

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**LIDERAZGO**

**GI SELA JUDITH MORENO SILVA**

**DIPLOMADO  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**M.A. MA. GUADALUPE MONDRAGÓN ORTEGA  
ASESOR**

**QUERETARO 2007**

No. Adq. H 71 558

No. Título \_\_\_\_\_

Clas TS

658.4092

M 843 L

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Problema.....	3
Objetivos.....	3
Hipótesis.....	3
I. ANTECEDENTES.....	4
I.I Edad del liderazgo de conquista.....	4
I.II Edad del liderazgo comercial:.....	4
I.III Edad del liderazgo Organizacional.....	4
I.IV Edad del liderazgo de innovación.....	5
I.V Edad del liderazgo de la información.....	5
I.VI Liderazgo en la Nueva era.....	5
II.DEFINICION DE LIDERAZGO.....	6
II.I Diferencia entre Líderes y Administradores.....	6
II.II Diferencias Entre los Directores de los Grupos y Los Líderes.....	10
II.III Diferencias entre líder y Jefe.....	11
III. PERFIL DE UN LIDER.....	12
III.I ¿Quién es un Líder?.....	12
III.II Características de un Líder.....	13
III.II.I Atributos de un Líder.....	14
III.II.II Habilidades de un Líder.....	15
III.II.III Cualidades de un Líder.....	17
III.II.IV Un buen Líder.....	18
III.II.IV.I Optimismo.....	18
III.II.IV.II Seguridad.....	18
III.II.IV.III Integridad y Honradez.....	19

III.II.IV.IV Decisión.....	19
III.II.IV.V Riesgos.....	19
III.II.IV.VI Servicio.....	19
III.III Un Líder Nace o Se Hace.....	20
III.IV Cual es la Función de un Líder.....	21
III.IV.I Incitar a la Acción.....	21
III.IV.II Comunicar.....	22
III.IV.III Confiar, Apoyar y Facilitar.....	22
III.V Como debe Manejarse un Líder.....	23
III.V.I Dirigentes y Seguidores.....	24
IV MODELOS Y TEORIAS.....	26
IV.I Tipología del Liderazgo.....	26
IV.II Estilos del Liderazgo.....	27
IV.II Teorías Características del Líder.....	31
IV.III Teoría Estilos de Liderazgo.....	31
IV.IV Teorías Situacionales Acerca del Liderazgo.....	32
IV.V Teoría de los Rasgos.....	32
IV.VI Modelo Conductuales.....	34
IV.VI.I Universidad de Iowa.....	35
IV.VI.II Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.....	36
IV.VI.III Estudios de la Universidad de Michigan.....	37
IV.VI.III.I El Gris Gerencial.....	38
IV.VII Modelos de Contingencia.....	42
IV.VII.I Modelo de Fiedler.....	42
IV.VII.II Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blachard.....	47
IV.VII.III Teoría de la Trayectoria-Meta de Robert House.....	49
CONCLUSIÓN.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	57

# INTRODUCCIÓN

Las energías creadoras de los pueblos toman vuelo cuando cuentan con un sueño, un ideal de sociedad, es decir un proyecto; cuando existe una visión de hasta donde se puede llegar y como se hará para llegar ahí. No es posible que veamos a la visión como una mera ilusión. Esa visión de país tiene que ser viable, ya que las transformaciones planteadas en México son de tal naturaleza y magnitud que no se pueden atacar exitosamente si no contamos con un liderazgo de gran calidad. Es decir un liderazgo visionario, constructor y responsable.

Actualmente hemos contado con meras utopías, opuestas totalmente a la visión de un autentico líder ya que solo conducen a la frustración y descrédito de la política. En este momento la organización social y política esta generando liderazgos locales que hoy se consideran indispensables los cuales años atrás no existían; todo esto con el fin de que los ciudadanos lleguen a niveles mas altos del poder. "El poder político tiende a una mayor democratización. Los ciudadanos exigen mayor participación, y los medios de información, la educación generalizada y los avances culturales han ido moldeando a los ciudadanos mas conscientes de sus derechos y de su fuerza de opinión publica (Osborne y Gaebler, 1993)"<sup>1</sup>.

Es necesario que todo ciudadano este consiente que el liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social; llegan aparecer en las relaciones familiares, escuela, organizaciones ya sean formales o informales, entre políticos y sus agrupaciones; obviamente en las instituciones publicas donde cotidianamente se realiza política. El liderazgo se encuentra en cada uno de los lugares donde convivimos y desarrollamos. Por esta misma razón es preciso estar consiente de lo que es, el por que se da y la necesidad de que exista en nuestro entorno.

---

<sup>1</sup> Cazares, Arrangoiz David, "Liderazgo: Capacidades para Dirigir", Ed. Fondo de Cultura Económica", México, 1994, pp. 15

Hablar de liderazgo es un tema crucial hoy en día. Las fronteras han sido abiertas al comercio, las organizaciones y empresas viven en una encarnada lucha para definir quien es más competitiva, las cuales inconscientemente han generado un beneficio que es inimaginable. Ya que las personas que forman estas organizaciones buscan dar lo mejor de si y ser lo mas eficientes posibles logrando con ello un bienestar en la organización. El punto relevante no son las organizaciones y las personas sino el intermediario llamado líder; el cual se encarga de lograr el éxito de ellas, obteniéndolo a base de orientar a sus subordinados al éxito.

Es meramente reconocible decir que este personaje llamado líder como todo ser humano posee defectos y virtudes, donde su mayor reto será hacer un autoanálisis para así poder entender a los demás, buscando con ello reflejarles la meta que desea alcanzar, así cumpliendo el objetivo de beneficiar a la organización.

No debemos olvidar que lo que le da la esencia al líder son sus seguidores, en otras palabras, un líder no podría existir sin sus seguidores ya que no contaría con un equipo de trabajo que le ayudara a cumplir sus metas. No debemos pasar por alto que la gente tiende a seguir a quienes les ofrecen los medios para satisfacer sus necesidades y deseos. La motivación y el liderazgo están estrechamente relacionados; ya que si el líder sabe aplicar la motivación, lograra que la gente aprecie lo que el desea lograr.

El mundo cambiante en el cual vivimos, es muy difícil sobrellevar si no contamos con las herramientas para la conquista de las nuevas épocas exigentes que hay que afrontar, de cierta manera es una forma de obligar a potencializarnos como seres humanos concientes y eficaces. No podemos dejar pasar por alto el intrincado mundo de negocios y exigencia que vivimos, ya que, este nos hace una necesidad continua para lograr mas y mejores espacios de conquista.

No podemos dejar pasar de alto que el liderazgo día a día se hace mas necesario para poder alcanzar proyectos organizacionales, debemos de sensibilizar que el mandato del líder no debe solamente ser aceptado por su carisma y servicio , es

necesario que cuente con un equipo de trabajo que ayude a potencializar sus características, inquietudes, iniciativa y creatividad. Cada uno, en nuestros espacios debemos de fomentar la responsabilidad y el espíritu de trabajo.

### **EL TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

Cambios provocados a partir del liderazgo de Felipe Calderón

### **FENÓMENO PARTICULAR:**

Las transformaciones ocurridas en México desarrollo de Felipe Calderón como Líder

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

Felipe Calderón a través de su desarrollo como líder a dado nuevas perspectivas a México.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:**

¿El liderazgo de Felipe Calderón Transformara al País?

### **OBJETIVOS:**

- Determinar si Felipe Calderón es considerado un Líder.
  
- Establecer la proyección de su de su labor como Presidente de la Republica
  
- Establecer el grado de impacto que ha ocasionado como líder a la Nación

### **HIPÓTESIS:**

El desempeño de Felipe Calderón como líder, ha tenido puntos sobresalientes pero no ha logrado ser el líder que México necesita.

# I ANTECEDENTES

En años pasados, el liderazgo era totalmente sustentado en los poderes económico, político y militar. En los últimos años, en plena era industrial, la tecnología y el capital fueron los dueños indiscutibles del poder, por lo menos en la parte occidental de este mundo. Por lo tanto en siglos pasados el liderazgo estuvo presente, pero lógicamente en la medida que fueron cambiando las personas y condiciones este fue evolucionando. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo y actualmente estamos en un periodo de transición a la sexta. Estas son:

## **I.I Edad del liderazgo de conquista:**

Durante este periodo la principal amenaza era la conquista, por lo tanto la gente buscaba un jefe omnipotente que para esos tiempos solamente podía ser un mandatario despótico y dominante que se dedicaría a recolectar los impuestos a cambio de seguridad y lealtad.

## **I.II Edad del liderazgo comercial:**

Al inicio de la edad industrial la seguridad no era la primera necesidad, por lo tanto, el que era líder no necesariamente la cubría; aquí la gente buscaba líderes que pudiera como indicarles la forma de levantar sus niveles de vida.

## **I.III Edad del liderazgo Organizacional:**

Se elevaron los estándares de vida, gracias a que estos eran más fáciles de alcanzar la gente comenzó a buscar lugares a donde pudiera pertenecer. Por lo tanto, la forma de liderazgo se convirtió en la capacidad de poder organizarse y organizar grupos donde la demás gente pudiera identificarse.

#### **I.IV Edad del liderazgo de innovación:**

A medida que la tasa de innovación iba creciendo, sucedía frecuentemente que los métodos y productos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Es así, que los líderes que se encontraban en la cumbre eran los que se dedicaban a estar innovando y manejando los problemas del aumento de los proyectos obsoletos.

#### **I.V Edad del liderazgo de la información:**

Las tres últimas edades se fueron desarrollando inimaginablemente rápido, es decir, sus inicios fueron en la década de los '20. En estos tiempos comenzó hacerse evidente que ninguna compañía podía sobrevivir sin líderes que logran entender y supieran manejar la información. Por lo tanto, el líder moderno de estos años se caracterizaba por procesar la información de la mejor forma, la que logra interpretarla lo más inteligente posible y lógicamente que logra utilizarla de la forma más creativa y moderna posible.

#### **I.VI Liderazgo en la nueva era:**

Las características de liderazgo que describen esta etapa, han estado presentes durante todo el siglo pasado. Aunque sinceramente no podemos predecir que habilidades especiales puedan necesitar nuestros líderes en el futuro. Lo que si es totalmente seguro es que los líderes necesitarán saber como se deberán de utilizar las nuevas tecnologías, necesitarán pensar muy analíticamente para lograr sintetizar eficazmente la información que se estará recibiendo; a pesar de la nueva tecnología su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Deberán de estar totalmente conscientes que el líder dirige personas no cosas, números o proyectos. Lógicamente tendrán que ser capaces de suministrar soluciones a la gente con el fin de motivarlos a seguir. Tendrán perspicacia para describir con

exactitud lo que la gente desea y lógicamente tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto y largo plazo, para así seguir en la competencia y no caer en la obsolencia.

## II DEFINICION DE LIDERAZGO

Hablar de liderazgo es hacer referencia a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales que abarcan el perfil de los líderes que se han ido desarrollando y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales. Actualmente ya existen gran variedad de libros y artículos sobre el tema, logrando consigo tener un amplio número de definiciones de lo que es un líder. En la actualidad cotidiana la palabra liderazgo tiene una gran variedad de interpretaciones donde valdría bien la pena definir algunas de ellas.

Para Siliceo 1992: "el liderazgo es un ser transformador de cambio"<sup>2</sup>, es decir es un ser transformador que maneja y conoce la variables de su entorno que esta en constante evolución. Busca constantemente el cambio, no por si mismo, si no como un reto ineludible que llevara a una mejora continua.

Blanchard, "en su ponencia en el congreso de la ASTD en San Francisco, California, en 1991 se exployo en el concepto de que ser líder es servir"<sup>3</sup>; A lo que el se refería es que el líder deberá tener como responsabilidad poner todos sus talento, energías y cualidades en lograr que sus seguidores obtengan el éxito, logrando con ello sus metas a base del cumplimiento y desarrollo de su puesto. Obviamente si su grupo obtiene el éxito el líder lo obtendrá lo mismo que la organización que representen.

---

<sup>2</sup> Ibid., pp. 27.

<sup>3</sup> Ibid., pp. 29.

French considera que "el líder es ser maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos"<sup>4</sup> no necesita mayor explicación, ya que, tiene toda una visión moralista del comportamiento de los líderes hacia sus seguidores.

Por ultimo Ariel Sharon Primer Ministro Israelí afirmaba que el "Liderazgo no es lo que tú haces al otro bando. Eso siempre es fácil. Es lo que les dices a los tuyos. Ver a tu propia gente a los ojos y decirles, en acciones si no palabras: 'Estaba equivocado; Tenemos que revertir el curso'- vamos eso es liderazgo."<sup>5</sup>

Podemos observar en estas definiciones, que el liderazgo propone conductas que tienen diversos orígenes y perspectivas. Aunque fundamentalmente todo líder se refiere a una tarea de dirigir y conducir la energía humana para convertirla en un esfuerzo de progreso y trascendencia comunitaria, en donde la ética y los valores orientaran el esfuerzo efectivo y el trabajo.

Pero la definición que más me atrapo es la propuesta por Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones de 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."

Rallph M. Stogdill introdujo a esta definición cuatro implicaciones importantes que son:

1.- El liderazgo involucra a otras personas ya sean empleados o seguidores. Los miembros del grupo aceptan 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 irrelevantes.

---

<sup>4</sup> Ibid., pp. 29.

<sup>5</sup> Friedman, Tomas, Periódico El Espectador, Colombia, Semana 15 al 21 de Enero de 2006, pp. 17A.

2.- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre el líder y los miembros. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, el líder siempre tendrá más poder.

3.- El liderazgo es la capacidad para poder influir en la conducta de los seguidores de formas diferentes. 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.

4.- Este es una combinación de los tres primeros, aquí se reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. Es decir, el líder es el componente moral del liderazgo. El liderazgo moral se refiere, a la información de las alternativas llena de valores que será ofrecida a los seguidores, para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. 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. Actualmente a partir de los desafíos que cada día pone la vida activa que tenemos en las organizaciones, gran parte de ellas están buscando más a los gerentes que hayan logrado explotar sus habilidades de líderes.

## **II.1 Diferencia entre Líderes y Administradores**

Para comprender un poco más el liderazgo es totalmente necesario conocer las diferencias que existen entre liderazgo y administración. La administración incluye planeación, organización, dirección y control. El liderazgo deberá ser parte necesaria de

un administrador, pero este debe estar enfocado en los puntos a seguir para concluir sus metas; así que a continuación presento un cuadro comparativo mostrando sus diferencias mas marcadas:

<b>LIDERES</b>	<b>ADMINISTRADORES</b>
El liderazgo lucha por obtener un cambio.	La administración por mantener un equilibrio.
Inspira a la gente con ahínco para aumentar sus ganancias.	Se asegura de que la gente reciba el pago adecuado por su esfuerzo.
Tiende a ser muy poco formal y científico.	Formal y Científica se basa en habilidades.
Solo tiene unas cuantas herramientas exactas y explícitas.	Utiliza un conjunto explícito de herramientas y técnicas, basadas en el razonamiento y la prueba.
Muestra entusiasmo, pasión e inspiración para que los otros logren altos niveles de desempeño	Comprende menos emoción hacia el exterior y procede muy conservador para logra las metas.
Utiliza su imaginación y técnicas creativas para dar solución a problemas produciendo un cambio.	Tiende a emplear métodos bien establecidos para solucionar los problemas.
Contribución importante es "crear una visión". Especifica la meta a largo alcance y la estrategia para alcanzarla.	Contribución principal "llevar a cabo dicha visión". <sup>6</sup>

<sup>6</sup> Toda la información recaba para la realización de este cuadro fue obtenida de DUBRIN, Andrew J., "Serie Facil: Liderazgo", Ed. Prentice Hall, México, 1999, pp. 5-6.

Debemos estar consientes que el liderazgo es una parte integral de la administración pero no un sustituto de esta. Aunque la gente necesite estar motivada y convencida de igual forma necesita estar bien administrada. Debemos evitar la idea que el liderazgo es tan importante que convierte a la administración en una actividad insignificante. Es necesario tener buenos administradores como grandes líderes.

## **II.II Diferencias Entre los Directores de los Grupos y Los Líderes.**

Aunque pudiera parecer repetitivo otro cuadro comparativo sobre líderes y directores, considero que es sumamente necesario, ya que se encuentran otro tipo de diferencias puesto que es un tanto menos general es decir realizado en departamentos de trabajo.

### **DIRECTORES DE GRUPO**

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.
- Considera la solución de problemas

### **LÍDERES DE EQUIPO**

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y

como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.

-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.

-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.

-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

facilitar esta conducta.

-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.

-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.

-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.

-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.

Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.<sup>7</sup>

### II.III Diferencias entre líder y Jefe

En este ultimo cuadro comparativo especifico las actitudes de ambos actores y el poder que ejerce cada uno en su puesto; no es lo mismo el trato de un líder que busca trabajar con su grupo, que un jefe que se dedica a dar ordenes.

#### JEFE

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vaya!.
- Maneja a las personas como fichas.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

#### LÍDER

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña como hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!.
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes.
- Da el ejemplo.

<sup>7</sup> Toda la información recaba para la realización de este cuadro fue obtenida de DOLAN, Shimón L., "Los 10 Mandamientos para la Direccion de Personas", Ed. Gestion 2000, Barcelona, 2003, pp. 214-215.

# III PERFIL DE UN LIDER

## III.1 ¿Quien es un líder?

Un líder es una persona que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás de propiciar y ayudar a su mejora. Es decir, es una persona con propósitos que influye a otras que tanto como él desean superarse, aunque el suyo es mayor que el de los demás; provocando con ello que se unan a él como un imán. Cuando los tiene a su alrededor busca causar una influencia interpersonal para con ello lograr metas que alcanzara a base de la comunicación.

El líder siempre será la fuerza dinámica clave que coordinara y motivara para lograr objetivos, si este no existiera toda organización podría navegar a la deriva, ya que este lo que ofrece es la habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas.

En pocas palabras un líder debe inspirar persuadir, influir y motivar para lograr cambios útiles. Este líder crea una visión para los demás y después de comunicar sus intenciones a todos los dirige hacia ella. Por lo tanto para ser un líder se necesita tener seguidores que confien en uno y ofrezcan lealtad, apoyo y compromiso para que unidos lleguen a la meta.

El beneficio que traerá el buen desarrollo del líder será la sensación de poder y prestigio. El prestigio se ira derivando del hecho que muchas personas admiran a los lideres. Frecuentemente los líderes tienen la oportunidad de ayudar a otros, logrando con ello una satisfacción en su trabajo por haber hecho una contribución a la sociedad.

Actualmente vivimos en una sociedad de grandes cambios, tanto tecnológicos como científicos los cuales determinara cambios sociales. Aquí comienza el gran desafío de los lideres porque como tal se vuelve a corto plazo. Si los líderes no nos desarrollamos y empuntamos perdemos la posición y rumbo. Los líderes debemos de ponernos vigentes sino quedaremos fuera de la carrera.

### **III.II Características de Un Líder**

Hemos escuchado muchísimo sobre las características de un líder, es decir, esta parte donde se nos dice que el líder siempre va un paso delante de su equipo procurando nunca dejarlo atrás, al contrario lo que hace es enfocarse en ser un guía para crear mas lideres. Es decir un líder trasciende a los demás, gracias a que a través de su apoyo logra mejorarlos, ya que, mejorando los demás hay un cierto punto donde mejoramos todos esa es una característica inherente del liderazgo.

De igual manera entre las principales características que encontramos esta la de saber a donde se dirige, ser positivo, para cautivar la atención de los demás con sus ideas, tener facilidad de palabra, ser persuasivo, comunicativo, entusiasta, mantener confianza en si mismo y proyectarlo finalmente hacia los demás, ser consiente de sus propias fortalezas y limitaciones es decir llegar a ser un visionario.

Un verdadero líder cumple con las siguientes características:

- 1) 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.
- 2) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja , aspecto , voz, etc. ).
- 3) 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.
- 4) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- 5) 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.
- 6) 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.

Para poder tener mayor comprensión de las características que debe tener un líder, es justo que hablemos de algunos de sus atributos, habilidades y cualidades que lo conforman.

### **III.II.I Atributos de un líder**

Vale decir que un líder debe de cumplir con un gran grupo de atributos, ya que, estos ayudaran a recorrer el camino hasta llegar a la cima de una forma mas ligera. Recordemos que estos vienen desde la niñez y se le han ido formando o terminando de definir al paso de las etapas de su vida. Hay algunos que aun a estas alturas no ha identificado que los tienen ó de que pueden servirle, por esa misma razón en este tramo del trabajo me tomare la libertad de enlistarlos y explicar unos cuantos.

El líder debe ser:

Integro,	Bien común, Trabaja	vocación de	Empresarial,
Confía,	en Equipo,	Servicio, Excelente	Tolerante,
Motivado,	Comprometido,	Comunicador,	Laborioso,
Creativo,	Responsable,	Aptitud Critica,	Analítico,
Trasciende a	Ejemplar,	Argumentativo,	Justo,
los demás,	Carismático, Trabaja	Respetuoso,	Flexible,
Orinal,	a Largo Plazo,	Solidario,	Estudioso,
Autentico,	Emprendedor,	Disponibilidad al	Cortes y
Inspira y	Agente de Cambio,	dialogo, Objetivo,	Magnánimo.
Organiza,	Busca La Mejora,	Buen Oyente,	
Busca el	Continua, Alta	Espíritu	

Esta parte de los atributos son cuestiones de carácter. Obviamente gran parte de su carácter ha sido formado en su vida personal, ya sea familiar, laboral o social (amistades). Cuando uno llega a preguntarse ¿un líder podría ser influenciado por su

vida personal?, la respuesta sin ninguna duda seria si, ya que este líder ha forjado su carácter ahí y ha comenzado a explotarlo junto con su liderazgo.

De igual manera la vida del líder llega a tener influencia sobre las masas, por que el poder de la influencia esta basado en el principio de confianza. Esa confianza nace con el carácter de la persona. El carácter tiene una influencia directa sobre la credibilidad.

El líder debe de contener la mayoría de estos atributos. Es imaginable un líder que no sea buen oyente, pues sino tiene contacto cercano con su equipo a cargo como sabrá las inquietudes e insatisfacciones o placeres con los que cuenta, para buscar así lograr una gran motivación. Muy difícilmente un líder no podría trabajar en equipo por que en todo caso no seria líder. Es difícil imaginar un líder que no cuente con la disponibilidad de dialogo no podría hacer negociaciones o por externar sus metas, esto traería que fuera intolerante llevándolo así al hundimiento de su grupo de trabajo.

Si nos ponemos a analizar cada uno de los atributos son totalmente necesarios para la realización de cualquier persona como líder, los cuales imposiblemente se tiene que dejar de lado y al contrario se tiene que trabajar diariamente en ellos.

### **III.II.II Habilidades de un líder**

El cambio de cultura organizacional con base en planes estratégicos de grupo, ha traído consigo innovaciones, ya que gracias a este las personas no se encuentran solamente fundamentadas en experiencias y conocimientos como en el pasado sino también en sus habilidades. El líder debe de echar mano de las bondades que tenga para atraer hacia él al equipo de trabajo, por lo tanto, las habilidades son una parte fundamental del líder, son pericias o mañas por decirlo coloquialmente que ha ido adquiriendo con el tiempo.

Las habilidades con las que debe contar el líder son:

Liderazgo Proactivo, Autodisciplina, Análisis y Síntesis, Resolución de Problemas, Trabajo en	Equipo, Integración del conocimiento, Comunicación Oral y escrita, Adaptabilidad, Buen Juicio, Prudencia, Conocimientos Administrativos, Estratégicos,	Simpatía, Facilidad de enfoque, Sentido del éxito, auto control autoridad, Analítico, Moderador, Motivante, Generador de Ideas, Sentido de la	Propiedad, Creativo, Investigativo y Vocación al Triunfo.
---	--	---	---

Las habilidades aquí mostradas deben quedar muy claras para el líder, buscando con ello explotarla lo mejor posible, es muy cierto que para poder ser un gran líder debe comenzar por el mismo para poder predicar con el ejemplo. Debe ser el primero en saber trabajar en equipo por que será el que tenga uno a su cargo; obviamente una persona que se debe respetar, para que cuando él hable todos presten atención logrando con ello no mandar un mensaje equivocado. La simpatía es una habilidad muy necesaria es muy cierto que la primera impresión cuenta, si el como líder logra obtener la confianza de su equipo a base de simpatías, no dudarán ninguna vez en cuestionarle dudas por que sabrán que con el carácter que cuenta muy difícilmente podría ser grosero. La habilidad de análisis y síntesis es excelente por que en su grupo de trabajo muy difícil aparte de él alguien se encargara de este, él deberá ser el filtro de todas las ideas surgidas.

Las habilidades del líder, son sumamente importantes y necesarias en su desempeño. Ya que, a diferencia de los atributos estas no son engendradas en el carácter, sino en la disciplina, en un desarrollo formal de conocimientos. Por decirlo de alguna forma es más científica, no es elaborada por la intuición sino reforzada por un marco teórico, es decir estas fueron aprendidas en situaciones laborales o personales pero pulidas a través de cada escalón subido.

### III.II.III Cualidades de un Líder

El líder no solamente debe de contar con atributos y habilidades, es totalmente necesario complementar o resaltar lo que a primera vista observa la gente de él, es decir las cualidades. Cuando uno comienza a relacionarse con alguna persona, no logramos identificar del todo sus habilidades o sus atributos, es decir, si el periodo de trato es muy corto probablemente solo tengamos oportunidad a vislumbrar sus cualidades. De cierta forma la primera impresión nunca se olvida y es la que el líder deja a las personas que le ayudaran a llegar a sus metas, exactamente sobre saldrán sus cualidades.

Las cuales serán mostradas a continuación:

Sentido de la	Equilibrado,	vocabulario,	Aventurero,
responsabili	Disciplinado,	Conciencia,	Receptivo.
dad,	Arriesgado,	Creativo, Motivador,	
Iniciativa,	Orientado hacia la	Franco, Sincero,	
Entusiasta,	Gente, Buena	Fraternal, Sencillo,	
Justo,	Memoria, Buen	Leal, Amable,	

Las cualidades mencionadas anteriormente son la forma para detectar a un líder cuando lo tenemos enfrente. Este no podrá ocultar su entusiasmo por comenzar los proyectos, en la primera reunión por naturaleza se mostrara creativo, aventurero, motivador. No por ello dejara de hacerse cargo de la responsabilidad del equipo, todo lo contrario buscara decir las cosas con franqueza y equilibradamente para satisfacer las expectativas de los compañeros presentes. No cabe la menor duda que lo notaran atento recibiendo ideas para hacer conciencia de lo acordado y decidir justamente sobre lo que se realizara. Es muy fácil reconocer un líder entre un grupo de personas así sea la primera reunión de equipo.

Evidentemente, resulta muy útil que una persona posea ciertos atributos innatos de líder, aunque es real que estos por si solos no son en absoluto necesarios o

suficientes. Las destrezas del liderazgo podrían enseñarse pero tardaríamos un gran periodo de tiempo. Es por eso que para que se de un buen liderazgo es necesario tener un clima donde se recompensan a las personas por lo que aporten es decir con ello iremos fomentando la innovación y la aceptación de riesgos, de igual manera es necesario apreciar la creatividad y se permita un fracaso ocasional.

### **III.II.IV Un buen líder**

Un buen líder debe de cumplir rigurosamente con características específicas para poder lograr sus objetivos las cuales son:

#### **III.II.IV.I Optimismo**

Los grandes líderes se han caracterizado por ser optimistas natos, estos son capaces de imaginar grandes perspectivas para su futuro haciendo lo posible para lograrlo, obviamente esto pasa sin que pierdan el piso. Es de saberse que todos deseamos trabajar al lado de grandes triunfadores y sobre todo tener un gran optimista en nuestra área ya que ellos atraen como los imanes, cosa que los pesimistas nunca lograrán.

El líder optimista no solamente tiene esa característica sino que por ello logra ser un líder constructivista, ya que ve el futuro como un lienzo en blanco donde puede plasmar sus mayores anhelos, obviamente a este tipo de personas no permiten que cualquier obstáculo los amedentre, es decir no fácilmente se derrotan. El optimismo es fundamental en una organización, ya que este llega a ser contagioso, trayendo consigo una gran mejora en el ambiente de la organización provocando mayor producción.

#### **III.II.IV.II Seguridad**

Si el líder cree en si mismo, y al realizar cualquier actividad o acción refleja seguridad, lograra que sus empleados se sientan seguros; por lo tanto no habrá quien pueda detener en esa organización. Recuerda esa frase de que los hijos somos el reflejo de los padres, pues algo similar pasara en la organización, ya que sus subordinados serán el reflejo de usted.

El fin de creer en nosotros mismos es que tomando seguridad en nuestros actos, indirectamente estaremos fomentando la confianza en las habilidades del equipo con el que trabajamos, por lo tanto llegaremos a ser una organización impenetrable.

### **III.II.IV.III Integridad y Honradez**

La mayor distinción de los grandes líderes, es la integridad de la que hacen gala en cada una de sus acciones. Para poder seguir los pasos de estos grandes personajes es necesario tener valores y una conducta ética, ya que el líder es una manifestación de la organización a partir de sus actos.

### **III.II.IV.IV Decisión**

Los mejores líderes miden los pros y los contras en cada situación de acuerdo al tiempo con el que disponen y la infamación para trabajar. No los escucha lamentarse por los rincones pidiendo mayor información por que están estancados, esto lideres saben reaccionar son lideres con decisión.

Si algo debemos recordar y aprender de esta característica es que muchas veces es mejor decidir, aunque no sea la decisión más oportuna, ya que es mucho peor no hacer nada.

### **III.II.IV.V Riesgo**

A los grandes lideres les gusta estar constantemente innovando, no temen al fracaso es por eso que les encanta crear un sentimiento de que todo es mejorable, así incitan a sus empleados a poner en duda las cosas, creándoles una cultura de innovación.

### **III.II.IV.VI Servicio**

Un buen líder tiene plenamente asumido que debe conducir a su personal capacitándoles, no dándoles ordenes, entiende que su función es capacitar o ayudar a conseguir lo deseado, y no solo estar cargando. El líder pone su formación y talento al

servicio de sus semejantes, hace entrega de sus habilidades de manera sencilla y desinteresada. El servicio es la voluntad de responsabilidad por el bienestar de la organización, trabajando al servicio de quienes nos orden en vez de controlarlos.

A partir de las características ya mencionadas, podemos darnos cuenta que los líderes sobresalen naturalmente en su habitud. Era conveniente hacer mención de cada uno de ellos para lograr una mejor identificación y aprovechamiento de los que llegáremos a encontrarnos en nuestra vida, tal vez en el momento que entremos a convivir con nuestro grupo de trabajo no nos percatemos de todo el material que tenemos pero en la primera sesión de trabajo descubriremos el grupo que tenemos a desarrollar.

### **III.III Un Líder Nace o Se Hace**

El hablar sobre la situación de que un líder nace o se hace es un tanto complejo, valla si los líderes nacen, seria necesario buscar donde se encuentran esta cuna de líderes; el como detectarlos y como promoverlos para que tomen sus puestos. Y por otro lado si se hacen, entonces tenemos la plena oportunidad de fórmalos, de promover su desarrollo, de encontrar formulas para propiciar que en todos los niveles de las organizaciones y de las instituciones exista un dirigente.

Digamos que el liderazgo tiene un tanto de ambas partes, podríamos afirmar que todo hombre nace con cualidades de líder, es decir cuando nacemos ya traemos consigo cierta cantidad de atributos se nace con ciertas capacidades. A partir de su historia personal va adquiriendo habilidades, que lo hacen colocarse en una clase socioeconómica y en un medio cultural donde poco a poco ira descubriendo sus cualidades.

“Los que si sabemos es que genéticamente se requiere tener las cualidades y habilidades físicas, psicológicas y mentales que nos permitan desenvolvemos en el medio y nivel al que podamos llegar. Dotes extraordinarias predeterminan niveles más altos de influencia y desarrollo personal, siempre y cuando se desarrollen esos talentos.

También sabemos que casi todas las cualidades de liderazgo relativas al nivel potencial de cada quien se pueden enriquecer y perfeccionar con la educación y la experiencia.”<sup>8</sup>

En otras palabras los líderes nacen, ya que heredan las habilidades relativas a un nivel de liderazgo que tendrán que ejercer, de igual forma también lo aprenden. No importa los niveles en donde se encuentre, la experiencia y el aprendizaje siempre harán desarrollar las habilidades. Las circunstancias son las que terminaran por acabar de formar al líder, es una forma de favorecerlo y terminarlo de producir.

Lo que debemos tomar en cuenta, es que actualmente contamos con mayores herramientas para detectar y formar nuevos líderes. Lo que si es fundamental es comenzar esta formación desde la familia, ya que las primeras muestras de liderazgo surgen de nuestros padres al educarnos. El fin de esto es educarnos unos a otros, nuestros padres comenzaran con nosotros pero al paso del tiempo nosotros de igual manera les mostraremos como perfeccionar su liderazgo. Es sencillo necesitamos una retro alimentación entre maestros y aprendices.

### **III.IV Cual Es La Función de un Líder**

No seria sorprende que en algún momento de nuestra vida cualquiera de nosotros se haya volteado uno a otro y preguntarse ¿qué es lo que realmente hace un líder?. Durante todo este capitulo hemos escuchado que los lideres aquí y allá, cuales son sus características y comportamientos. Pero la duda sigue en el aire, lo que si debe quedar claro es que el líder hace muchas cosas.

#### **III.IV.I Incitar a la Acción**

Estaremos de acuerdo que en toda organización lo más importante son las personas, ya que de estas depende que la organización sea exitosa o no, en este mundo globalizado que sea competitiva o no.

---

<sup>8</sup> Cazares, Arrangoiz David, "Liderazgo: Capacidades para Dirigir", Ed. Fondo de Cultura Económica", México, 1994, pp. 21

Actualmente los gerentes siguen con la idea que las personas de la organización solo sirven para cumplir estrictamente funciones, lo cual es muy desatinado, ya que, a partir de esto existe un gran desperdicio de ideas y creatividad gracias a la falta de motivación. Ahí es donde entran la función de los líderes, puesto que ellos se enfocan en transmitir una visión y misión en la cual pueden creer los empleados y así sentirse parte de los proyectos no solamente parte de los recursos o una gran cadena de producción. Los empleados necesitan algo en que creer que los impulse a sentirse creativos comprometiéndose con un ideal. Por esta sencilla razón, en vez de mirar la creatividad de los empleados el líder intenta que salgan de su escondite, comiencen a florecer y a crecer.

#### **III.IV.II Comunicar**

Los buenos líderes están plenamente conscientes de la gran importancia que tiene la comunicación, es decir, saben comunicar a sus empleados que está pasando con la organización y el porqué; con esto lo que intenta es crear una comunicación bidireccional dejando atrás la obsoleta comunicación unidireccional. El fin de toda esta atención es que los empleados se pongan la camiseta y sientan parte suya la organización por que sus sugerencias y opiniones le importan al líder de la organización.

La mejor forma de ganarse el compromiso y la afiliación de los empleados es construir puentes de comunicación en cada uno de los rincones de la organización.

#### **III.IV.III Confiar, Apoyar y Facilitar**

Es fundamental que los empleados sientan la confianza hacia ellos, los líderes no solamente deben ser dignos de confianza sino de igual forma ellos deben de confiar. Debe buscarse que la confianza fluya de ambas partes. "los líderes se afanan por crear

excelentes ambientes de trabajo en los que los empleados se sientan seguros y con total libertad para hablar, decir la verdad y correr riesgos.”<sup>9</sup>

Los que llegan a ser unos grandes líderes, fue por que se esforzaron por apoyar a sus empleados y buscaron la forma de irles facilitando el camino para lograr sus metas u objetivos en pocas palabras el éxito. Nunca los dejaron desprotegidos ante las adversidades, al contrario fueron como una luz en la oscuridad que los ayudaba a llegar a su destino. No intervienen en la toma de decisión de su personal pero siempre está dispuesto a ayudar en lo que se necesite.

Es por esto mismo que a base de estas funciones el líder logra establecer un clima de confianza donde se inspire seguridad, se muestre el ímpetu para hacer mayores esfuerzos aunque se corran riesgos, al final saben que esta lucha les dará grandes beneficios para las instituciones y ellos.

### **III.V Como Debe Manejarse Un Líder**

Para que un líder pueda manejarse, debe en un principio determinar su estilo de liderazgo esto se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

---

<sup>9</sup> DOLAN, Shimón L., "Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2003, pp. 218.

El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima. Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores.

### **III.V.I Dirigentes y Seguidores**

Cuando uno empieza a reflexionar sobre la figura de un líder, automáticamente se hace la idea en la cabeza de que pudiera ser un personaje aislado que conduce metas, si un personaje solitario que logra las victorias requeridas para triunfar. Pero esta sería una visión muy alejada de lo que realmente es un liderazgo. Este sin mayor duda es una relación dual, un líder no puede existir sin un seguidor.

Actualmente el binomio líder-seguidor cobra gran importancia en las organizaciones, ya que los seguidores tienden a influir más en las decisiones logrando con ello participar más en los resultados de la organización. En pocas palabras,

estamos viviendo un fortalecimiento y renovación de la interacción entre líderes y seguidores, es decir, un modelo más participativo por ambas partes.

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Tarde o temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar. El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido la garantía del éxito del grupo.

Es real que en este proceso dual de liderazgo, existe una influencia mutua. Se toma una actitud civilizada donde seguidores no son tan sumisos como parecían y el líder algunas veces aparentaba mas poder del que realmente tenia. La única verdad en todo esto, es que el líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y estos proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades. Es decir, los seguidores no entregan plenamente la confianza al líder, digamos que solo

se la prestan. Ya lo decía Gardner 1990: "Las crisis producen líderes a causa de la mayor necesidad de integración, unidad y fuerza que se requiere para superarlas."<sup>10</sup> Por lo tanto los grupos se proporcionan a si mismos lo líderes que llegan a necesitar.

## IV. MODELOS Y TEORIAS

Antes de adentrarme de lleno a los modelos y teorías del liderazgo considero necesario adentrar en este capítulo las tipologías del liderazgo y algunos estilos de liderazgo para que sea mas sencillo comprender las teorías a ver en este capítulo.

### IV.1 Tipología del liderazgo

A continuación, se expondrá las clasificaciones de líderes más frecuentes, esto tiene el fin de ayudarnos una mayor comprensión e identificación de que tipo de líderes podremos encontrar:

a) Según la formalidad en la elección del líder

Liderazgo formal: preestablecido por la organización.

Liderazgo informal: emergente en el grupo.

b) Según la relación entre el líder y sus seguidores:

Liderazgo autoritario:

- < El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento.
- < Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.
- < La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

Liderazgo democrático:

---

<sup>10</sup> Cazares, Arrangoiz David, "Liderazgo: Capacidades para Dirigir", Ed. Fondo de Cultura Económica", México, 1994, pp. 40

- < El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores.
- < Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras.
- < Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir.

Liderazgo dejar hacer o laissez-faire:

- < El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo.
- < En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.
- < Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.

c) Según el tipo de influencia del líder en sus subordinados:

Liderazgo transaccional:

- ❖ Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder.
- ❖ El líder proporciona los recursos considerados como válidos para el grupo.

Liderazgo transformacional o carismático

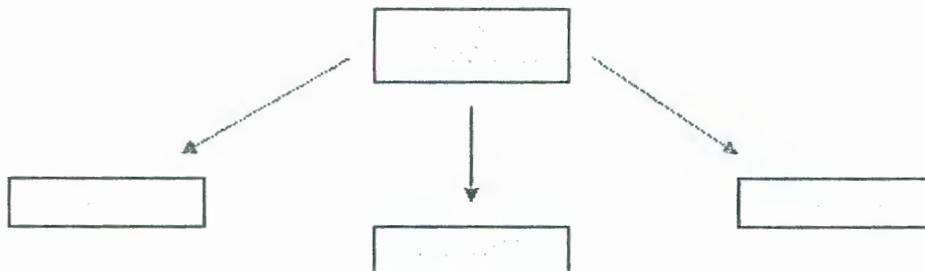
- ❖ El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.
- ❖ Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

#### **IV.1.1 Estilos De Liderazgo**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como

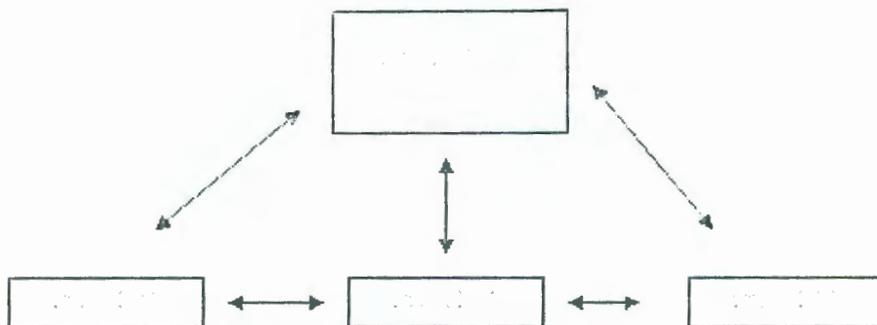
cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

*El Líder Autócrata:* Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.



El Líder Participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

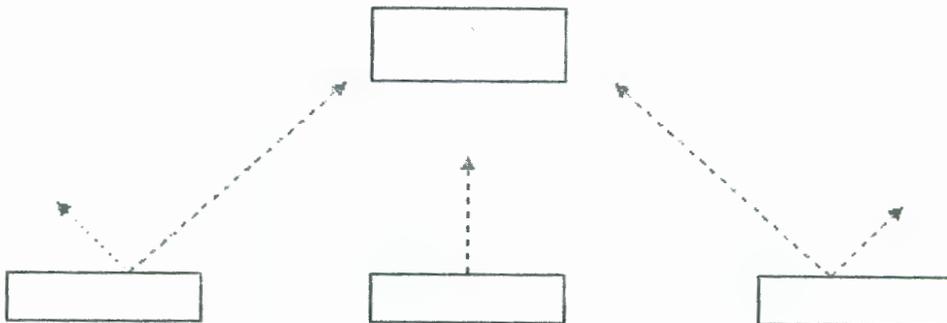
Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.



El Líder que adopta el sistema de Rienda Suelta o Líder Liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.



## **IV.II Teorías Características del líder**

Esta teoría esta basada en el supuesto, de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (Gibson y otros 1990). Estas cualidades bien podrían ser rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (Dessler 1979).

Otros investigadores se enfocaron en encontrar un patrón regular de características en los líderes, entre ellos se encontraba Ghiselli (1993), "quien encontró que inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en si mismo y nivel socioeconómico autopercebido, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados."; y Stogdill (1948), cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor, además de otros.

## **IV.III Teoría Estilos de liderazgo**

Las Teorías conductuales proponen los llamados estilos de liderazgo, mientras la teoría de las características intenta dar una explicación sobre el liderazgo en base de lo que "es" ser un líder, la teoría de los estilos lo que busca es dar una explicación a partir de lo que el líder "hace". De esta forma ambas teorías buscan analizar los comportamientos del líder desempeñando sus funciones. Esto ha logrado dar dos orientaciones básicas:

1.- Hacia la tarea.

2.- Hacia las personas, que definen los estilos de liderazgo.

Por lo tanto aquí los autores distinguen entre líderes estructurados y considerados (Dessler 1979); entre líderes que se concentran en la producción y empleados (Blake y Mouton 1966 c.p. Gibson y otros 1990); entre líderes rigurosos y generales (Dessler 1979); entre líderes autoritarios y democráticos (Dessler 1979).

#### **IV.IV Teorías Situacionales Acerca del Liderazgo**

En antepenúltimo punto tenemos las teorías situacionales. Esta perspectiva pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo per se. Esta teoría tiene un corte más pragmático, ya que intenta explicar lo que es el liderazgo, sus capacidades y las características necesarias para enfrentar exitosamente lo que sería una situación específica.

En esta postura se pueden encontrar proposiciones como lo sería la teoría de la dependencia, la cual propone tres factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo (Fieldler 1951 c.p. Dessler 1979):

- Relación líder-miembro
- Estructura de la Tarea
- Poder de la posición

El modelo de liderazgo de Vroom y Yertton (1973), que sugiere que la medida de la eficacia del liderazgo, vendrá dada por la participación más activa de los subalternos. Y, entre otros la propuesta de Hersey y Blanchard (1982), que distingue cuatro estilos de liderazgo:

- El que habla
- El que vende
- El que participa y delega

Siendo muy apropiado cada uno pero en situaciones específicas. Se puede vislumbrar, que aunque hayan existido muchos estudios y abundantes teorías del liderazgo, no existe uno que sea universal.

#### **IV.V Teoría de los Rasgos**

En momentos de la historia hubo personajes que se preguntaron si los líderes nacían o se hacían, de igual manera buscaron identificar aquellos rasgos de personalidad que permitía a las personas ser efectivos líderes.

Los esfuerzos de dicha investigación, donde se buscaba aislar rasgos dieron como resultado muchas preguntas sin respuesta. Obviamente los investigadores no lograron identificar la serie de rasgos que siempre distinguirían a los líderes efectivos de los que no lo era. Digamos que fue un tanto inocente y optimista creer que una serie de rasgos consientes y únicos pudieran aparecer en todos los líderes efectivos. Hoy sabemos que los líderes no nacen con la predisposición para ser grandes líderes, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona son innatos, sino adquiridos.

En pocas palabras la Teoría de los Rasgos es un conjunto de conclusiones a las que se llegó juntando un grupo de características repetidas por líderes. Donde los líderes eran carismáticos, entusiastas, con ánimo, inteligentes, valerosos o audaces.

Se realizaron varios estudios con la inquietud de buscar atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales. Stogdill un investigador identificó algunas características que parecían ser comunes a los líderes las cuales fueron: inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social y gran originalidad.

Lo real es que tanto los resultados de Stogdill como el problema es que los rasgos encontrados no eran aplicables a todos los gerentes de éxito pues no había muchas excepciones.

Gordon, partiendo de la concepción de Catell, elaboró un instrumento psicométrico que mide 7 rasgos de personalidad definidos a continuación:<sup>11</sup>

**Ascendencia:** aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adaptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tiende a tomar decisión independientemente

**Responsabilidad:** Las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar.

---

<sup>11</sup> GORDON, L, "Manual del Perfil e Inventario de la Personalidad", México 1972, pp. 10

Sociabilidad: las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales.

Cautela: los individuos que son sumamente cautelosos y que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones.

La psicología de rasgos y la situacionista son asimétricos, mientras la primera no niega que también la situación sea una causa o un determinante, el situacionismo si deniega que los rasgos sea causas o determinantes de la conducta. De todos modos, también para este la noción de situaciones puede ser lo bastante compleja, y lo es sobre todo desde el momento que incluyen las situaciones pasadas que forman la historia de la gente como para que en ellos quede incorporados aspectos habitualmente recogidos en la noción de rasgos.<sup>12</sup>

La afirmación de Fierro, aplicada al fenómeno del liderazgo, se puede entender en el sentido de que los rasgos de la personalidad, son un requisito necesario, mas no suficiente para predecir la efectividad de un líder; es decir, que un individuo con las características descritas solo tendrá mayores probabilidades de ejercer su guianza de forma efectiva, que aquel que no las posee. Finalmente "las cualidades le dan color a lo que de otro modo seria una serie sin vida de destrezas interpersonales; uno puede instruir al equipo calidamente, con entusiasmo, o hacerlo de una manera fría, sin lustre en la voz; uno puede controlar con firmeza, clamadamente y con sensibilidad, o puede hacerlo a lo bruto, y sucesivamente."<sup>13</sup>

#### **IV.VI Modelos Conductuales**

Se espera que las teorías del comportamiento no solo proporcionen respuestas mas definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, y de tener éxito, aportarían implicaciones practicas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos. Ciertamente si la teoría de los rasgos, estudia "como son" los lideres, algunos investigadores se

---

<sup>12</sup> Fierro, a, "Personalidad, Sistema de Conductas", Ed. Trillas, México, 1986, p.148.

<sup>13</sup> ADAIR, J, "Líderes, no jefes, Legis, Bogotá 1990. pp. 21

enfocaron mas en lo que los lideres hacen para dirigir, y los efectos que logran en los grupos de trabajo, llegando a desarrollar varios modelos.

Los modelos conductuales de liderazgo se ha concentrado en el comportamiento que convirtiera a administradores exitosos en auténticos líderes de los grupos de trabajo. Es decir, son el conjunto de teorías conductivas del liderazgo que proponen ciertos comportamientos específicos diferencia a los líderes de los no líderes. Se reconoce también que generalmente el interés por la tarea y el interés por las personas se excluyen mutuamente. Esto lleva a considerar que lo ideal es que un líder conserve ambas orientaciones. No obstante, esto no siempre sucede, lo cual dará lugar a varios estilos de liderazgo.

Algunos estudios en cuanto a modelos conductivas se realizaron en la universidad de Iowa, en la Universidad Estatal de Ohio y en la Universidad de Michigan, brevemente les daremos un repaso.

#### **IV.VI.I UNIVERSIDAD DE IOWA**

Uno de los primeros estudios del comportamiento del liderazgo lo realizaron por Kurt Lewin y sus colegas en las Universisas de Iowa en sus estudios, los investigadores explotaron tres comportamientos o estilos de liderazgo:

**AUTOCRATICO:** Describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabaja, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

**DEMOCRATICO:** Describe a un dirigente que tiende a involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delga autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados.

**LAISSEZ-FAIRE:** Generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor le parezca. Los

comportamientos que este líder podría exhibir comprenden el proporcionar a los materiales necesarios y contestar preguntas. Lewin y sus colegas de Iowa se preguntaron cual de estos tres estilos era el mas efectivo.

Con el fin de contestar a esta pregunta, los investigadores entrenaron a diversos adultos que dirigían grupos jóvenes a clubes infantiles en cada uno de los estilos. Rápidamente descubrieron que el estilo laissez-faire era inefectivo en todos los criterios de desempeño compararlo con el estilo democrático y el autocrático. Sin embargo la cantidad de trabajo fue el mismo en grupos con líderes autocráticos y democráticos. Pero la calidad del trabajo y satisfacción del grupo fueron más altos en los democráticos. Los resultados parecen indicar que el liderazgo democrático puede contribuir a la calidad y cantidad de trabajo.

#### **IV.VI.II Estudios de la Universidad Estatal de Ohio**

Se iniciaron en 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial. Se llevaron a cabo con la dirección de la oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el proceso de construir el compartimiento de los líderes.

Después de varias conversaciones y discusiones con varios especialistas se enlistaron 9 categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de una; como resultado se creo un instrumento llamado "Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder".

Halpin y Wiener modificaron la versión original del LBDQ. Sometieron a un análisis y se derivaron cuatro dimensiones que caracterizan la conducta de los comandantes de aviones. Los comportamientos identificados son los siguientes.

1.- Consideración: las conductas revelaban amistad, respeto, confianza mutua y calidez humana.

2.- Estructura de Inicio: Comportamiento con el cual el líder organiza el trabajo a realizar por los subordinados y la relación y el. Estableciendo roles o papales z

desempeñar y los canales de comunicación que se habrán de utilizar, así como los métodos o sistemas de abajo.

3.- Énfasis en la Producción: aquellas conductas de liderazgo que van encaminadas a estimular y motivar una mayor actividad, haciendo hincapié en las tareas a realizar y la misión a cumplir.

4.- Sensibilidad (Conciencia Social): comportamientos del líder que ponen de manifiesto su sensibilidad y toma de conciencia del entorno, respecto a las relaciones y presiones sociales que se producen dentro del grupo o su alrededor.

Después de evaluar los resultados se eliminaron las dimensiones 3 y 4 por que ofrecían poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo y aportaban poca información adicional. Esto dejó como resultado un modelo de liderazgo bidimensional. A partir de entonces, Consideración y Estructura de Inicio se consideran prácticamente la identificación de las dimensiones de Estudios de la Universidad de Ohio.

#### **IV.VI.III Estudios Realizados Universidad de Michigan**

Dichos estudios se hicieron al mismo tiempo que los de Ohio con la intención de localizar las características de comportamiento de los líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia con el desempeño. Los estudios iniciales demostraban que los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta y expresaban interés por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados. La conclusión inicial fue que los líderes cuyos intereses se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que centraban su interés en la producción.

Con la siguiente gráfica se concluye mientras más se desplacen los líderes hacia la derecha, mejores serán. (Lo cual parece refutar la investigación de Ohio State que decía que un dirigente puede ser muy centrado en la gente y muy centrado en la producción.

Líder que enfatiza los procesos Centrado  
Técnicos o de la tarea de  
producción trabajo



Líder que concede gran importancia a Centrado en  
las relaciones las personas  
interpersonales.

No obstante, los estudios de la Universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior, tal como sucedió con los estudios de Ohio.

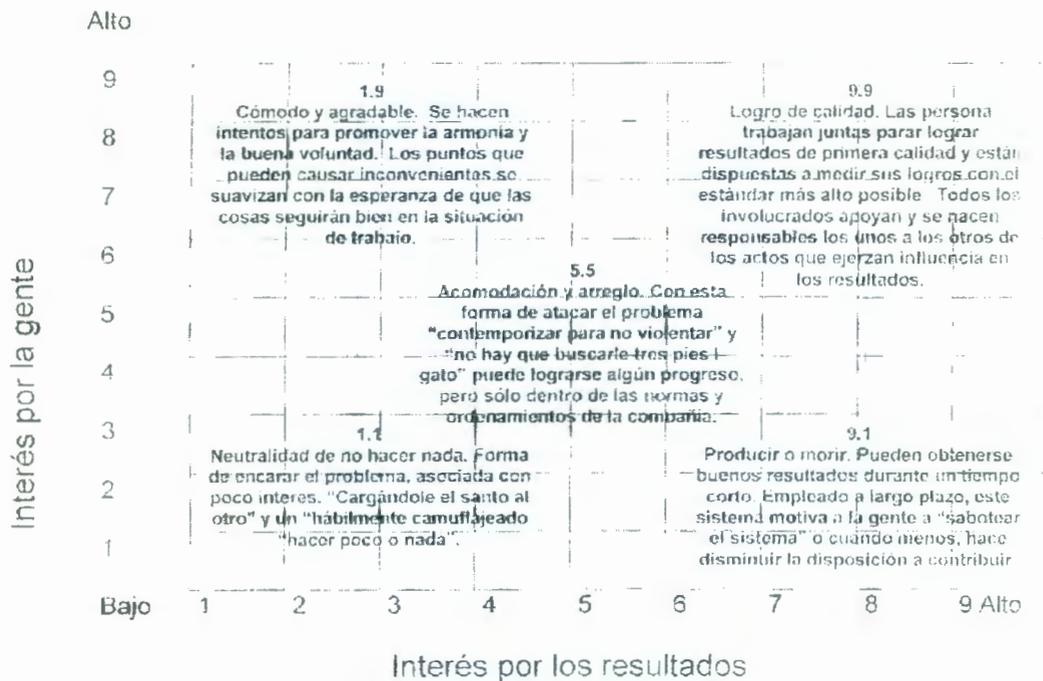
#### **IV.VI.III.I El Grid Gerencial**

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de liderazgo, que ya habían sido investigados en la Universidad de Ohio y en M

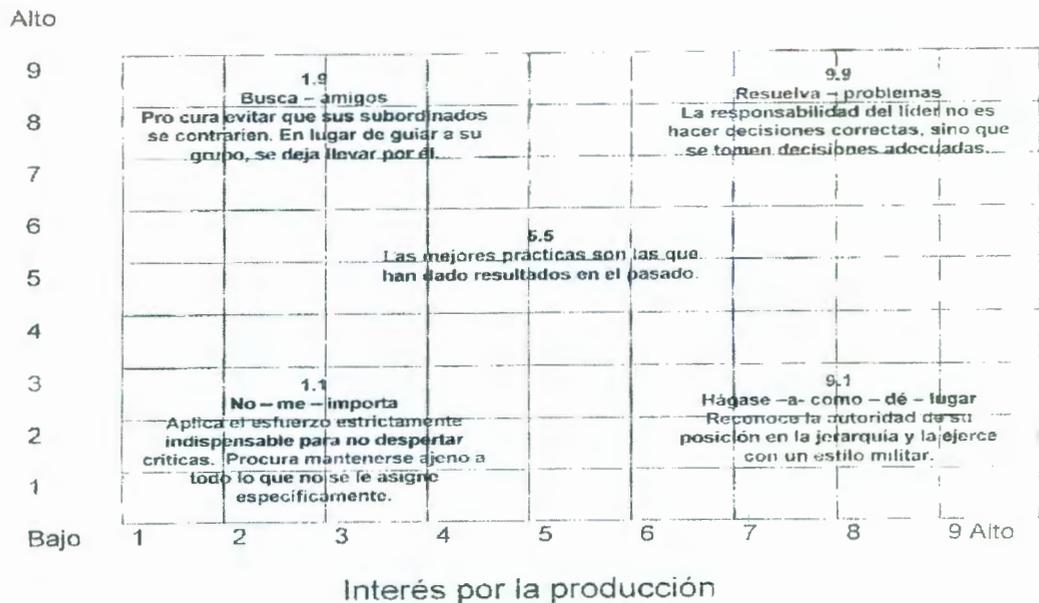
ichigan.

El Grid administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuadrantes del Modelo de Ohio, se elaboro una matriz de nueve por nueve que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipo extremos (1.1 9.1 1.9 y 9.9) y el estilo medio (5.5).



El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de cómo ver como se comparan un estilo con otro. El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver como interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la pantalla o matriz, que se conoce como el nombre en ingles de "Grid".



Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9.9. En contraste con un estilo 1.9 (tipo club campestre) o un estilo 9.1 (tipo autoritario).

Principios básicos de las Ciencias de la conducta den los que se fundamentan la efectividad del estilo 9.9

- ❖ La libre elección basada en la información sirve de fundamento para acción personal, y el lugar de la obediencia forzada.
- ❖ La participación activa es la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de aceptación pasiva de instrucciones.
- ❖ El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.
- ❖ La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.

- ❖ La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección, en lugar de en la dirección por electos exteriores.
- ❖ La resolución de conflictos se realizara a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.
- ❖ Cada uno responde ante si mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás
- ❖ La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones por que no se estudien las experiencias pasadas.
- ❖ Las personas participan en actividades del trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores entenderemos mejor las ventajas de esta propuesta de Blake y Mouton y podemos interpretar que aun cuando como lideres no hayamos llegado a un estilo 9.9, ese de ser el ideal a lograr, y como la conducta no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias esta en constante desarrollo ¿por qué no pensar que con voluntad y capacitación podría llegar a un desempeño 9.9?

Algunos autores critican el Grid, diciendo que tampoco toma en cuenta la situación y que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9.9 es mas eficaz en todas las situaciones, pero es cuestión de interpretar que se puede transitar en los cuadrantes de la matriz del Grid tanto como se pueda, según lo demande la madurez del grupo y sus respuestas, la situación que se presente y los resultados, pero siempre con la tendencia de avanzar hacia la esquina superior derecha.

## **IV.VII Modelos de Contingencia**

Los modelos de Contingencia estudian el Liderazgo bajo una nueva perspectiva. Esto es, las circunstancias que rodean el Proceso de Liderazgo y en la que este se desarrolla.

A medida que avanzaron los estudios sobre liderazgo los investigadores se percataron de que la predicción del éxito de un líder era un fenómeno mucho mas complejo que identificar los idóneos de su personalidad o el comportamiento preferido de los dirigentes triunfadores.

Un líder que tiene éxito en determinado ámbito y circunstancia, no necesariamente lo tienen otro lugar, con otro grupo y en otro tiempo. Es por esta razón que los investigadores trataron de realizar estudios con el propósito de posponer un Modelo que tomare en cuenta factores como el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo, su madurez, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo etc.

Cuando se consideran combinadamente esos factores se presentan resultados sorprendentes de que método de contingencia o situacional, como también se le conoce, es una forma muy realista de analizar el liderazgo. Sin embargo, es conveniente aclarar que estas Teorías son un tanto mas complejas y requieren identificar tanto las variables criticas como las especificas de la situación como la relación entre ellas, los rasgos del líder y las conductas o comportamientos del liderazgo y sus efectos.

### **IV.VII.I Modelo de Fiedler**

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrollo el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder.

Esta teoría situacional sobre el liderazgo propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de la vinculación adecuada entre el estilo de interacción del

líder con sus subordinados y grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados desarrollaron la escala “el compañero de trabajo menos deseado” esta escala mide el grado de indulgencia con la que el líder evaluara. Este cuestionario contiene 16 conceptos y a la persona que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar menos bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original Fiedler afirmó: “consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo”.

Los investigadores en un principio formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. Fiedler y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo “correcto” de conducta del líder dependía de que si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita son:

Relaciones Líder – Miembro	Estructura de la Tarea	Poder del puesto o Posición
<p>Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.</p> <p>Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.</p>	<p>Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.</p> <p>Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades especificando procedimientos.</p>	<p>Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo.</p> <p>Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.</p>

En el siguiente cuadro se puede apreciar que Fiedler construyó ocho posiciones grupo.

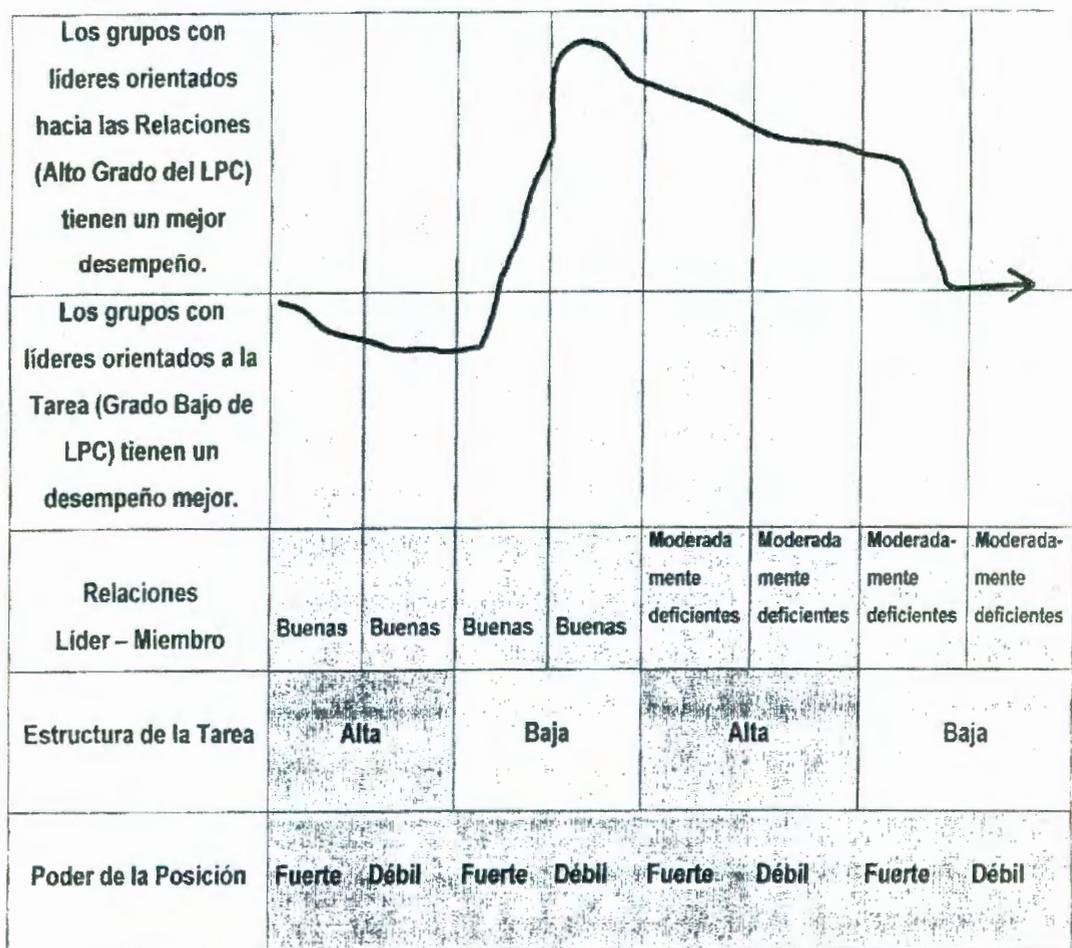
Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC.

Clasificación de lo favorable de una situación:

<b>Situación</b>	<b>Relaciones Miembro - Líder</b>	<b>Estructura de la tarea</b>	<b>Posición del Poder del Líder</b>	<b>Lo favorable de la situación</b>
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE SITUACIONES EN EL LIDERAZGO DE FIEDLER.



Desde un punto de vista general al revisar los estudios de Fiedler para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona

la mejor descripción existente del proceso de liderazgo ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo. Sin embargo, Fiedler y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que Fiedler hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados.

Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan.

#### **IV.VII.II Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Este Modelo cuenta con un buen número de seguidores a pesar de que su verificación ha sido limitada, utilizándose como uno de los principales instrumentos de capacitación en importantes compañías.

“El liderazgo Situacional es uno de los Modelos de Contingencia que se enfoca en los seguidores”

Para los creadores de este Modelo es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

La eficacia depende de las acciones de los seguidores, ya que son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente.

Esta teoría tiene dos enfoques: en la tarea y en las relaciones, y las consideran como Altas y Bajas y se pueden combinar con cuatro comportamientos específicos del líder:

- ❖ Hablar (alta tarea – baja relación). Definición de papeles y tareas indicando a la gente qué, cómo, cuando y dónde llevarlas a cabo. Enfatiza el comportamiento directivo.
- ❖ Vender (alta tarea – baja relación). El líder dirige y proporciona apoyo.
- ❖ Participar (baja tarea – baja relación). Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.
- ❖ Delegar baja tarea – baja relación. El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Además la Teoría Situacional de Hersey y Blachard define las cuatro etapas de preparación adecuada de los seguidores:

<b>R1</b>	La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en si misma.	Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas.
<b>R2</b>	La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Está motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.	Se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores compren psicológicamente los deseos del líder.
<b>R3</b>	La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder.	Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no

		directivo.
<b>R4</b>	La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se pide.	El líder puede dejar al grupo actuar sólo puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad.

Si los seguidores demuestran preparación y disposición para asumir responsabilidades, el líder debe responder reduciendo el control pero también el comportamiento de relación ya que puede dejar al grupo trabajar sólo sin necesidad de mucha supervisión o de amplia comunicación porque ya no se requiere.

Algunos investigadores piensan que este Modelo es sólo una adaptación del GRID gerencial, sin embargo Hersey y Blanchard, sostienen que no es así, ya que el Gris enfatiza la preocupación por la producción por la gente, que son dimensiones a nivel de actitudes y la Teoría del Liderazgo Situacional enfatiza el comportamiento de tarea y relaciones.

#### **IV.VII.III Teoría de la Trayectoria – Meta de Robert House**

Robert House desarrolló esta Teoría, ampliada posteriormente por Dossier, muy respetada en la actualidad como un Modelo de Contingencia que involucra los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio State University sobre la estructura inicial y la consideración y la Teoría Motivacional de las Expectativas de Vroom.

Esta teoría establece que las funciones del Líder son principalmente aumentar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales.

El líder tiene la función de hacer que el camino de recompensas sea más fácil de recorrer, reduciendo obstáculos y trampas y aumentando las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

El término Trayectoria – Meta se aplica con base en la creencia de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, para ayudar a sus seguidores para alcanzar las metas de trabajo.

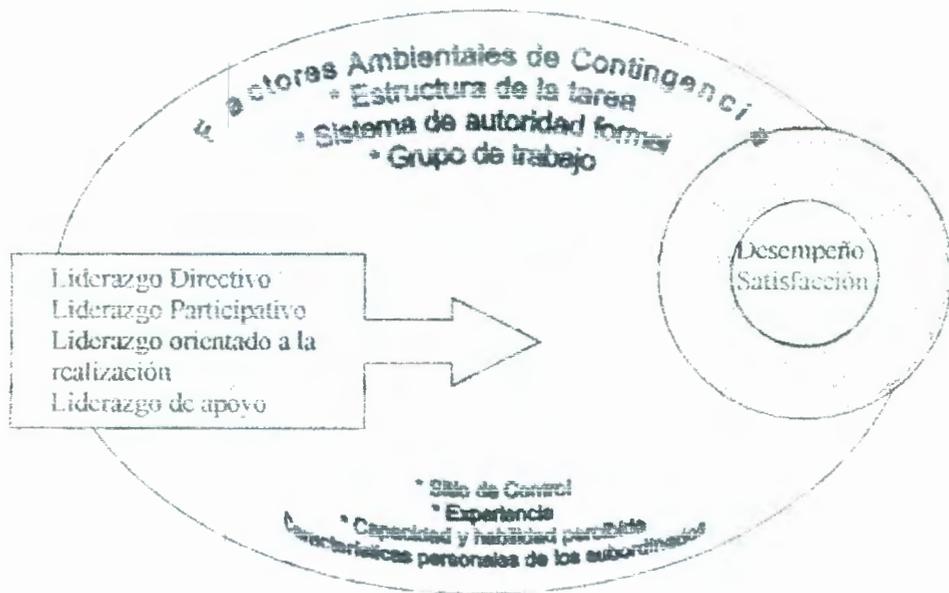
Por esto esta teoría sostiene que el comportamiento de un líder es motivacional según el grado en que haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado dependa de su desempeño eficaz y proporcione la capacitación, dirección, apoyo y recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

Para comprobar las afirmaciones anteriores House identificó cuatro comportamientos de Liderazgo:

El Líder Directivo.	Hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.
El Líder Apoyador.	Es amigable y muestra preocupación por sus subordinados.
El Líder Participativo.	Consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
El Líder Orientado a la Realización.	Fija metas desafiantes y espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel.

House supone que todos los líderes son flexibles y aptos para asumir cualquiera de estos comportamientos, o todos, según la situación que se les presente, si no es así, no se habla de un líder.

Variables de la Teoría Trayectoria – Meta:



La teoría plantea que el comportamiento de líder será ineficaz cuando resulta redundante con las fuentes de estructura ambiental (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad, grupo de trabajo), o cuando es incongruente con las características del subordinado (control de sí mismo, experiencia, habilidad percibida).

### ***HIPOTESIS DERIVADAS:***

- El liderazgo directivo lleva a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión.
- Cuando los subordinados están desarrollando tareas altamente estructuradas, un liderazgo de apoyo proporcionará un alto desempeño y satisfacción en los empleados.
- Cuando los subordinados tienen amplia experiencia o se perciben con mucha habilidad, un liderazgo directivo, es muy probable que sea percibido como redundante.
- Mientras más clara y burocrática sea la relación formal de autoridad, más deben los líderes exhibir un comportamiento de apoyo y reducir el comportamiento directivo.
- Cuando exista conflicto dentro de los grupos de trabajo, un comportamiento de liderazgo directivo, producirá mayor satisfacción en los empleados.
- Los subordinados con un sitio interno de control (aquellos que les gusta sentir que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo de liderazgo directivo.
- Cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua, el liderazgo orientado hacia la realización, mejorará las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo los llevará a un alto desempeño.

En general existen evidencias que validan estas hipótesis, ya que el desempeño y satisfacción de los trabajadores, se ven influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan, en el subordinado o en la tareas y evitar ser redundante e insultar la inteligencia de sus subordinados cuando las tareas son claras y están bien estructuradas o los empleados tienen la capacidad, habilidad y experiencia suficientes para manejarlas sin interferencia.

# CONCLUSIÓN

Debemos aceptar que el nuevo milenio ha transformado las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno demanda de los líderes. Las características que he descrito al interior de este trabajo nos han señalado que el líder de hoy debe estar sumamente evolucionado. Y aun espera sufrir el mayor ajuste en cuanto a control y supervisión.

A los líderes de hoy debemos exigirles una preparación diferente para poder desenmarañar sus necesidades y conocimientos. Cabe mencionar que estos líderes deben de manejar un sin número de funciones, logrando con ello, dirigir con eficiencia los destinos que se deben tomar. No debemos olvidar que el líder del siglo XXI, debe ser un estratega, organizador y líder proactivo, para poder así organizar lo que necesita y definir el rumbo a seguir para nunca dejar de ser líder.

No debemos dejar pasar por alto que este individuo deberá saber de todo un poco, reconocer los aspectos que puedan afectar su organización. Irónicamente este individuo debe estar preparado para todo. De igual manera deberá concientizar que el camino no solamente trae buenos frutos sino que al paso que siga su marcha se encontrará con frutos buenos y malos.

Este será el punto donde podrá demostrar que junto a su equipo puede hacer frente a todo, logrando con ello contrarrestarlo o aprender para situaciones venideras.

El liderazgo, bajo esta perspectiva socioconstructivista de la organización aparece como algo transitorio; que va orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección, dado que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo sino es que es resultado de un proceso de construcción colectiva, en donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado y que se han situado como centrales en el desarrollo de la organización.

## CONFIRMACIÓN O REFUTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Parte importante de este trabajo es la confirmación o refutación de la hipótesis, en mi caso muy personal se puso el dedo en la yaga, ya que Felipe Calderón no es el líder que México esperaba; es verdad que el trabajo realizado hasta la fecha en su sexenio ha sido sobresaliente, a tenido una gran suma de aciertos, pero de igual manera solamente han sido pequeños escalafones. Es lógico que se piense que de la noche a la mañana no se lograra un cambio radical pero de igual manera cuando un líder tiene un gran grupo de seguidores, realizan el trabajo con mayor eficacia, cosa que ha Felipe Calderón no le ha sucedido. Si esto sucede en sus mandos más próximos que podemos esperar de la ciudadanía. La gente siente agrado por el, digamos que es un líder carismático pero no un líder completo, ya que en la primera de cambios pierde las atenciones del publico.

A mi parecer, creo que líder ideal para los próximos años será aquel que logre crear una ambiente donde estimue a todos los miembros (o su mayoría) de la ciudadanía a desplegar sus capacidades y alcanzar una visión compartida de lo que desea que sea México. Para lograr esto necesita dar confianza para llegar muy lejos. Para la realización de esto, será necesario que determine condiciones para que la ciudadanía sea más productiva, innovadora, creativa y para que sienta que tiene el dominio propio de su vida y país como nunca soñaron. Se que al leer estas líneas pensara que es una utopía barata, pero cuando nos ponemos analizar detenidamente lo que es el liderazgo y las características y capacidades de un líder nos damos cuenta que puede ser posible.

Concretar nuestro caso como cultura mexicana, será más complejo por que los valores que dan forma y unión al pueblo son resultado de una mala armonía de culturas, lo que ha producido conductas y grupos peculiares. Por lo tanto el líder que necesita México deberá llegar con propuestas para reforzar nuestros valores.

# BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, J., "Lideres, no Jefes", Ed. Legis., Bogotá, 1990.

CAMPILLO CUATTI, Héctor. "Diccionario Académico Enciclopédico 100.000.", Ed. Fernández, México 1998.

CAZARES, Arrangoiz David, "Liderazgo: Capacidades para Dirigir", Ed. Fondo de Cultura Económica", México, 1994.

CIRCULO DE LECTORES, "Gran Enciclopedia Ilustrada Circulo", Ed. Plaza & Janés, Barcelona, 1984.

CROSBY, Philip B., "Los Principios del Liderazgo", Ed. Prentice Hall, México, 1996.

DESSELER, G., "Organización y Administración, Enfoque Situacional", Ed. Prentice-Hall, México, 1979.

DILLANES C. Ma. Estela, "Sobre la Gerencia Racional – Científica: En Busca de la Eficiencia", UNAM, México, 1994.

DOLAN, Shimón L., "Los 10 Mandamientos para la Dirección de Personas", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2003.

DUBRIÑ, Andrew J., "Serie Facil: Liderazgo", Ed. Prentice Hall, México 1999.

DUCKER P., "Las Nuevas Realidades", 1985.

FIERRO, A., "Personalidad, Sistemas de Conductas", Ed. Trillas, México, 1996.

FRIEDMAN, Tomas, Periódico El Espectador, Colombia, Semana 15 al 21 de Enero de 2006.

FREEMAN, Edgard, "Administración", Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995.

GIBSON P. Ivancevich, "Organización, Conducta, Estructura, Proceso", Ed. Mc.Graw-Hill, México, 1986.

GORDON, L., "Manual del Perfil o Inventario de la Personalidad, El Manual Moderno", México, 1972.

HESELBEIN F., COHEN P., "De Lider a Lider: Selección de Artículos de la Revista de la Fundación Drucker", Ed. Granica, España, 2002.

"Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas: La Nueva Empresa del Siglo", Ed. Deusto S.A., España, 1998.

LYNCH, Douglas C., "Guía y Dirección de Hombres", Ed. River S.A., Madrid, 1980.

MEDINA S.César y ESPINOZA, Mónica, "La Innovación en las Organizaciones Modernas", UNAM, México, 1994.

MCFARLAN, Lynn J., "Liderazgo para el Siglo XXI: Diálogos con Líderes Destacados", Ed. Mc Graw-Hill.

NIXON, R., "Líderes", Ed. Planeta, Barcelona, 1984.

O'TOLE James, "El Liderazgo del Cambio: Como Superar la Ideología de la Comodidad y la Tiranía de la Costumbre", México, 1996.

QUIGLEY, Joseph V., "Como la Desarrollan Los Líderes, La Comparten y La Sustentan", Ed Mc.Graw Hill, Colombia, 1998.

SISK L., Henry y Mario Sverdiik, "Administración y Gerencia de Empresas", South-Western Publishing Co. U.S.A.

SENLE, Andrés, "Calidad y Liderazgo". Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1992.

TICHY, Noel M., "Líderes en Acción: Como Formar Líderes en Todos Los Niveles de una Organización", Ed. Continental, México, 2003.

URRECHEAGA Ricardo, "Visión del Liderazgo", Ed. Planeta, México, 1998.

VROOM, Victor H., "El Nuevo Liderazgo Dirección de la Participación en las Organizaciones", Ed. Diaz de Santos S.A., Madrid, 1990.

# ANEXOS

# EL EJECUTIVO EFICAZ

## PETER F. DRUCKER

### LA EFECTIVIDAD PUEDE APRENDERSE

Todo ejecutivo debe ser efectivo. Abundan en el plano ejecutivo los muy inteligentes. Muchos individuos brillantes se muestran sorprendentemente ineficaces: no comprenden que su notable intuición no es por sí misma un logro. Ignoran que ésta sólo se toma efectiva mediante el trabajo duro y sistemático. Por el contrario, en toda organización hay trafagones altamente efectivos.

La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales, pero únicamente la efectividad los convierte en resultados.

#### I. Por qué necesitamos ejecutivos eficientes

Todo esto parece obvio. ¿Pero, entonces, se presta tan poca atención a la eficacia en un siglo en que hay montañas de libros y artículos sobre las demás facetas de las tareas ejecutivas?

Una de las razones de esta negligencia es que la efectividad constituye la tecnología específica del trabajador cerebral en toda organización.

El trabajo manual sólo requiere eficiencia, esto es, destreza para hacer bien las cosas, más que capacidad de lograr que otros las hagan correctamente. Durante los últimos cien años, se requería muy poca efectividad se requería entonces: sólo en la cumbre, en quienes daban las órdenes que otros cumplían.

En otras palabras, hasta época muy reciente, el mayor problema de organización estriba en la eficiencia del trabajador manual, quien hacía lo que le ordenaban. Los trabajadores cerebrales no predominaban en ninguna institución.

De hecho, sólo un minúsculo núcleo de trabajadores intelectuales integraba las organizaciones. La mayoría de ellos actuaba por su cuenta, como profesionales y, en el mejor de los casos, con un ayudante. Su efectividad o no efectividad únicamente a ellos incumbía y afectaba.

Hoy en día, la gran organización científica constituye la realidad central. En cada una de éstas, el centro de gravedad se ha desplazado hacia el trabajador cerebral, hacia el hombre que pone en marcha lo que se origina en su cerebro, más que la fuerza de sus músculos o la habilidad de sus manos.

El trabajador cerebral no puede ser supervisado de cerca, ni minuciosamente. Sólo cabe ayudarlo. Pero debe autodirigirse y encaminarse por sí mismo hacia la ejecución y la contribución, esto es, hacia la efectividad.

La motivación del trabajador cerebral depende de su efectividad, de lo que es capaz de realizar. El trabajador cerebral no produce nada que sea efectivo en sí mismo. No brinda un producto físico: una zanja, un par de zapatos, un repuesto de máquina. Produce conocimientos, ideas, información. Por sí mismos estos productos son inútiles. Alguien, otra persona que sabe, debe apropiárselos y convertirlos en fuerza personal, para que adquieran alguna realidad. El más grande saber no aplicado a la acción o la conducta es un conjunto de datos sin sentido. El trabajador cerebral, en consecuencia, debe contribuir con algo que el menestral no está obligado a aportar: efectividad.

El trabajador cerebral es el único factor de producción que permitió y permite a las sociedades y economías altamente desarrolladas del presente competir entre sí.

¿Qué es un ejecutivo?

Todo trabajador cerebral, en una moderna empresa, es un ejecutivo si, en virtud de su posición o conocimientos, es responsable de un aporte que gravita

materialmente en el funcionamiento y resultados de la organización. éste debe adoptar decisiones y no concretarse a cumplir órdenes. Por lo demás, ha de responsabilizarse de su contribución. Y se supone que en virtud de sus conocimientos, se halla en mejor situación que cualquier otro para resolver de manera conveniente. Podrá ser anulado, degradado o despedido pero, en tanto ello no ocurra, mantendrá su control sobre metas, pautas y contribuciones.

El hecho de que un trabajador cerebral sea ejecutivo no depende que maneje o no gente. El trabajador intelectual no se mide cuantitativamente. Tampoco por su costo. Sólo se define por sus resultados.

He llamado ejecutivos a los trabajadores cerebrales, gerentes o profesionales aislados que, en virtud de su posición o conocimientos, adoptan habitualmente decisiones que hacen impacto en la ejecución y los resultados globales. De ninguna manera constituyen la mayoría entre los trabajadores cerebrales. Porque también en el plano intelectual hay labores de rutina y secundarias. Con todo, son más, dentro del área total de la fuerza de trabajo, que los que figuran en los cuadros de cualquier compañía.

Ahora sabemos que el gerente de menor jerarquía puede realizar el mismo tipo de faena que el presidente de una compañía o el administrador de una repartición estatal, esto es, planificar, organizar, integrar, motivar y evaluar.

Similarmente, todo individuo que toma decisiones,... por muy exiguo que sea su ámbito, es un ejecutivo, aunque ni su nombre, ni su función aparezcan en el cuadro, ni en la guía telefónica interna de la compañía. Y, sea un alto ejecutivo o un principiante, necesita ser eficaz.

## Realidades del ejecutivo

Las realidades que lo rodean exigen del ejecutivo una eficiencia que ellas, por su parte, tornan muy difícil de alcanzar. Afronta cuatro realidades mayores que escapan a su control.

1. El tiempo de un ejecutivo pertenece, en general, a los demás. Cualquiera puede interferir en su tiempo y todos lo hacen. Aún los más eficientes, descubren que casi todo su tiempo es absorbido por otras personas y otros fines que poco o nada gravitan en su efectividad. En rigor, podríamos definir al ejecutivo como a un ser que normalmente no dispone de tiempo propio.

2. El ejecutivo está obligado a mantenerse en movimiento, a menos que realice alguna acción positiva para modificar la realidad en que vive y trabaja. El problema fundamental estriba en la realidad que rodea al ejecutivo. A menos que éste lo cambie mediante una acción deliberada, el curso de los eventos determinará cuanto lo concierne y hace. Los eventos por sí mismo no le aclaran cuáles son importantes e influyentes y cuáles meras distracciones.

Si el ejecutivo permite que los hechos determinen su conducta, su trabajo y lo que él considera más importante, perderá su tiempo en faenas operativas. El ejecutivo debe poseer el criterio necesario para trabajar sobre lo realmente fundamental, o sea, sobre contribución y resultados, aunque tal criterio no emane de los sucesos.

3. La tercera realidad que impele a un ejecutivo a la inoperancia es su integración en una organización. Ello implica que es efectivo, en la medida en que otras personas utilicen su aporte. La organización, se apropia de los conocimientos de una persona y los transforma en recurso, motivación y visión de otros trabajadores cerebrales. Estos, rara vez coinciden entre sí. Habitualmente las personas que más gravitan en la efectividad de un ejecutivo no se hallan bajo su control.

directivo. A menos que el ejecutivo se aproxime a ellas y se torne efectivo a través de esas personas y de sus faenas, no será eficiente en absoluto.

4. Finalmente, el ejecutivo se halla dentro de una organización. Lo que ocurre fuera no lo capta, incluso, directamente, sino mediante un filtro interno de noticias, es decir, como algo predigerido y excesivamente abstracto que impone el criterio de pertenencia de la organización a la realidad externa.

Dentro de toda organización sólo hay esfuerzos y costos. Cuanto menos deba esforzarse una empresa para obtener resultados, mejor llenará su cometido. Cuanto menos gente ocupe y menor y más insignificante sea la actividad interior, tanto más se aproximará a la perfección una empresa en el campo de la única razón de su existencia: la de servir al mundo circundante. Ese mundo exterior, ese medio ambiente, que es la auténtica realidad, escapa a todo control interno.

Sus relaciones y sus contactos, sus problemas y desafíos, sus corrientes entrecruzadas y su chismografía lo alcanzan y rozan por todas partes. A menos que haga un esfuerzo extraordinario para entrar en contacto directo con la realidad exterior, se concentrará cada vez más será absorbido por los problemas y desafíos interiores y menos por los eventos externos.

Una empresa es, un órgano social que se justifica por lo que aporta al ámbito circundante. Y sin embargo, cuanto más grande y, más próspera es una empresa, más tenderán los eventos interiores a absorber la curiosidad, las energías y las habilidades del ejecutivo, hasta excluirlo de sus verdaderas tareas y privarlo de eficacia externa. .

La dificultad estriba, más bien, en la circunstancia de que los eventos externos más importantes y significativos son frecuentemente de índole cualitativa y no susceptible de medición. No son, todavía, hechos. Para medir algo en cifras debemos tener un concepto de ello.

Los hechos exteriores que cuentan no son las tendencias, sino los cambios que se operan en éstas. Ellos son los que señalan el éxito final o el fracaso de una organización o el fracaso de sus esfuerzos. Dichos cambios, han de ser percibidos. No pueden ser computados, definidos, no clasificados.

La computadora es una máquina lógica. He ahí su fuerza... y su limitación. El hombre, en cambio, no es particularmente lógico, pero, sí perceptivo. Y esta es su fuerza.

El peligro, para el ejecutivo, comienza cuando desdeña toda información o estímulo no reducibles a computación lógica o idiomática. La tremenda masa de información proporcionada por la computadora puede, entonces, obstruir el acceso a la realidad. Con el tiempo, la computadora – en potencia y, con mucho, la más útil herramienta de control – le dará al ejecutivo conciencia de su aislamiento y lo liberará para que se consagre por más tiempo al mundo externo.

#### Promesa de efectividad

Mediante el aumento de la efectividad es muy posible elevar de manera significativa el nivel de rendimiento, ejecución y satisfacción del ejecutivo. Ciertamente, podríamos utilizar gente mucho más idónea en numerosos puestos y, también, de más amplios conocimientos. Tendremos, pues, que administrar nuestras empresas con los hombres, tal como ellos son.

Un señor ejecutivo, dicen, debe ser un extraordinario analista, a la vez que un hombre que toma decisiones. Tiene que saber trabajar con los demás y ser un experto en organización y relaciones de poder, un buen matemático y poseer intuición artística e imaginación creadora. Al parecer, debe ser un genio universal... y estos han sido siempre muy escasos.

Tendremos que aprender a estructurar nuestras empresas de tal modo que, todo hombre con fuerza en determinada área importante, pueda ponerla de manifiesto. Indudablemente, necesitamos, también, hombres que conozcan la dinámica de la nueva teología, la compleja economía moderna y el laberíntico ámbito del gobierno contemporáneo.

Aunque un contador no necesita conocer a detalle las relaciones humanas, ni un ingeniero saber proporcionar un nuevo producto tiene, por lo menos, la obligación de conocer de qué tratan dichas áreas. Pero conviene conocer lo necesario de la política internacional como para no causar daños en el ámbito mundial con una parroquia política granjera.

Por el contrario, tendremos que aprender a utilizar mejor a las personas competentes en cualquiera de estas áreas. Pero esto implica un aumento de efectividad. Por otra parte, la efectividad es la única herramienta capaz de lograr que los arbitrios basados en la habilidad y el conocimiento produzcan más y mejores resultados. Por consiguiente, la efectividad es la suprema prioridad, por exigencias de la propia organización. Y más aun, porque es el instrumento de que se vale el ejecutivo para actuar y realizar.

¿Puede aprenderse la efectividad?

Si la efectividad puede ser adquirida surgen entonces, varios interrogantes: ¿En qué consiste? ¿Qué debemos aprender? ¿De qué naturaleza es dicho aprendizaje? ¿Se trata de un conocimiento que a de absorberse de manera sistemática y mediante conceptos? ¿Es una pericia que se obtiene iniciándose como aprendiz? ¿O es una práctica que se adquiere repitiendo una y otra vez cierto número de cosas elementales?.

Los ejecutivos, lo único que tienen en común es la habilidad de conseguir que se hagan las cosas. Entre los ejecutivos eficientes que conozco por haber trabajado con ellos hay extravertidos y retraídos o reservados – algunos, incluso morbosamente tímidos –; excéntricos y conformistas extremadamente correctos, gordos y flacos, molestos y tranquilos bebedores empedernidos y cabales abstemios. Algunos son cordiales y poseen un gran encanto personal. Los hay eruditos, serios y estudiosos y, también, casi iletrados. Algunos viven concentrados en sí mismos, cuando no son realmente egoístas, en tanto ciertos ejecutivos tienen una mente y un corazón generosos. Entre los ejecutivos eficientes algunos se apoyan en la lógica y el análisis.

En otras palabras, los ejecutivos eficientes difieren de modo tan notable entre sí, como los médicos, los profesores secundarios o los violinistas. Pero hay algo que los ejecutivos eficientes tienen en común, la práctica que les permiten ser eficaces en cuanto hacen por mucho que difieran entre sí. No obstante, cada vez que di con un ejecutivo de gran inteligencia y destreza, imaginación y saber, que dejaba de lado toda práctica, comprobé que era ineficaz. Por lo demás, todas las prácticas son engañosamente fáciles.

No hay, en otras palabras, motivo alguno que impida a toda persona normalmente dotada, avezarse en cualquier práctica. Para llegar a maestro se requiere un talento especial. Pero para ser eficiente sólo se necesita competencia y práctica en las escalas.

1. Todo ejecutivo eficiente sabe cómo transcurre su tiempo y trabaja sistemáticamente para manejar el escaso lapso que queda bajo su control.
2. Todo ejecutivo eficaz orienta su contribución hacia el exterior, encauza sus esfuerzos hacia los resultados, más que hacia el trabajo y se pregunta: ¿Qué resultados se abundan de mí?, antes de pensar en el trabajo que ha de hacerse.

3. El ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias, es decir, con lo que le permite edificar. No construye con flaquezas, ni da prioridad a lo que no puede hacer.

4. El ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, donde una ejecución sobresaliente producirá brillantes resultados. Y se obliga a sí mismo a establecer prioridades y a respetar el orden de ejecución de sus decisiones. Por lo demás, sabe que no hay opción, sino que debe hacer lo más importante en seguida y que no existen cosas secundarias en absoluto.

5. Por último, el ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones. Sobre todo, sabe que hay que aplicar un sistema: dar los pasos necesarios de un necesario encadenamiento, y que toda decisión efectiva es, en todos los casos, un criterio basado en opiniones contrarias, más bien que un consenso sobre hechos. Por otra parte, no ignora que tomar muchas rápidas decisiones equivale a cometer muchos errores. Lo que importa es adoptar pocas, pero trascendentales decisiones.