



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Escuela de Administración de Instituciones

**“IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO
DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN“**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES**

PRESENTA:

PATRICIA LAVIN GOMEZ

SEPTIEMBRE 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

*Esta tesis se la dedico a mis padres **Luciano y Ana María** por que sin ustedes hubiera sido muy difícil para mí llegar a éste día tan importante. Gracias por enseñarme tantas cosas, por la oportunidad de aprender con ustedes, por haberme dado siempre buen ejemplo de responsabilidad, honestidad y amor. Gracias por estar presentes en cada momento importante de mi vida dándome su apoyo, su cariño y comprensión para todo, por enseñarme a esforzarme y conseguir mis sueños.*

Y gracias por haberme dejado ser parte de esta familia de la cual me siento tan orgullosa. Este logro es de ustedes también.

GRACIAS

AGRADECIMIENTOS

A la Lic. Mayte Alcántara:

Muchas gracias por el tiempo, la paciencia y el interés que brindó durante la elaboración de esta investigación, por haber colaborado en mi formación personal, académica y profesional y por haberme alentado a dar lo mejor de mí.

A mis hermanos:

David, Yolanda, Jorge, y Marcelo; Muchas gracias por su paciencia, por sus buenos deseos y porque a través de sus logros han hecho que me motive para poder superarme, gracias por su cariño y apoyo que me han dado durante toda mi vida, por estar siempre presentes y compartir conmigo tristezas y alegrías.

A Lic. Ruth Pelayo y Lic. Montserrat Vázquez:

Por todos los grandes momentos que he pasado a lo largo de mi carrera con ustedes, por estar siempre ahí conmigo y aconsejarme, por enseñarme a seguir adelante y no darme por vencida, gracias por su confianza y su apoyo incondicional.

A Luis Quintero:

Por ser un verdadero amigo, por escucharme, aconsejarme y ayudarme cuando lo he necesitado y por su motivación para realizar este objetivo. Gracias.

INDICE

CAPITULO 1 PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1 1 Planteamiento del problema	2
1 2 Propósito de la Investigación	2
1 3 Objetivo General	3
1 4 Objetivos Específicos	3
1 5 Justificación de la investigación	3
1 6 Alcances	4
1 7 Resultados Esperados	4
1 8 Organización del Estudio	4

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación	7
Hipótesis	7

CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

PARTE I LA EMPRESA

2 1 El papel de la empresa	9
2 2 Los fines de la empresa	11
2 2 1 Diferencia entre empresas privadas y públicas	11
2 3 Los elementos de la empresa	12
2 3 1 Recursos Materiales	12
2.3 2 Recursos Humanos	12
2 3 3 Sistemas	13
2 3 4 Características del empresario	13
2 3 5 ¿Qué hacen las empresas?	14
2 3 6 ¿Qué distingue a las empresas?	15
2 4 Organización de la empresa	17
2 4 1 Función social de la organización	18
2 4 2 Tipos de Organización	18
2 4 3 Organización Informal	19

2 4 4 Organización Formal	19
2 4 5 Principios de la Organización	20
2 4 6 Principios de Especialización	21
2 4 7 Principios de la Unidad de mando	22
2 4 8 Principio de la autoridad – responsabilidad	22
2 4 9 Principio del equilibrio de la dirección – control	22
2 4 10 Principio de la definición de puestos	22
2 5 Etapas de Organización	23
2 5 1 Niveles jerárquicos	23
2 6 Sistemas de organización	24
2 6 1 Tipos de Organización	24
2 6 2 Organigramas	26
2 6 3 Tipos de Organigramas	27
2 6 4 Representación de los Organigramas	28
2 7 Autoridad	29
2 7 1 Tipos de autoridad	30
2 8 Delegación	31
2 8 1 El proceso de Delegación	31

PARTE II LIDERAZGO

3 1 Introducción.	35
3 2 Definición de Liderazgo	36
3 2 1 Definición de Liderazgo Gerencial	40
3 3 Componentes del Liderazgo	41
3 4 ¿Qué es un Líder?	43
3 5 El liderazgo como cualidad personal	47
3 6 Características de un Líder	48
3 7 Teorías del Liderazgo	49
3 7 1 Teoría de las Características	49
3 7 2 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard	50
3 7 3 Teoría del Intercambio Líder – Miembro	51

3.7 4 Teoría del Camino a la Meta	52
3 7.5 Teoría de la Atribución del Liderazgo	54
3 7 6 Teoría del Liderazgo Carismático	54
3 7 7 Teoría de Liderazgo Transaccional versus transformacional	56
3 7 8 Teoría del Liderazgo Visionario	57
3 8 Tipos de Líderes	58
3 8 1 El líder autocrático	58
3 8 2 El líder carismático	59
3 8 3 El líder Situacional	61
3 8 4 El líder participativo	62
3 8 5 El líder relacional	63
3 8 6 El líder por asesoría	64
3 8 7 El líder completivo	66
3 9 Rasgos de los líderes efectivos	67
3 10 Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad	67
3 10 1 Emocional	68
3 10 2 Empatía	68
3 10 3 Ajuste	68
3 10 4 Escrupulosidad	69
3 10 5 Apertura a la experiencia	69
3 11 Rasgos del Modelo de las cinco grandes dimensiones	69
3 11 1 Dominio	69
3 11 2 Gran Energía	70
3 11 3 Confianza en sí mismo	70
3 11 4 Locus de Control	71
3 11 5 Estabilidad	71
3 11 6 Integridad	72
3 11 7 Inteligencia	72
3 11 8 Flexibilidad	73
3 11 9 Sensibilidad hacia los demás	73
3 12 Tendencias del Liderazgo	74

PARTE III LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN

4 1 El liderazgo como función dentro de la organización	77
4 2 Liderazgo y filosofía organizacional	77
4 3 Liderazgo y formación de equipos de trabajo	78
4 4 Principales temores en la actuación de los líderes	78
4 5 Liderazgo y administración	79
4 6 Habilidades comunes de los líderes exitosos	80
4 7 Características del líder en la organización	81
4 7 1 Visión .	81
4 7 2 Confianza	82
4 7 3 Compromiso	83
4 7 4 Objetividad	84
4 7 5 Proactividad	84
4 8 Liderazgo y Principales teorías de la Motivación	85
4 8 1 El proceso de Motivación	86
4 8 2 Clasificación de las Teorías de Motivación	87
4 9 Comunicación y Liderazgo	88
4 9 1 Transmitir mensajes y dar instrucciones	89
4 9 2 Planeación del mensaje	90
4 9 3 Proceso de transmisión de mensajes orales	91
4 9 4 Comunicación y recomendaciones por escrito	92
4 9 5 Recepción de Mensajes	93
4 9 6 Proceso de recepción de mensajes	93
4 10 Importancia de la Retroalimentación	94
4 11 Coaching	95
4 11 1 Como dar Retroalimentación en base al coaching	96
4 11 2 Directrices para aplicar el modelo de coaching	97
Conclusiones	99
Bibliografías	100

CAPITULO 1

PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La problemática del tema a tratar en esta tesis titulada “**La Importancia del Liderazgo en la organización**” surge ya que en el ámbito empresarial no se le ha dado al liderazgo la importancia que éste tiene , toda empresa requiere de una dirección capaz de enfrentar retos y cambios que al ambiente competitivo se lo exija La mayoría de las personas expertas en liderazgo señalan que éste es el centro y motor para que una organización mantenga orden y logre sus objetivos

El tema liderazgo ha sufrido una deformación tanto en definición como en la aplicación dentro de las empresas y organizaciones, esto es debido a la falta de profundidad en los estudios

Actualmente se ejerce un mal liderazgo, se ha tomado al líder como a un empleado cualquiera y no como a una persona que dirige y guía a la obtención de los objetivos.

El liderazgo empezó siendo un tema tratado y desarrollado por la psicología y la sociología pero que a través de los años y actualmente, un buen número de administradores se han preocupado por estudiarlo directamente, por su cuenta y desde una perspectiva diferente para demostrar así lo importante que es el liderazgo y como lograr que influya en los trabajadores y las personas en general, así como lo importante que es dentro de la administración

Este trabajo pretende dar a conocer la importancia del liderazgo y de diferentes temas que se relacionan con él, como lo es la motivación, la confianza, la ética, la comunicación, así como el espíritu emprendedor entre otros, con el fin de que los interesados en el tema puedan hacerle frente a los diversos problemas que vivirán al momento de administrar una organización

1.2 Propósito de la Investigación

Este trabajo se va a realizar para saber el tipo de personas que están a cargo en las empresas ya que de su tipo de liderazgo depende mucho la efectividad del grupo de trabajo que estén conformando, además se realiza porque no existen conocimientos tan profundos en el tema que puedan ayudar a los recién egresados, los cuales no cuentan con la experiencia de ser líderes dentro de una

empresa, así como también para que se tengan los conocimientos suficientes y así, al momento de administrar una empresa sepan tomar decisiones en base al liderazgo empresarial. Se busca mencionar y analizar los diferentes puntos de vista de autores expertos en el tema, y así hacer conciencia al lector sobre cuales son las tendencias actuales de liderazgo y poder elegir la más adecuada en un futuro.

1.3 Objetivo General:

Conocer la importancia que tiene el Liderazgo dentro de la Organización, así como la influencia y los beneficios que esto conlleva en la administración de cualquier institución de servicio, en base a la motivación y la comunicación del líder.

1.4 Objetivos Específicos

- Conocer la diferente clasificación que existe de los estilos de liderazgo dependiendo de la situación por la que esta atravesando la organización
- Saber distinguir entre el administrador y el líder, conocer la relación que existe entre el liderazgo y temas como la motivación, la confianza, la ética, la comunicación, el compromiso, etc
- Conocer de una manera general las características necesarias y las nuevas tendencias de liderazgo que exige el siglo veintiuno

1.5 Justificación de la Investigación

Se quiere dar a conocer como ha ido evolucionando el liderazgo, ya que la organización, así como la alta gerencia se ven obligadas a estar cada día actualizadas en este tema para mejorar la productividad. El liderazgo dentro de la empresa es pieza fundamental para su desarrollo, no se puede concebir una dirección de calidad sino pensamos en la persona responsable de esta que es el líder, el cual tiene características especiales que lo hacen diferente a los demás. Esta investigación se realiza para que al momento de tomar decisiones dar a conocer cual es el tipo de liderazgo que podemos aplicar y como llegar a ser un buen líder en diferentes aspectos de la vida cotidiana.

1.6 Alcances

Este trabajo no solo es para quienes tienen la responsabilidad de coordinar un equipo humano dentro de una empresa, es sobre todo una guía de consejos útiles dirigida a cualquier persona que desee triunfar y desempeñarse de una manera armónica en su mundo personal, familiar, social y profesional

1.7 Resultados esperados

Lo que se pretende con este trabajo es dar a conocer la importancia de un buen líder y la influencia que éste puede llegar a tener en una institución, así como también los beneficios que se tienen dentro de las empresas, se pretende que se tome conciencia que el liderazgo es clave importante para la administración al momento de tomar decisiones

Se pretende concienciar a los estudiantes de nivel universitario para que tomen en cuenta aspectos importantes para llegar a ser buenos líderes de clase mundial, en diferentes ámbitos, tanto personal, familiar, social, así como diversos factores que rodean a las personas

1.8 Organización del estudio

Esta Tesis se ha organizado en 3 capítulos dentro del Marco Teórico, donde cada capítulo contiene temas relacionados con liderazgo y la organización

El capítulo 1

¿Qué es una empresa? Nos muestra el papel que tiene la empresa, los fines de ella, así como también los elementos que la componen, la organización, los tipos de organigramas, los sistemas de organización, así como también los tipos de autoridad y el proceso de delegación

El capítulo 2

¿Qué es liderazgo? Este capítulo nos habla básicamente de lo que es el liderazgo, lo que es un líder, la diferencia que existe entre administrador y líder, las teorías de liderazgo, los diferentes tipos de líderes que existen en la actualidad, y las tendencias actuales de liderazgo

El capítulo 3

Relación entre capítulo 1 y 2, en este capítulo se relaciona la organización con el liderazgo, tomando en cuenta temas como la motivación, la comunicación, coaching, etc , así como el poder que el liderazgo tiene en la organización para poder influir sobre las personas y llegar al logro de los objetivos

METODOLOGÍA

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Es una investigación de tipo Exploratorio ya que nos especifica las propiedades de los líderes, así como sus características en diferentes casos, al mismo tiempo que es Correlacional, ya que nos indica la relación que existe entre la Organización y el Liderazgo, y de este modo poder obtener un resultado

En el presente trabajo recepcional se recurrió a la investigación documental, por medio de la cual se recopiló información tomando como base el método histórico, debido a que se tuvo como objetivo hablar de las tendencias y teorías del liderazgo, su evolución, y de la importancia que este tiene dentro de la organización, por lo que fue necesario apoyarse en este método

Es importante expresar que la información procede de escritores expertos en la materia tal es el caso de Kotter, Stephen Robbins, Robert N Lussier, Christopher F Achua, Judith R Gordon, Ángel Taboada Novelo, A Vicente Hernández Martínez, Mario Alberto Laguna Martínez, entre otros

HIPÓTESIS

Hi= “El liderazgo es importante en la organización porque motiva al empleado, aumenta la productividad y ayuda al logro de los objetivos y de las metas grupales”

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

PARTE 1

LA EMPRESA

2.1 LA EMPRESA

Desde la aparición del hombre, éste siempre ha buscado formas de asociarse y organizarse para lograr sus propósitos y sus metas, de ahí la expresión de que el “hombre es en esencia un ser social”

La mayor parte de nuestra vida pertenece en algún momento a una organización, ya sea la universidad, un club deportivo, una compañía de teatro, o una asociación civil, las cuales difieren entre sí en sus metas y en la forma en que se organizan para su mejor funcionamiento. Por ejemplo, un equipo de fútbol buscará ganar el campeonato de liga, mientras tanto una universidad buscará ofrecer una educación de mayor calidad.

La empresa es precisamente una organización, es la unión de personas, objetivos físicos y recursos económicos, con el objetivo de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades.

En México, conforme a la Ley Federal del Trabajo en su artículo 16, la empresa se define como “la unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios”, y ello tiene que ver con las obligaciones y derechos que tiene la empresa cuando es creada, relacionada directamente con el origen de la propiedad de la misma, de tal suerte que si es de una sola persona, el dueño es el responsable directo de todas las acciones que se presenten, sin embargo, si la propiedad es de varias personas (persona moral), desde el punto de vista de las leyes, la empresa es representada por la sociedad de esas personas, la cual puede ser civil, mercantil o de capitales (Hernández y Laguna, 1996)

La palabra empresa está relacionada con el esfuerzo y el riesgo, ya que por un lado crearla significa un gran trabajo y dedicación y, por otro, representa un riesgo, al poner en marcha un negocio se arriesgan recursos económicos, humanos y materiales. Mientras más grandes sean las empresas mayor es el margen de perder lo empleado para su formación.

El papel de la empresa en una economía es prioritario ya que contribuye a los siguientes aspectos:

- a) Genera fuentes de trabajo
- b) Genera riqueza en la economía
- c) Organiza el uso de los recursos financieros, humanos y materiales
- d) Genera bienestar social

Las empresas tienen un compromiso social y deben adaptarse a las leyes, normas y políticas del gobierno en cada país. Al respecto, dos autores en materia de administración, Larry D. Alexander y William F. Mattheews, propusieron lo que se conoce como "los diez mandamientos de la responsabilidad social de la empresa", y cuya base principal es la siguiente:

- 1 Aplicar medidas correctivas antes de que sean necesarias
- 2 Trabajar colectivamente para resolver problemas mutuos
- 3 Hacer énfasis en el establecimiento de normas y estándares en toda la industria
- 4 Admitir públicamente los errores
- 5 Participar en los programas sociales apropiados
- 6 Ayudar a resolver los problemas ambientales
- 7 Vigilar el ambiente social cambiante
- 8 Establecer y cumplir un código de conducta para la empresa
- 9 Tomar las actitudes públicas que se necesitan ante las cuestiones sociales
- 10 Esforzarse para obtener utilidades de manera constante

2.2 Los Fines de la Empresa

Cuando se decide emprender un negocio es prioritario fijar los objetivos o fines que se persiguen, para lo cual se tienen que prever (anticiparse a los acontecimientos) los factores negativos y positivos que obstaculizarán o ayudarán al logro de los fines

Dentro de las empresas se pueden diferenciar dos tipos de fines, los inmediatos y los mediatos. Los primeros están relacionados con la producción de artículos y servicios para un mercado, ya que toda empresa se inicia con el objetivo de crear algo. Los segundos se relacionan con las preguntas ¿para qué se van a producir los artículos o servicios?, ¿qué beneficios se quieren obtener?

En una economía mixta como la mexicana, es decir, donde participan tanto el gobierno como la iniciativa privada (empresarios) en la actividad económica, existen dos tipos de empresas, las públicas y las privadas, las cuales difieren en su misión, objetivos y resultados

2.2.1 DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS

Concepto	Empresa Privada	Empresa Pública
Misión Social:	Administrar los propios recursos	Administrar recursos de la colectividad (sociedad)
Misión económica:	Utilidades a largo plazo para los empresarios	Servicio público y generación de dinero para el estado
Guía:	Competitividad	Normatividad

Objetivos:	Relacionados con la supervivencia de la empresa satisfacer las necesidades del consumidor	Relacionadas con la economía nacional bienestar social
Resultados:	Crear riqueza (bienestar)	Crear bienestar (riqueza)

2.3 LOS ELEMENTOS DE LA EMPRESA

La empresa está integrada fundamentalmente por tres elementos Recursos Materiales, Recursos Humanos y Sistemas

2.3.1 Recursos Materiales:

- ✓ **Edificios.** Instalaciones físicas donde se realizan las labores productivas
- ✓ **Materias Primas.** Recursos naturales que serán transformados en productos, por ejemplo madera, algodón, hierro, etc
- ✓ **Materias auxiliares.** Elementos que intervienen y que son necesarios en el proceso de producción, tales como combustible, lubricantes y herramientas
- ✓ **Productos finales.** Materias primas ya transformadas
- ✓ **Dinero.** Representado en efectivo y en valores (documentos) que integran el capital de una empresa (ibídem, 55)

2.3.2 Recursos Humanos:

- ✓ **Dueño.** Es quien tiene la propiedad de la empresa. Cuando pertenece a una persona, se le llama "Propiedad Individual o Persona Física" Si pertenece a varias personas se denomina "Sociedad" o de "Persona Moral" y en su nombre se indica el tipo de sociedad, por ejemplo, Sociedad Anónima (S A)
- ✓ **Trabajadores y empleados.** Todas aquellas personas que llevan a cabo las actividades de la empresa, desde los obreros hasta los altos ejecutivos

2.3.3 Sistemas

- ✓ Se refiere a la forma en que se relacionan las diferentes personas, cosas y/o ambas, para el logro de los objetivos de la empresa. Existen sistemas de producción, de ventas, de organización y de administración (ibídem, p 56)

Además de los elementos anteriores, la empresa también está compuesta de

Obligaciones las empresas al iniciar adquieren ciertas obligaciones, como el pago de impuestos, pago de asistencia médica a sus trabajadores, etc, o al solicitar un crédito se comprometen a su pago en la forma y plazo que se hayan determinado

Utilidades son el fin primordial de la empresa, ya que si no genera utilidades no está cumpliendo con su objetivo

Como se puede observar, la empresa es una unidad dinámica que responde a los cambios que se presenten en la economía y en la sociedad

El elemento fundamental de toda empresa, sin lugar a dudas, es el **recurso humano**, en él se generan las ideas, la creatividad y las medidas para llevar a cabo las ideas, la creatividad y las medidas para llevar a cabo las actividades de la empresa, de ahí que el empresario juega un papel relevante, por lo que requiere de ciertas características y habilidades que se detallan a continuación

2.3.4 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO

Quizá en los próximos años los empresarios serán la pieza clave en el proceso de desarrollo económico del país, toda vez que las oportunidades de trabajo en el sector gubernamental se reducen, y será necesario que las personas creen sus propias fuentes de empleo, en otras palabras, empresas

Pero no todas las personas tienen las habilidades y características para lograrlo, veamos cuales son éstas

- ✓ **Emprendedor.** Genera las ideas para crear empresas que produzcan bienes y servicios, y que además, le proporcione utilidades
- ✓ **Perseverante.** No sólo se queda con las ideas de empresas, sino que las lleva a cabo
- ✓ **Organizado.** Planea la forma en la cual se deben ordenar los elementos de la empresa, diseña desde el nombre comercial de la empresa, la marca de los productos y los procedimientos de distribución hasta las ventas
- ✓ **Independiente.** Asume la responsabilidad y riesgos de todas las actividades empresariales, es su propio jefe
- ✓ **Dinámico.** Reacciona de manera inmediata ante las oportunidades o peligros que se presenten en la empresa
- ✓ **Innovador.** Busca siempre nuevas formas de organizar la producción, mejorar los bienes y servicios que ofrece en el mercado, está pendiente de cualquier cambio en las preferencias de los consumidores
- ✓ **Audaz.** Al emprender un negocio arriesga su dinero, tiempo y trabajo

2.3.5 ¿Qué hacen las empresas?

Cuando se piensa en instalar una empresa, desde un inicio se define qué va a hacer, con qué medios y recursos logrará sus objetivos, de tal forma que lo que hacen las empresas está relacionado con:

- ✓ **Calidad.** Está vinculada con las cualidades propias de la actividad de la empresa. Hacer las cosas bien optimizando los medios y recursos adecuados, desde compra de materias primas, hasta venta de los productos
- ✓ **Cantidad.** Comprende los volúmenes de operación, es decir, el número de artículos que puede producir la empresa con ciertas limitaciones como la capacidad de la maquinaria, el número de trabajadores y el área para almacenar los productos terminados

- ✓ **Tiempo.** Se refiere al periodo en el cual se tiene que realizar cada operación, la lentitud en la producción hace que se gasten más recursos y disminuya la cantidad de productos que se pueden elaborar

2.3.6 ¿Qué distingue a las empresas?

Las empresas se distinguen por tres aspectos el giro, la actividad principal a que se dedican, la ubicación, lugar donde se localizan, el tamaño, relacionado con su medida

El Giro

Las empresas son agrupadas conforme a su principal actividad y características, en este sentido se distinguen tres giros comercial, industrial y de servicios

GIRO DE LAS EMPRESAS

Comercial	Industrial	De servicios
Venta al público o usuario revendedor, distribuidor e intermediario	De extracción primaria, de transformación intermedia y de transformación final.	Públicos, distribución y transportes, financieros y otros

Giro de las empresas

Giro Comercial

Las empresas agrupadas en este giro, se dedican a la compra y venta de productos "Se denominan de venta al público cuando los artículos van directamente a los consumidores El revendedor es aquel que compra en grandes cantidades y vende a otros comerciantes" (ibídem, p 58)

Giro Industrial

También se denomina como de transformación, se refiere a las empresas que se dedican a transformar productos a través de procesos llamados industriales, hasta presentarlos para el consumo del público Dentro de este giro se pueden distinguir tres tipos de empresas

Empresas de extracción primaria cuando se obtienen los productos directamente de la naturaleza, como la pesca y la minería

Empresas de transformación intermedia son aquellas que reciben los productos en su estado natural y los transforman para su uso posterior en otras empresas, por ejemplo, los molinos de trigo o maíz

Empresas de transformación final Se refiere a las empresas que completan la transformación de los productos para su venta y consumo definitivo

Giro de Servicios

Las empresas de este giro no transforman ni comercializan productos, sino que se dedican a ofrecer servicios, por ejemplo, las compañías de teléfonos, los hoteles, los despachos de asesoría contable, las agencias de viaje

Ubicación

Las empresas, para llevar a cabo a sus actividades necesitan de un lugar fijo donde realizarlas, representado por su domicilio. En algunos casos por su tamaño y giro se agrupan varias empresas en lugares diseñados específicamente para ellas, denominados “parques industriales”

Tamaño

Generalmente, las empresas se clasifican por su tamaño en micro, pequeña, mediana y grande. En México se clasifican de la siguiente forma.

- **Microempresa.** Aquellas que simultáneamente ocupen en forma permanente a 15 personas
- **Pequeña empresa** Aquellas que simultáneamente hayan ocupado en forma permanente de 16 hasta 100 personas
- **Mediana empresa** Aquellas que simultáneamente hayan ocupado de 100 a 500 personas de manera permanente
- **Grande empresa** Aquellas que ocupan permanentemente a más de 500 personas

Aún cuando las diferentes dependencias del Gobierno como la Secretaría de Fomento Industrial (SECOFI), Nacional Financiera (NAFIN) y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS), manejen distintos parámetros para determinar el tamaño de una empresa, casi todas parten del número de empleados que se ocupan

2.4 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La palabra organización proviene del griego *organon* que significa instrumento, en los países de habla hispana también se identifica con la palabra "organismo" Asimismo, se emplea para referirse al patrón de comportamiento de una sociedad o cultura

En esencia, la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperación, los seres humanos se ven obligados a unir esfuerzos para alcanzar sus metas a causa de limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales

Existen diversas definiciones de organización, las cuales dependen del tiempo en que fueron formuladas, veamos algunas de ellas

- a) "La estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" de Katz D Y R L, en el libro Psicología social de las organizaciones pág 169
- b) "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos" de Koontz H Y O'Donne'l, en libro Curso de administración moderna, sexta edición, pág 296
- c) "Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas" (Litterer, The analysis of organization, pág 10)

Para los fines de esta investigación se entenderá como **organización el conjunto de actividades que coordinan los recursos físicos, económicos y humanos para el logro de los propósitos de la empresa.**

Toda organización tiene tres elementos básicos

- *Un propósito* que responde a la pregunta ¿para qué organizarse?
- *Una estructura.* que se refiere a los medios y a las personas que se necesitan para lograr las metas
- *Un proceso* que responde a la pregunta ¿cómo hay que hacer las actividades?

Las organizaciones son más complejas conforme sea el desarrollo económico, social y político de un país, responde a las influencias del medio ambiente y se encuentran en constante movimiento, por lo que también tienen una función social de gran importancia

2.4.1 Función Social de la Organización

- 1 Toda sociedad necesita de la organización, de tal forma que no puede existir si no posee una por lo menos
- 2 Los beneficios de una sociedad serán mayores en cuanto mejor organizada esté la misma
- 3 Si analizamos un poco nuestra situación personal, nos daremos cuenta que, querámoslo o no, pertenecemos a un gran número de sociedades nuestra nación, nuestra empresa, nuestra religión, nuestro club, etc
- 4 La acción de cada una de estas sociedades habrá de influir de manera necesaria sobre las demás a las que pertenecemos, sus objetivos y funciones se entrecruzan, por ello, es difícil clasificar las organizaciones

2.4.2 Tipos de Organización

Los seres humanos nos encontramos inmersos en una compleja red de relaciones sociales y, quizá sin darnos cuenta, al entrar en contacto con otras personas, al ir al cine, al asistir a una fiesta o a un concierto, nos integramos a cierto tipo de organización llamada "informal"

2.4.3 Organización Informal

Se refiere a *cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aun cuando pudiera ayudar al logro de los objetivos*

La organización informal se presenta de manera espontánea y es casi inherente a la naturaleza social de los seres humanos, los sociólogos la identifican en tres grupos

Grupos de amigos son personas entre las cuales existe cierta compatibilidad y cuyo principal propósito es la sociabilidad, tanto en el trabajo como fuera de él

Camarillas son personas muy relacionadas por razones de trabajo entre las cuales se generan lazos de ayuda para mejorar su posición

Subcamarillas incluyen a una o pocas personas identificadas con una camarilla, son grupos reducidos de difícil acceso para otras personas ajenas a éstas

La organización informal es la que surge en forma libre y espontánea, creada por los mismos participantes. Influye en la unión de trabajadores y las relaciones entre el jefe y los subordinados

Aunque se organice formalmente una empresa, la organización informal subsiste dentro de la formal

2.4.4 Organización Formal

Se dice que una organización es formal cuando "las actividades de dos o más personas están conscientemente coordinadas hacia un objetivo establecido"

Esta definición es bastante amplia y puede abarcar desde una carrera de autos hasta un juego de naipes. Por lo tanto, se entenderá como organización informal a *una estructura planeada que se propone, de manera liberada, establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, que conducirá al logro de los objetivos* (Administración Moderna, Tomo I pág 124)

El origen de este tipo de organización es un propósito común consciente y surge cuando las personas son capaces de

a) comunicarse entre sí,

- b) están dispuestas a actuar y
- c) comparten un objetivo

La organización formal plantea relaciones explícitas entre sus miembros y asigna tareas específicas para su buen funcionamiento

Es aquella en la que se establecen procedimientos explícitos de coordinación de las actividades de grupo para lograr los propósitos de la empresa

La organización formal precisa, aclara y determina cuáles funciones debe lograr cada participante en la empresa (ibídem, p 26)

2.4.5 Principios de la Organización

En administración, la palabra organización también se refiere al proceso de estructurar formalmente las funciones y jerarquías dentro de un organismo social

En este sentido, en 1938 un investigador de este tema, Lyndall Urwik, señaló diez principios fundamentales que hasta nuestros tiempos han sido objeto de estudio

Los principios señalan que

- 1 "La estructura de la organización debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos
- 2 La asignación de actividades, mediante la división de trabajo, debe conducir a la especialización de los individuos
- 3 La coordinación de personas y actividades es un propósito básico de toda organización
- 4 Deben establecerse líneas claras de autoridad para cada uno de los ejecutivos
- 5 La definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben de quedar establecidas por escrito y ser comunicadas a todos los miembros del grupo
- 6 La responsabilidad de cada jefe es absolutamente en lo que respecta a la actuación de sus subordinados
- 7 Toda autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente al nivel que le confiere

- 8 En cuanto a la capacidad de control, ninguna persona de nivel superior debe supervisar a más de cinco subordinados directos y, en los niveles más bajos el número debe estar entre ocho y doce subordinados
- 9 Es fundamental que exista proporción de autoridad y responsabilidad en las distintas unidades que forman el organismo
- 10 Todo organismo social requiere de una continua revisión de su funcionamiento y estructura” (Barajas Medina, p 80)

Los anteriores principios se pueden sintetizar en los siguientes

2.4.6 Principio de especialización

Se refiere a la división del trabajo en una organización, cuanto mayor sea dividido el trabajo, se obtendrá una mayor especialización en los empleados al dedicarse a una actividad más limitada y concreta, con lo cual se obtiene una mejor precisión, eficiencia y destreza

Para poder implementar la especialización en una organización, se debe tener presente dos elementos

- a) Es útil solo cuando las personas tienen una visión general del trabajo del cual su especialidad es parte, por ejemplo, en la industria automotriz puede haber excelentes soldadores, pero si éstos no comprenden la importancia de su labor en el proceso de armado de un automóvil, les parecerá inútil su esfuerzo por mejorar sus habilidades laborales,
- b) Tiene limitaciones vinculadas con la naturaleza misma del ser humano, no se le puede exigir a alguien que realice una tarea, si no está capacitado para ella, el llevar al extremo la especialización puede caer en la monotonía y la deshumanización, tan perjudicial en una empresa

2.4.7 Principio de la unidad de mando

Este principio hace alusión a la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma tarea de dos personas diferentes. Para cada función debe existir un solo mando, recuérdese aquel dicho que dice “nadie puede servir a dos amos, porque con alguno quedará mal”

La organización se coordina a través de la unidad de mando, quien fija el objetivo común y conduce a todos para lograrlo

2.4.8 Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad

Dentro del ámbito de la administración, se dice que la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo en una organización, es decir, desde el director general hasta el obrero, y la responsabilidad en la misma línea, pero de abajo hacia arriba

Cada nivel jerárquico de una organización debe tener definido el grado de responsabilidad de cada jefe, así como su grado de autoridad

2.4.9 Principio del equilibrio de dirección – control

Toda organización no puede existir sin delegar, hacer a través de otros, de tal forma que a todo acto de delegación corresponde el establecimiento de controles adecuados para asegurar la unidad de mando

Cuando se empieza a generar la estructura, “el esqueleto” de la empresa, se tiene que saber quién es el responsable de cada área, así como sus alcances y limitaciones en el desempeño de su trabajo

2.4.10 Principio de la definición de puestos

Este principio señala que se deben definir por escrito las actividades y responsabilidades que se relacionen con cada puesto, hay que precisar lo que cada quien debe hacer

2.5 Etapas de Organización

Cuando una persona se enfrenta a la tarea de organizar una empresa, tiene que seguir un cierto proceso que se puede dividir en dos acciones

- a) división del trabajo y
- b) coordinación

La división del trabajo se entiende como “la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo” (Munch y García, Fundamentos de administración, pág 115)

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia compuesta de las siguientes etapas:

- Jerarquización
- Departamentalización
- Descripción de funciones

2.5.1 Niveles Jerárquicos

La palabra jerarquía tiene su origen en el griego *hierarjes* (jerarca), que significa superior, en un principio se empleó en la Edad Media para describir el sistema de gobierno de la Iglesia, integrado por sacerdotes ordenados por grado

Dentro de la administración, los niveles jerárquicos se refieren a “una escala de posiciones de mando dispuestas por orden de importancia, según sea el grado de autoridad, responsabilidad y/o facultad para tomar decisiones, que se establecen en un organismo social” (Barajas Medina, p 83)

Este concepto está estrechamente unido a otro denominado **tramo de control**, que se emplea para determinar el número de subordinados que dependen directamente de un jefe

Para realizar la jerarquización se deben considerar dos factores

- a) Que los niveles jerárquicos definidos dentro de una organización deben ser los mínimos e indispensables
- b) Especificar el grado de autoridad en cada nivel jerárquico

2.6 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Los sistemas de organización indican los distintos tipos de combinaciones de división de funciones y la autoridad, representándose de manera gráfica. Existen diversas clases de organización que dependen del tamaño de la empresa, sus recursos y sus objetivos.

2.6.1 Tipos de organización

a) Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente en una sola línea para cada empleado o departamento, en este caso una sola persona es quien toma las decisiones y las responsabilidades.

Este tipo de organización es utilizada en instituciones militares y se recomienda para pequeñas empresas.

Ventajas

- Es muy sencillo y claro
- No existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se crea una firme disciplina ya que cada jefe asume toda su autoridad, es el único que la posee
- Es más práctica y útil en pequeñas empresas

Desventajas

- Se desaprovechan los beneficios de la especialización
- Se carece de flexibilidad en casos de crecimiento de las empresas
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar
- La organización descansa en "hombres" y al faltar uno se producen desajustes

b) Organización funcional o de Taylor

Frederik Taylor, considerado como el fundador de la "Administración científica", en sus estudios observó que la organización lineal no fomentaba la especialización, por lo que sugirió dividir el trabajo y establecer la especialidad en cada nivel de la organización, de tal forma que desde el director o gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones

Ventajas

- Se presenta una mayor especialización
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada trabajador
- La división del trabajo es planeada y no improvisada
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual
- Disminuye la presión sobre un solo jefe, por el número de especialistas que existen en la organización

Desventajas

- Es difícil diferenciar la autoridad y responsabilidad de cada jefe, lo que afecta la disciplina y moral de las personas
- Se viola el principio de unidad de mando, originando conflictos y confusiones
- Se carece de una clara definición de la autoridad, ocasionando fricciones entre los jefes

c) Organización lineo – funcional

Este tipo de organización combina los dos sistemas anteriores, aprovechando las ventajas de cada uno y evitando sus desventajas. De la organización lineal rescata la autoridad y la responsabilidad, que se transmiten a través de un solo jefe, y de la funcional, la especialización de cada actividad. Es la más usada en la actualidad ya que ofrece mayores beneficios para las empresas

d) Organización staff

Algunos autores prefieren llamarla “staff” por su conversión al español y la definen como “el grupo de actividades que tiene por objeto asesorar, aconsejar e informar a los departamentos, en aquellas actividades o campos que requieran conocimientos y experiencia técnica especializada” Este sistema surge ante la necesidad de las grandes y medianas empresas, de contar con expertos en áreas de alta tecnología o de asesoramiento para los departamentos

Pueden existir equipos de staff externos (despachos, consultorías, etc), es decir, que son contratados exclusivamente para ayudar a la empresa en una actividad, o bien en las grandes empresas existen departamentos de staff de manera permanente

2.6.2 ORGANIGRAMAS

También se les conoce como **cartas** o **gráficas de organización**, que por lo común se dibujan en hojas o cartulinas, en donde cada puesto es representado por un cuadro que lleva el nombre del puesto y en ciertas ocasiones también el nombre de quien lo ocupa, la unión de estos cuadros por líneas expresa los canales de autoridad y responsabilidad

Se puede decir que los organigramas “sirven para representar la jerarquía, autoridad, responsabilidad, comunicación y relaciones formales de los miembros de un organismo social, pueden ser generales, cuando abarca la estructura principal de toda organización, y particulares o complementarios, cuando se refieren a un área, sección o departamento específico” (ibídem, p 89)

Los organigramas sirven, entre otras cosas para

- 1 Mostrar la división de funciones
- 2 Mostrar los niveles jerárquicos
- 3 Representar las líneas de autoridad y responsabilidad
- 4 Representar los canales formales de comunicación

- 5 La esencia, lineal o staff, del departamento, indicando las líneas de diferentes colores o líneas continuas o punteadas, éste último caso se hace para los departamentos staff
- 6 Conocer los jefes de cada departamento
- 7 Conocer las relaciones entre los distintos departamentos

2.6.3 Tipos de Organigramas

Los organigramas pueden clasificarse por su objeto, por su área o por su contenido

Por su objeto

- a) *Estructurales* Muestran solo la estructura administrativa de la empresa
- b) *Funcionales* Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos
- c) *Especiales* Se destaca alguna característica

Por su área

- a) *Generales* Presentan toda la organización, se llaman también cartas muestras
- b) *Departamentales* Representan la organización de un departamento o sección

Por su contenido

- a) *Esquemáticos* Contiene sólo los órganos principales, se elaboran el público, no contienen detalles
- b) *Analíticos* Más detallados y técnicos

2.6.4 Representación de los organigramas

Existen en esencia tres formas de representar los organigramas, aun cuando en los últimos años se hayan implementado nuevas formas gráficas, los más aceptados son los siguientes

a) Organigrama Vertical

Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo y cada puesto que depende de otro queda representado por cuadros colocados en un nivel inferior

Ventajas

- Son los más usados y, por ende, los entienden un mayor número de personas
- Indican de manera objetiva las jerarquías de la organización

Desventajas

- Cuando existen muchos niveles es difícil señalar los puestos (efecto triangulación) y es necesario emplear hojas más grandes para representarlo

b) Organigrama horizontal

Es similar al vertical, pero los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, comenzando por el más alto hasta el inferior

Ventajas

- Sigue la forma normal de realizar una lectura (de izquierda a derecha)
- Disminuye en forma significativa el efecto triangulación
- Indica mejor la distancia de los niveles por donde actúa la autoridad normal

Desventajas

- Son usados en menor grado
- Por su diseño, se tiene que reducir el espacio de cada cuadro, resultando muy densa la lectura

c) Organigrama Circular

En este tipo de cartas de organización, los niveles jerárquicos están representados desde el centro hacia fuera, cada círculo concéntrico que se traza representa los niveles jerárquicos.

Ventajas

- Indica de mejor forma la importancia de los niveles jerárquicos
- Elimina la idea en la organización de status más alto o más bajo
- Permite ubicar mayor número de puestos en el mismo nivel

Desventajas

- No es muy usual en las empresas
- Su entendimiento es complejo

Causa confusiones en el proceso de delegación

2.7 Autoridad

El término autoridad está estrechamente unido al proceso de organización de una empresa, algunos autores como Reyes y Stoner se refieren a este término como el **derecho de girar instrucciones a otras personas, las cuales deben acatarlas.**

Stephen p Roobins la define como "los derechos inherentes a una posición gerencial de dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas"

Pero la autoridad va más allá de lo dicho anteriormente y se remonta a la naturaleza misma de la sociedad, existen dos puntos de vista sobre el origen de la autoridad en las organizaciones la perspectiva clásica y la de aceptación

La versión clásica supone que la autoridad se genera en un nivel muy alto de la sociedad y que se transmite posteriormente de manera legítima de un nivel a otro, muestra la forma y en cierto casi la norma de cómo las personas se deben comportar

La perspectiva de la aceptación hace alusión al hecho de que la autoridad mas bien reside en quien acepta realizar las órdenes que se le den, una persona que no desee realizar ciertas funciones está en la etapa de insubordinación, pero es ella quien tiene la capacidad de decidir si acepta o no lo que se le pide, o como dice aquel refrán “los valientes duran, mientras los cobardes quieren”

Ahora bien, la autoridad tiene dos elementos importantes el mando o cadena de mando y la delegación

- a) Cadena de mando, se refiere al ejercicio de la autoridad en relación a cada función dentro de la empresa
- b) Delegación, es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado

2.7.1 Tipos de autoridad

En la mayoría de los casos se distinguen cuatro tipos de autoridad, dos relacionados con el aspecto jurídico y los otros que surgen a partir de la experiencia y del prestigio

Autoridad formal

También es conocida como legal o institucional y surge de la necesidad de toda sociedad de ordenar sus funciones mediante el ejercicio de la autoridad, desde los altos niveles a los de menor grado, subdividiéndose en dos más

- a) **Autoridad Lineal:** se presenta cuando un jefe ejerce su autoridad sobre una persona o grupo, es la relación superior – subordinado que se extiende por todos los niveles de la organización
- b) **Autoridad funcional:** es la autoridad que ejercen uno o varios jefes sobre personas o departamentos distintos a sus áreas directas de mando

Autoridad Operativa

Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino que se refiere a la facultad de poder decidir ciertas acciones, por ejemplo, cerrar un trato de venta, fijar el precio de un producto, etc

Autoridad técnica

También se le conoce como staff, se relaciona con la experiencia y la capacidad que dan los conocimientos o experiencia misma que se tenga sobre una o un conjunto de actividades. Por lo general, la ejerce el profesionista, el técnico o el experto.

Autoridad personal

Es la que se presenta en determinadas personas que cuentan con ciertas cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., lo cual influye en la organización al presentarse líderes que cuentan con cierta aceptación entre sus compañeros de trabajo.

La autoridad, como se mencionó anteriormente, está vinculada con otro proceso, la delegación, es decir, a toda la actividad dentro de la empresa, le corresponde una responsabilidad.

2.8 Delegación

En una empresa los gerentes o administradores logran sus objetivos gracias a que “hacen a través de otros”, y que ésta es precisamente la esencia de la delegación: conceder autoridad y responsabilidad a otras personas para actuar. Al no existir, una persona tendría que hacer todas las actividades de la empresa.

2.8.1 El proceso de Delegación

Para poder llevar a efecto la delegación, se necesitan seguir ciertos pasos que aseguren que se está haciendo de la manera correcta, los cuales constan de:

- a) **Asignación de tareas o actividades**, es la definición por parte de un superior de qué necesita que se haga y quién lo haga, por ejemplo, a una persona que trabaja en el área administrativa en una empresa donde arman autos, difícilmente podrá exigírsele que solde una puerta de un automóvil.
- b) **Delegación de autoridad**, cuando se ceden los derechos a otra persona para actuar dentro de la organización, en donde se define hasta qué punto tiene capacidad de decisión y el grado de autoridad que le corresponde.

- c) Asignación de responsabilidad, cuando se está delegando autoridad, paralelamente también se está compartiendo responsabilidad, cuando uno adquiere derechos, asume responsabilidades
- d) Creación de confianza, para completar el proceso de delegación, los altos mandos de una organización deben crear un clima de confianza, los subordinados deben ser considerados como responsables de realizar sus tareas. Las personas necesitan espacio para desempeñar sus funciones y contar con la seguridad de que el gerente o administrador confía en que responderán a sus responsabilidades

En toda organización se deben seguir ciertas reglas para poder delegar, a continuación se hace una lista de éstas

- 1 Delimitar de manera precisa y por escrito la autoridad y la responsabilidad delegada, evitando así conflictos y duplicidad de actividades
- 2 Especificar claramente las metas y objetivos de la actividad que se va a delegar
- 3 Capacitar a las personas a quienes se va a delegar una actividad o función
- 4 Establecer un estándar de actuación, de tal forma que se incentive la creatividad, innovación y la lealtad hacia la organización
- 5 Definir aquellas actividades que no se deben delegar
- 6 El administrador o gerente deberá interesarse por la persona a la que sea delegada una actividad
- 7 Reconocer el buen desenvolvimiento de los empleados y el confiar en ellos

Ventajas

- Permite desatender asuntos menores y enfocar las actividades en asuntos de mayor importancia
- Aumenta la eficiencia administrativa al dedicarse la alta gerencia a asuntos de mayor impacto en la empresa

- Favorece la especialización al delegar por funciones específicas ventas, producción, diseño, etc
- Las decisiones se toman con base a un mayor conocimiento de la realidad de la empresa

Desventajas

- Incrementa los riesgos, al no delegar una persona controla todas las operaciones y en la mayoría de los casos no es capaz de poder hacer todo
- Debilita el control, al delegar se puede perder el conocimiento y el control de las actividades que se realizan
- Divide el mando, a mayor número de delegación, habrá más personas que deciden y que influirán en el desempeño de la empresa
- Disminuye la uniformidad, al permitir que varias personas tengan la capacidad de decisión, algunas de ellas tendrán diferentes opiniones sobre un mismo asunto

Como se pudo observar anteriormente, la organización, la autoridad y la delegación son puntos fundamentales en el proceso de creación de una empresa, para lo cual se deben tener las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar las adversidades

PARTE II

LIDERAZGO

3.1 INTRODUCCIÓN

La mayoría de las personas han tenido la oportunidad de ver a los líderes en acción, en los distintos ámbitos ya sea social, económico, político, laboral, escolar, ideológico, etc. Los cuales atraen nuestra atención debido a la pasión por sus ideas y la seguridad que muchos de ellos reflejan al momento de interactuar con más personas.

Como sabemos el liderazgo no es solo estar en un puesto de dirección y por esto ser un líder, el liderazgo se da a través de la experiencia que va teniendo cada individuo a lo largo de su desenvolvimiento laboral y personal. Por lo antes mencionado este trabajo de investigación busca dar a conocer de una manera general las características necesarias y las nuevas tendencias de liderazgo que exige el siglo veintiuno, así como la relación de éstas con la Organización, todo esto con el fin de poder ser guía de la organización y llevarla al éxito.

En la actualidad el líder no solo es la persona que dirige, controla y ordena, como se pensaba anteriormente. Sino por el contrario es el que está dispuesto a entregarse a su trabajo con el fin de sacar a la empresa del anonimato y convertirla en triunfadora. Las grandes corporaciones nos enseñan que el liderazgo es de suma importancia para cada organización, pero este liderazgo debe evolucionar con el paso de los años. Debemos de tener siempre presente que el líder debe ser un apoyo más para crear, establecer y fortalecer los valores y cultura empresarial para que cada organización consiga sus metas.

“A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción ”

“El líder ha de convencer y conmover “

“No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder ”

“ Ha de ser además capaz de actuar ”

“El gran líder precisa , a la vez , la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado “

“Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia , disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás Todos miraron más allá del horizonte , y unos vieron con más claridad que otros ” (Richard M Nixón)

Estas frases de Richard M. Nixón encierran una gran dosis de experiencia

La experiencia de un político que dirigió la nación más poderosa de la tierra y que sufrió en carne propia todos los problemas internos y externos de un gobierno que hizo historia con los capítulos más negros en el mundo subterráneo de la intriga palaciega y esto es en un ámbito en el que se predica la democracia

Sirva pues , estas frases y la investigación , que a pesar de su brevedad , está enfocada hacia el denominado liderazgo, en forma muy concreta, para continuar el estudio de este fenómeno social que vivimos especialmente en nuestro país

3.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Este tema ha generado emoción e interés desde la antigüedad De inmediato vienen a la mente imágenes de poderosos y dinámicos individuos que encabezan ejércitos victoriosos, definen el curso de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos ¿Cuál es su secreto? ¿Porqué determinados líderes han contado con seguidores y otros no? ¿Cómo hizo Adolfo Hitler para lograr tanto poder? No fue sino hasta el siglo XX cuando los investigadores trataron de dar respuesta en forma científica a estos interrogantes Sobre el liderazgo se han escrito más de 30000 artículos en diarios, libros y revistas, y se han acuñado distintas definiciones En la actualidad podemos responder mejor a algunos de estos temas, pero con los nuevos estudios surgen más preguntas, y siguen sin resolverse muchos de los interrogantes

Al ser un tema muy complejo y al estudiarse de distintas maneras se emplean o se utilizan definiciones diferentes

Aquí tenemos algunas definiciones de distintos autores

“Liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (Lussier y Achua, 2002)

Vicente Hernández y Vicente Laguna en su libro Desarrollo Motivacional (1996) definen el Liderazgo como “Habilidad Administrativa que nos permite hacer a través de los demás”

Harold Koontz y Heinz Weihrich en su libro Administración, una perspectiva global, definen liderazgo como una “influencia, arte o proceso de influir sobre las demás personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo”

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores

“Liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste” (Harry Truman)

El liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales

Una característica del Liderazgo es que es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros, facilitándoles a cada uno de los miembros del grupo, que aprendan a aprender, que asuman responsabilidad y compromiso

La función básica del líder consiste en crear un ambiente carente de amenazas y contribuir con sus actividades y conductas a construir un ambiente sano y de seguridad

Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también que lo hagan con ahínco y esmero, así como también seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo, la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. También es una forma de dominio en la cual los seguidores aceptan, más o menos voluntariamente, la dirección y el control por parte de otra persona, gracias a la influencia eficaz que ejerce éste tipo de característica.

Como por ejemplo, la competencia para planear, la iniciativa, la capacidad para resolver problemas, la habilidad para mantener abiertos los canales de comunicación y para funcionar efectivamente, aceptar responsabilidades y mantener la interacción social.

Estas destrezas no se heredan ni su adquisición depende de que se posea un patrón único de características innatas. Por lo tanto

“El liderazgo no es propiedad del individuo, sino una compleja relación entre muchas variables” (Mc Gregor, 1994, p. 180)

Prácticamente no hay grupo de personas que, desempeñándose a casi el nivel máximo de su capacidad, carezca de un individuo a la cabeza particularmente apto en el arte del liderazgo. Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes:

- 1 La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder
- 2 La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones
- 3 La capacidad para inspirar a los demás
- 4 La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas

Un buen ejemplo de líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos. La orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.

Para las compañías, la gente con liderazgo tiene una determinación muy marcada. Una visión clara del negocio para que indiquen el camino a seguir. Personas con ambición y deseo de logro, gente agresiva en el buen sentido de la palabra. Ese es el perfil ideal del buen administrador.

La dedicación de los líderes de todos los tiempos para el logro de sus objetivos es casi obsesiva, pues tienen una clara definición de lo que quieren y a pesar de la turbulencia y los obstáculos mantienen una firme determinación hasta alcanzarlos.

En materia de liderazgo hay que entender que "triunfar no es lo más importante, es lo único", como anotaba Alejandro Dumas "nada triunfa como el triunfo".

Ganar en cualquier actividad que se realice depende básicamente de una consagración absoluta a una meta bien definida. Se critica a menudo al ejecutivo que logra triunfar. Sin embargo a través de la historia, los seres humanos que pudieron destacar, en cualquier campo ya sea en las artes, medicina o los negocios fue porque tuvieron una apasionante entrega en lo que hacían.

Un líder irradia entusiasmo, es carismático, no como artista de cine, sino como motivador, y hace que la gente trabaje por la misión y visión de la compañía.

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá.

Los líderes deben infundir valores, ya sea que su interés se centre en la calidad, la honestidad y la asunción de riesgos calculados o en los empleados y los clientes.

Entre las características esenciales para el liderazgo se dan destrezas y actitudes que pueden adquirirse o modificarse considerablemente por medio del aprendizaje

3.2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO GERENCIAL

Ralph M Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto

Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo, sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras

De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía

El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo. El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración

Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar

Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción –, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes

3.3 COMPONENTES DEL LIDERAZGO

- Poder
- Conocimiento de los individuos
- Capacidad para inspirar a los individuos
- Estilo de liderazgo

El primer componente del liderazgo es el poder que como mencionamos ya anteriormente, el poder es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos

El segundo componente es el profundo conocimiento de los individuos. Como en toda clase de prácticas, no es lo mismo conocer las teorías de la motivación, los tipos de motivaciones y la naturaleza de un sistema de motivación que ser capaz de aplicar estos conocimientos a personas y situaciones.

Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos, no se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aquijonear; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

Un administrador o cualquier otro líder en conocimiento al menos del estado prevaleciente de la teoría de la motivación y de los elementos de la motivación se halla más al tanto de la naturaleza e intensidad de las necesidades humanas y, por ende, en mejores condiciones para definir y diseñar medios para satisfacerlas y para administrar en tal forma que se obtengan las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo es la rara capacidad para inspirar a los seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto. Mientras que el uso de motivadores se centra aparentemente en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene de quienes encabezan a grupos.

Estos pueden poseer una simpatía y magnetismo tales que susciten en sus seguidores lealtad, devoción y un intenso deseo de promover sus anhelos.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que genera.

Prácticamente todas las funciones de una empresa organizada resultan más satisfactorias para los participantes y más productivas para la empresa cuando se dispone de individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo por los logros alcanzados.

3.4 ¿Qué es un líder?

No existe una definición universalmente aceptada de lo que es un líder, sin embargo, un punto de acuerdo es que los líderes son personas que tienen seguidores, si bien no todos los líderes son seguidos por multitudes presas de entusiasmo. Por ejemplo, en el interior de las organizaciones se espera que quienes las dirigen actúen como verdaderos dirigentes, pero, a veces, el alto directivo o el funcionario es, por ese simple hecho, un líder, puesto que tiene seguidores que acatan sus disposiciones más bien motivados por el temor o el interés de obtener algún beneficio personal, que por el logro de una visión o un objetivo común.

¿ Los líderes nacen o se hacen ? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza, aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K Blachard (1991) "Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?" Lamentablemente la respuesta es no

Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta

El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones

Hay líderes naturales, las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen, también es posible aprender hacerlo ¿Le gustaría a Ud Ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas

- 1) Como cualidad personal del líder y
- 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad

Si bien , en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración , tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza, aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar

Realmente es fácil comprender las ventajas del liderazgo y cómo invirtiendo la pirámide como dice K. Blanchard (1991) "Se logra mayor rentabilidad, productividad, calidad y clima de equipo, ¿es suficiente para un mando leer estas líneas o un libro sobre liderazgo para, automáticamente ser un líder de equipo?" Lamentablemente la respuesta es no

Hay un doble problema insalvable pero sí indispensable de tomar en cuenta

El primero es cultural y puede solventarse con un entrenamiento adecuado, no piensen los directivos que con un seminario de 15 o 20 horas sus mandos se convertirán en líderes pero al igual que cualquier estudio o carrera con método, sistema, entrenamiento y tiempo, las personas pueden aprender y poner en práctica con eficacia los principios del liderazgo

El segundo es actitudinal, un poco más complicado pero no de imposible solución. Muchos seminarios deberían contemplar el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos, permitir a las personas conocerse, analizar el origen de su carácter, temperamento y relaciones, para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria para así, sana en lo personal y en las relaciones.

Hay líderes naturales, las personas buscan líderes que lo representen, que orienten y apoyen, también es posible aprender hacerlo. ¿Le gustaría a Ud. Ser reconocido como un líder de su equipo? Si su respuesta es sí le felicito.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en

una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica ". Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

3.5 EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros. Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

3.6 CARACTERISTICAS DE UN LIDER

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos superespecializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos entendemos el líder por las siguientes características:

- A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).
- C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más

agresivo , más santo o más bondadoso Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos

D) En cuarto lugar El líder debe organizar, vigilar , dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga Estas cuatro cualidades del líder , son llamadas también carisma

Por último , otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo , si no se presenta dicha posibilidad , nunca podrá demostrar su capacidad de líder

3.7 TEORIAS DEL LIDERAZGO

Al resumir las teorías del liderazgo que han surgido con el paso del tiempo se tiene como objetivo poder descubrir las contribuciones y limitaciones de los enfoques de las características, el comportamiento de estos dentro de la organización

3.7.1 Teoría de las Características

Esta teoría tenía como fin el buscar atributos de la personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes Esta teoría se remonta a los años treinta que fue basada por las investigaciones de los psicólogos que en ese entonces pensaban que al poder identificar una serie de características que pudieran diferenciar a los líderes de los seguidores, podrían identificarlos como líderes eficaces y también no eficaces, lo cual ayudaría a la organización a contratar personal que dirigiera la misma

Sin embargo esta búsqueda arrojó que las seis características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición, la energía o deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en uno mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo Actualmente se piensa que otra característica es la flexibilidad para ajustar su comportamiento a diferentes situaciones que se presenten Con esto podemos comprender que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito (Tesina, Pozos Lorenzini,2000)

3.7.2 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard

El liderazgo Situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual según Hersey y Blanchard "Es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores"

Tal vez nos preguntemos ¿porqué es tan importante para esta teoría los seguidores? ¿qué significa la disponibilidad?

El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye la aceptación o rechazo de los seguidores al líder. A pesar de lo que el líder realice, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión que ha sido pasada por alto en la mayoría de las teorías del liderazgo. La disponibilidad es la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas.

Esta teoría tiene como objeto que el líder tenga un comportamiento de Comunicar (define los papeles y señala a la gente ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, y ¿dónde hacer varias tareas?) Vender (proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo) Participar (el líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar) Delegar (el líder proporciona poca dirección o apoyo)

Esta teoría también define cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor

- La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir responsabilidad de hacer algo
- La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de habilidades apropiadas
- La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere
- La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide

Mientras los seguidores alcanzan niveles altos de disponibilidad el líder responde no solo continuando la disminución del control sobre las actividades sino también al continuar reduciendo el comportamiento de las relaciones

En la primera etapa, los seguidores necesitan direcciones claras y específicas

En la siguiente etapa, se necesita tanto comportamiento alto en tareas como en relaciones. El comportamiento de tarea alta compensa la falta de capacidad de los seguidores y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores compren psicológicamente los deseos de los líderes

La tercera etapa representan los problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo. En la última etapa, el líder no tiene demasiado esfuerzo que ejecutar ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad

3.7.3 Teoría del intercambio Líder – Miembro

Las teorías anteriores han asumido que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera. Pero ¿qué hay de sus experiencias con los grupos? ¿Ha observado que los líderes con frecuencia actúan de manera distinta hacia diferentes subordinados? ¿Noto que el líder tendía a tener favoritos, los cuales formaban un grupo interno? Si las respuestas son “sí” tenemos la base que crea su teoría del intercambio líder – miembro

Esta teoría sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados. Estos individuos forman el grupo interno o de internos, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que este controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de autoridad formal

La teoría ILM propone que al principio de la historia de la interacción entre un líder y un subordinado específico, el primero categoriza implícitamente al subordinado como un interno o un externo y que esa relación es relativamente estable con el tiempo. No está claro de que manera el líder escoge quien cae en cada categoría pero existe evidencia de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno debido a que tienen características personales que son similares a las de él, un nivel de competencia mayor que el de los miembros del grupo externo y/o una personalidad extrovertida. También esta teoría predice que los subordinados con el estatus de grupo interno tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

3.7.4 Teoría del Camino a la Meta

Actualmente, uno de los enfoques más respetados del liderazgo es la teoría del camino a la meta. Desarrollada por Robert House, esta teoría es un modelo de la contingencia del liderazgo que extrae los elementos clave de la estructura inicial, la consideración y la teoría motivacional de las expectativas.

La esencia de la teoría es que la función del líder no consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o de la organización.

El término *Camino a la Meta* se deriva de la creencia en donde los líderes eficaces aclaran el camino para ayudar a sus seguidores a avanzar desde donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer posible el viaje hacia lo largo de esta trayectoria reduciendo los obstáculos y peligros.

De acuerdo con la teoría del camino a la meta, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción futura.

El comportamiento de un líder es motivacional en la medida que

- Descubra que el subordinado necesita una satisfacción contingente al desempeño eficaz
- Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz

Para probar estos enunciados House identificó cuatro comportamientos de liderazgo

- ✓ El líder directivo - Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos
- ✓ El líder que apoya - Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados
- ✓ El líder participativo - Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión
- ✓ El líder orientado al logro - Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto

La teoría del camino a la meta implica que el mismo líder pueda mostrar cualquier o todos estos comportamientos dependiendo de la situación. También propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera de control del subordinado y las que son parte de las características personales del subordinado. Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados. De esta forma, la teoría propone que el comportamiento del líder no será eficaz cuando resulte redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado.

3.7.5 Teoría de la Atribución del Liderazgo

La teoría de la atribución, trata de darle un sentido a las relaciones causa – efecto. Cuando algo ocurre, quieren atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, esta teoría señala que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos. Los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales, audacia, determinación y comprensión.

A nivel organizacional. El marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño.

Uno de los temas más interesantes de esta teoría es la percepción de que los líderes eficaces son considerados en general como consistentes o inflexibles en sus decisiones.

3.7.6 Teoría del Liderazgo Carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Diversos autores han tratado de identificar las características personales, Stephen Robbins en su libro *Comportamiento Organizacional* (Ed. Prentice Hall, p. 371) menciona “Las características del líder carismático son

- ✓ Confianza en ellos mismos - Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.
- ✓ Una visión - Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras más grande sea la disparidad entre esta meta idealizada y el statu quo, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.

- ✓ Capacidad para articular una visión - Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y por tanto funciona como una fuerza motivadora
- ✓ Fuertes convicciones acerca de la visión - Los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el auto sacrificio para lograr su visión
- ✓ Comportamiento que está fuera de lo ordinario - Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración de los seguidores
- ✓ Percibidos como un agente de cambio - Los líderes carismáticos son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del statu quo
- ✓ Sensibles al ambiente - Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio”

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar como los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas con esto aumenta la autoestima del seguidor A continuación el líder transmite, mediante palabras y acciones un nuevo conjunto de valores y por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten Finalmente el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión

¿Qué podemos decir acerca del efecto del líder carismático sobre sus seguidores?

La gente que trabaja para líderes carismáticos se muestra:

- ✓ Motivada a hacer un esfuerzo extra debido a que les agrada su líder
- ✓ Expresan mayor satisfacción

3.7.7 Teoría de Liderazgo Transaccional versus el Transformacional

Esta teoría maneja una clase de líder o guía que motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecida al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea el cual es conocido como líder transaccional. También existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Estos son los líderes transformacionales. Ellos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores, cambian la conciencia de los seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los problemas del pasado de una manera diferente, y son capaces de emocionar, despertar e inspira los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo.

Las características de los dos tipos de líderes son:

✓ Líder transaccional.

Recompensa contingente - Contrata el intercambio de esfuerzo por recompensas

Gerencia por excepción (activa) - Observa y busca las desviaciones de las reglas y estándares, realiza acciones correctivas

Gerencia por excepción (pasiva) - Interviene solamente si no se cumplen con los estándares

✓ Líder Transformacional.

Carisma - Proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza

Inspiración - Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple

Estimulación intelectual - Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas

Consideración individualizada - Proporciona atención personalizada, trato a cada empleado individualmente, instruye, aconseja

En resumen, la evidencia total indica que el liderazgo transformacional esta más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado que el liderazgo transaccional

3.7.8 Teoría del Liderazgo Visionario

Según Stephen Robbins (ibídem, p 375) comenta “Esta teoría se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o una unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora” Esta visión si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra “Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio”

La defensa a favor del liderazgo visionario ha sido realizada por muchos escritores Por ejemplo “La organización del siglo XXI demanda virtualmente el liderazgo visionario. No puede funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores altamente inteligentes, que enfrentan complejidad global y un mundo de necesidades de clientes individuales” (ibídem)

Las visiones deben ser capaces de crear posibilidades que sean inspiradoras únicas y que ofrezcan un nuevo orden que pueda producir un distintivo organizacional Las visiones deseables ajustan los tiempos con las circunstancias y reflejan singularidad También debe ser considerada como desafiante pero posible

¿Qué habilidades muestran los líderes visionarios? Una vez que la visión es identificada, estos líderes parecen tener tres cualidades que están relacionadas con la eficacia en sus papeles visionarios

La cualidad inicial es la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es un fuerte comunicador. La siguiente habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no solo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión. La última habilidad es el ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Esta capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser aplicada en una variedad de situaciones.

3.8 TIPOS DE LIDERES

3.8.1 El líder autocrático

Cabría suponer que el líder autocrático, tan desprestigiado socialmente, ya ha pasado a la historia. Sin embargo, como comentamos con anterioridad, en la práctica este estilo aún se encuentra ampliamente difundido en nuestra cultura. El líder autocrático se caracteriza por ser él quien toma las decisiones, especialmente las importantes. Algunas de sus características más comunes son:

- 1 Su punto de vista siempre debe prevalecer por encima del de las demás personas
- 2 mantiene claramente definidos los niveles jerárquicos
- 3 Él debe tomar personalmente todas las decisiones importantes
- 4 Debe tener un conocimiento profundo del movimiento general de la organización, confiando únicamente en su propia competencia
- 5 Trata de aparentar que es un experto en todo o, por lo menos, que posee mayor experiencia que cualquiera de sus seguidores
- 6 Utiliza los premios y los castigos como formas de chantaje

- 7 Aparenta poseer fortaleza moral
- 8 no permite que sus seguidores conozcan sus debilidades y errores

Para éste tipo de líderes, las personas que colaboran con ellos son únicamente un medio para conseguir sus fines personales, a veces disfrazados de fines organizacionales. Por ello, a este líder bien podrían aplicársele las palabras que utiliza Maisonneuve (1998) para la descripción de las relaciones meramente utilitarias

“El egoísta no se separa del otro para bastarse a sí mismo, sino porque lo considera un simple instrumento, y no un compañero (), para él los otros no son ya seres semejantes, sino peones que trata de mover, de ordenar o de sacrificar en su único interés ”

3.8. 2 El líder carismático

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social , es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales

Debe entenderse por " carisma " la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen , lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros , árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios , o como ejemplar y, en consecuencia , como jefe caudillo,guia o líder

El modo no habría de valorarse objetivamente , la cualidad en cuestiones , sea desde un punto de vista ético , estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios " carismáticos " ,por los adeptos

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación , de la reverencia por el héroe , de la confianza en el jefe por parte de los dominados , reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio

Ahora bien , el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad , sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos , no es ninguna burocracia , y menos que nada una burocracia profesional Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales , ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas : al profeta corresponden los discípulos , al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los " hombres de confianza "

No hay ninguna colocación , ni destitución ,ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor , según su propia inspiración , fundada en la calificación carismática del vocablo

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye , donde aparece , una vocación en el sentido enfático del término como misión o como tarea íntima Desdén y rechaza , en el tipo puro , la estimación económica de los dones como fuente de ingresos , lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida , o bien por intelectualización

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción , con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general

Un líder carismático es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores. Mucho se especuló durante la primera mitad del siglo XX, acerca de la conveniencia de que un verdadero líder compartiera estas características. Con frecuencia, el líder carismático busca ser admirado, obtener el afecto y el reconocimiento de sus seguidores, sin embargo, cuando esto no sucede sus propios temores de resultar desagradable a quienes lo deberían seguir lo lleva a actuar en forma autoritaria. El carismático, a veces, también chantajea, como una forma de mantener el control del grupo. El culto a su personalidad puede llegar a ocupar un sitio preponderante en la relación con sus colaboradores, por lo que en algunas ocasiones compra lealtades de su gente. Igualmente, es una persona poco abierta, a expensas de lo que algunos psicólogos denominan máscara, es decir, fingimiento. En ocasiones, se le pueden escuchar frases tan sensatas como *el mejor minuto del día es el que invierto en mi personal*. Sólo que ese minuto es para admirarse a sí mismo a través de los ojos de sus seguidores. Afortunadamente, este estilo de liderazgo está cada vez más en descrédito.

3.8.3 El líder situacional

El liderazgo situacional plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas. Algunos de sus seguidores tienen una mayor madurez organizacional, lo que permite que el líder establezca un tipo de relación diferente con ellos, mientras que quienes aún pueden ser considerados como inmaduros demandarán un comportamiento diferente en su dirigente. De aquí que se le denomine liderazgo situacional.

De acuerdo con esta teoría, una de las más difundidas actualmente, el líder puede optar por dos tipos de conducta: una orientada a la tarea y otra hacia la relación. Conducta de tarea es el grado en el cual un líder lleva a cabo la comunicación unilateral por medio de la explicación a cada seguidor de que es lo que tiene que hacer, y cuando, como y donde se deben llevar a cabo los trabajos. Conducta de relación es el grado en el cual el líder lleva a cabo la comunicación bilateral, dando apoyo socioemocional, "ayuda psicológica" y facilitando las conductas.

3.8.4 El líder participativo

Un enfoque de liderazgo participativo es el propuesto por Kouzes, J. Y Posner, B. (1993), quienes sugieren las siguientes cinco habilidades, como propias de este tipo de líderes

1. El reto en el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos
2. *Inspirar una visión compartida que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros*
3. *Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás*
4. *Modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos*
5. *Dar valor al corazón, o sea, reconocer las contribuciones y celebrar los logros*

Cada una de estas cinco habilidades requiere de las siguientes actitudes por parte del líder participativo

- 1) *El reto en el proceso.* Tratar cada trabajo como una aventura, asignar comisiones retadoras, cuestionar el status quo, encontrar algo que no funcione y corregirlo; librarse de la rutina cotidiana, institucionalizar el proceso de recopilar ideas innovadoras, diseñar pequeños experimentos, honrar a quienes asumen riesgos
- 2) *Inspirar una visión compartida* Aprender del pasado, actuar instintivamente, probar los supuestos, conocer a los seguidores, apelar hacia un propósito común, comunicarse expresivamente, desarrollar una forma de hablar directa, sin rodeos
- 3) *Habilitar a otros para actuar.* Hacer lo que se dice que se hará, realizar recorridos por la empresa, hacer públicas las "reglas del camino", hablar con otros acerca de valores y creencias, dedicar tiempo a las prioridades más importantes, comenzar, construir éxitos, construir un compromiso al ofrecer alternativas, hacer públicas las elecciones de la gente para que sean visibles a los demás

- 4) *Modelar el camino* Hablar siempre en plural “nosotros”, crear interacciones entre las personas y de ellas con los grupos, delegar, enfocarse en las ganancias, no en las pérdidas, involucrar a los demás en la planeación y en la solución de los problemas, mantener informada a la gente, dar a las personas trabajos importantes sobre tareas críticas, ser accesible, dar a las personas la oportunidad de ser autónomas y utilizar su propio criterio
- 5) *Dar valor al corazón* Fomentar expectativas elevadas, hacer un uso creativo de las recompensas, cultivar el hábito de decir “gracias” , vincular el desempeño con las recompensas, establecer una retroalimentación acerca de los resultados, involucrarse personalmente como porrista, crear redes de apoyo social, amar lo que se hace

3.8.5 El líder relacional

Menos conocido en nuestro medio, este estilo de liderazgo se caracteriza porque () la función del dirigente no es, en esencia, un asunto intrínseco de la persona o de la personalidad, sino que es un fenómeno múltiple de relación, y su esencia es inminentemente social , () la persona requiere de las cualidades y características personales del líder, al mismo tiempo que de un marco de relación dinámica con los seguidores y el entorno

En este sentido, el liderazgo es, en primer lugar, un fenómeno de interacciones entre el dirigente y sus colaboradores más inmediatos, entre el auténtico jefe y el resto de la organización, dentro de un contexto socioeconómico y político particular. Si cualquiera de estas relaciones se altera, se afecta la conducción y dirección proporcionada (Lewin, 1961)

Para Crosby (1990), uno de los teóricos más importantes de la calidad, el líder ideal es más bien de tipo relacional , ya que los principios que deben orientar su actuación son

- 1 - Alto enfoque en las relaciones
- 2 - Búsqueda incesante por construir la calidad en su organización
- 3 - Cuidado especial de las finanzas de la misma

Asimismo, prevé que el líder deberá poseer las siguientes características

- a) Estar dispuesto a aprender
- b) Ser ético
- c) Mostrar disponibilidad
- d) Ser decidido
- e) Ser enérgico
- f) Ser confiable
- g) Ser sensato
- h) Ser modesto
- i) Ser apasionado
- j) Ser agradable

3.8.6 El líder por asesoría.

A partir de la década de 1990, los teóricos del liderazgo han propuesto para los líderes un rol más acorde con los requerimientos de los cambios impulsados por la calidad total y los proyectos de reingeniería

Las habilidades del liderazgo por asesoría son

- 2 habilidad de contacto y empatía
- 3 Habilidad para aconsejar
- 4 Habilidad para impulsar a otros
- 5 Habilidad como formador
- 6 Habilidad para confrontar y retar

Para desarrollar cada una de estas habilidades es conveniente que el líder modifique ligeramente su actuación en la organización

Así, para adquirir la habilidad de contacto y empatía, todo líder debe

- 1) iniciar contacto con otras personas, en vez de esperar que ellas lo inicien,
- 2) hacer que quienes se aproximan a él se sientan bien recibidos, demostrar respeto por los demás,

- 3) escuchar con interés los puntos de vista de los demás y establecer con ellos una comunicación abierta de doble vía,
- 4) centrarse en los problemas y en los demás, más que en las motivaciones, actitudes o intenciones de los demás

Con respecto a la habilidad para aconsejar, se requiere

- 1) desarrollar una comprensión total de los problemas de la persona,
- 2) ayudar a otros a encontrar su propia solución al problema,
- 3) estructurar las conversaciones de una manera lógica,
- 4) ayudar a otros a desarrollar un compromiso con su propia autosuficiencia

En relación con la habilidad para impulsar a otros, es necesario

- 1) ayudar a otros a comprender el contexto político de sus soluciones,
- 2) servir como una memoria corporativa para los demás, haciéndolos conscientes de los precedentes y de los acontecimientos históricos importantes en la organización;
- 3) mantener alertas a los demás acerca de los principales actores involucrados en cualquier malentendido, sin permitirles asumir que las cosas son únicamente como se ven desde la superficie;
- 4) ayudar a los demás a desarrollar sus propias redes de apoyo en la organización;
- 5) proveer a otros de guías de carrera prácticas, para no dejar de lado sus posibilidades de crecimiento

Referente a la habilidad como formador, es indispensable

- 1) identificar lo que otros necesitan saber,
- 2) ayudarles a obtener la competencia y el entendimiento técnicos que requieren,
- 3) ayudarles a incrementar su ritmo de aprendizaje,
- 4) ayudarles a desarrollar un compromiso con el aprendizaje continuo,
- 5) impulsarles de modo que pongan a prueba los conocimientos que han adquirido

Por último para la habilidad de confrontar y retar se requiere

- 1) aclarar las expectativas de desempeño de los demás,
- 2) hablar de los problemas de ejecución en términos concretos,
- 3) destacar la posibilidad de mejorar en el futuro en vez de hundirse en los errores del pasado,
- 4) retar a los demás a aceptar tareas más difíciles,
- 5) desarrollar estrategias concretas para mejorar el desempeño de otros

Una aplicación de este estilo de liderazgo es el propuesto por Juran (1989), otro de los grandes ideólogos en materia de calidad total, quien establece que el liderazgo para la calidad es aquel cuya gestión se orienta básicamente a conducir y a asesorar a su equipo de trabajo a través de los tres procesos claves

- 1) planificación de la calidad,
- 2) control de la calidad y
- 3) mejora de la calidad

3.8.7 El líder completivo.

Un enfoque altamente novedoso es el liderazgo completivo. Según éste, la atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa el líder. De hecho el quehacer del dirigente consiste en contribuir con el grupo al nivel en que lo haría cualquier otro integrante del mismo, sin adquirir ningún papel protagónico en sus actividades. Esto, que parece simple requiere de una alta autoestima para poder llevarlo a cabo. No es sencillo que el líder se resigne a dejar de actuar como tal a los ojos de sus colaboradores. Sin embargo, ésta es la aproximación más plena para promover el desarrollo total y el crecimiento de quienes integran un grupo de trabajo.

3.9 RASGOS DE LOS LIDERES EFECTIVOS

La teoría de los Rasgos fue el fundamento del estudio sobre liderazgo y que aún se estudia. La investigación que dio origen a dicha teoría se denominó Método del gran hombre (o de la gran persona) y buscaba identificar que atributos poseen los buenos líderes. Los estudiosos de los rasgos examinaron la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales, así como las relacionadas con el trabajo.

¿Porqué algunas personas son sociales y otras tímidas, dinámicas o tranquilas, cálidas o frías, activas o pasivas? Esta lista de comportamientos está constituida por rasgos individuales. Los **rasgos** son características que distinguen a las personas. La **personalidad** es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Entender la personalidad de alguien es importante, pues ésta influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y las actitudes. Conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de los demás.

La personalidad tiene bases genéticas, pero también la determinan factores ambientales. Los genes que heredó influyen en su personalidad, pero también influyen la familia, los amigos, la escuela y el trabajo. Hay muchos métodos para clasificar la personalidad, y uno de éstos, ideado para el liderazgo, identifica 16 tipos de personalidad líder. El modelo de las cinco grandes dimensiones de rasgos de la personalidad es el que goza de mayor aceptación para clasificar la personalidad, pues se sustenta en investigaciones muy serias.

3.10 MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES DE LA PERSONALIDAD

El propósito de las cinco grandes dimensiones es clasificar de manera confiable, dentro de alguna de las cinco dimensiones, la mayor parte o todos los rasgos con que usted describiría a alguien más. En el **Modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad** rasgos se clasifican dentro de alguna de las

dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Algunos investigadores podrían aplicar nombres ligeramente distintos a las cinco dimensiones.

3.10.1 Emocional. Dentro de esta dimensión de la personalidad están los rasgos de liderazgo y extroversión.

- 1) Las personas con marcados rasgos de emocionalidad – llamadas de manera más común dominantes – quieren siempre hacerse cargo de la situación. Su comportamiento dominante oscila entre el interés por llevar la delantera y dirigir, y competir e influir. Quienes no poseen una acentuada emocionalidad prefieren ser seguidores y no rivalizar o ejercer su influjo en nadie.
- 2) Lo emocional se halla en un continuo entre la extroversión y la introversión. Si bien los extrovertidos son sociables y les gusta conocer a otras personas, los introvertidos son tímidos.

3.10.2 Empatía. A diferencia del deseo de llevarle la delantera a los demás, característico de lo emocional, en la dimensión de empatía de la personalidad están los rasgos de armonía interpersonal. Cuando nos referimos a una persona como cálida, de trato fácil, compasiva, amigable y sociable significa que su rasgo de empatía es acentuado, y no lo es cuando aludimos a ella como fría, difícil, impasible, poco amigable y antisocial. Quienes tienen una personalidad con rasgos de empatía marcados son sociables, dedican la mayor parte de su tiempo a la gente y cuentan con muchos amigos.

3.10.3 Ajuste. Esta dimensión de la personalidad comprende rasgos de estabilidad emocional. El ajuste se sitúa entre la constancia y el cambio emocional. Con la palabra estable nos referimos al autocontrol, la tranquilidad – resistir la presión, estar tranquilo, seguro y ser positivo – y la tendencia a elogiar a los demás; y con la palabra inestable aludimos a quien no tiene control – no resiste la presión, se muestra nervioso, inseguro y negativo- y que critica a los otros.

3.10.4 Escrupulosidad Esta dimensión de la personalidad comprende rasgos relacionados con el logro. La escrupulosidad también se sitúa entre ser responsable y digno de confianza, e irresponsable e informal. Otros rasgos de escrupulosidad acentuada son la credibilidad, la accesibilidad y la organización. La gente con este rasgo se caracteriza por estar dispuesta a trabajar arduamente y conceder tiempo y esfuerzo adicionales para cumplir con los objetivos y lograr buenos resultados.

3.10.5 Apertura a la experiencia. Esta dimensión comprende rasgos relacionados con la disposición a cambiar y a probar cosas nuevas. Quienes muestran una marcada apertura a nuevas experiencias buscan el cambio y probar nuevas cosas, mientras que quienes tienen una disposición baja a la apertura evitan toda modificación y novedad.

Los investigadores que no se interesaron en la personalidad o en un sistema de clasificación de los rasgos deseaban identificar aquellas características propias de los buenos líderes. Parece haber algunos atributos que diferencian a los líderes de los demás, por tanto la teoría de los Rasgos tiene cierto derecho a la universalidad. Ahora bien, para que la teoría fuera realmente universal todos los líderes eficaces poseen todos estos atributos.

3.11 RASGOS DEL MODELO DE LAS CINCO GRANDES DIMENSIONES

En los párrafos siguientes clasificaremos algunos rasgos apoyándonos en el modelo de las cinco grandes dimensiones.

3.11.1 DOMINIO

El dominio, al que nosotros llamamos liderazgo, es uno de los dos principales rasgos de la dimensión emocional del modelo. Los buenos líderes desean ser directivos y asumir responsabilidades, aunque no son demasiado autoritarios ni usan un estilo intimidatorio. Si una persona no desea ser líder, es probable que no

sea un directivo eficaz. Por tanto, el rasgo de dominio influye en todos los demás atributos relacionados con los buenos líderes. Para alcanzar un potencial de liderazgo pleno, uno debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.

3.11.2 GRAN ENERGÍA

Los líderes tienen empuje y trabajan arduamente para lograr objetivos. Son resistentes y toleran la tensión, son entusiastas y no claudican, enfrentan, pero no se derrotan ante la adversidad. Además, nadie los percibe como prepotentes ni odiosos, tienen una gran tolerancia a la frustración, pues se esfuerzan por superar los obstáculos merced a su preparación. Toman la iniciativa y crean mejoras sin pedir permiso, no hay que decirles lo que deben hacer. El rasgo de gran energía está dentro de la escrupulosidad de las cinco grandes dimensiones.

3.11.3 CONFIANZA EN SI MISMO

La confianza en sí mismo, en un continuo que va de acentuado a débil, indica si usted confía en sus propios juicios, si está seguro de sus decisiones, ideas y capacidades. Los líderes manifiestan seguridad en sus capacidades y fomentan la confianza en sus seguidores, y a medida que se ganan su respeto, también influyen en ellos.

La confianza en sí mismo influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo. Sin ella, hay menos probabilidades de que los líderes traten de influir en sus seguidores, asuman tareas difíciles y se marquen objetivos que representen un reto para ellos y sus seguidores. La confianza en sí mismo se relaciona de manera positiva con la eficacia y es un indicador de que se puede progresar a niveles administrativos más elevados.

Sin embargo, los líderes tienen una confianza realista en su persona, los demás no los perciben como arrogantes "sabelotodos" que alientan a la gente. La confianza personal se clasifica dentro de la escrupulosidad del modelo de las grandes dimensiones, pues la gente formal a menudo posee una acentuada confianza en sí y gran energía.

Aún cuando la mayoría de los que tienen una dimensión emocional marcada poseen confianza en su persona, no todos los que están seguros de sí mismos desean ser directivos. Quienes poseen una acentuada confianza en sí mismos a menudo, aunque no siempre, también manifiestan fuertes rasgos de ajuste.

3.11.4 LOCUS DE CONTROL

El locus de control está en un continuo entre atribuir el control del propio destino a razones internas. Quienes creen que las situaciones se originan por causas ajenas a su persona consideran que no tienen control de su suerte, que su comportamiento guarda poca relación con su desempeño y, por lo general, tienen bajos niveles de aprovechamiento o de productividad. Los que asumen el control de su destino (los líderes) controlan su suerte y opinan que su comportamiento influye en forma directa en su desempeño. Los líderes asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y productividad y del desempeño de su unidad en la organización. Tienen confianza en ellos mismos y aprende de sus errores, en lugar de culpar de éstos a los demás o atribuirlos a la mala suerte. La categoría de apertura a la experiencia forma parte de la quinta dimensión del modelo de las cinco grandes dimensiones. Quienes atribuyen las cosas a causas externas (los seguidores) por lo general se muestran renuentes al cambio.

3.11.5 ESTABILIDAD

La estabilidad que forma parte de la dimensión de ajuste del modelo de las cinco grandes dimensiones, se asocia con la eficacia y el avance administrativos. Los líderes estables controlan sus emociones, son seguros y positivos. Por desgracia, también los hay inestables —como Adolfo Hitler— que hacen mal uso del poder. Ahora bien, debe ser consciente de una parte importante de la estabilidad. Algunas investigaciones han demostrado que la gente que tiene conciencia de su persona y desea mejorar hace mayores progresos de los que carecen de ese conocimiento. También se ha comprobado que los líderes efectivos entienden muy bien sus puntos fuertes y débiles, y se orientan hacia el mejoramiento personal en lugar de ponerse a la defensiva.

Esto se asocia con los buenos líderes que saben cuándo dirigir y cuando seguir, compensan sus debilidades dejando que otros lleven la batuta en ámbitos en los que ellos no son tan competentes

3.11.6 INTEGRIDAD

Cuando se habla de integridad se alude a un comportamiento regido por la honestidad y la ética, lo que hace a una persona digna de confianza. La honestidad, que se refiere a la sinceridad en comparación con el engaño, casi siempre es la mejor norma. Muchos consideran que la integridad es el activo más importante que puede poseer una persona. La honradez es un elemento importante del éxito en los negocios, las relaciones fundadas en la confianza son la parte medular de la rentabilidad y sustentabilidad en una economía mundial basada en los conocimientos.

La capacidad para influir se basa en la integridad. Los seguidores deben confiar en su líder. Para que a un líder lo vean como alguien formal, tiene que ser honesto, apoyar a sus seguidores y no divulgar los secretos, o no le harán más confidencias. La integridad es el principal rasgo que los administradores esperan de un líder. La integridad forma parte de la dimensión de escrupulosidad de las cinco grandes dimensiones.

3.11.7 INTELIGENCIA

Por lo general los líderes cuentan con una inteligencia superior al promedio. Con la palabra inteligencia aludimos a la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones. Las empresas invierten mucho en cultivar su capital intelectual y, para tal efecto, capacitan a los empleados a fin de que piensen en forma crítica y creativa. Sin embargo, la intuición, llamada también inteligencia encubierta, es importante para la buena marcha del liderazgo. La inteligencia se ha clasificado en la dimensión de apertura a la experiencia del modelo.

3.11.8 FLEXIBILIDAD

La flexibilidad es la capacidad para ajustarse a diferentes situaciones. Recuerde que la influencia y el establecimiento de objetivos en el liderazgo tiene que ver con el cambio.

Los líderes necesitan mantenerse a la vanguardia en cuanto a las enormes modificaciones del mundo, pues el ritmo del cambio seguirá acelerándose. Sin flexibilidad, los líderes serían afortunados sólo en las situaciones favorables a su estilo de liderazgo. Por tanto, los buenos líderes son flexibles y se adaptan a las circunstancias. La flexibilidad entra en la dimensión de apertura a la experiencia del modelo de las cinco grandes dimensiones.

3.11.9 SENSIBILIDAD HACIA LOS DEMÁS

La sensibilidad hacia los demás consiste en considerar a los integrantes de un grupo como individuos, entender su posición en los problemas y la mejor manera de comunicarse e influir sobre ellos. Para esto se requiere empatía, es decir, capacidad para ponerse en el lugar del otro, ver las cosas desde la óptica ajena. En la actual economía mundial, las empresas requieren de líderes concentrados en la gente, pues el éxito financiero se basa cada vez más en prácticas administrativas en las que se trata a los individuos como activos valiosos.

La falta de sensibilidad es parte del origen del fracaso ejecutivo. Uno necesita mostrar y tener interés en los demás. La sensibilidad no significa ponerse por delante, sino recordar que a menudo cuanto más se da, más se recibe. La sensibilidad es esencial cuando se desempeña la función de negociador, ya que el objetivo del líder es influir en la otra parte. La sensibilidad respecto a los otros se clasifican dentro de la dimensión de empatía del modelo.

3.12 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas.

Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente, el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo. La gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle cómo levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

PARTE III

**LIDERAZGO Y
ORGANIZACIÓN**

4.1 EL LIDERAZGO COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones , sobre todo en este siglo , ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos , y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica " Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo

La necesidad de un líder es evidente y real , y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo

4.2 Liderazgo y filosofía organizacional.

El liderazgo no es ajeno a la filosofía de una organización Así como una persona requiere de entrenamiento para poder ajustar su estilo personal de liderazgo y, con ello, avanzar hacia posiciones más desarrolladas, una organización requiere definir cuál es el estilo de liderazgo que mejor se adaptará a la visión y a la misión que se han formulado

En la medida en que una organización busca la congruencia con esto que , a veces, es denominado estilo de gestión, se establecen las bases para una apropiación adecuada de la filosofía, en su totalidad, por parte de todos los integrantes de la empresa

Cuando los líderes, por su estilo, se alejan de los principios y los valores institucionales, surge la posibilidad de que aparezcan excusas buenas, aparentemente, fundamentadas para que el personal, en general, pierda credibilidad en lo que se le propone o, incluso, en lo que ellos en conjunto definieron

4.3 Liderazgo y formación de equipos de trabajo.

No todos los estilos de liderazgo son igualmente impulsores de la formación de equipos de trabajo, aunque ambos elementos están íntimamente relacionados. De esta manera, cuando en una organización se plantea la intención de trabajar en la formación de equipos, es indispensable, al mismo tiempo, diseñar y formar el estilo que deberán manejar los dirigentes de la organización

Por ello, hay que tener presente que en la empresa no se pueden obtener resultados diferentes mientras se siga haciendo lo mismo que se realizaba con anterioridad. La manera como participan y contribuyen las personas en los equipos seguirá siendo la misma, en tanto sus líderes no cambien su visión y su forma de conducirse

Como en todos los casos en los que se enfrentan temores, una autoestima elevada es el mejor mecanismo para convivir con aquéllos e impedir que afecten el desempeño de la organización

4.4 Los principales temores en la actuación de los líderes.

Los temores que suelen acompañar a los líderes en su actuación son

- 1 Temor de no tener presencia e importancia suficientes ante sus seguidores, como para que sus órdenes e indicaciones sean tomadas en cuenta
- 2 Temor de perder poder si permite mucha participación de sus seguidores
- 3 Temor de que los demás descubran que no es el más competente en alguna rama

- 4 Temor de enfrentarse a algún problema ante el cual no sepa que hacer
- 5 Temor de que al desarrollarse los miembros que conforman su personal llegue el momento en que éstos no lo necesiten
- 6 Temor de que su gestión pase inadvertida
- 7 Temor de perder intimidad al permitir demasiada proximidad de sus seguidores
- 8 Temor de descubrir que su imagen se deteriore, si permite mayor libertad de expresión a sus seguidores

4.5 Liderazgo y administración

“LLEGAR A SER LÍDER NO PUEDE SER LA META DELIBERADA DE UNA PERSONA COMO TAMPOCO PUEDE SER SU META SER FELIZ AMBAS COSAS TIENEN QUE SER UN RESULTADO NO UNA CAUSA” (Taboada, 1999)

Ante la inminente necesidad de las organizaciones y de las naciones de contar con auténticos líderes, capaces de inyectar energía y motivación en otros para lograr que las cosas sucedan, se ha realizado una serie de estudios sobre los factores que determinan las cualidades y las habilidades del líder

Dentro del medio empresarial, es común ver en los administradores un sinónimo de líder, o bien, referirse al líder como la persona que ejerce y cuenta con la autoridad formal dentro de la institución

No todos los líderes son administradores ni todos los administradores son líderes Si bien es cierto que dentro del ambiente de trabajo existen administradores altamente competentes, capaces de alcanzar logros mediante la difusión de una cultura que fomenta el trabajo competitivo, también lo es que muchos de los administradores logran sus metas en base al ejercicio de la autoridad y del poder que la estructura organizacional les confiere

De lo que se trata aquí es de combinar las habilidades administrativas con las habilidades de liderazgo para llegar a conformar lo que llamamos un líder

El líder es una persona altamente competente dentro de su área de especialidad, que ha desarrollado y adquirido una serie de habilidades que le permite influir en otros con una actitud muy particular que refleja confianza y compromiso

Es importante resaltar que así como se aprende a manejar, se aprende a ser líder

De ahí que cualquier persona que cuente con alguna área propia de *expertise*, puede llegar a ser un líder si hace suyas una serie de habilidades y destrezas

Es posible desarrollar destrezas propias para superar áreas débiles o desconocidas e integrar personas con una serie de características propias de los líderes exitosos

Al referirnos a un área de *expertise* no sólo hablamos de profesionistas o de políticos. Por ejemplo, un pintor, un cocinero o una maestra tienen su propia área

Pero tanto el profesionista como el pintor y la maestra pueden ser encerradas en sí mismas, tímidas, acostumbradas a que otros tomen las iniciativas y las decisiones, o bien, pueden ser individuos que han aprendido a ser proactivos a comunicarse efectivamente y a contagiar en otros ese espíritu que motiva y que inspira. Así pues, el líder es aquella persona que integra a su área de *expertise* una serie de habilidades que le ayudan a desenvolverse de una manera más exitosa

4.6 Cinco habilidades comunes en los líderes exitosos

1. Los líderes se centran en los resultados:

Hay más interés en los líderes por hacer las cosas correctas que por hacer correctamente las cosas

2. Los líderes aportan orden al caos:

Simplifican y modelan el caos de la realidad, estableciendo puentes seguros entre la estabilidad y la inestabilidad

3. Los líderes se enfocan con optimismo en el futuro:

Los líderes creen que las cosas siempre pueden ser mejores. Se interesan en crear nuevas direcciones más que en mantener el status quo. Es posible aprender y desarrollar habilidades que lo conviertan en líder.

4. Los líderes toman riesgos calculados:

Los líderes hacen y actúan basados en decisiones tomadas a partir de hechos, intuiciones y fe.

5. Los líderes se nutren de excelencia:

Los líderes no piden más de sus seguidores de lo que ellos se piden a sí mismos.

4.7 Características del Líder en la organización

Si bien existen cualidades que identifican a los líderes, a lo largo del tiempo han resultado ser las más comunes en las personas que mayormente han influido en la humanidad y que en el momento presente siguen distinguiendo a quienes triunfan dentro de su ámbito de acción.

Las características de Líder son:

1	Visión
2	Confianza
3	Compromiso
4	Objetividad
5	Proactividad

4.7.1 VISION

La visión es la facultad de poder soñar y la habilidad de trazar un plan de acción que permita convertir ese sueño en realidad, mediante el logro de pequeñas metas encaminadas hacia tal fin.

Una persona que es capaz de definir y de comunicar su visión, marca el camino y el rumbo, ofrece a quienes le rodean un propósito común, muestra hacia donde se deben encaminar todos los esfuerzos otorgando un sentido trascendente al trabajo cotidiano

Un líder no teme soñar, imagina cosas y comienza a definir cómo las va a lograr. No se detiene porque a su mente llegan una serie de obstáculos que tendrá que superar en su momento ni se frustra porque no suceden las cosas como las diseñó.

Es paciente y sobre todo perseverante. Lo intenta una y otra vez y lo hace con gusto, convencido de que alcanzará lo que se ha propuesto. Con esta actitud el líder contagia a quienes lo rodean y su ejemplo es la mejor motivación para que otros se sumen y contribuyan.

4.7.2 CONFIANZA

Éste es un elemento vital que caracteriza a los líderes. Él hace sentir a otros seguros cuando están con él, el reconfortarlos con su presencia, el demostrar certidumbre y credibilidad con los hechos y con las palabras, son características distintivas de los líderes.

La confianza se inspira al actuar responsablemente una y otra vez, al escuchar con sensibilidad, al demostrar transparencia y honestidad.

La confianza conlleva a la lealtad. Una persona que ha demostrado su capacidad técnica o profesional y que consistentemente actúa con rectitud y con apego a sus principios, demostrando a sus seguidores que busca relacionarse con ellos a partir de un esquema de ganar – ganar, logra integrar un equipo de trabajo que le es fiel y que se sumará a sus causas incondicionalmente.

4.7.3 COMPROMISO

Es la habilidad de lograr que los otros se sientan corresponsables de los proyectos y de los objetivos

Las organizaciones requieren del compromiso de la gente para salir adelante. El compromiso genera voluntad que, sumada a la inteligencia, representa una fuerza potencial para enfrentar los retos.

El compromiso es una actitud que se alimenta a base de reconocimientos y de hacer sentir a los demás que son útiles.

La actitud de servicio y la capacidad de entrega de líder son determinantes para incrementar el compromiso y conquistar la voluntad de los demás.

Un líder que logra comprometer a su equipo está fomentando una sinergia encaminada a proyectar lo mejor de cada integrante y a multiplicar resultados en aras de optimizar esfuerzos y conjuntar destrezas que se ofrecen de manera natural, pues existe ese sentimiento de pertenencia y de corresponsabilidad con la tarea emprendida.

Martin Luther King fue una persona que simboliza el compromiso de un líder que sabe luchar junto con su comunidad de color por una igualdad social que no existía.

Luther King fue capaz de crear un compromiso con su comunidad para conquistar una mejor vida basándose en la no violencia.

Los convocó a la resistencia civil y a las manifestaciones pacíficas y aun en medio de fuertes presiones y de múltiples atentados, sus seguidores se sentían corresponsables de alcanzar sus metas por la vía pacífica.

Su ejemplo y su actuación generaron un fuerte compromiso que los llevó, finalmente, a lograr mejores esquemas de igualdad social para las personas de color.

4.7.4 OBJETIVIDAD

Las decisiones fundamentadas en información válida y precisa, las acciones libres de prejuicios o intereses particulares, las tareas realizadas para alcanzar los objetivos institucionales, son destrezas propias de un líder objetivo

La objetividad va de la mano con la imparcialidad y en esta época de cambios y de crisis en las estructuras sociales la falta de objetividad ha propiciado el anulamiento de una serie de esquemas que dan fortaleza y promueven la credibilidad organizacional

No se trata de actuar con sangre fría, pero sí de que el líder aprenda a manejarse inteligentemente y no por sus emociones

La objetividad tiene que ver con el análisis de los hechos, con agudizar la percepción y con meditar y reflexionar sobre las experiencias cotidianas para generar aprendizajes que conlleven al crecimiento y a la perfectibilidad

Otro gran líder de la humanidad, un hombre que siempre actuó con objetividad, fue Gandhi. Este gran personaje será siempre recordado por su gran sensibilidad y por su capacidad de lograr que sus sentimientos no lo dominaran

Con su ejemplo y su valentía logró motivar a su pueblo y de una manera objetiva supo establecer sus planteamientos sin dejarse llevar por una serie de hechos que lo lastimaron en lo más profundo de su ser y de su dignidad

4.7.5 PROACTIVIDAD

La quinta característica del líder es la proactividad, que podemos definir como la habilidad de tomar la iniciativa de emprender proyectos de manera independiente, de anticiparse a los hechos y de asumir riesgos

Para llegar a ser líder se requiere ser proactivo. Ir delante de los demás, prever situaciones y definir escenarios para resolverlos antes de que lo sorprenda la adversidad

Una persona proactiva es una persona con gran energía, inconforme con lo que ha logrado, que constantemente busca cómo mejorar, cómo superar, cómo optimizar para lograr más

Es una persona ocupada en crear, en buscar nuevas formas de hacer las cosas, en probar nuevos esquemas, en experimentar responsablemente otros caminos

Un líder es proactivo por naturaleza. Cuando le piden las cosas, generalmente ya tiene una propuesta en su mente y si no, la genera a la brevedad posible.

Esta actividad eficiente del líder genera energía en los demás y crea un ambiente dinámico que propicia el logro de los objetivos, la optimización del tiempo y del esfuerzo.

Una persona proactiva no se detiene con el primer obstáculo que se le presenta, pues éste no es un impedimento para lograr sus objetivos. Si se equivoca, simplemente lo intenta de manera diferente hasta que encuentra el camino más adecuado.

En la Madre Teresa de Calcuta encontramos el ejemplo de una persona proactiva. Ella dedicó su vida a ayudar a los más pobres, y gracias a su labor fundó la congregación de las Misioneras de la Caridad, quienes han llevado su mensaje de esperanza a todo el mundo y han fundado escuelas y orfanatos para ayudar a los pobres, enfermos y abandonados.

El trabajo de la Madre Teresa nos demuestra que una convicción verdadera siempre está acompañada por una acción y que el amor en acción es servicio (Taboada Novelo en su Libro Líder Plus, p 18)

4.8 EL LIDERAZGO Y LAS PRINCIPALES TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La **motivación** es todo aquello que influye en el comportamiento para la consecución de cierto resultado. Desde la óptica de las organizaciones, los resultados que los administradores esperan de los empleados son objetivos organizacionales. En nuestra definición de liderazgo, la motivación es un factor clave en el proceso de influencia, el líder debe motivar a los seguidores para que logren los objetivos de la organización.

4.8.1 El proceso de motivación

Durante el proceso de la motivación, la gente parte de la necesidad, de motivar un comportamiento para lograr la satisfacción o insatisfacción. Supongamos que usted tiene sed (necesidad) y siente el impulso (motivo) de beber algo. Consigue algo de beber (comportamiento) que sacia su sed (consecuencia y satisfacción). Sin embargo, si no obtiene nada o algo que realmente deseaba, probablemente no quede satisfecho. La satisfacción por lo común es efímera. Haber obtenido algo de beber lo satisfizo, pero tarde o temprano necesitará beber de nuevo. Por esta razón el proceso de motivación posee un circuito de retroalimentación.

Hay quienes necesitan o desean motivar todo comportamiento. No obstante, las necesidades y los motivos son algo complejo. No siempre sabemos cuáles son nuestras necesidades, o porque hacemos las cosas de cierta manera. ¿Alguna vez ha hecho algo y no supo por qué? Entender las necesidades lo ayudará a comprender la motivación y el comportamiento, y se hará una mejor idea de por qué la gente actúa como lo hace.

Al igual que los rasgos, los motivos tampoco pueden observarse, pero sí es posible observar el comportamiento e inferir qué motivó a una persona. Sin embargo, no es sencillo saber por qué las personas se conducen como lo hacen, pues pueden hacer las mismas cosas por razones distintas. Además, a menudo tratan de satisfacer diversas necesidades al mismo tiempo.

Generalidades sobre los tres principales tipos de teorías de la motivación

No hay una sola teoría, con aceptación universal, sobre cómo motivar a la gente, o sobre cómo clasificar los planteamientos teóricos. Analizaremos las teorías de la motivación y la forma en que uno puede emplearlas para automotivarse y motivar a los demás.

4.8.2 CLASIFICACIÓN DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION

- 1 **La Teoría del Contenido de la Motivación** busca explicar y predecir el comportamiento según la motivación que necesita el empleado
- 2 **La Teoría del Proceso de la Motivación** intenta entender la forma en que los empleados eligen satisfacer sus necesidades
- 3 **La Teoría del Reforzamiento** propone que el comportamiento puede explicarse, predecirse y controlarse mediante las consecuencias de la conducta

TEORÍAS ESPECÍFICAS DE LA MOTIVACIÓN

(La Teoría del Contenido de la Motivación)

- A La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades afirma que los empleados se motivan de acuerdo con cinco niveles de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización
- B La Teoría Bifactorial supone que los empleados se motivan merced a motivadores (necesidades de orden superior) y no por factores de mantenimiento (necesidades de orden inferior)
- C La Teoría de las Necesidades Adquiridas propone que los empleados se motivan por su necesidad de logro, poder y afiliación

(La Teoría del Proceso de la Motivación)

- A La Teoría de la Equidad sostiene que los empleados se motivan cuando perciben que son iguales el insumo y el producto
- B La Teoría de las Tres Expectativas propone que los empleados se motivan cuando consideran que pueden concluir la tarea, serán recompensados y las recompensas por hacerlo justifican el esfuerzo
- C La Teoría del Establecimiento de Objetivos dice que a los empleados los motivan metas difíciles pero alcanzables

(La Teoría del Reforzamiento)

Tipos de reforzamiento

- Positivo
- Evitación
- Extinción
- Castigo

4.9 COMUNICACIÓN y LIDERAZGO

La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre sólo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). Se ha estimado que en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos 75 por ciento de cada jornada laboral. En consecuencia, toda persona exitosa se halla en el negocio de la comunicación. Su capacidad para hablar, leer y escribir ejercerá un impacto directo en su triunfo profesional. Las organizaciones contratan a individuos con habilidad para la comunicación y, además, ofrecen programas para mejorar estas destrezas.

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte del estilo del liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces, por tanto, hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder.

Las habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación son el motor de todo buen liderazgo. Por ejemplo, una de las definiciones anteriormente citadas se funda en la comunicación: los líderes desempeñan funciones informativas, y el cambio en el paradigma de la administración al liderazgo comprende diferencias en las habilidades de comunicación. La personalidad influye también sobre la comunicación a la que se recurre: los líderes éticos e íntegros se comunicarán de manera abierta y honesta. Así mismo, la comunicación varía en función del estilo

de liderazgo el líder autocrático se comunica en un solo sentido informando a los empleados lo que deben hacer, mientras que el líder democrático recurre a la comunicación en dos sentidos, pues en equipo se decide qué hacer y cómo llevarlo a cabo. Los líderes utilizan la comunicación para motivar a sus seguidores. Es mucho más probable que tengan éxito las organizaciones con sistemas de comunicación efectivos. Una parte importante de la comunicación en las empresas es transmitir la misión, la visión y los valores de la compañía a fin de que todos los empleados entiendan en términos generales lo que la empresa trata de lograr. Dos etapas esenciales de la comunicación en el liderazgo son transmitir y recibir mensajes.

4.9.1 Transmitir mensajes y dar instrucciones:

Los administradores utilizan el proceso de comunicación para transmitir una gran variedad de mensajes en forma personal, telefónica y escrita. Una parte importante de su labor consiste en dar instrucciones, una modalidad de la transmisión de mensajes. En ocasiones se escucha a los gerentes decir: "Eso no es lo que pedí". Cuando esto sucede, por lo general es culpa del gerente. Los administradores con frecuencia razonan en forma incorrecta y no asumen al 100 por ciento la responsabilidad de asegurarse de que sus mensajes se transmitieron y entendieron. Como administrador, la forma en que se debe dar instrucciones influirá de manera directa en su capacidad para motivar a sus empleados y en la satisfacción de éstos con su liderazgo como supervisor. Antes de comunicar un mensaje, se debe planear minuciosamente. Luego, expresarlo en forma oral mediante el proceso de transmisión de mensajes o envíelo por escrito.

4.9.2 Planeación del mensaje. Antes de comunicar un mensaje, debe planearlo y responder a las siguientes preguntas

- *¿Cuál es el objetivo del mensaje?* ¿Influir en alguien, informar algo, expresar una emoción, o todo lo anterior? ¿Qué resultado espera de lo que desea comunicar? Establezca un objetivo Después de considerar las otras dimensiones de la planeación, determine con exactitud qué quiere decir para cumplir con su meta En la economía mundial de nuestros días, tan diversificada, también necesita ser sensible al entorno cultural de los demás al comunicar su mensaje
- *¿Quién recibirá el mensaje?* ¿Ha considerado a todos los que necesitan recibir su mensaje?
- *¿Cómo enviará el mensaje?* Planee cómo transmitirá el mensaje de modo que lo entiendan los receptores Elija el modelo adecuado, teniendo en cuenta al público y la situación Como norma general, utilice canales orales (excelentes para comunicar mensajes difíciles y desacostumbrados), canales escritos (para comunicar mensajes sencillos y rutinarios dirigidos a muchas personas) y combínelos en el caso de mensajes importantes que los empleados necesitan entender Procure además no excederse en detalles
- *¿Cuándo se transmitirá el mensaje?* El tiempo es fundamental Por ejemplo, si comunicar el mensaje requiere 15 minutos, no llame al empleado cinco minutos antes de la hora de la salida Aguarde hasta el día siguiente Haga una cita considerando el momento adecuado
- *¿Dónde se transmitirá el mensaje?* Decida cuál es el mejor lugar, su oficina, el lugar del trabajo del receptor, etc No olvide reducir al mínimo los distractores

4.9.3 Proceso de transmisión de mensajes orales. Procure no hablar demasiado rápido cuando transmita mensajes orales por teléfono o en forma personal. Es muy útil seguir los pasos siguientes en el proceso de transmisión de mensajes orales:

- 1) generar confianza
- 2) definir el objeto de comunicación
- 3) transmitir el mensaje
- 4) verificar que el receptor ha entendido
- 5) lograr el compromiso del receptor y darle seguimiento

Paso 1 Generar confianza. Haga que el receptor se sienta tranquilo. Por lo general conviene iniciar la comunicación con una breve charla relacionada con el mensaje. Esta ayuda a preparar a la persona para recibirlo.

Paso 2 Definir el objetivo de comunicación. Las metas comunes de la comunicación en las empresas son influir, informar y expresar emociones. Si el objetivo es influir, resulta de utilidad que el receptor conozca el resultado final del mensaje antes de comunicarle los pormenores.

Paso 3 Transmitir el mensaje. Cuando la meta de comunicación es influir, informe a la persona lo que se desea que haga, déle instrucciones, etc. Asegúrese de fijar plazos para la consecución de las tareas. Si la meta es informar, comuníquele el mensaje. Si el objetivo es expresar emociones, hágalo.

Paso 4 Verificar que el receptor ha entendido. El único caso en que no es necesario verificar si el receptor ha entendido el mensaje durante la comunicación cara a cara o con un grupo pequeño es cuando el objetivo consiste en expresar emociones. Cuando desee influir o dar información, debe plantear preguntas directas y/o recurrir a la paráfrasis. El sólo preguntar "¿Tiene alguna duda?" no ayuda a determinar si se ha entendido el mensaje.

Paso 5 Lograr un compromiso y darle seguimiento. Cuando el objetivo de la comunicación es informar o expresar emociones, no es necesario fijar un compromiso. No obstante, cuando la meta es influir, resulta importante formalizarlo con la acción a seguir. El líder necesita asegurarse de que los seguidores pueden con la tarea y que la harán en un determinado periodo para cierta fecha. En las situaciones en las que el seguidor considera que no puede llevar a cabo la tarea, es mejor asegurarse cuando se le transmite el mensaje que esperar a averiguarlo una vez que se cumpla el plazo establecido. Cuando los seguidores se muestran renuentes a comprometerse con la acción por realizar, los líderes pueden recurrir al poder de persuasión que les confiere su autoridad. Cuando comunique algo con la finalidad de influir en alguien, déle seguimiento para asegurarse de que se llevó a cabo la acción necesaria.

4.9.4 Comunicación y recomendaciones por escrito. Con ayuda de la tecnología de la información e Internet, es posible comunicarse con cualquier persona del mundo en tiempo real. Debido a que el uso del correo electrónico seguirá aumentando, es imprescindible tener habilidad para la comunicación por escrito. Por tal razón, se ha incluido algunos consejos sencillos pero importantes que lo ayudarán a mejorar esta destreza.

- La desorganización es el mayor problema de redacción. Antes de comenzar a escribir, fíjese un objetivo de comunicación. Piense en el lector: ¿Qué desea que este haga? Elabore un esquema, con letras o números, con los principales puntos que desea transmitir. Luego, póngalos por escrito. En el primer párrafo se determinará el propósito de la comunicación. En los párrafos siguientes se plantea el propósito: hechos, cifras, etc. En el último párrafo se resumirán los puntos principales y se establecerá con toda claridad la acción, de haberla, que realizarán usted y los demás.
- Redacte con la idea de comunicar su mensaje, no de impresionar al receptor. Procure que el mensaje sea breve y sencillo. En cada párrafo trate un solo tema y procure que tenga en promedio cinco oraciones, cada oración de unas 15 palabras a lo sumo. Varíe la longitud del párrafo y las oraciones, aunque

aquél no debe rebasar la media página. Escriba usando la voz activa (recomiendo que) y no la voz pasiva (es recomendable que).

- Corrija el trabajo cuantas veces sea necesario. Agregue lo que requiere para transmitir el significado, elimine las palabras y las frases innecesarias y/o cambie la sintaxis. Además revise su escrito con la herramienta correctora de ortografía de su computadora. También pida a alguien más que lo lea y lo corrija.

4.9.5 Recepción de Mensajes

El segundo proceso de comunicación en el que participan los líderes es la recepción de mensajes. En la comunicación oral, la clave para entender bien el mensaje es escuchar. Así pues, los líderes necesitan ser pacientes y prestar atención a los demás.

Un mensaje oral no puede ser recibido con precisión, a menos que el receptor escuche. Cuando se le pregunta a la gente “¿Es usted un buen escucha?”, la mayoría asiente. En realidad, 75 por ciento de lo que las personas escuchan lo perciben en forma imprecisa, y 75 por ciento de lo que escuchan bien lo olvidan al cabo de tres semanas. En pocas palabras, casi nadie es buen escucha. Una de las habilidades que necesitamos desarrollar más es saber escuchar. La clave del buen liderazgo radica en oír con atención. Su mayor atributo es que concede un valor a quien habla y la gente tiene un deseo profundo de ser escuchada.

4.9.6 Proceso de recepción de mensajes El proceso de recepción de mensajes consiste en escuchar, analizar y asegurarse de haber entendido. Para mejorar sus habilidades como escucha, dedique una semana a prestar atención, concentrándose en lo que dicen los demás u en los mensajes no verbales que emiten al hablar. Observe si su comunicación verbal y no verbal son coherentes una con otra. ¿Los mensajes no verbales refuerzan las palabras del que habla o le restan valor? Hable solo cuando sea necesario, de modo que pueda escuchar y “ver” lo que los demás están diciendo.

Para mejorar las habilidades como escucha, hay que seguir las siguientes sugerencias que se presentan como parte del proceso de recepción de mensajes, debemos escuchar, analizar y luego asegurarnos de haber entendido

ESCUCCHAR	ANALIZAR	ASEGURARSE DE HABER ENTENDIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atención • Evitar distracciones • “Conectarse” con lo que dice el interlocutor • No sacar conclusiones ni interrumpir • Observar los mensajes no verbales <ul style="list-style-type: none"> • Hacer preguntas • Hacer anotaciones • Transmitir el sentido 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar • Esperar y Evaluar después de escuchar 	<ul style="list-style-type: none"> • Parafrasear • Observar los mensajes no verbales

4.10 IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación consiste en verificar los mensajes y evaluar si se han cumplido los objetivos. Dicha evaluación tiene un rango muy amplio. En esencia, cada vez que una persona envía o recibe información relacionada con el trabajo que influye en el desempeño, está dando u obteniendo retroalimentación (Lussier y Achua, p 114)

Función de la retroalimentación en la verificación de mensajes Preguntar, parafrasear y dar pie a que se hagan comentarios o sugerencias son formas de retroalimentación que ayudan a verificar si se ha comprendido lo que se ha dicho. La retroalimentación cuando se dan y reciben mensajes, facilita el desempeño laboral. Además, motiva a los empleados a lograr niveles elevados de desempeño.

Las organizaciones preparan a los trabajadores para que retroalimenten en forma eficaz, pues se trata de una parte esencial de la comunicación en el liderazgo

Para que tenga lugar la comunicación, ambas partes deben comprender el sentido del mensaje. La mejor manera de asegurarse de que esto ocurre es obtener retroalimentación del receptor del mensaje mediante preguntas y paráfrasis. La **paráfrasis** consiste en hacer que el receptor formule de nuevo el mensaje en sus propias palabras. Si el receptor puede responder a las preguntas o parafrasear el mensaje, eso significa que se ha logrado la comunicación (ibídem, p 115)

Función de la retroalimentación en el cumplimiento de objetivos La retroalimentación es esencial para conocer el avance del líder y la organización en el cumplimiento de sus objetivos. Para asegurar el desempeño se recurre a la retroalimentación, y darla y recibirla tiene que ser un proceso continuo para que sea eficaz. Por tanto, los líderes deben establecer objetivos concretos y supervisar el proceso de la retroalimentación (ibídem, p 115)

4.11 COACHING

El coaching es un concepto moderno que, al mismo tiempo, implica entrenamiento, motivación y retroalimentación, muy similar a lo que hace un entrenador de deportistas. No es la capacitación convencional (training). Por ello, se ha decidido dejar el término en inglés.

El coaching se considera de lo más novedoso en los modelos de liderazgo. Consiste en dar retroalimentación, lo que a su vez exige comunicación. En esta parte analizaremos el coaching y el liderazgo y explicaremos la forma de retroalimentar a alguien al mismo tiempo que se le entrena (Lussier y Achua, p 116)

4.11.1 COACHING Y LIDERAZGO

El coaching consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. La idea que subyace en este modelo es maximizar las

fortalezas del empleado y reducir al mínimo sus puntos débiles. Ayuda a que los líderes se concentren en los objetivos, desarrollen su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común. Una de sus metas es mejorar la vida de los empleados y de la organización. Los administradores que adoptan el paradigma de la administración no contemplan el coaching en su descripción de labores, no obstante, los líderes que pertenecen al paradigma del liderazgo consideran que contar con seguidores eficaces es una parte clave de su trabajo. Para mejorar el desempeño, las organizaciones capacitan a sus administradores con la finalidad de que se conviertan en entrenadores, y se espera que esta tendencia continúe. El coaching estimula el desempeño. Nueve de cada 10 trabajadores que han recibido este tipo de entrenamiento lo consideran una herramienta efectiva de desarrollo personal que rinde buenos frutos.

Cultivar habilidades personales para brindar un buen entrenamiento es una parte importante del desarrollo de todo líder. No importa si es gerente o director, o no lo es, un líder puede entrenar a los demás, incluido su gerente. La preparación es de especial importancia cuando entra a trabajar un nuevo empleado a la organización.

4.11.2 Cómo dar retroalimentación con base en el coaching

Cuando la gente oye la palabra entrenar, piensa en atletas que buscan rendimiento y mejoramiento constantes, sin embargo, los administradores también deben buscar el buen desempeño y la mejora continua. Las técnicas para entrenar atletas se han aplicado con éxito en el mundo de los negocios. Si alguna vez tuvo un buen entrenador, haga memoria del comportamiento que éste manifestaba y cómo lo ayudaba a usted y a otros miembros del equipo a mantener y mejorar su rendimiento.

Ahora mencionaremos algunas directrices que ayudarán a ser un entrenador eficaz, fueron pensadas principalmente para utilizarlas con empleados que desempeñan una buena labor. Como en el caso de la definición de coaching, aquí el acento está puesto en mantener y mejorar de manera continua el desempeño (Lussier y Achua, p 116)

4.11.3 Directrices para aplicar el modelo de coaching

- 1 Establezca una relación laboral de apoyo
- 2 Exprese elogios y reconocimiento
- 3 Evite culpar y avergonzar
- 4 Concéntrese en el comportamiento y no en la persona
- 5 Haga que los empleados evalúen su propio desempeño
- 6 Dé retroalimentación específica y descriptiva
- 7 Dé retroalimentación basada en el coaching
- 8 Modele y forme a la persona
- 9 Retroalimete de manera oportuna, pero flexible
- 10 No critique (ibídem, p 117)

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

Las organizaciones que perduran dentro de la nueva conformación mundial son aquellas que son administradas con visión y liderazgo

Nos queda claro que a través del Liderazgo se promueve un cambio dentro de las organizaciones, así como también se logran exitosamente los objetivos

Anteriormente se pensaba que el líder solo era la persona sentada atrás de un escritorio cuya función era solo el de dar ordenes a sus subordinados, y supervisar que las llevaran a cabo Actualmente este tipo de liderazgo ha quedado en el pasado

El líder de este siglo es aquella persona que busca comunicar y transmitir una cultura empresarial, flexible a los cambios, así como motivar y proporcionar un ambiente donde cada miembro de la empresa pueda expresar inquietudes, sugerencias y creatividad para el mejoramiento de la organización

Estamos viviendo una etapa de la historia empresarial de grandes retos, y competencia, en donde las organizaciones solo tienen dos opciones, desaparecer o mantenerse en el mercado alcanzando el éxito

Es por eso que las grandes organizaciones del siglo XXI con visión requieren de líderes que las preparados con visión para la globalización que actualmente se esta viviendo

BIBLIOGRAFÍAS

- BARAJAS MEDINA , Jorge, Curso Introductorio a la administración, (Editorial Trillas, 1992, México, D F)
- GORDON, Judith R Comportamiento Organizacional, Quinta edición (Editorial Prentice Hall, México, D F , 1997)
- HERNÁNDEZ, M Vicente y LAGUNA, M Mario Alberto, Desarrollo Motivacional, (Primera Edición 1996, Editorial Nueva Imagen, México, D F)
- KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz, Administración, una perspectiva global, Onceava Edición (México, D F , Editorial Mc Graw Hill, 1988)
- KOTTER, John P , El Líder del Cambio (Ed Mc Graw- Hill, Edición Marzo 1997, México, D F)
- LUSSIER, Robert N y ACHUA, Christopher F , Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo de habilidades, (Editorial Thomson Learning, 2002, México, D F)
- ROBBINS, Stephen P , Comportamiento Organizacional (Editorial Prentice Hall, Edición Octava, 1998, México, D F)
- TABOADA NOVELO, Ángel, Líder Plus, (Primera Edición, 1999, México, D F, Castillo)
- ZEPEDA HERRERA, Fernando, Psicología Organizacional, (México, D F , Pearson 1999)