administración y desarrollo organizacional, como Peter Drucker, en cuya opinión la diferencia entre las empresas exitosas y las mediocres, es sencillamente el liderazgo. En las primeras es dinámico y eficaz; en las segundas, una dirección a mal llevar.

No se trata de condenar teorías...como la de Bain. Esta es, más bien complementaria. Nos da pie, no para indagar bizantinamente sobre que fue primero: el huevo o la gallina, sino para exponer, eclécticamente, lo que denominamos nuestra teoría de los vasos comunicantes.

1.4.1.- Teoría de los Vasos Comunicantes



En nuestra opinión, el grado de compromiso laboral es equivalente a la eficacia del liderazgo, de tal manera que:

- a) No puede darse una alta fuerza laboral, convencida y eficiente, si existe un liderazgo bajo en dinamismo.
- b) No puede existir un liderazgo verdaderamente eficaz, si la fuerza laboral permanece apática. Tal liderazgo, -aunque se afirme lo contrario- es sólo máscara o fachada.
- c) En una relación de causa-efecto, nuestra opinión es que el liderazgo siempre ocupará el rango de causa, en tanto que el compromiso laboral siempre será un efecto de aquél.

De todo lo anterior, se deduce la gran importancia, verdaderamente trascendente y determinante del liderazgo en las organizaciones.

1.4.2.- Algunas opiniones.

- Peters y Waterman Jr:

Indican que las empresas tienen gente común, "pero existe un campo en el que las empresas sobresalientes han sido verdaderamente favorecidas con un liderazgo fuera de lo común, especialmente sus primeros tiempos de vida".

- Kenneth Green y Daniel Seymour:

"Simplemente no hay compañías exitosas que no estén repletas de líderes. Los líderes excitan e inspiran a otros. Son soñadores con una visión y una ética de trabajo muy firmes".

- Heberto Mahon:

"La excelencia promueve la optimización de la empresa a través del aporte de todos. Para ello se necesitan líderes que propicien el crecimiento de todos los componentes del grupo y que, a su vez, tengan la capacidad de aceptar esa participación".

2.- ESTUDIO CIENTIFICO DEL LIDERAZGO

Es obvio que el liderazgo, es un tema apasionante en nuestros días. Sobre el particular existe bibliografía en grandes cantidades, con diferentes enfoques y en distintos idiomas.

Desde la antigüedad, los líderes y su abstracción: el liderazgo, fueron objeto de análisis. Desde el punto de vista filosófico y social deben mencionarse "La República", de Platón, y la "Política", de Aristóteles.

Posteriormente, en la Roma clásica encontramos la veneración a los grandes guías de la sociedad, en libros como los de Tito Livio, Suetonio y otros.

Más reciente, la época del Renacimiento europeo fue testigo de la aparición de libros como: "El Príncipe", de Maquiavelo; "Utopía", de Tomás Moro, y los escritos del teólogo español Francisco de Vitoria, precursor de las actuales teorías democráticas. En los escritos mencionados se analiza explícitamente la relación de autoridad-sumisión, jefe-subordinado, pero no, obviamente, el moderno concepto de liderazgo.

El estudio científico de este fenómeno universal, inició en los Estados Unidos de Norteamérica a finales del siglo pasado y principios de éste, teniendo como ámbito de investigación a la ORGANIZACIÓN laboral, donde en principio se daba la relación de jefe-subordinado bajo un esquema de libertad, situación que era ajena a otras instituciones: iglesia, nobleza y ejército.

2.1.- Principales Autores Modernos.

A continuación se exponen las teorías más sobresalientes de los autores norteamericanos del siglo XX, señalando las limitaciones de cada una de ellas.

2.1.1.- Frederick Taylor (1856-1917) y Elton Mayo.

Estos autores ofrecen teorías diferentes Taylor, autor del método de organización científica del trabajo (Taylorismo), realizó estudios sobre tiempos y movimientos de cada puesto de trabajo, llegando a la conclusión de considerar al trabajador como una pieza más del proceso industrial, una maquinaria que debería ser más eficiente. Su enfoque es totalmente inaceptable en nuestros días.

Mayo, por el contrario, dedujo de sus investigaciones en la Western Electric de Hawthorne, la importancia de los aspectos psicológicos y motivacionales para el desarrollo del trabajo y, por lo tanto, la necesidad de que los directivos prestaran atención a las legítimas aspiraciones de superación humana que requerían los trabajadores.

Su aportación, que fue una reacción contra el "Taylorismo", es conocida como "Escuela de las Relaciones Humanas", a la cual se sumarían posteriormente Chris Argyris y Herzberg, entre otros.

2.1.2.- Douglas Mc Gregor.

Es autor de las célebres teorías X e Y, que corresponden a sendas filosofías o formas de actuar de los dirigentes de una organización, de acuerdo a dos posibilidades:

- Si el trabajador es apático y no le gusta el trabajo, se le debe ordenar, controlar y fiscalizar; los estímulos son externos a base de premios y castigos (TEORIA X).
- Si el trabajador es laborioso, le gusta su trabajo y se responsabiliza, se le debe dar libertad y capacidad de decisión, ya que el trabajo por sí mismo lo estimula (TEORIA Y)..

Pareciera que Mc Gregor intenta una síntesis de las escuelas mencionadas en el numeral anterior. Advertimos un dualismo muy marcado, ajeno a la compleja realidad de las organizaciones laborales y, sobre todo, a la naturaleza humana.

2.1.3.- Rensis Likert

Este investigador y sus colaboradores de la Universidad de Michigan, fundamentan sus estudios en la premisa de que tanto los recursos humanos como los de capital son activos que demandan una administración bien realizada.

Sus investigaciones lo llevaron a establecer programas de cambio organizacional, cuyo propósito consistía en ayudar a las empresas a pasar de la teoría X a la Y. En la base de estos programas estableció la teoría del Sistema 4, del cual fue acucioso publicista y defensor.

Esta teoría de Likert encasilla a las organizaciones en cuatro supuesto que denomina Sistema 1, S.2, S.3 y S.4. El Sistema 1 se caracteriza por ser autoritario y altamente estructurado y rígido; en tanto que, en el otro extremo, el Sistema 4 se muestra como flexible y democrático. Entre estos rangos del 1 al 4 se intercalan los sistemas 2 y 3 como etapas de transición.

A continuación, se exponen los citados Sistemas en cuadro sinóptico.

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<i>Actitud básica del dirigente</i>	No confianza en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
<i>Motivadores de los empleados</i>	El temor; las amenazas; el dinero	Las recompensas en general, más que los castigos	Las recompensas y castigos, pero tamb. la participación que implica el propio puesto	La participación; el interés por el trabajo mismo
<i>Interacción de directivos y empleados</i>	Muy escasa	Escasa; clima de cautela por ambas partes	Moderada; intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta

Likert utiliza el vocablo "Sistema", no en el sentido estructural-organizacional, sino como categoría o enfoque. Para transitar de un sistema a otro, se requiere de la adecuada planeación y coordinación de todos los procedimientos operativos.

Cabe señalar, que la visión global de Likert se centra en el grupo y en la organización en que trabaja el líder, y no tanto en éste.

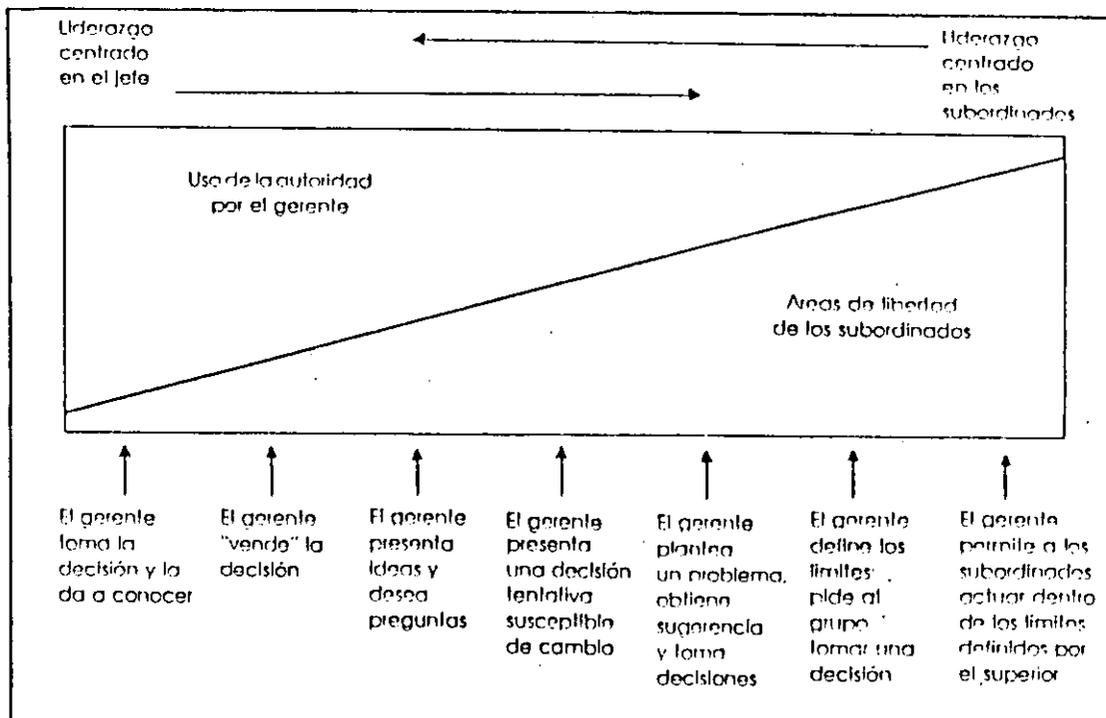
2.1.4.- Robert Tannenbaum y Warren Schmidt

Estos autores establecieron una distinción fundamental en la actuación de los líderes, que ha servido en base a ulteriores y más sólidos estudios sobre el liderazgo organizacional. Distinguieron dos clases de conducta:

- conducta de tarea, y
- conducta de relación.

Por la primera se reconoce que el directivo tiene un objetivo que es la tarea común que conlleva planeación, administración, diversas actividades y preocupaciones; pero al mismo tiempo, se acepta que el logro de dicho objetivo debe realizarlo con personas o equipos de trabajo que, no sólo no son máquinas, sino que tienen interés y aspiraciones dentro de un desarrollo personal con frecuentes altibajos.

Estos autores expresaron gráficamente su teoría de la siguiente manera:



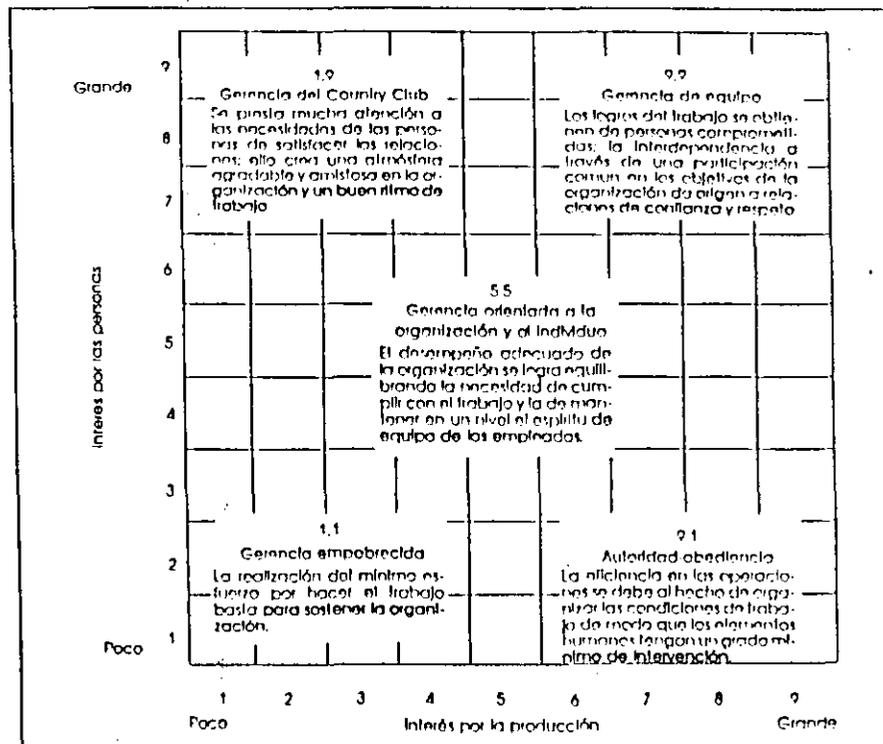
2.1.5.- Robert Blake y Jane Mounon

Estos autores coinciden con Tannenbaum y Schmidt en la distinción de la doble conducta, pero rechazan el supuesto de que el aumento de una produzca proporcional y necesariamente la disminución de la otra. (Proporcionalidad inversa).

Por el contrario, sostienen que ambas conductas son independientes y que pueden manifestarse con una gama amplia de combinaciones. Para graficar su teoría, desechan el paralelogramo de Tannenbaum y Schmidt, y lo sustituyen por las coordenadas cartesianas.

En el aspecto conceptual, describen el liderazgo bajo la expresión GRID, la cual alude varias características universales de las organizaciones.

- 1.- Finalidad: toda organización tiene un sentido de finalidad u objetivo.
- 2.- Personas: Toda organización cuenta con personas que están comprometidas en alcanzar el objetivo de la misma.
- 3.- Jerarquía: Toda organización tiene niveles: jefes y seguidores.
- 4.- Interconexión: Se describen los distintos modos en que se interconectan estos principios universales:
 - Interés por la producción.
 - Interés por las personas.
 - Actuación del directivo para lograr la producción.



El modelo de Blake y Mouton indica que el interés por la relación (personas) y por la tarea (producción) puede variar entre muy alto y muy bajo.

A continuación se describen los 5 líderes típicos, con expresión del Dr. Mauro Rodríguez:

* Líder 1.1.- (Deficiente en la tarea y en las relaciones): No es líder más que de nombre. Se ha marginado por incapacidad o incuria; casi ha abandonado su papel.

* Líder 9.1.- (Eficiente en tarea y deficiente en las relaciones): Es el capataz explotador, que "cosifica" al personal, no viendo más que los objetivos de la empresa.

* Líder 1.9.- (Eficiente en las relaciones y deficiente en la tarea): Es el camarada sociable -algunos le llaman "líder country club"- tan interesado en que el personal se encuentre bien, que descuida la seriedad y eficiencia; subordina la tarea al "buen ambiente".

* Líder 5.5.- Es el mediocre que cumple con lo más indispensable para no crear crisis, se desempeña "sin pena ni gloria".

* Líder 9.9.- (Eficiente en la tarea y en las relaciones): Es el que imprime a sus equipos un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo tiempo, disciplina y trabajo.

2.1.6.- Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La investigación de estos dos autores, realizadas en diversas organizaciones e instituciones de diferentes países, concluyeron en la importante teoría denominada "Liderazgo Situacional", considerada por la mayoría de los estudiosos la teoría más completa y científica del liderazgo. Se expone sintéticamente en el siguiente numeral.

2.2.- El Liderazgo Situacional.

Como ya se indicó sus autores fueron Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Esta teoría se basa en una relación de tres elementos básicos (no dos, como en Blake y Mouton)

- 1.- Cantidad de dirección (conducta de tarea) que debe dar el líder.
- 2.- Cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación).
- 3.- Nivel de madurez de los seguidores (capacidad y actitudes).

En efecto, y aún cuando existen otras variables que la teoría considera, son las tres citadas, las que conforman el núcleo teórico del liderazgo situacional.

a) Conducta de Tarea: Se entiende la cantidad de dirección que el jefe debe de proporcionar a sus colaboradores.

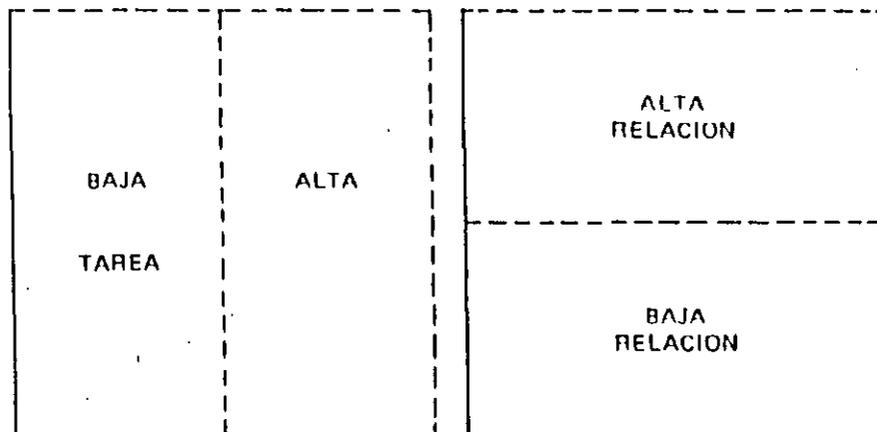
b) Conducta de Relación: Se entiende la cantidad de apoyo socio-emocional que el jefe debe dar.

c) Madurez de los seguidores: Se entiende sus capacidades y actitudes.

Esta tercera variable, no tomada en cuenta por otras teorías, es una realidad muy importante ya que en cualquier situación de liderazgo las reacciones de los seguidores determinan el poder real que el líder ejerce sobre ellos.

2.2.1.- Génesis de la Teoría.

Tomando como punto de partida las coordenadas de Blake y Munton, nuestros autores Hersey y Blanchard dividieron el área total en dos zonas, y luego otra vez en dos.



De la combinación de ambos esquemas, resultan cuatro zonas que corresponden a diferentes estilos de liderazgo.

4 BAJA TAREA, ALTA RELACION	3 ALTA TAREA, ALTA RELACION
1 BAJA TAREA, BAJA RELACION	2 ALTA TAREA, BAJA RELACION

Hersey y Blanchard numeraron y definieron las cuatro zonas de la siguiente manera.

BT/AR Participar E 3	AT/AR Persuadir E 2
BT/BR Delegar E 4	AT/BR Ordenar E 1

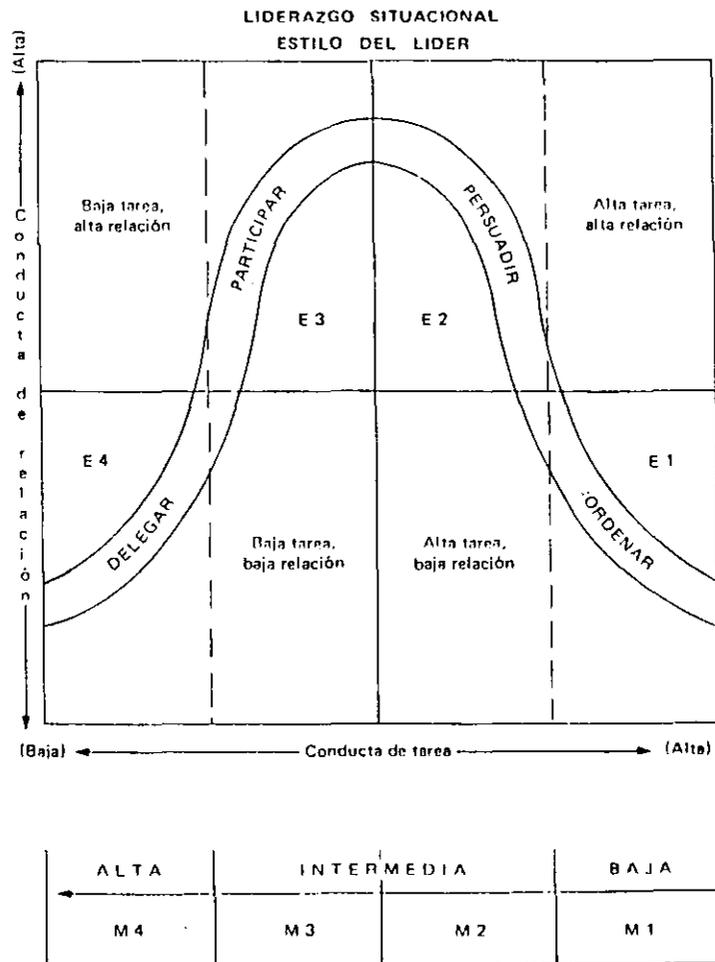
1.- Ordenar: El líder define qué, cuando, cómo y donde. La comunicación es habitualmente unilateral. El líder da las instrucciones.

2.- Persuadir: El líder explica su voluntad y decisiones tomadas, ponderando las ventajas y las facilidades de su cumplimiento. El líder admite la comunicación bilateral.

3.- Participar: El líder comparte sus ideas con el seguidor, permitiendo el diálogo y las propuestas de aquél, para tomar conjuntamente las decisiones. La comunicación es abiertamente bilateral.

4.-Delegar: El líder deja al colaborador tomar decisiones importantes correspondientes a sus funciones: confía en él.

Siendo tan distintos los cuatro estilos de liderazgo, Hersey y Blanchard descubrieron, en sus investigaciones, líderes eficaces en los cuatro estilos. Ello indicaba que el liderazgo no podía explicarse en función de las dos variables conocidas, sino de tres o más. Rápidamente descubrieron la tercera variable importantísima: las capacidades y actitudes de los colaboradores, que ellos conjuntaron en un sólo concepto: MADUREZ. Así el diagrama teórico del liderazgo situacional quedó definido de la siguiente manera:



Es importante clarificar el concepto de madurez. Y, ante todo, debe aclararse que poco o nada tiene que ver con el concepto de madurez humana que manejan los psicólogos. En el contexto del liderazgo situacional la madurez consiste en:

La capacidad (poder) } de establecer metas altas y alcanzables
 La disposición (querer)

El grado de madurez, por lo tanto está en función de una tarea determinada puesta por el líder o la organización. En este sentido, y en relación a los cuatro estilos de liderazgo, conceptualizamos la madurez, de la siguiente manera:

LIDERAZGO	SEGUIDOR	MADUREZ
E.1.- Ordenar	No puede y no quiere	0%
E.2.- Persuadir	(NO) puede y (NO) quiere	33%
E.3.- Participar	Puede y quiere	66%
E.4.- Delegar	PUEDE Y QUIERE	100%

2.2.2.- Concepto Básico de la Teoría del Liderazgo Situacional.

a) Relaciona en forma curvilínea la conducta de tarea y la conducta de relación del líder, en función del grado de madurez de los seguidores. (Ver figura)

b) El líder debe tratar de disminuir su conducta de tarea y aumentar la de relación, cuando el grado de madurez de sus seguidores va en aumento en la ejecución de sus funciones habituales, o cuando crece el promedio del grupo.

En resumen, la teoría del liderazgo situacional centra la efectividad de los estilos de dirección en relación con la madurez de tarea por parte de los seguidores.

2.2.3.- Otras variables.

Además de la tres básicas, ya comentadas, afecta la eficiencia del liderazgo:

- El temperamento y carácter del líder.
- Idem del seguidor.
- Idem del líder del líder.
- Las circunstancias de tiempo.
- Las circunstancias de lugar.
- las circunstancias de la tarea.

Por tanto, la eficiencia del líder también podrá ser afectada por la situación global en que se desenvuelve.

2.2.4.- La Maduración de los Seguidores.

Es obvio que ésta debe ser gradual de M1 a M4, así como paralelamente el estilo del líder debe moverse de E1 a E4 en la misma forma. Para ello el líder debe utilizar los reforzadores que ofrecen las modernas teorías de la motivación, involucrando a la institución y a sí mismo.

En los casos de regresión individual o grupal, de M4 hacia M1, el líder debe actuar de inmediato tratando al seguidor (es) en la etapa en que se encuentra, haciéndole sentir su comprensión y ofreciéndole todos los apoyos posibles.

2.3.- Liderazgo Transformador

En su libro: "Leadership", James Mc Gregor Burns postula dos tipos de liderazgo: el transaccional -que identifica con las actividades ordinarias que realiza el líder- y el transformador.

Esta es una forma menos frecuente de liderazgo. Se trata de un liderazgo "que nace de la necesidad humana de significados, un liderazgo que crea finalidad institucional". En este sentido al líder le interesa convertirse realmente en formulador de valores, en creador de significados. Su trabajo es constante, expone sus propósitos -mucho más arduos que los del líder transaccional- en cualquier foro.

Burns recalca insistentemente sobre la necesidad que tiene el líder de hacer que sus seguidores trasciendan los asuntos cotidianos. Afirma que el liderazgo transformador "se produce cuando una o más personas se articulan con otras de tal modo que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad... El liderazgo transformador se convierte, a fin de cuentas, en moral por cuanto que eleva el nivel de la conducta humana y de la aspiración ética tanto del líder como del seguidor y, por consiguiente, ejerce en ambos un efecto transformador... Es un liderazgo dinámico en el sentido de que los líderes se lanzan a una relación con los seguidores, los cuales se sienten "elevados" por ella y a menudo se convierten ellos mismos en miembros más activos, con lo que se crean nuevos cuadros de líderes".

La simbiosis entre líder y seguidores origina dos atributos especiales: la CREDIBILIDAD y el ENTUSIASMO. De estos nos ocuparemos en el capítulo cuarto no sin antes recalcar, como dice Burns, que "El liderazgo, a diferencia del puro ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los seguidores".

3.- ELEMENTOS DEL LIDERAZGO

En este tercer capítulo se analizan, bajo el amplio término de "elementos", aquellos factores concomitantes, favorables o convenientes al ejercicio del liderazgo, independientemente del estilo que se adopte o se deba adoptar.

Se trata de factores cuya presencia y manejo debe conocer quien aspire a ser un líder eficaz y transformador.

3.1.- Trilogía de Ingredientes Básicos.

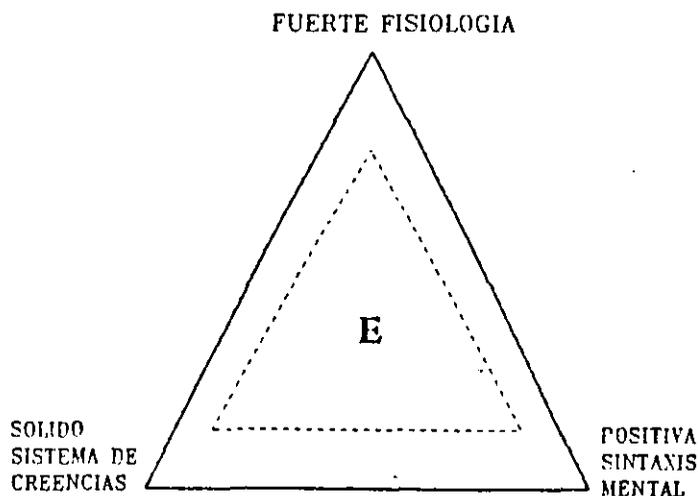
De nuestros estudios y análisis de las teorías más recientes sobre el tema del liderazgo en el marco del desarrollo organizacional, nos llamó la atención el planteamiento que ofrece Anthony Robbins a todos aquellos que deseen sobresalir del promedio común de los mortales.

Dinámico convencido de los principios de la Programación-Neurolingüística, A Robbins afirma que, con fundamento en serias investigaciones, se han encontrado tres "ingredientes" básicos en todas aquellas personas que son consideradas como líderes o triunfadores en diversas escalas y actividades del ser humano.

Tales ingredientes básicos, -que él llama- del éxito, son:

- a) Fuerte fisiología.
- b) Sólido sistema de creencias.
- c) Positiva sintáxis mental.

De tal manera que el EXITO siempre estará protegido y corresponderá al equilibrio entre las tres variables.



3.1.1.- Fisiología Fuerte

De acuerdo a los principios de la Programación Neurolingüística, Robbins afirma que la "emoción viene creada por el movimiento. Todo aquello que sentimos es el resultado de como usamos nuestros cuerpos". Por ejemplo, el mantenerse erguidos o con los hombros bajos, son posturas que conllevan a diferentes emociones.

En resumidas cuentas, una fisiología fuerte supone tener control de la salud física, de tal manera que no sólo se tenga un buen aspecto, sino que se proyecte una gran vitalidad, mediante el control del propio cuerpo.

Existe una interacción e interrelación entre la fisiología y la mente. Si se modifica una de ellas, se modifica la otra. Cuando la fisiología decae, también lo hace la energía positiva de nuestra mente.



La fisiología es la herramienta más poderosa de que disponemos para cambiar nuestros estados, para producir instantáneamente resultados dinámicos. Como dice un antiguo proverbio: si quieres ser fuerte, hazte el fuerte. Pocas verdades tan grandes como ésta. No puede existir una acción poderosa sin una fisiología poderosa.

3.1.2.- Sólido Sistema de Creencias.

Lo que una persona cree, en gran medida determina lo que es capaz de hacer o no. De ahí que se haya dicho que tanto si cree uno que es capaz de hacer algo como si cree que no es capaz de hacerlo, en ambos casos tiene razón.

Efectivamente, las creencias y convicciones son gobernadores del cerebro. Ninguna otra fuerza rectora del comportamiento humano resulta tan poderosa. La historia de la humanidad es, en esencia, la historia de las creencias humanas. Los hombres que han dejado huella en la historia son los que han cambiado o influido en nuestras creencias.

"Las creencias son la brújula y los mapas que nos guían hacia nuestros objetivos y nos inspiran la confianza en que sabremos alcanzarlos", afirma A. Robbins. Cuando falta la fé -no en sentido religioso, sino como principio, guía, convicción o pasión- el hombre va a la deriva. En cambio, cuando tiene unas creencias firmes que le sirven de guía, es capaz de emprender la acción y de dar forma al mundo en que desea vivir. La fé abre las puertas a la excelencia; ayuda a ver lo que uno quiere y confiere las energías para alcanzarlo.

Por algo John Stuart Miller escribió que "la persona que tiene fé -convicciones y creencias- posee más fuerza que otras noventa y nueve que sólo tienen intereses".

CREENCIAS

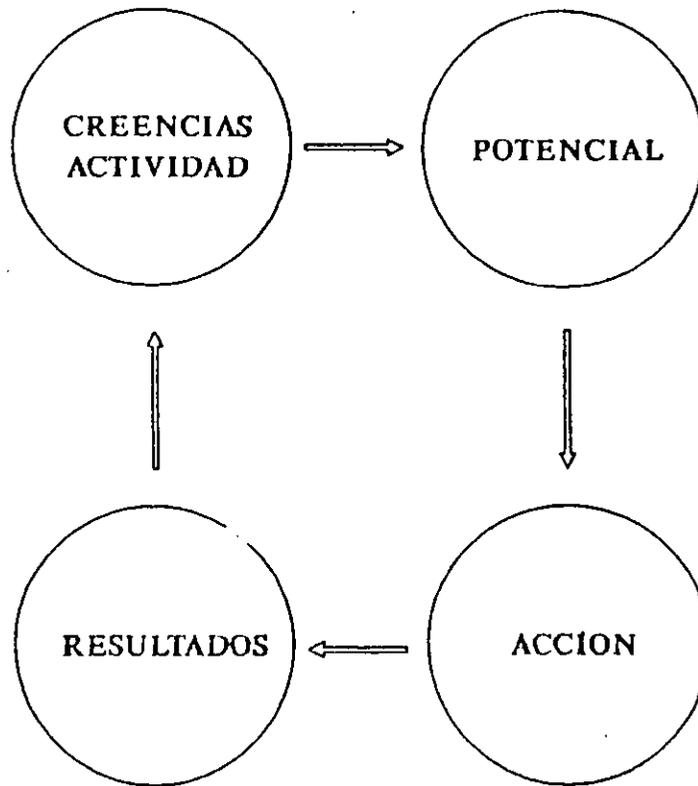
"Son planteamientos Preformados y preorganizados de la percepción, que filtran de una manera coherente nuestra comunicación con nosotros mismos".

SU ORIGEN

- 1.- El ambiente que nos rodea.
- 2.- Los acontecimientos, grandes o pequeños, pueden dar forma a las creencias.
- 3.- A través del conocimiento se pueden fomentar las creencias.
- 4.- Nuestros resultados anteriores confirman nuestras creencias.
- 5.- Representarse mentalmente la experiencia futura como si ya se hubiese realizado.

El nacimiento de la excelencia empieza cuando nos damos cuenta que nuestras creencias son una opción. Podemos elegir las que nos estimulen al éxito permanente o las que nos mantengan en un estado de habitual limitación.

La creencia determina la capacidad para liberar las inmensas potencialidades del ser humano. Esto ha sido comprobado completamente por las ciencias que estudian el comportamiento humano y aún por la medicina. Existen innumerables investigaciones y experimentos que garantizan la certeza de tal afirmación.



LAS SIETE MENTIRAS DEL EXITO

"Nuestras creencias son planteamientos organizadores de la percepción, específicos y coherentes. Son las elecciones básicas que hacemos acerca de cómo vamos a percibir nuestra vida y, en consecuencia, como vivirla".

- 1.- Todo ocurre por su motivo o razón, y todo puede servirnos.
- 2.- No hay fracasos; sólo hay resultados.
- 3.- Asumir la responsabilidad, pase lo que pase.
- 4.- No es necesario entender todo para poder servirse de todo.
- 5.- Nuestros mayores recursos son los recursos humanos.
- 6.- El trabajo es un juego.
- 7.- No hay éxito duradero sin una entrega personal.

(De los Triunfadores)

3.1.3.- Positiva Sintáxis Mental.

La sintáxis mental es el modo en que los individuos organizan sus pensamientos; la forma en que los "codifican" para comunicarse con el propio cerebro y con los demás.

Sin pretender exponer profusamente la teoría que sobre el particular ofrece la Programación Neurolingüística, ésta nos revela que el lograr el éxito en cualquier circunstancia o función depende también de las estrategias que sigamos en nuestra comunicación interna y externa.

No basta saber cuáles son los ingredientes de un pastel y las medidas que se deben poner, sino también las "sintáxis" de esa producción. Es decir, el orden en que deben llevarse a cabo las acciones.

Todo lo que producimos en la vida se ajusta a una estrategia. Si descubrimos cuáles son nuestras estrategias y cuales son las de los demás, estaremos en condiciones de comunicarnos perfectamente con nosotros mismos y con los demás.

En realidad, la diferencia en que estriba toda diferencia entre una vida aburrida e inútil, y otra triunfadora y vital, es la forma en que nos comunicamos, las estrategias que seguimos para obtener buenos o malos resultados, partiendo las señales que recibe nuestro cerebro.

Existen ciertos estímulos que, suministrados correctamente, ponen al individuo en un estado receptivo a algo, por ejemplo, en el caso de una compra.

Por el contrario, cuando falta la secuencia, el orden, la estrategia, "la sintáxis", aunque se disponga de la mayor información, no se obtienen los resultados esperados. Esto ocurre frecuentemente, en el proceso de enseñanza infantil. Muchas veces un niño tiene resultados bajos no porque no sea inteligente, sino porque no se aplican las estrategias correctas para su educación. No existe correspondencia de códigos entre enseñanza aprendizaje.

En resumen, así como un puente se construye de un modo concreto, también hay una sintáxis que es la mejor para cada tarea, y una estrategia que cualquier persona puede utilizar tenazmente hasta obtener los resultados que desea.

Consideramos conveniente exponer, en párrafos anteriores, las conclusiones a que llegaron los autores de la teoría de la Programación Neurolingüística (John Grinder y Richard Bandler) y que Anthony Robbins recoge en su libro ya citado.

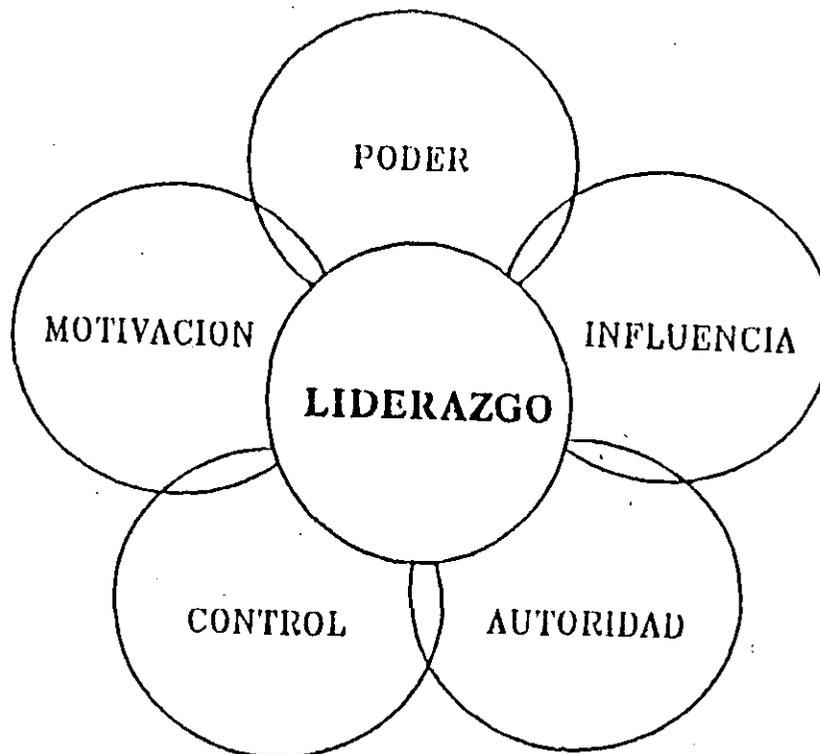
A nuestro juicio, tales conclusiones "sacan a flote" tres elementos que no pueden faltar en quien aspire a proyectar un liderazgo fuerte en el campo que sea.

Claro está, que además de un gran vigor físico, de un sistema poderoso de creencias y de una aplicación inteligente de estrategias, debe conocer otros elementos que implica el liderazgo así como el marco de aptitudes en que debe desarrollarlo.

3.2.- Factores que Intervienen

Como ya apuntamos, existen factores concomitantes al liderazgo, es decir, que son inseparables del mismo, independientemente de donde se originen y de la forma en que sean utilizados.

Exponemos los principales en la siguiente manera gráfica, en virtud de las relaciones, más o menos amplias, que existen entre ellos.



Todo liderazgo real implica estos componentes, en mayor o menor grado. Sin embargo, uno entre ellos es señalado como la base del impacto del liderazgo: EL PODER. La mayoría de los estudiosos del fenómeno del liderazgo coinciden en ello.

En efecto, para que un liderazgo sea efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo, un poder. Otra cosa diferente es qué tipo de poder es el que manifiesta y de qué manera se pretende usar. De todo ello se tratará en los siguientes párrafos.

3.2.1.- Concepto de Poder Individual.

Con este subtítulo queremos aclarar algo que es fundamental: existen varias categorías de poder: el económico, político, sagrado, bélico...etc., pero para efectos de nuestro análisis sólo se tratará del poder de un individuo en el ámbito organizacional.

Por cuanto se refiere al concepto mismo de poder individual observamos que la mayoría de los autores rehuye dar una definición o al menos dar un esquema conceptual. Ciertamente se trata de un concepto difícil de expresar.

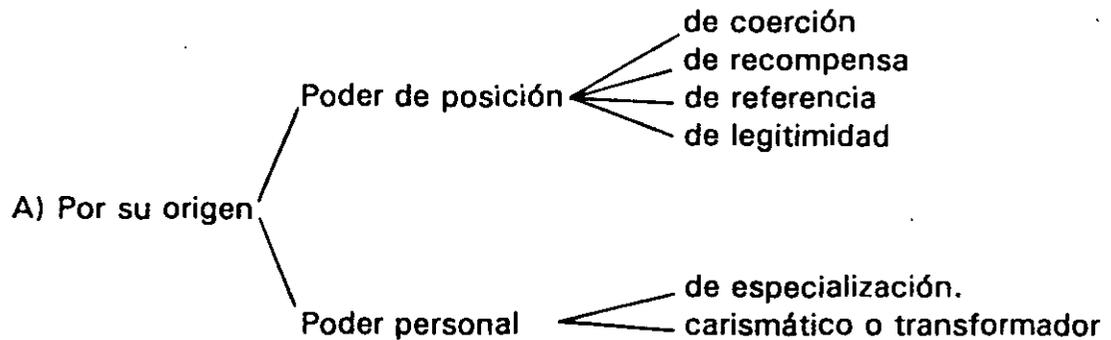
A nuestro juicio, Anthony Robbins logra una excelente conceptualización en los siguientes párrafos:

"La palabra poder es de las que suscitan emociones fuertes, y muy diversas por cierto. Para unos tiene una connotación negativa; otros no anhelan sino el poder. Algunos consideran que les mancharía, como cosa venal y sospechosa. Pero ¿que significa el poder, en realidad?.

Yo no veo el poder como una manera de adueñarse de las personas. No creo que la imposición sea buena. El poder de esa especie rara vez es duradero. Le aconsejo que entienda, sin embargo, que el poder es una constante de este mundo. Para mí el poder definitivo consiste en SER CAPAZ DE CREAR LOS RESULTADOS QUE UNO MAS DESEA, GENERANDO, AL MISMO TIEMPO, VALORES QUE INTERESEN A TODOS...El poder verdadero se comparte, no se impone. Esta es la aptitud para definir las necesidades humanas y para satisfacerlas, tanto las propias como las de las personas que a uno le importan. Es el don de gobernar el propio reino individual (pensamiento y conducta) hasta obtener exactamente los resultados que uno desea".

3.2.2.- Tipos de Poder Individual.

Podría decirse que existen tantas clasificaciones del poder del líder, como autores que han estudiado el tema. Pero digamos que, en términos generales, se acepta el siguiente esquema.



- Poder de posición: El líder llega de manera impuesta; alguien que tiene un poder superior le otorga un puesto con cierto poder. (Liderazgo formal, de jefe)

- Poder personal: El líder es aceptado por los seguidores; su poder deriva del reconocimiento que el grupo hace de sus cualidades y objetivos valiosos para el desarrollo social y organizacional.

Con frecuencia se refuerzan mutuamente ambos tipos de poder. A un individuo se le promueve a cargos directivos en virtud de sus cualidades y acciones, mismas que se "agrandan" al acceder a una posición más alta creándose así una especie de círculo virtuoso.

Por lo demás, es obvio que el poder personal es más sólido y duradero, además de obtener las mejores respuestas de los seguidores, como se ve en el siguiente cuadro sinóptico de los orígenes del poder.

PODER	ORIGENES	RESPUESTAS/S
Coercitivo	Fuerza física y moral	Descontento, hostilidad, sabotaje
De recompensa	Premios, interés momentáneo,	Relación Mercenario Engaño
De diferencia	Recurre a una fuente externa de poder: influyentismo político, etc.	Se acaba cuando
De legitimidad	La fuerza de la ley o de la norma.	Pérdida de Obligación de devolver un favor.
De especialización	Los conocimientos profundos sobre una o varias materias correlacionadas.	Mientras interese el tema o los resultado que arroja.
Carismático o Transformador.	Capacidad práctica y valores trascendentales. Inteligencia y entrega. (Conjunto de valores	Fidelidad afecto admiración.

3.2.3.- Estilos de Liderazgo con Poder.

Sin renegar de la teoría del liderazgo situacional, se expone el esquema que David Bain ofrece los diferentes estilos de liderazgo relacionándolos con la productividad.

Estilo de Poder	Estilo motivacional	Potencialidad de productividad	
		A corto plazo	A largo plazo
Autócrata	Positivo (autócrata benevolente)	Alto	Alto
	Negativo	Alto	Bajo
Liberal	Positivo	Alto	Bajo
	Negativo	Alto	Bajo
Participativo Positivo		El mayor	El mayor

3.2.4.- Poder, Influencia, Motivación y Control.

Existe estrecha relación entre estos factores. El líder debe saber de cual de ellos echar mano en el momento preciso. De saber qué sintáxis o estrategia seguir a fin de mantener su liderazgo efectivo. De lo contrario, los costos podrían ser grandes.

En ocasiones deberá controlar (dirigir) los procesos organizacionales, o poner énfasis en la motivación a fin de acelerarlos. Podrá usar, tal vez, el poder coercitivo o el de especialización. Pero siempre deberá estar atento a los costos del tipo de influencia que logre, aunque sea efectiva.

En su libro: "Influencia, Poder y Persuasión en los negocios, -cómo abrir su propio camino al liderazgo-", Quentin de la Bedoyere, asegura que la fuerza del líder radica fundamentalmente, en la proyección de una autoridad personal, basada en signos internos y externos de dominio.

3.3.- Marco de Habilidades

Anteriormente se pensaba que los rasgos personales eran la fuente principal del liderazgo con éxito, pero más recientemente, se ha hecho hincapié en la conducta del líder con el grupo. Dicho de otra manera, el liderazgo de éxito depende de diferentes variables no de los rasgos.

El liderazgo exige una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definitivos en situaciones específicas. Estos tres elementos, líder, seguidores y situación son variables que se relacionan mutuamente para determinar la conducta de liderazgo idónea.

Los líderes utilizan tres clases de habilidades; técnicas, humanas y conceptuales. Aunque estas son interdependientes en la práctica, pueden considerarse por separado.

La Habilidad Técnica:

Se refiere a la habilidad y al conocimiento que tiene una persona sobre cualquier tipo de procesos o técnicas. Esta capacidad es requisito para ejecutar un trabajo a nivel operativo; pero a medida que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas disminuyen proporcionalmente. Dependen cada vez menos de las habilidades técnicas de sus subordinados y como sucede en muchos casos muy poco ponen en práctica las habilidades técnicas que supervisan.

En fin, podrían llenarse páginas y páginas de citas sobre esquemas conceptuales acerca del liderazgo ideal. Nosotros nos abocaremos a las cinco acciones apuntadas inicialmente, considerando que conforman el núcleo más estructurado del liderazgo.

4.1.- Inspirar una Visión.

En la película pedagógica "El Poder de una Visión", queda de manifiesto que:

- La Visión:**
- es el resultado de nuestros sueños en acción
 - imagen convincente del futuro
 - sólo pueden darla los líderes
 - debe ser compartida con su equipo
 - debe ser amplia y detallada
 - en tiempos de crisis es cuando más interesa

- además,**
- debe ser un ideal alcanzable
 - expresado en imágenes
 - que tiene un objetivo aceptable para todos.

"El hombre sólo puede vivir proyectándose al futuro"
(Victor Frankl: "El sentido de la vida").

4.2.- Desafiar los Sistemas.

El gran líder se caracteriza, también, por ser un asiduo "inconforme" con lo establecido. Existe consenso generalizado sobre esta cualidad del líder. En efecto, no es posible imaginar a un gran líder que permanezca habitualmente apoltronado en el statu quo de su organización.

El desafiador de sistemas:

- Se enfrenta sin temor a lo desconocido.
- Se desarrolla una inconformidad sana y constructiva
- Mantiene un sentido de curiosidad.
- Asume riesgos moderados.
- Se responsabiliza de los éxitos y los fracasos.
- Aborda los problemas con optimismo.
- Acepta el cambio como un reto.
- Supera el temor al fracaso.
- Permanentemente descubre o crea algo nuevo.
- Disfruta el desafío de la novedad.
- Se mantiene abierto a las opiniones.
- Afina su sagacidad para detectar demandas de cambio.
- Rompe viejas normas, hábitos y rutinas caducas.
- Recopila ideas nuevas.
- Rechaza hacer "los negocios como siempre".

"No existe una sola verdad, ni una forma única de hacer las cosas. Muchas combinaciones o configuraciones de ideas diferentes también funcionan".

(Otra vez líderes" K. Green y R. Seymour)

4.3.- Desencadenar las capacidades de los Seguidores.

Con este enunciado hacemos referencia a una serie de conceptos como:

- Promover el trabajo en equipo.
- Fijar objetivos cooperativos.
- Organizar acciones conjuntas.
- Delegar responsabilidades.
- Compartir el poder y la información.
- Estimular el debate.
- Promover la capacitación permanente.
- Dar libertad de acción a los seguidores:
- Asignarles tareas importantes.
- Darles atención pública por sus triunfos.
- Apreciar y recompensar los esfuerzos.
- Relacionarlos con otras personas.
- Darles poder para tomar decisiones y riesgos.
- Darles respaldo organizacional.

"El líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Sabe que la organización no es una colección de individuos en serie; respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente".

(M.A. Cornejo: "Necesitamos Líderes, no Jefes". Pergamino)

4.4.- Motivar Permanentemente

"El hombre a la espera de motivación" es el sugestivo título del capítulo tercero del afamado libro: "En busca de la Excelencia", de Tom Peters y Robert Waterman Jr. En él como en otros tantos libros se reitera la importancia de la motivación en una organización.

Es obvio que al líder le compete en gran medida esta responsabilidad. Quizás la mejor definición del líder ideal sería "El gran motivador". La lucha diaria es difícil; la subida a la montaña es fatigosa. El líder debe inspirar valor y esperanza. Para ello:

- Es creativo al recompensar.
- Asesora.
- Comunica su agradecimiento.
- Hace que la gente se sienta heroica.
- "Encuentra" a la gente haciendo bien las cosas.
- Dedicar el tiempo a celebrar los éxitos del equipo.
- Establece programas de estímulos.
- Establece normas objetivas y mensurables de recompensa.
- Proporciona retroalimentación en cuanto al desempeño.
- Reconoce las aportaciones.
- Propicia un clima organizacional de confianza.
- Estimula el diálogo constructivo.

"Además del dinero, los empleados buscan ahora la compensación en forma de reconocimiento, respeto, una comunicación franca,...beneficios orientados a la familia y la oportunidad de influir en la empresa".

("Los empleados son primero" Charles Garfield).

4.5.- Mostrar el Camino

Por último, se acepta un rasgo inconfundible de la personalidad del gran líder, el "predicar y con el ejemplo". Sólo de esta manera, el líder puede allegarse la credibilidad de sus seguidores; credibilidad que se basa en:

- Ser congruente entre lo que piensa, dice y hace.
- Ser constante manteniendo el rumbo a pesar de las adversidades.
- Ser íntegro al cumplir con lo que promete.
- Ser honesto en su comportamiento.
- Mostrar competencia no sólo funcional sino de líder.
- Saber y demostrar hacia donde se dirige.
- Ser entusiasta, vigoroso y positivo.
- Hablar siempre bien de la compañía.
- Sentirse orgulloso de su pertenencia.
- Identificar sus valores con sus seguidores.

"Los gerentes son nombrados; los líderes son elegidos por sus seguidores. El liderazgo se conquista; no se recibe. Los líderes existen sólo ante los ojos de sus seguidores. Si un líder no logra comunicar pasión por su causa ¿cómo puede aspirar a que lo sigan?".

(Kouzes y Posner)

5.- LIDERAZGO ORIENTADO A LAS METAS

Las organizaciones existen porque muchos objetivos valiosos para el ser humano se logran mejor en conjunto que con esfuerzos individuales separados. El principal conductor de ellos, es el primero de la organización: el jefe. Su trabajo exige habilidad para integrar los objetivos del grupo con los de cada individuo. No puede suponerse que éstos y aquéllos coincidan absolutamente; cada individuo que integra una organización, tiene su propia historia, necesidades particulares, propósito y anhelos.

El dirigente institucional pondrá especial atención a todo lo que se relacione con el tema "objetivos", que constituyen la estructura de su función y responsabilidad. Verificará periódicamente los siguientes puntos:

- 1.- La existencia de objetivos bien definidos.
- 2.- Que todos o casi todos compartan los objetivos, lo que supone que éstos son valiosos y aceptables para el personal y presentados a todos.
- 3.- Que la dinámica sea "ganar-ganar", no que la organización gane cuando sus integrantes pierden y viceversa; es decir, se supone un clima de solidaridad, no de competencia interna.
- 4.- Que exista un clima de confianza de la dirección en su hombres y viceversa; porque si esta confianza falta, el manejo no será por objetivos, sino por sistemas de control.
- 5.- Que haya satisfacción en todos y cada uno de los hombres en el trabajo. Mencionaremos un tema que no podemos desarrollar aquí, pero que exige consideración y estudio especial: Detrás de los objetivos están los valores. La gerencia, como sistema cultural, implica una filosofía de la vida y de la sociedad. El núcleo dinámico de esta filosofía es un conjunto de valores.

Los directivos orientados a las metas piensan y actúan en forma diferente a sus contrapartes, los directivos reactivos. Los directivos orientados a las metas tienden a tener más confianza en sí mismos. Centran su atención en los resultados más que en las actividades. Son capaces de ver el cuadro completo y logran obtener satisfacción de sus actividades diarias, debido a que comprenden su relación con los resultados. Reconocen que no poseen el monopolio de las buenas ideas y mantienen su mente abierta a las ideas y sugerencias de los demás. La administración por metas reconoce que el lugar de trabajo es un sistema humano. En consecuencia, su filosofía se centra en el elemento humano y en la creación de un medio laboral que gira alrededor del reconocimiento y las recompensas.