



DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

Séptimo Cuatrimestre.

Septiembre – Diciembre

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTis Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por Educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso el alumno desarrollara estrategias y habilidades con el objeto de conducir grupos humanos dentro de las organizaciones.

Unidad I

DIRECCIÓN

- I.1. Generalidades de Dirección.
- I.2. Principios de Dirección
- I.3. Etapas de Dirección.
- I.4. Elementos de Dirección

Unidad 2

EL LIDERAZGO Y SUS ANTECEDENTES

- 2.1 Generalidades de Liderazgo.
- 2.2 Antecedentes de Liderazgo.
- 2.3 Teorías de Liderazgo.
- 2.4 Liderazgo y ética profesional.

Unidad 3

EL PENSAMIENTO DE LIDERAZGO

- 3.1 Tipos de liderazgo.
- 3.2 Pensamiento sistémico y liderazgo.
- 3.3 Técnicas de negociación.

Unidad 4

LAS RELACIONES Y EL LIDERAZGO

- 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.
- 4.2 Liderazgo transcultural.
- 4.3 Algunos líderes que han dejado historia.

UNIDAD I

DIRECCIÓN

I.1 GENERALIDADES DE DIRECCIÓN

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”.

Burt K. Scanlan Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmie La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

El medio en que operan las organizaciones es muy cambiante. El personal no puede ser programado totalmente por la empresa, por los procesos productivos, normas y políticas. Los humanos no son máquinas; incluso éstas requieren de la intervención del ser humano para funcionar: un automóvil necesita un conductor, y una computadora, por muy evolucionada que sea, necesita un operador, asimismo, un grupo de trabajado requiere de un coordinador.

La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.

“Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo comunicación, motivación.

La dirección es de vital importancia porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, y por medio de éstas se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, su calidad refleja el logro de los objetivos organizacionales, y por conducto de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

Teorías Gerenciales De Douglas Mc Gregor

La tesis central de estas teorías radica en lo siguiente: los valores del administrador-director-gerente-supervisor determinan su proceder, acciones y, por tanto, sus resultados. Pero ¿qué son los valores? Un valor es una creencia arraigada sobre lo que debe ser y lo que es correcto.

Es la visión o manera de ver las cosas, por qué suceden. Los valores corresponden a modelos de pensamiento con supuestos o premisas.

La aportación principal de Douglas es la teoría “X” y la teoría “Y”, en ésta se clasifica a dos tipos de gerentes-supervisores-directivos predominantes en los ambientes laborales, a saber: tradicionales, teoría “X”, con poca confianza en el trabajador, y humanistas, teoría “Y”, que ve a los trabajadores, empleados y colaboradores como personas con grandes cualidades y cree que una labor enriquecida motiva al trabajador y éste produce más. En sus teorías, Mc. Gregor presenta supuestos, valores del supervisor, actitudes derivadas y resultados, los cuales se mencionan a continuación:

Supuestos de la teoría “X”

1. La gerencia es la única responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en pro de sus fines económicos.
2. Las personas deben orientar sus esfuerzos, modificar su conducta y adaptarla a las necesidades.
3. Para identificar las necesidades de la organización, es necesaria la participación activa de la gerencia.
4. El trabajo es castigo divino. “Ganarás el pan con el sudor de tu frente”.

Supuestos de la teoría “Y”

1. Todos los colaboradores de una empresa son responsables de los resultados y al hacerlos participes, se auto realizan, por lo que los resultados esperados serán mayores.
2. La autorrealización genera creatividad, fundamental en la empresa para ésta que funcione bien y se expanda.
3. El ser humano tiene mucho talento y en la empresa sólo se utiliza una mínima parte de sus capacidades.
4. El trabajo es natural en el ser humano y resulta divertido si así lo creamos como directivos–superiores.

Valores del supervisor Teoría “X”

1. El trabajador es perezoso por naturaleza.
2. No tiene ambición, no le gusta aceptar responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
3. Sólo se preocupa por él.

Y no por las necesidades de la organización. Teoría “Y”

1. El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
2. Le gusta apoyar y alcanzar objetivos valiosos.
3. Puede auto controlarse y auto dirigirse para alcanzar sus metas.

Actitudes derivadas Teoría “X”

1. Hay que dar a la gente trabajo fácil y bien organizado.
2. Hay que controlar mucho al subordinado.
3. Establecer reglas firmemente sólidas con sistemas rutinarios.
4. Ver a los subordinados.
5. Es necesario dirigir las actividades del subordinado, recompensarlos económicamente, implementarles castigos y controlarlos.

Teoría “Y”

1. Hay que establecer ambientes agradables de trabajo para que los colaboradores alcancen las metas establecidas y aporten ideas que fomenten y desarrollen su potencial para el crecimiento de la organización. Se debe fomentar la toma de decisiones de los colaboradores.
2. Permitir que los colaboradores amplíen, permanentemente, la autodirección con el fin de enriquecer sus puestos.
3. Ver a los colaboradores.

4. Hay que involucrar a la gente en la misión de servicio de la empresa, hacia el usuario o cliente.

Resultados Teoría “X”

1. La gente será más disciplinada.
2. En el mejor de los casos, se cumplirá con lo planeado. La aplicación de la resolución de los problemas tendrá una agilidad en tanto no haya pérdida de tiempo por discusión en grupos; la calidad de las decisiones dependerá de la calidad del jefe.
3. El trabajador carecerá de autoestima y autorrealización.

Teoría “Y”

1. Habrá informalidad de ciertos comportamientos con el cumplimiento, por convicción, de una disciplina básica.
2. Se puede mejorar la planeación de los resultados en tanto los colaboradores ayuden a resolver los problemas del sistema.
3. La calidad de las decisiones depende de la calidad de las discusiones, de los debates para tomarlas y del facilitador o líder.
4. Los colaboradores de una empresa se auto realizarán en la medida en que se cumplan con los resultados.

Douglas Mc Gregor reconoce que hay, en la realidad, gente irresponsable o con otros intereses. Lo que sostiene que el supervisor no debe partir de una creencia generalizada de que todos los trabajadores son irresponsables y flojos por naturaleza, y que el trabajo es un castigo divino, como se menciona en el supuesto cuatro de la teoría “X”.

Estos “prejuicios” general baja motivación en los trabajadores. La baja participación por excesos de controles y abuso de autoridad generan una superación insana, con resentimiento y luchas entre los trabajadores y la dirección, lo cual obstruye el desarrollo del potencial de los colaboradores.

Es común oír en la empresa “yo no cambio hasta que cambie el otro”, pero la transformación empieza con uno mismo, la dirección espera que cambien los colaboradores, y ellos, que lo haga primero la gerencia; es un círculo vicioso, pero lo importante es transformar esas actitudes inmaduras de todos los miembros y no sólo de la dirección, como bien lo plantea Mc Gregor. Asimismo, hay también, en las empresas, colaboradores ubicados en la teoría “X” y “Y”.

Sistemas de Dirección de Likert

El autor Rensis Likert, con mucho renombre en el campo de la psicología industrial, destacó por sus investigaciones y por la consistencia de sus mediciones en el comportamiento humano del líder, de ahí que aún se empleen las escalas de medición y los factores y sus factores que este autor estableció, y conforme los diseñó, pues en psicología se requiere homogeneidad en los criterios de medición para hacer comparaciones.

Likert creó el denominado lidermómetro, “conjunto de escalas para evaluar el desempeño de un líder y la satisfacción de los miembros o colaboradores”.

En las cuales ubica cuatro estilos gerenciales comunes: el primero es el autoritario explotador, caracterizado por el temor y las amenazas, donde la comunicación fluye de arriba hacia abajo, y las decisiones se toman desde la cúspide de la organización; además, se presenta un significativo distanciamiento psicológico entre el subordinado y el supervisor. El segundo estilo es el autoritario benevolente, donde el cumplimiento se logra mediante recompensas, aquí la información va de abajo hacia arriba, y muy esporádicamente se dirige hacia arriba, se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; en tanto, la actitud de los colaboradores es de subordinación frente a los superiores.

El tercer estilo, el consultivo, obtiene el cumplimiento como resultado de las recompensas, y en ocasiones ocupa algunos castigos y propicia cierto involucramiento; asimismo, el cauce de información empieza a convertirse en comunicación, y va hacia arriba como hacia abajo.

En esta comunicación que fluye hacia arriba, no contiene lo que el jefe quiere escuchar, además, se proporciona en cantidades pequeñas y en de manera cautelosa; los subordinados pueden elegir y decidir sobre algunos aspectos vinculados con su trabajo.

Y el último estilo, el gerencial grupal o democrático, encierra e involucra a todos los niveles jerárquicos, así como la toma de decisiones y el flujo de comunicación.

Para que los estilos de dirección puedan funcionar de una manera eficiente, se requiere ocupar los cuatro mencionados. Cabe resaltar que no existe una forma única para relacionarlos con todas las personas y, por lo tanto, hay que considerar el perfil de los subordinados, y tomar como prioridad las habilidades, las destrezas, las competencias, las necesidades, las inquietudes, los valores, etc.

Modelo de Madurez-Inmadurez de Argyris

Chris Argyris, en relación con los temas de la personalidad y la organización, sostiene que “el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las empresas exigen”. En ese sentido, existe un desajuste en el comportamiento, e incongruencia entre lo que se enseña en el ámbito escolar de la primaria, secundaria e incluso en el nivel educativo profesional, en relación con lo que piden bastantes empresas, sobre todo las figuras de autoridad: gerentes y directivos, los cuales consideran el autoritarismo como la mejor forma de dirigir.

Así, en ciertas asignaturas, se enseña a decantarse por la libertad, en tanto que en las organizaciones se demanda disciplina y sometimiento a las normas y políticas; además, se reprime la participación de los trabajadores, pues son percibidos como subordinados.

Argyris acentúa la relevancia que posee el aprendizaje organizacional en las empresas, algo que permitirá a la organización convertirse en “inteligente”. Este especialista propone, para el logro de esto, la implementación de un programa de capacitación, con el cual se permita a las personas obtener conocimientos, habilidades y valores para ayudarlos a trabajar en equipo y, con ello, colaborar en grupos maduros con la capacidad de auto dirigirse al aprender a desenvolverse de modo óptimo. Para que tal plan fuera funcional, diseñó una estrategia de concientización sobre los hechos o situaciones, el cual se basaba en argumentar, preguntar y reflexionar.

Recalca que las acciones emprendidas por las personas serán guiadas por las experiencias propias del individuo, y acepta que tales acciones son producto de las percepciones, por esa

razón pone énfasis en la heterogeneidad de los factores implicados en los actos de los colaboradores.

Antecedentes De Los Enfoques De Dirección “Situacional” Y De “Contingencia” (Fayol Y Follet)

Enrique Fayol es el autor más reconocido en el terreno de la administración mundial, es denominado el “padre de la administración moderna”, entre sus aportaciones principales destaca la universalidad de la administración, así como la relevancia de la administración en las universidades, el proceso administrativo, los principios generales de administración, y las áreas funcionales de las organizaciones, las cuales se consignan a continuación:

Universalidad de la administración: se refiere a que la administración, junto con los principios y las técnicas que la conforman, son de aplicación universal, esto es, no importa la clase de organización (pública o privada) de que se trate ni el tamaño de ésta o el país donde se ubique, la administración puede aplicarse, lo único que ocurre es la adaptación a las necesidades de cada entidad.

Importancia de la administración: el autor logró establecer que la administración debía existir en todas las escuelas y en todo tipo de profesión, incluso en cursos en las carreras universitarias.

Proceso administrativo. Denominó a esto como operaciones, hoy se conoce como proceso, es decir, secuencia de pasos o actividades para alcanzar un objetivo: previsión, organización, dirección, coordinación y control.” Fayol define administrar como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Al respecto, cabe mencionar lo siguiente: prever se ciñe a la tarea de estructurar el futuro con un programa de acción (plan o proyecto rector de gerencia). Organizar tiene que ver con constituir la estructura orgánica (organigrama) y social (integración del factor humano), esta etapa abarca la integración social. Dirigir, por su parte, se relaciona con hacer “funcionar” al personal. Coordinar con unir y armonizar todos los actos y los refuerzos. Por controlar hace referencia con verificar que todo se desarrolle de acuerdo con las normas.

Principios de dirección. Entendidos como las guías generales de acción, se les consideran universales puesto que son aplicables en cualquier tipo de organización humana; en realidad, son axiomas (sentencia breve, tan clara que no requiere explicación).

Sin embargo, utilizarlos de manera correcta es un arte que exige inteligencia, experiencia, decisión, mesura. La mesura es una de las principales cualidades del administrador, ésta se forma con la práctica.

Fayol dijo que los principios son muchos. No hay número exacto; aunque los más importantes, según él, son los siguientes:

1. División de trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Retribución a las capacidades del personal.
8. Centralización frente a descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

Fayol llamó a la dirección general de administración general, y la consideró un área funcional básica de la que dependen otras funciones, como ventas, producción y finanzas. La función principal de la dirección general es elaborar un programa de acción de largo, mediano y corto plazo, verificar que se cumpla, así como coordinar permanentemente las actividades de las otras áreas: ventas-mercadotecnia, producción, finanzas y personal o recursos humanos, conforme el plan rector, y las estrategias que impulsen el desarrollo de la empresa. Dentro de estas áreas se encuentran las siguientes:

Producción como área funcional: Es la encargada de producir los bienes o servicios (productos) que comercializa la empresa; se hace cargo del diseño, la calidad y la programación de producción continua en productos de línea, estacional con artículos de temporada o por pedido.

Finanzas como área funcional: Su objetivo es el uso óptimo del capital. Comprende la búsqueda de recursos en las fuentes: bancos, financieras, proveedores, acreedores y programación de pagos. La función financiera abarca la contabilidad, también se encarga de resguardar los valores principales de la empresa y ejecuta la función de auditoría o control. Hoy día, también debe cumplir con las obligaciones fiscales y, en las pequeñas empresas, con las obligaciones laborales. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

Ventas, mercadotecnia y distribución como área funcional. Ventas conocidas hoy en las grandes empresas como mercadotecnia; también denominada en menor medida como distribución, se encarga de vender o distribuir (surtir) a comercializadores independientes, así como el control de vendedores (fuerza de ventas) desde la selección hasta el control de éstos. Establece cuotas y pronóstico de ventas en coordinación con el área de producción.

Por su parte, la mercadotecnia realiza estudios de mercado para conocer a las poblaciones y segmentos o clases económicas que las forman. Comprende la publicidad, la promoción y la propaganda. Se encarga de la aplicación del proceso administrativo de su área.

Personal o recursos humanos como área funcional. Se encarga de proveer y mantener en la empresa al personal altamente calificado para cada área. Conlleva planeación, reclutamiento, selección y contratación de los empleados. Se encarga del proceso administrativo de su área.

Cabe mencionar que se estudiaron las áreas funcionales de las organizaciones de la época de Fayol y se las comparó con el enfoque contemporáneo. Se vio que, de manera conjunta, las áreas funcionales son la división departamental por gerencias encargadas de realizar trabajos especializados; la más común es por su función ya que denota actividad relacionada, aunque también se ocupan otros criterios.

Por tal motivo, el fayolismo como corriente de dirección se propagó por todo el mundo, sigue estando vigente y no sufrió críticas como escuelas anteriores, de ahí su importancia en la actualidad para la aplicación en las organizaciones.

En lo que respecta a Mary Parker Follet, este especialista estudio el factor humano en la empresa y la forma de dirigirlo con base en sus estudios profesionales en psicología y sociología. Ella analizó a profundidad el rol del jefe (supervisor, gerente, etc.). Escribió el libro La administración como profesión, documento donde resalta la importancia de la aplicación del método científico aplicado a los aspectos psicosociales, organizacionales y la relevancia del ser humano en la organización.

Fue la primera mujer en señalar que la dirección general de las empresas, y cualquier posición directiva, requieren de más profesionalismo, en el sentido de que los ocupantes de tales puestos necesitan estudios especializados en management (dirección) con bases científicas y no fundamentales únicamente en la experiencia del colaborador.

Follet consideró que lo fundamental de la labor directiva tenía como base utilizar la autoridad en el modo de coordinar al grupo humano, y que las organizaciones y su dirección están en “conflicto” permanente. Según esta autora, “el conflicto es una fuente importante de información de las diferentes visiones de cómo resolver problemas.” Si el jefe sabe utilizarlo en juntas de trabajo, la ejecución de todos será coordinada.

Parker señala tres formas de resolver los problemas en la organización:

1. Predominio.
2. Compromiso.
3. Conflicto constructivo. Predominio.

El jefe decide lo que fortalece el autoritarismo de la dirección. No se realizan juntas de trabajo.

Compromiso. “En la política, los legisladores tienen objetivos divergentes, pero necesitan los votos de los demás para sacar adelante sus propuestas, lo que a su vez los obliga a comprometer sus propios votos, aunque consideren que apoyan, en algunos casos, propuestas inadecuadas y contrarias a su ideología (yo te apoyo si tú me apoyas) de este modo, las

camarillas se apoderan de la empresa sin tomar en cuenta al usuario o cliente, que precisamente es quien genera los ingresos de la empresa.”

En las empresas, todas las áreas se hacen favores mutuos, lo cual es negativo, porque ocasiona vicios de trabajo. Pues a la larga, los departamentos llegan a condicionarse, es decir, si los departamentos brindan ayuda, éstos la devuelven de la misma forma. Y en caso contrario, no se apoyan, por eso es considerado como una práctica insana.

En relación con el conflicto constructivo, es indispensable que los jefes de departamento realicen juntas de trabajo para obtener un mejor acercamiento con las demás áreas y así identificar cuáles son las zonas de oportunidad con el fin de mejorar.

Ahora bien, es necesario hacer una diferencia entre poder y autoridad, la autoridad la otorga la empresa y es exclusiva del nivel jerárquico, en tanto que el poder es el reconocimiento a las cualidades, logros y efectividad que una persona desarrolla dentro de la organización, tal persona es sujeta a admiración por los logros al interior de la misma.

I.2 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

Los principales principios de la dirección que debemos considerar como una guía para el desempeño eficiente y eficaz en cualquier empresa son los siguientes:

EL PRICIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

La Dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

IMPERSONALIDAD DE MANDO.

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

DE LA SUPERVISIÓN DIRECTA.

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

DE LA VÍA JERÁRQUICA.

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás emitirlos sin razón y en forma constante.

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que, al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

Cuando circunstancias especiales y extraordinarias exijan que un jefe superior de órdenes directamente sin pasarlas a través de los jefes intermedios, debe explicarse la razón de haber tomado esta medida excepcional y notificarla inmediatamente a los jefes intermedios para que la tomen en cuenta y se evite la duplicidad del mando.

DE LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO.

El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

DE LA MOTIVACIÓN.

Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

La eficacia y eficiencia de los programas de motivación que se implementen para el personal, y por consecuencia el éxito de la empresa, dependerá en gran parte el grado de cuidado con que los directivos y administradores evalúen oportunamente los diversos programas de estímulos y recompensas para sus trabajadores.

DEL LIDERAZGO.

La eficacia y eficiencia de la dirección de personal, dependerá en gran medida de la comprensión y aplicación de medidas a sabiendas de que el personal que se involucra en su organismo social, tiende y es influenciado por quien le ofrece medios para la satisfacción de sus metas personales.

2. PRINCIPIOS PROPUESTOS POR Koontz Y O'Donnell.

A) PRINCIPIO DE DIRIGIR EL OBJETIVO

Cuando más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficientemente será esta.

B) PRINCIPIO DE ARMONIA DEL OBJETIVO

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitara si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

C) PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades.

Este principio hace énfasis en cada subordinado, debe rendir cuentas a un solo superior.

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
- De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
- De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
- Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

LOS 8 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN DE HENRY FAYOL

1.- División del trabajo

Henry Fayol plantea que la organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos. Esto se debe a que una división del trabajo conduce a la especialización, la especialización y la eficiencia aumenta, mejora la eficacia y la productividad y la rentabilidad de la organización.

En la práctica: La empresa debe elegir para cada puesto de trabajo a los mejores en su especialidad, para ventas una persona con conocimientos previos y experiencia en manejo de público, en el proceso productivo personas expertas en su área, etc.

2.- Autoridad y responsabilidad

Según Henri Fayol, debe haber un equilibrio entre la autoridad (poder) y responsabilidad (funciones) (ver más sobre la diferencia entre autoridad y poder). La autoridad debe ser igual a la responsabilidad. Si la autoridad es más que la responsabilidad entonces es probable que un gerente pueda abusar de ella. Si la responsabilidad es más que autoridad entonces él puede sentirse frustrado.

Por ejemplo: Cada departamento en la empresa tiene un gerente especializado además en el área, este se encarga de dirigir las actividades llevadas a cabo en el departamento y controlar el desempeño del personal subordinado a sus órdenes.

3.- Disciplina

Disciplina significa el respeto a las normas y reglamentos de la organización. La disciplina puede ser auto-disciplina, o puede ser forzada. La autodisciplina es la mejor disciplina. Sin embargo, si no hay auto-disciplina, entonces la disciplina debe reforzarse mediante sanciones, multas, etc. Ninguna organización puede sobrevivir sin disciplina.

En la práctica: Los cargos de gerente de cada departamento deben ser ocupados por personas capaces de liderar equipos de trabajo, se pueden además establecer acuerdos equitativos para recompensar el rendimiento y sanciones para aquello que incurran en infracciones laborales.

4.- Unidad de Mando

Dentro de los 14 Principios de Henry Fayol un subordinado (empleado) debe tener sólo un superior (jefe o gerente). Un subordinado debe recibir órdenes de un solo superior. En otras palabras, un subordinado debe informar a un solo superior. Según Fayol, si un subordinado recibe órdenes de más de un superior, entonces no habrá desorden. Esto afectará a la disciplina, la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la organización.

Unidad de Mando es un principio muy importante de la gestión. Este principio se basa en la regla «Demasiados cocineros estropean el caldo».

En la práctica: se entiende viendo el organigrama, donde se establece una cadena de mando de la organización que va desde el mando superior ejercido por el gerente general, presidente o como se le llame en la organización y se distribuye en los diferentes departamentos donde el gerente lleva el mando del área.

5.- Unidad de Dirección

Según los 14 Principios de Henry Fayol todas las actividades que tengan el mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente, y debe utilizar un plan y procedimientos establecidos. Esto se conoce como unidad de dirección. Por ejemplo, todas las actividades de marketing, como la publicidad, promoción de ventas, política de precios, etc., deben ser dirigidas por un solo gerente. Se debe utilizar sólo un plan para todas las actividades de marketing.

En la práctica: Todo lo relacionado al empleado, debe ser manejado por el departamento de recurso humano, el gerente de este departamento dirige y vigila todo lo relacionado a pagos, comisiones, vacaciones, cumplimiento de horario, amonestaciones, para ello existen parámetros y lineamientos en la empresa.

6.- Subordinación de interés individual al interés general

En una organización, hay dos tipos de interés, a saber. El interés individual de los empleados, y el interés general de la organización. El interés individual se le debe dar menor importancia, mientras que el interés general debe tener mayor importancia. Si no, la organización colapsará.

7.- Remuneración

La remuneración es el precio por los servicios recibidos. Si una organización quiere que los empleados sean eficientes y de mejor rendimiento, entonces debe tener una buena política de remuneración. Esta política debe dar la máxima satisfacción tanto para el empleador como para los empleados. Debe incluir tanto los incentivos financieros y no financieros.

En práctica: La remuneración debe ir acorde al cargo y la actividad desempeñada y tener en consideración la experiencia, el tiempo empleado, los conocimientos de la persona, entre otras.

8.- Centralización

En la centralización, la autoridad se concentra sólo en pocas manos. Sin embargo, en la descentralización, la autoridad se distribuye a todos los niveles de gestión. Ninguna organización puede ser completamente centralizada o descentralizada. Si existe una centralización completa, entonces los subordinados no tienen autoridad (poder) para llevar a cabo su responsabilidad (deberes). Del mismo modo, si no hay descentralización completa, entonces el superior no tendrá autoridad para controlar la organización. Por lo tanto, debe haber un equilibrio entre la centralización y la descentralización.

En la práctica: Se aplica un poco de las dos, para que el superior conserve la autoridad para controlar la organización y los subordinados tengan algo de autoridad para llevar sus deberes.

9.- Cadena escalar

Jerarquía es una línea de autoridad o cadena de mando. Según los 14 Principios de Henry Fayol la jerarquía une a todos los miembros (directivos y empleados) de arriba a abajo. Cada miembro debe saber quién es su superior. También debe saber quién es su subordinado. La jerarquía es necesaria para una buena comunicación y no debe romperse. Sin embargo, si la acción rápida es necesaria, esta cadena se puede romper.

La cadena escalar se muestra por una escalera doble A G y A Q. A es el jefe de la organización. B y L son el nivel siguiente, y así sucesivamente. Si la acción rápida es necesaria, entonces un

«Gang Plank», «FP» se hace. Ahora, F y P pueden ponerse en contacto entre sí directamente, pero deben informar a E y O sobre sus decisiones.

10.- Orden

Debe haber una Orden de cosas y personas en la organización. Para las cosas se llama orden material. Para las personas se llama Orden Social. Orden de materiales se refiere a «un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar». Orden social se refiere a la selección del «hombre adecuado en el lugar adecuado». Debe haber una disposición ordenada de los recursos, tales como hombres y mujeres, dinero, materiales, etc. Una desviación puede conducir a un mal uso y el desorden.

11.- Equidad

Los gerentes deben utilizar la equidad en el trato con los empleados. La equidad es una combinación de bondad y justicia. Equidad crea lealtad y devoción en los empleados.

12. Estabilidad del personal

Un empleado necesita tiempo para aprender su trabajo y llegar a ser eficiente. Por lo tanto, se le debe dar tiempo para ser eficiente. Cuando él llega a ser eficaz, debe ser permanente. En otras palabras, los empleados deben tener la seguridad laboral.

En la práctica: No se debe cambiar al personal de cargo a cada rato, de esa forma nunca van a obtener la experiencia necesaria para realizar las labores con éxito.

13. Iniciativa

La administración debe fomentar la iniciativa. Es decir, se debe alentar a los empleados a hacer sus propios planes y la ejecución de estos planes en los procesos de la empresa. Esto traerá satisfacción a los empleados y a su vez el éxito de la organización.

Por ejemplo: La directiva debe motivar a los empleados a hacer sus propios planes y pautar la ejecución de los mismos y contemplar que en algunos casos pueden cometerse errores.

14. Espíritu de cuerpo

Esprit de Corps significa «espíritu de equipo». Por lo tanto, la dirección debería crear la unidad, la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados. Deben evitar la división y la política de gobierno.

I.3 ETAPAS DE DIRECCIÓN

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

- **Definir el problema.** Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- **Analizar el problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

Evaluar las alternativas

Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas, así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de: Análisis de factores tangibles o intangibles, Análisis marginal, Análisis costo-efectividad.

- **Elegir entre alternativas:** Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que origine grandes beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos imprevistos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: Experiencia, Experimentación, Investigación.

Aplicar la decisión

Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

Integración

El administrador elige y se apropia, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales, así como humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son: Debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado.

Motivación

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos.

Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los esquemas esperados. Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

Comunicación

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan

desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

Supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos. El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observancia de la motivación y del mercado formal de disciplina.

Autoridad

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

I.4 ELEMENTOS DE DIRECCIÓN

I- LA PLANIFICACIÓN

Como en muchos ramos prácticos, desde la programación de la informática hasta la ingeniería, el primer paso es la planificación. Este es el paso más importante.

Es menester saber la dirección de la compañía, determinar cuántos recursos son necesarios y cómo obtenerlos, y qué posibilidades realistas tiene el negocio de resultar un éxito rentable.

Antes de tomar cualquier acción se debe de planificar el curso de las acciones con la mayor precisión posible.

2- LA ORGANIZACIÓN

La organización está encaminada a combinar los componentes de un negocio de una manera armoniosa.

Las empresas tienen varios componentes, como la gente que trabaja en las instalaciones, la maquinaria que se usa para hacer los trabajos, los sistemas de informática y las relaciones externas, entre otros.

La organización es necesaria para que todos estos elementos trabajen en conjunto.

3- EL MANEJO DE RECURSOS HUMANOS

Muchos expertos dicen que los recursos humanos son el elemento más importante de cualquier negocio.

Un director empresarial debe decidir cuánta gente emplear, qué tipo de empleados buscar y cuánto pagarles.

Después de que se hayan encontrado y seleccionado los empleados indicados, es necesario entrenar, calificar y desarrollar los recursos humanos de forma continua durante su estancia en la compañía.

4- EL LIDERAZGO

La dirección empresarial implica el manejo cotidiano de los empleados. Es necesario guiar las actividades de los trabajadores y asegurarse de que estén encaminados hacia el beneficio de la empresa.

Para ello es necesario tener un estilo de liderazgo adecuado, tratando bien a los empleados y sabiendo cambiar el estilo dependiendo de las circunstancias.

Se puede efectuar la dirección por medio de la comunicación, la valorización del rendimiento de los empleados y, en ocasiones, la corrección de conductas inadecuadas.

Las metas de la empresa solo se pueden lograr en conjunto y con un buen líder.

5- EL CONTROL

No importa que tan eficaz sea la dirección diaria, siempre pueden presentarse situaciones que deban resolverse.

A través del control se puede determinar la adherencia de los procesos al plan original determinado de la empresa, y las medidas que se toman cuando algún componente del sistema sale fuera de esas normas.

6- ESTRATEGIA

La estrategia empresarial se decide desde la dirección y es clave para el éxito de la empresa. Una buena estrategia llevará a mejores resultados a largo plazo y aumentará las probabilidades de supervivencia de la empresa.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

ENSAYO

Realiza un ensayo en el cual expongas una idea con fundamento en el análisis, la evaluación o interpretación propia y de interés de la unidad expuesta.

ENSAYO: El ensayo es un tipo de texto que analiza, evalúa o interpreta un tema determinado, ya sea de manera oficial o libre. Su principal característica es que se trata de un texto en el que el escritor cuenta con total libertad para organizar el contenido y la información. Es, además, considerado un género literario, como puede ser la poesía, la ficción o el drama. Todos los ensayos suelen presentar una estructura bastante clara, la cual se articula en torno a una introducción, un desarrollo y una conclusión.

UNIDAD II

EL LIDERAZGO Y SUS ANTECEDENTES

2.1 GENERALIDADES DE LIDERAZGO

La historia nos ofrece ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y proponer los grandes retos que hicieron trascendente la misión de sus países o de sus generaciones. Nunca como en este momento se ha necesitado el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras, no sólo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario, y multiforme se requiere el liderazgo micro para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran este mundo por nacer al nuevo milenio.

A lo largo de la historia el dirigir seres humanos ha sido una actividad clave para el aseguramiento de todo tipo de resultados en lo que intervienen la voluntad del hombre. Por lo que el liderazgo se torna en la habilidad más importante de un jefe dentro de un grupo humano, sin permitir que los miembros pierdan su libertad, sin embargo es un hecho que en

su labor, los líderes en la actualidad deben lograr acomodarse en pequeños espacios, ajustarse a escasos recursos, situación que impulsa al diseño de nuevas reglas de orden y convivencia más rígida que deberán ser acatadas por convencimiento propio, si es verdad se desea gozar de una vida pacífica y productiva; reglas que deben ser consideradas como esfuerzos actualizados por todos sus integrantes.

Liderazgo es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

Según Richard Nixon a la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros.

El estilo de liderazgo que se traduce en Calidad de Vida en el Trabajo del personal de la Aviación Militar Venezolana, exige del jefe, ante todo, priorizar y conciliar la ejecución exigente de las tareas que correspondan a su dependencia con el fortalecimiento de relaciones entre todos sus colaboradores. Para que sean adecuadas y contribuyan a la Calidad de Vida en el Trabajo, dichas relaciones deberán fundamentarse en la confianza que los jefes merezcan y en la decisión de éstos de trabajar con honestidad por la satisfacción de las necesidades reales de sus equipos de trabajo.

Se requiere, entonces, una nueva cultura organizacional en la que el centro de atención del personal no sean sus jefes, como tradicionalmente ha sucedido, sino, ante todo, los usuarios de sus servicios. Dentro de esta nueva visión de liderazgo, el rol de los coordinadores, ejecutivos y directivos debe ser el de servir y el de dar apoyo al crecimiento y

perfeccionamiento de los empleados, de manera que éstos presten servicios de calidad y deriven por este hecho mayor satisfacción personal.

Conceptos de Liderazgo

Es importante diferenciar entre gerentes y líderes, ya que en muchas ocasiones se confunden ambos términos que no son necesariamente lo mismo. A los gerentes se les designa. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a su posición jerárquica en la empresa. En cambio, los líderes pueden designarse o surgir del grupo. Los líderes pueden influir en otros para que vayan más allá del cumplimiento de las actividades propuestas por la autoridad formal.

¿Todos los gerentes deben ser líderes?, ¿todos los líderes deben ser gerentes? En principio todos los gerentes idealmente deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o habilidades en otras funciones gerenciales y, por tanto, no todos deberían ocupar puestos gerenciales. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no nos dice si puede planificar, organizar y controlar de forma eficaz.

Para Chiavenato (1994:34), “el liderazgo constituye la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

De acuerdo al concepto anterior el liderazgo es una actividad humana que puede ser innovada y adaptarse a las nuevas ideas a través del crecimiento intelectual y organizacional, teniendo como base principal la comunicación.

“El liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos”. (Casares, 1996:27). Este tipo de liderazgo nace de conceptos que tienen raíces en las relaciones humanas básicas. “Los líderes eficaces son sensibles a la interacción de las relaciones humanas básicas, tratan de minimizar las diferencias entre individuos, transfiriendo las energías al logro de los objetivos de la organización y es ésta la que le confiere el papel al líder a un administrador, ejecutivo, director o jefe de departamento”. (Méndez, José, 2000:53).

Según Harold Koontz Y Cyril O'Donnel, el liderazgo “consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de ciertas metas comunes”. Basado en lo expuesto tendremos que lo básico en el liderazgo es la influencia que se puede producir en una persona con el fin de lograr ciertos y determinados objetivos

Los componentes fundamentales del liderazgo son:

1. La autoridad o el poder del líder, entendiendo el poder como la capacidad de un individuo para influir en las creencias o en las acciones de otros individuos, mientras que la autoridad es el poder derivado de la posición que se ocupa dentro de la estructura organizacional. Las fuentes de poder o influencia del dirigente son diversas:

a. Poder de recompensa, que gratifica ciertas actuaciones o comportamientos.

b. Poder coercitivo, o capacidad de castigar.

c. Poder legítimo o autoridad propiamente dicha, por la que el subordinado reconoce en un superior el derecho a mandarle.

d. Poder de experiencia, derivado de los conocimientos en un tema específico.

e. Poder referencial, por el que los individuos o el grupo influido desean imitar o identificarse con el líder.

2. La habilidad para comprender a los subordinados y entender que los seres humanos tienen motivaciones diferentes, entre ellos y también en situaciones y momentos distintos.

3. La habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposiciones para que apliquen todas sus capacidades en la realización de un proyecto.

4. El estilo del líder y el clima organizacional que éste crea en su entorno y dentro del grupo, de modo que favorezca la actividad del grupo para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el concepto de liderazgo se asocia a la idea de que los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr unos objetivos mediante la aplicación al máximo de sus capacidades. El liderazgo implica el hecho de que las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan los medios para alcanzar sus propias metas y satisfacer sus necesidades. Por esto

es más probable que los líderes sean más efectivos cuanto mejor comprendan lo que motiva a sus subordinados y la forma en que operan esas motivaciones y conforme mejor reflejen esa comprensión en su actuación directiva.

En definitiva, el liderazgo es la cualidad que hace que los directivos ejerzan un poder generalmente no coactivo, sobre otras personas de la organización. Este poder se debe no sólo al status y al nivel de autoridad legítima del directivo, sino también, a la influencia de su prestigio profesional, y a sus cualidades personales (don de gentes, carisma).

2.2 ANTECEDENTES DE LIDERAZGO

El liderazgo ha existido por miles de años, a pesar de esto hasta el día de hoy no contamos con una sola definición en la que todos podamos estar de acuerdo. Esto puede deberse a que el liderazgo se encuentra constantemente en evolución y depende de la percepción que cada persona tiene de él.

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939) bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo:

Autocrático: el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a las personas lo que debían hacer e impedía su participación.

Democrático: el líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.

Laissez Faire: el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

En investigaciones recientes (p.e. Foels, Driskell, Mullen y Salas, 2000; Gastil, 1994) han revelado la influencia de dos dimensiones o estilos de liderazgo: «orientación a la tarea» –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales–, y «orientación a la relación» –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio (p.e. Halpin, 1957; Hemphill y Conos, 1957), el Grupo de Michigan (p.e. Likert, 1961), o la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (p.e. Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982; House, 1974).

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar, hay un cambio gramatical en el concepto *transforming*, que pasa a acuñarse en terminología de Bass como transformacional. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. *Transforming* es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona.

Para poder desarrollar el modelo de evaluación del presente trabajo se aplicaron 168 encuestas de tipo de liderazgo, las cuales constan de 45 preguntas, con la finalidad de evaluar el tipo de liderazgo que se pueden encontrar, aplicadas a alumnos del Departamento de Agricultura y Ganadería.

Una vez delimitados los resultados se obtuvieron los niveles de liderazgo existente en el sistema educativo de la Universidad de Sonora, utilizaremos el programa estadístico Statistical Package for the Social (SPSS) versión 16 y analysis of moment structures (Amos) versión 16, con el fin de tener resultados, para así llevar a cabo la evaluación correspondiente para tener el tipo de liderazgo de los alumnos.

En base a esta evaluación, el estudiante puede tomar decisiones sobre qué tipo de empleo puede tener en un futuro, para desarrollar nuevas estrategias que deberá implementar para ser una persona de éxito en el campo laboral.

El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirman Bass y Avolio (1990), es el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional se añade a la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no se sustituye por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos de este efecto (Waldman, Bass y Yammarino, 1990) apoyan la suposición de Bass. Los mejores líderes son quienes ostentan ambos estilos: transaccional y transformacional, aunque la tendencia de los principales investigadores en la materia, va hacia el estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1999).

2.3 TEORIAS DE LIDERAZGO

Ser líder es tener ascendiente en un grupo humano, poder de convocatoria, el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos. Las cualidades más saltantes de un líder son ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico.

TEORIA DE LOS RASGOS:

De 1900 a 1950 que dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Para Stogdill existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Los rasgos más investigados del líder: Son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO:

Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas.

1° Estudios de la Universidad de Ohio de 1950 a 1960: Apreciamos dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Por lo general los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño.

2° Estudios de la Universidad de Michigan: en 1947: Se nota dos tipos de comportamiento en los líderes: los que se preocupan por el trabajo a realizar y los que lo hacen por sus subordinados.

b) Esto se manifiesta en que los líderes que se preocupan más por las personas logran más productividad y satisfacción.

3° Estudios de la Universidad de Texas: que da lugar a la cuadrícula gerencial.

LAS TEORIAS CONTINGENTES:

De 1960 a 1990. Dicen que los administradores alcanzaran el éxito como líderes cuando sepan que liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, uniendo estas y el estilo adecuadamente.

A continuación, los modelos de Fiedler, Evans y House, Hersey y Blanchard.

1° El modelo de Fiedler en 1967:

Propugna que el estilo del líder vaya de la mano con la situación, adecuándose a ésta; la situación es óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo y éste ejerce poder sobre su gente y hay una visualización clara de los objetivos. Si esto no se da se tendrá que cambiar al líder o la situación.

2° El modelo de Evans y House:

Que define la Teoría de la Ruta-Objetivo. Tiene su fundamento en las expectativas de recompensa y el atractivo de ésta, el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a éstos, suministrando ayuda constantemente.

3° El modelo de Hersey y Blanchard de la teoría situacional.

En cuanto al estilo del líder se señalan 4 comportamientos asociados a 4 conductas:

- Comunicar, donde el líder decide que, como y donde se realizarán las tareas.
- Vender, donde el líder define las tareas y convence al grupo.
- Participar, donde el líder y los subordinados comparten decisiones.
- Delegar, el líder se torna innecesario porque todo lo delega.

En cuanto a la situación está dada por la madurez (conocimiento y autoconfianza) de los subordinados y se refleja en 4 grados:

- M1, incapaces y no asumen responsabilidad.
- M2, incapaces, pero asumen responsabilidad.
- M3, son capaces, pero no asumen responsabilidad.
- M4, son capaces y asumen responsabilidad.

Todo esto nos lleva a la idea de que el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación:

- En M1 el líder adecuado es comunicar.
- En M2 el líder adecuado es vender.
- En M3 el líder adecuado es participar.
- En M4 el líder adecuado es delegar.

Estas ideas han sido aplicadas por empresas como IBM, Cartepillar y Xerox.

DIVERSAS TEORIAS SOBRE LIDERAZGO:

Existen diversas teorías sobre el liderazgo: de los rasgos, psicoanalíticas, políticas, humanistas, cognoscitivas, del comportamiento, del papel del líder y más. El liderazgo puede ser una propiedad (comportamiento, personalidad) o un proceso (esfuerzo para influenciar a los demás).

ULTIMAS TEORIAS SOBRE LIDERAZGO:

Son las siguientes, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional, y el liderazgo del siglo XXI. El Liderazgo Transaccional, se basa en las buenas relaciones El líder transaccional usa el feedback positivo o elogio y negativo o reprimenda. El Liderazgo Transformacional, este líder transformador es eminentemente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.

El Liderazgo del Siglo XXI, se dice que las empresas deben ser lideradas en este siglo XXI es por esto que los administradores deben liderar si quieren que sus empresas triunfen. La diferencia entre un director o administrador anterior y un líder actual, son muchas y puntuales. El jefe anterior, era un jefe o gerente que centralizaba el poder, El jefe actual, es líder, formador y facilitador.

Primeras Teorías del Liderazgo:

Durante el Periodo de las Primaveras y Otoños de China (722-481 a.c.), el pensador chino, Confucio (Kung Fu-Tse) recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje

procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como confucianismo o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir.

Dicha moral, basada en el altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun Entre sus principales aportaciones podemos encontrar:

APORTACIONES CONFUCIO

f La autoridad (mando) la tenía el amo, ya que disponía de la vida y la muerte.

f Terror, fuerza y muerte (supervisión)

f El esclavo producía poco, pero el coste era escaso.

B) Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace”:

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Los autores que defienden estas teorías manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

MAYO

Concepto de “hombre social” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo. Factores para el éxito del liderazgo:

f Grado de autoritarismo democracia (líder orientado a la producción).

f Satisfacción (líder orientado a los empleados).

MASLOW

f El líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, de ego, autorrealización) para motivar a sus empleados.

STOGDILLI Rasgos asociados a los líderes:

f Inteligencia: juicio, facilidad de palabra...

f Personalidad: adaptabilidad, viveza...

f Capacidades: sociabilidad, cooperación.

C) Teorías del Comportamiento:

Las Teorías del Comportamiento sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de OHIO y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación.

D) Teorías Contingentes o Situacionales:

Douglas McGregor desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos. Según este autor si se suscribe la Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que, si se suscribe la Teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades. En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo democrático participativo.

Otros autores establecen que, en la realidad, un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de Dirección, afirmando que éste depende de las circunstancias o situación (Liderazgo Situacional).

AUTORES APORTACIONES

Mc GREGOR

“Teoría X”: las personas son por naturaleza, perezosas e irresponsables Æ necesidad de control (estilo autocrático).

“Teoría Y”: a las personas les gusta asumir responsabilidades (estilo democrático-participativo).

BLAKE & MOUTON 4 tipos de liderazgo en función del interés del líder hacia los objetivos o las personas:

f Impositivo.

f Benevolente.

f Democrático- participativo.

f - Laissez-faire (“dejar hacer”).

E) Liderazgo Situacional (LEWIN): Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar. Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo.

F) Liderazgo Situacional (DRUCKER):

Drucker, mostró que había en realidad una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o “ejecutivo”), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el “know how” de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio. Debido a la importancia adquirida por el autor Peter Drucker en el concepto de Liderazgo, se le dedicará un espacio al final de este apartado.

AUTORES APORTACIONES

PETER DRUCKER

f Partidario del líder descentralizado que dé autonomía a los “trabajadores del conocimiento”.

f Aparición de nuevos conceptos: “Cultura de empresa”. “Aprendizaje organizacional”. “Outsourcing”. “Sociedad del Conocimiento”.

LIDERAZGO SITUACIONAL

f Aparece el concepto de dirección del personal: tratar con hombres y conseguir que se cumplan los objetivos de trabajo.

f Formación humana, sin descuidar la formación técnica, única exigible anteriormente.

f Se incluye la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.

f Gestión del cambio, Relaciones Humanas.

G) Últimas Teorías de Liderazgo:

1. Liderazgo Transaccional: se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.
2. Liderazgo Transformacional: motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.

BURNS

f Sentido de innovación y colaboración.

f Cuidado de los recursos, confianza y compromiso.

f Fomento del trabajo en equipo.

BERNARD BASS

f Desarrollo de grupos y organizaciones.

f Elevan los deseos de logro y autodesarrollo.

f Optimismo y entusiasmo.

f Visión de futuro. 20 Burns, J.M.

3. Liderazgo del siglo XXI: En la actualidad, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que “el liderazgo es tanto estilo como contenido”

KOTTER “El liderazgo es tanto estilo como contenido”. Diferencias entre administración y liderazgo:

f Administración: planear y presupuestar, organizar y promover personal, controlar y resolver problemas.

f Liderazgo: establecer una dirección, alinear a la gente, motivar e inspirar a la gente. Modelo basado en:

f Visión de la organización y generar estrategias.

f Un equipo humano motivado que convierta la visión en realidad.

GOLEMAN “El líder con Inteligencia Emocional”:

f Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.

f Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.

f Capacidad para comprender las emociones.

f Capacidad para dominar las propias emociones y las de los demás. En el punto siguiente se desarrollarán estas dos Teorías, como punto de partida del nuevo modelo, pero previamente se hace una breve referencia al autor Peter Drucker.

En los años sesenta y setenta, management era Peter Drucker. Había un amplio consenso en considerarlo como el gran inspirador de la mayor parte de las ideas clave de esa disciplina. ciencia política y administración pública, Drucker era un hombre de cultura y grandes inquietudes. No es infrecuente, por ejemplo, que se pretenda que la formación en management se limite a lo instrumental en esta disciplina, a lo que tiene una utilidad inmediata, o a lo que pide explícitamente el mercado, y se mencione a Drucker como ejemplo de lo que hay que leer y estudiar. Drucker escribió un buen número de libros y un montón de artículos, principalmente publicados en la Harvard Business Review, donde fue uno de los autores de mayor constancia a lo largo de los años. Pero el tipo de enfoque que dominó se desarrolló esencialmente en dos libros: “The Practise of Management”, y “Management: Tasks, Responsibilities and Practises”.

Un alto directivo de General Motors invitó a Drucker a hacer un estudio en profundidad de los niveles de la alta dirección de empresa; y de ahí salió su primer libro relacionado con el management propiamente dicho, “The Concept of the Corporation”, publicado en 1946 y, que, a la manera de ver de Drucker, significaba tener en cuenta tres dimensiones:

f Los resultados que son su razón de existencia.

f La organización interna de las personas en una tarea común.

f La dimensión de los impactos y las responsabilidades sociales.

2.3 LIDERAZGO Y ETICA PROFESIONAL

ÉTICA

(del griego *ethike*, derivado de *ethos*, carácter, y, según Aristóteles, de *éthos* costumbre) Rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es la moral. Si por moral hay que entender el conjunto de normas o costumbres (mores) que rigen la conducta de una persona para que pueda considerarse buena, la ética es la reflexión racional sobre qué se entiende por conducta buena y en qué se fundamentan los denominados juicios morales. Las morales, puesto que forman parte de la vida humana concreta y tienen su fundamento en las costumbres, son muchas y variadas (la cristiana, la musulmana, la moral de los indios hopi, etc.) y se aceptan tal como son,

mientras que la ética, que se apoya en un análisis racional de la conducta moral, tiende a cierta universalidad de conceptos y principios y, aunque admita diversidad de sistemas éticos, o maneras concretas de reflexionar sobre la moral, exige su fundamentación y admite su crítica, igual como han de fundamentarse y pueden criticarse las opiniones. En resumen, la ética es a la moral lo que la teoría es a la práctica; la moral es un tipo de conducta, la ética es una reflexión filosófica

La ética no crea la moral. Aunque es cierto que toda moral efectiva supone ciertos principios, normas o reglas de conducta, no es la ética la que, en una comunidad dada, establece esos principios y normas. La ética se encuentra con una experiencia histórico-social en el terreno de la moral, o sea, con una serie de morales efectivas ya dadas, y partiendo de ellas trata de establecer la esencia de la moral, su origen, las condiciones objetivas y subjetivas del acto moral, las fuentes de la valoración moral, la naturaleza y función de los juicios morales, los criterios de justificación de dichos juicios, y el principio de que rige el cambio y sucesión de diferentes sistemas morales.

La ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad. O sea, es ciencia de una forma específica de conducta humana.

Tanto la moral como la ética, términos que en la práctica suelen identificarse, tienen una función práctica: se refieren, aunque no exclusivamente, a situaciones conflictivas de la vida de las personas. Desde el punto de vista de la moral, hay que tomar una decisión práctica; desde el punto de vista de la ética, ha de formarse la conciencia en el hábito de saber decidir moralmente. En ambos casos, se trata de una tarea de fundamentación moral.

LIDERAZGO

El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

El conjunto de habilidades que son necesarias para ejercer como un líder son del tipo gerenciales o directivas y con ellas el líder generará una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas, con el fin de que, por ejemplo, trabajen con más entusiasmo, reciban indicaciones para hacer una tarea, darles ánimo, etcétera. También es válido decir que un líder es quien toma la iniciativa para comenzar a hacer algo, quien incentiva, gestiona, evalúa.

El liderazgo implica una apropiación desigual de poder, ya que los miembros del grupo solo acatarán las órdenes, aunque pueda que sí ayuden a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando de otras formas. El término liderazgo también puede ser usado para señalar a un grupo de líderes.

Hay estudios psicológicos realizados que afirman que las personas buscan en un líder que sea similar a nuestros padres o a quienes hayan representado este papel, ya que ellos son la primera figura de autoridad que conocemos.

Líder también puede ser aquel que tiene características que lo hacen una persona célebre o para señalar a una persona que impone respeto. Un líder se destaca entre los demás y tiene cualidades que le dan la superioridad para desempeñar el papel que posee. El líder deberá sobresalir en algún aspecto (títulos, experiencia, conocimientos, desempeño, etcétera) para que se vea como “mejor” ante el resto de sus pares.

ÉTICA PROFESIONAL

La ética profesional (que también recibe el nombre de código deontológico) es el conjunto de principios que deben regir el comportamiento moral de un profesional. En este sentido, cada sector o gremio establece cuáles deben ser estos principios generales. Son pautas de tipo moral que pretenden recordar al profesional qué es lo correcto y qué no lo es. Es una manera de dotar a una profesión de un componente de responsabilidad individual que debe acompañar a los procesos técnicos.

La ética profesional parte de un principio simple: no todo vale. Esto quiere decir que es legítimo ejercer una profesión, pero no se puede actuar al margen de unos valores o principios morales. Y para que la ética profesional no se quede en una idea vaga e imprecisa se establecen unos códigos deontológicos que delimitan la dimensión ética de un ámbito laboral. Así, en los últimos años cada profesión establece sus propios reglamentos, guías o códigos de actuación: los docentes, los profesionales de la salud, los periodistas o los directivos de algunas multinacionales. Con la descripción de estas orientaciones se pretende establecer límites entre lo legítimo y lo ilegítimo, lo adecuado y lo incorrecto.

Incumplir un código de ética profesional supone un desprecio hacia la propia profesión. Es una manera de no respetar una "regla del juego" que se considera esencial y que ha sido establecida de forma consensuada por los propios miembros de un sector laboral. Al mismo tiempo, firmar o suscribir un código profesional es algo más que un gesto simbólico, es un compromiso personal en relación con el ejercicio de una profesión.

Ética y profesión: una relación estructural

La distorsión histórica de corte científicista y racionalista que separó de manera tajante el juicio de hecho y el juicio de valor (Morin, 2005) y que, sustentándose en una visión equívoca de objetividad ubicó a la ciencia en el ángulo de lo objetivo y racional, y a la ética en el ángulo subjetivo y emocional; derivó progresivamente en un alejamiento del campo de las profesiones respecto del de la ética, dejando el tema de la ética profesional en el pasado, como una especie de raíz pre-científica de las profesiones en la que se prescribían ciertas normas de buen comportamiento ligadas a especulaciones filosóficas, o incluso a creencias religiosas que había que superar.

Sin embargo, el tiempo ha ido regresando el tema de la ética al campo de la ciencia y de las profesiones, por un lado porque la desilusión de la modernidad y la fe ciega en la razón que dio origen a la llamada posmodernidad (Morin, 2005), o modernidad líquida (Bauman, 2007), trajo consigo un retorno al campo de la subjetividad y una revaloración de la dimensión afectiva en la que se sigue ubicando a la ética, y por otra parte, porque la profunda crisis sistémica en que se encuentra el planeta en lo ecológico, lo económico, lo político, lo social y lo cultural ha

obligado a la sociedad a volver a pensar en la relación entre el saber y el vivir, entre las prácticas humanas y lo auténticamente humano; en términos filosóficos, entre la verdad y el bien.

Es así que un análisis más contemporáneo del tema nos lleva a comprender la relación estructural y dialógica entre ética y profesión; si entendemos bien lo que es una profesión, y si visualizamos la ética desde una perspectiva amplia y profunda, esta relación resulta evidente e irrenunciable, de tal forma que puede afirmarse que toda profesión se ejerce desde una visión ética, y que toda visión ética conlleva una definición de lo que es una profesión y un buen profesional.

Hortal (1996) plantea que en cierto modo "todo trabajo remunerado es una profesión" pero en el sentido pleno "no todo trabajo remunerado es una profesión". Según este autor, pionero y referente en el terreno de la ética profesional, para que un trabajo o conjunto de actividades pueda llamarse plenamente profesión tienen que cumplirse cinco condiciones básicas: que las personas tengan una dedicación estable a ese conjunto de actividades con una función social específica; que esas actividades constituyan el medio de vida de las personas que las ejercen; que exista un cuerpo específico de conocimientos de esa actividad, del que carecen los que no son profesionales de la materia; que estos conocimientos se transmitan de manera institucionalizada a los nuevos profesionales y que haya una forma de acreditación socialmente legitimada para ejercer esta actividad; y finalmente, que exista un control de los profesionales sobre el ejercicio de la actividad, para lo cual se constituyen los colegios, los cuales establecen las normas y procedimientos que van a regir este ejercicio.

En la primera condición antes descrita, se tiene un elemento que establece la vinculación entre ética y profesión. Porque la profesión, para poder ser llamada de ese modo, tiene que tener una función social específica y esa función social específica se origina y tiene que ver con proporcionar algún bien a la sociedad, el cual no se podría obtener de no existir la profesión. Se trata aquí de lo que autores como Martínez (2006) llaman "bienes internos" de la profesión: los bienes para los cuales fue creada socialmente.

En la definición de profesión que aporta Cortina se puede apreciar con mayor énfasis esta relación entre profesión y búsqueda del bien humano, que implica necesariamente a la ética. Dice Cortina que profesión es:

Una actividad social cooperativa, cuya meta interna consiste en proporcionar a la sociedad un bien específico e indispensable para su supervivencia como sociedad humana, para lo cual se precisa el concurso de la comunidad de profesionales que como tales se identifican ante la sociedad (Cortina, 2000: 11).

Por otra parte, la Ética es la disciplina o área de la Filosofía que se ocupa del estudio del bien o de la "buena vida humana" (Prado, 1998); como afirma Cortina (2001: 62): "la Ética... tiene por objeto el deber referido a las acciones buenas que se expresan en los juicios denominados morales...". Este deber, según plantea Prado siguiendo al filósofo español Xabier Zubiri, no es incompatible con la felicidad, sino por el contrario, está orientado hacia ella. El deber, dice Zubiri, es "la posibilidad más conducente a la felicidad", entendiendo la felicidad no como una sensación superficial de confort sino como "el sentirse realmente bien" (Prado, 1998: 132).

Como filosofía de la práctica, la Ética está intrínsecamente relacionada con las profesiones, que finalmente son prácticas humanas que nacen y se organizan, como ya se planteó, para proporcionar un bien específico a la sociedad; para contribuir, a través del cumplimiento de un deber ser moral —del bien interno que les dio origen— al logro progresivo y limitado de la felicidad humana individual y colectiva, es decir, al estado de cosas en que las personas y la sociedad toda se sientan "realmente bien" porque están satisfaciendo su deseo profundo de "vivir para vivir" (Morin, 2003), que es su vocación fundamental.

Esta es la relación estructural entre ética y profesión que nos permite ver con claridad que toda profesión tiene un fundamento ético, y que toda acción profesional tiene que cumplir un deber ético.

Los principios de la ética profesional

En el campo de la ética profesional prácticamente existe consenso acerca de los principios que deben fundamentar las acciones de todo profesionista que se precie de estar actuando moralmente. Más allá de la existencia y apego a ciertos códigos deontológicos que plantean muchos gremios profesionales, en un nivel de mayor generalidad y profundidad teórica se encuentran estos tres principios de acción ética (o cuatro, dependiendo del desdoblamiento o

no del primer principio) que deben normar el comportamiento en el campo de la acción socio-profesional.

Desde los planteamientos de autores como Hortal (1996; 2002), Martínez (2006), Hirsch (2004) y otros, estos principios fundamentales son: el principio de beneficencia (al que en ocasiones se añade su contraparte, como principio de no maleficencia), el principio de justicia y el principio de autonomía.

El principio de beneficencia

"Un profesional ético es aquel que hace el bien en su profesión haciendo bien su profesión", afirma Hortal (s/f: 3). Esta es una excelente definición del principio de beneficencia que implica dos elementos complementarios e inseparables: el hacer bien la profesión, es decir que un profesional ético es aquel que desarrolla su actividad de manera competente y eficaz, cumpliendo adecuadamente con su tarea; y por otra parte, el hacer el bien en la profesión, es decir, ejercer la profesión pensando siempre en el beneficio de los usuarios de la actividad profesional y en el beneficio de la sociedad, de manera que se cumpla con el bien interno de la profesión, que se aporte el bien específico para el que fue creada.

Como ya se dijo, si bien estos dos elementos pueden y deben distinguirse para fines de análisis, deberían ser inseparables en la práctica, porque un profesionista que busque hacer el bien con su profesión, beneficiar a la gente y a la sociedad a través de su ejercicio profesional, tendrá que hacerlo mediante una práctica actualizada, competente, bien hecha. Una práctica profesional deficiente o de mala calidad es una práctica que por definición no beneficia a sus destinatarios ni a la sociedad, y puede incluso dañar. El ejercicio ético de la profesión, por lo tanto, no puede consistir solamente en buenas intenciones o buen corazón, sino en acciones eficaces. En el otro ángulo de esta relación, podría afirmarse que es posible realizar bien la profesión, de manera eficiente y atinada, buscando hacer el mal o dañar a ciertas personas o a la sociedad en general. Es común encontrar afirmaciones acerca del gran daño que hacen los profesionales muy bien preparados y técnicamente muy hábiles, pero sin formación ética y con malas intenciones. Sin embargo, si se analiza este ejercicio profesional y se contrasta con la definición de profesión es posible afirmar que un ejercicio eficiente de la profesión que no beneficia, o que incluso daña a personas o a la sociedad, no es un buen ejercicio profesional

puesto que no está cumpliendo con la función original de las profesiones, que es la aportación de un bien a la sociedad, del que se carecería si esta profesión no existiera.

Como se comentó líneas arriba, algunos autores añaden al principio de beneficencia el de "no maleficencia", que plantea que todo ejercicio profesional debe buscar a toda costa no dañar o afectar a personas, grupos sociales o a la comunidad toda. Este principio es complementario y por ello a veces se considera reiterativo, puesto que si en el ejercicio profesional se busca el beneficio del usuario y de la colectividad, está implícito el hecho de que se busque no dañar. No está de más, sin embargo, señalar que todo buen profesional, al hacer el bien en su profesión, haciendo bien su profesión, tendrá que considerar siempre el efecto que sus decisiones van a tener en los posibles afectados, tratando de evitar o minimizar al máximo estos daños, tal como lo plantean Adela Cortina (2001) y otros autores a partir de la ética de la razón comunicativa.

El principio de autonomía

Como bien señala Hortal (1996), el principio de beneficencia puede interpretarse de manera que genere una visión de profunda asimetría entre el profesional y el usuario de sus servicios. Si el profesional debe hacer el bien al usuario y a la sociedad con su práctica, puede considerarse entonces que es él el que sabe y puede, y el usuario y la sociedad los que no saben ni pueden; que el profesionista es el sujeto activo del bien y el usuario y la sociedad son meros receptores pasivos de este beneficio que recibirán del ejercicio profesional.

La relación de asimetría, considerada de este modo, puede traducirse en relaciones de dependencia entre el profesionista y el usuario de sus servicios y generar una dinámica de asistencialismo o incluso de juegos indebidos de poder en la prestación de los servicios profesionales.

El principio de autonomía busca evitar esta relación de dependencia y paternalismo al señalar que el usuario no es un simple receptor pasivo, sino un sujeto que debe participar activa y responsablemente en las decisiones que implican la prestación del servicio profesional.

De este modo, un profesionista ético debe considerar siempre a los usuarios de sus servicios como sujetos de derechos, poseedores de una dignidad inalienable y por ello capaces de

participar en la toma de decisiones de aquello que les va a afectar, para bien o para mal, en cualquier tipo de práctica profesional.

El fin último de cualquier práctica profesional debe ser la contribución a la autonomía y capacidad de autogestión del usuario, así como la autonomía cada vez más plena de la sociedad entera como sujeto colectivo.

El principio de justicia

Hortal (s/f: 6) señala que ".la ética profesional no se agota en las relaciones bilaterales entre los profesionales y los destinatarios de sus servicios profesionales." sino que se enmarca en un sistema social que será, en última instancia, el que reciba los beneficios o sufra los daños de una práctica profesional bien o mal realizada.

Por ello el principio de justicia establece que, en toda prestación de un servicio profesional, cada uno de los sujetos involucrados debe cumplir con su deber, es decir, con la tarea que se le ha encomendado, con lo que se espera que haga, sin extralimitarse, pero sin pecar tampoco de insuficiencia en su responsabilidad.

Más allá de este cumplimiento cabal de las tareas de cada sujeto interviniente en una práctica profesional, el ejercicio de las profesiones se enmarca en lo que Lonergan (1988) llama la construcción del "bien de orden", es decir, la contribución para la recurrencia sistemática de operaciones y acciones que hagan que los bienes particulares fluyan de manera continua hacia todos los individuos y grupos que conforman una sociedad determinada.

De esta manera, el principio de justicia se cumple solamente cuando los profesionistas se preguntan por la contribución de sus prácticas al bienestar general de la sociedad a partir de una adecuada organización institucional y normativa.

Porque como afirma el mismo autor, "las profesiones no son tan autónomas como pretenden ser. Las profesiones no se entienden sino desde la función social que desempeñan, y eso las vincula al contexto del que surgen y al que pretenden servir." (Hortal, 1996: 7).

Hacia una ética profesional compleja: principios y religación

Los principios básicos de la ética profesional —beneficencia, autonomía y justicia— siguen siendo vigentes y más necesarios que nunca en una sociedad en la que las prácticas profesionales se están orientando desde la búsqueda de eficiencia y competitividad, desde la visión del cliente o usuario como un consumidor o un número y desde la finalidad de lucro individual como criterio rector de decisión.

Sin embargo, como se ha planteado sintéticamente en el apartado anterior, estos principios se nos muestran como muy complicados de tomar en cuenta en un contexto complejo como el del mundo globalizado, contradictorio e incierto como el actual. El problema fundamental es precisamente que la ética de principios es una ética que parte de normas o criterios morales estables pensados para guiar la acción —también estable— en un escenario social estable.

Pero la sociedad del siglo XXI es una sociedad caracterizada por la movilidad, el cambio constante, la velocidad en el ritmo de vida y la dificultad o descrédito de los principios estables (verdades, valores, comportamientos); en ella las prácticas profesionales también son cambiantes y dinámicas, las identidades profesionales se debilitan y las fronteras disciplinares se derrumban.

De esta manera, la ética de la complejidad aporta elementos relevantes para repensar y dinamizar los principios básicos de la ética profesional y, en palabras del mismo Morin (2005: 29): "adaptar la ética (profesional) al siglo" para poder hacer realidad "la adaptación del siglo a la ética".

He aquí algunos elementos generales desde donde se podría dar este replanteamiento.

a) *Principio de beneficencia y religación*: hacer el bien en la profesión haciendo bien la profesión sigue siendo un fundamento ético básico en el mundo de la crisis global. Sin embargo, cabe la pregunta acerca del significado de hacer el bien en la profesión y de hacer bien la profesión. Desde la perspectiva de la complejidad, hacer el bien con la profesión y hacer bien la profesión implicaría la búsqueda de un adecuado equilibrio entre los cuatro deberes de religación fundamentales, de tal manera que un profesional ético sería aquél que busca el beneficio de su cliente o usuario, el beneficio de la sociedad y el beneficio de la especie humana a través de su práctica. Un profesional ético hoy tiene que tomar en cuenta de manera equilibrada y simultánea elementos de eficiencia para el cliente con aspectos de responsabilidad social y

criterios de respeto al medio ambiente y a la diversidad global —interculturalidad— para poder responder a los requerimientos múltiples de la religación que implicarían un verdadero bien.

b) *Principio de autonomía y religación*: superar la relación de dependencia o paternalismo a partir del establecimiento de una relación horizontal y participativa que respete al cliente o usuario como un sujeto activo y con derechos en las decisiones profesionales trasciende hoy la interacción cliente-profesionista porque, dada la evidente relación de cada individuo con la sociedad toda y el impacto que tiene una acción particular en el ecosistema del mundo entero —el famoso "efecto mariposa"— y tomando en cuenta la visión del ser humano como individuo-sociedad-especie que aporta el paradigma de complejidad; la relación entre el profesional y el usuario o cliente debe enfocarse desde esta mirada compleja en la que se tiene que dar voz al sujeto individual para el que se trabaja, a la sociedad presente en el individuo para el que se trabaja y a la humanidad toda que también está impresa en ese sujeto. La toma de decisiones profesionales debe abarcar el respeto personal, social y colectivo, la escucha atenta al cliente, a la sociedad y a la especie humana que serán afectados, para bien o para mal, por el ejercicio profesional en cada caso concreto. Se trata ahora de respetar la autonomía del individuo-sociedad-especie al que va a servir el profesional.

c) *Principio de justicia y religación*: el principio de justicia, tal como lo plantea Hortal (1996), ya incorpora de alguna manera los deberes de religación ego y sociocéntrico puesto que plantea que la relación del profesional con el cliente debe ser de corresponsabilidad y cumplimiento mutuo del deber que corresponde a cada uno, pero también en el marco de una visión de justicia hacia la sociedad en la que se ejerce la profesión. Sin embargo, la visión de complejidad aporta otras dos dimensiones a esta relación de justicia: la dimensión de la justicia para con el pasado —la herencia, la cultura de la comunidad— y la dimensión antropocéntrica —la antropoética— que implicaría considerar la justicia para con la humanidad toda en cada actuación profesional que se emprenda. De esta manera, el principio de justicia entendido desde la ética de religación se complejiza porque implica que el profesional comprenda y tome en cuenta la visión de justicia individual, social, cultural y planetaria en su acción cotidiana. ¿Cómo impactará la acción profesional en el cliente, en la sociedad actual, en la cultura heredada y en la especie humana?

Estas son algunas líneas que aporta la ética planetaria que se deriva del paradigma de la complejidad desarrollado en la obra de Edgar Morin para repensar los principios de la ética profesional y resignificarlos en un contexto dinámico, cambiante, contradictorio e incierto.

Sería muy pertinente que los que nos dedicamos al estudio de la ética de las profesiones exploráramos este camino abierto para construir, colectiva y cooperativamente, una ética profesional a la altura de nuestros tiempos.

LA IMPORTANCIA DE LA ETICA PROFESIONAL CON EL LIDERAZGO

La actuación del líder influye directamente en la formación de la cultura empresarial. Actuando de forma ética logrará forjar una cultura dominada por la confianza, el sentido de la responsabilidad y el respeto hacia las demás personas. Una cultura en la que se premie el trabajo y la innovación, y en la que no se admitan comportamientos inmorales. Se creará entonces un ambiente de trabajo exigente a la par que humano y cálido.

Al comprometerse a ejercer un liderazgo ético, el líder asume la responsabilidad de formar racional y emocionalmente a sus trabajadores. Esto es fundamental para ganarse la confianza y colaboración de los mismos, que se verán identificados con los valores y objetivos de la organización y tratarán de desarrollar actitudes positivas ante el trabajo y la comunidad (Gomez 2009).

Actuando de forma ética se logrará una autoridad moral, que es lo que identifica al auténtico líder y le hace un referente dentro de su organización.

Si el papel del líder ético es esencial en el día a día de la organización, aún lo es más en los momentos de crisis, en los que deberá mantener la calma y asegurar que todo está bajo control. Para ello deberá tomar las decisiones con celeridad y precisión, asegurándose de que el daño que puedan sufrir otras personas como consecuencia de las mismas sea el mínimo posible. Una vez pase la crisis, el líder tendrá que realizar un análisis crítico de la situación para ver qué ha sucedido y crecer profesionalmente aprendiendo de los errores.

Desde que comienza a ejercer su liderazgo, el líder se convierte en un modelo de conducta a seguir por todos los miembros de la organización. Por ello es esencial que se trate de un líder ético, que haga lo correcto, de la manera apropiada y por motivos adecuados, siendo su valor cardinal el respeto a los derechos y a la dignidad del ser humano.

Las dificultades del líder ético

Un líder ético puede creer en su trabajo, tener una fuerte personalidad, poner la ética a la cabeza de su agenda y disponer de todas las habilidades y virtudes necesarias para desarrollar un liderazgo eficiente, y sin embargo no lograrlo. Esto es posible porque, aunque generalmente un liderazgo basado en prácticas éticas es aceptado y aplaudido por todos, pueden existir determinadas circunstancias que dificulten la actuación del líder ético.

En ocasiones no es el director el que emerge como líder, pues el liderazgo es independiente de la jerarquía que se ocupe en la organización. Esta situación puede ocasionar que los rangos superiores vean su autoridad cuestionada y pongan impedimentos para que los líderes puedan desarrollar su trabajo.

No todos los trabajadores están dispuestos a integrarse en la cultura empresarial, por lo que “hacen oídos sordos” a todas las palabras de motivación y comprensión del líder tendentes a cambiar esta situación.

La envidia es una de los peores defectos del ser humano, sobre todo porque no deja ver los grandes beneficios que otras personas pueden estar generando para la organización y para ellos mismos. Esto les ocurre a muchos trabajadores de la empresa, principalmente a los que se encuentran en la misma posición jerárquica que el líder, incapaces de alegrarse ante los logros de sus compañeros.

Por tanto, es posible afirmar que la consecución de un liderazgo eficaz no dependerá exclusivamente del líder, sino también de las características, expectativas y comportamientos de sus superiores, subordinados y colegas.

Además de las posibles dificultades que el líder pueda encontrar derivadas de las circunstancias anteriores, existen otros peligros que acechan al líder y que pueden llevar a que su influencia sobre la empresa llegue incluso a ser negativa. Cabe destacar los siguientes.

Endiosamiento: Como se ha explicado con anterioridad, el líder ético será aquel que tenga una fuerte personalidad y una gran confianza en sí mismo. Asimismo, deberá actuar con humildad, no cayendo en ningún momento en el error de sentirse superior e infalible, pues en ese instante dejará de comportarse como un líder ético al no escuchar las opiniones y críticas de sus subordinados. Rodearse de un equipo de gente competente que sepa defender sus ideas y llevarle la contraria al líder cuando sea necesario es realmente importante para no caer en el endiosamiento.

Pérdida del contacto con la realidad: Un buen líder deberá enfrentarse a temas estratégicos y al mismo tiempo estar atento a lo ocurrido en la base de la organización. En el momento en que se pierde el contacto con el trabajo realizado día a día por los clientes, comerciales, proveedores... se empieza a perder el contacto con la realidad, lo que impide seguir a la cabeza de la organización. Para no caer en este error, el líder ético deberá mantenerse informado en todo momento sobre lo acaecido en cada escalón jerárquico.

Quedarse obsoleto: Cuando se ha empleado un método efectivo de liderazgo durante mucho tiempo puede caerse en la tentación de no modificarlo. Sin embargo, en un mundo cambiante como el actual, esto no puede traer sino consecuencias negativas a la empresa, que al no evolucionar en los momentos requeridos, dejará de ser competitiva.

Pérdida de motivación: Una de las principales características del líder es su capacidad de motivar a su equipo. Para ello es esencial que él crea en su trabajo y vea cada día como un auténtico desafío. No debe complacerse con sus logros y bajar la guardia porque, en el momento en el que el líder pierde la ilusión, el equipo dejará de luchar por el logro de unas metas comunes y el liderazgo se verá desquebrajado junto con la organización.

Por todas estas circunstancias es imprescindible que el líder sepa cuándo debe retirarse y dejar que otro ocupe su puesto, pues si no lo hace estará perjudicando gravemente a la organización. El auténtico líder es aquél que es consciente de que su liderazgo en la empresa es temporal y se prepara para su retirada formando nuevos líderes capaces de sustituirle tomando las riendas de la organización.

Educación para el liderazgo

A pesar de las dificultades que conlleva el liderazgo y, más aún el convertirse en un líder ético, cabe destacar que al tratarse de un proceso que debe desarrollarse paso a paso, es posible educar para el liderazgo (Kotter 2000). La mayoría de los grandes líderes se caracterizan por haber afrontado un reto significativo al comienzo de su carrera, aprendiendo así de los triunfos y fracasos logrados. Por tanto, el mejor método es enseñar las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo a los empleados más jóvenes, creando oportunidades que constituyan un desafío para ellos y dándoles la autoridad necesaria para que lo resuelvan de la manera que crean oportuna. De este modo, la descentralización, que implica dar autonomía a los niveles inferiores de la organización para desarrollar su trabajo, es la clave.

Para estimular a los líderes y directores de la empresa a formar líderes en los más jóvenes, es preciso reconocer y recompensar el esfuerzo realizado por éstos para crear una cultura corporativa centrada en el liderazgo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE MAPA CONCEPTUAL

Elabora un mapa conceptual donde desarrolles el contenido de la información expuesta.

MAPA CONCEPUAL: El mapa conceptual representa una jerarquía de diferentes niveles de generalidad, de inclusividad o importancia, y se conforma de: conceptos, proposiciones y palabras enlace. (Novak y Gowin, 1988).

UNIDAD III

EL PENSAMIENTO DE LIDERAZGO

3.1 TIPOS DE LIDERAZGO

LIDERAZGO NATURAL

Se dice que es ese líder que no es reconocido como tal con un título pero que representa ese “rol” a la perfección. Tanto es así, que nadie lo cuestiona, sino que se toman sus recomendaciones y guías como algo que hay que cumplir. Gracias a su buen hacer y el día a día se convierten en los líderes naturales del equipo.

Son personas que ejercen un tipo de liderazgo muy apreciado por el grupo y más que aceptado.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – EL MÁS COMPLETO

Se considera el liderazgo más completo y es que los líderes que actúan bajo este esquema son los llamados “auténticos líderes”, ya que trabajan desde su auténtico poder de motivación e inspiración hacia el grupo... ¡Permanente!

Su objetivo y sus premisas son transformar, innovar y motivar al equipo, y de ahí, crecer. Son realmente muy valorados y buscados para ocupar puestos de responsabilidad en las organizaciones.

LIDERAZGO BUROCRÁTICO

Su base, la de este líder, es cumplir a rajatabla las normas de la empresa por encima de lo que es más conveniente para el grupo o lo que cada uno necesita para poder llegar a los objetivos marcados.

La política de la empresa es su guía más estricta, lo que conlleva a una rigidez absoluta en el modelo de gestión. Está bien cuando se trata de decisiones económicas o empresas, por ejemplo, con materiales peligrosos, pero hay que tener cuidado con este liderazgo y sus consecuencias.

LIDERAZGO “DE LA CURVA”

Este último tipo de liderazgo nos ha gustado mucho siempre porque se basa en la “curva de la felicidad”. Si todo funciona bien, si el equipo se siente motivado, si la productividad es muy elevada y todo el entorno es satisfactorio es lo más parecido a la felicidad que podemos encontrar en el trabajo, y la felicidad siempre se relaciona con una curva. De ahí, el nombre del liderazgo de la curva.

Son liderazgos basados en construir en positivo todo lo que puede afectar al grupo, al trabajo y al desarrollo de las labores. Son líderes muy bien cualificados y que trabajan por el éxito del equipo.

EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Características del liderazgo empresarial

- Buena capacidad de comunicación
- Buena capacidad de motivación del equipo
- Carisma
- Entusiasmo
- Capacidad de resolución
- Organización y capacidad para gestionar los recursos
- Visión de futuro
- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Disciplina
- Escucha activa
- Honestidad
- Estrategia
- Capacidad para tomar decisiones
- Buena imagen

Aunque según cual sea la empresa darán más importancia a unos valores, capacidades o habilidades que a otros. Hay diferentes tipos de liderazgo y la empresa ha de conocer cuáles son los más adecuados para su negocio.

Aunque a muchos no les parezca bien el uso del liderazgo autocrático se utiliza en muchos negocios, pese a que en la actualidad el liderazgo basado en el miedo o superioridad no funciona como tiempo atrás de imaginaba porque, aunque se consiguen resultados nunca llegará a obtenerse la máxima productividad y resiente también en los trabajadores. Pueden funcionar mucho mejor los tipos de liderazgo democrático, carismático, cooperativo, situacional o cualquier otro que no solo se base en el miedo. Ahora hay que saber valorar a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa. Aunque esto es decisión de cada empresa y lo que pretende conseguir con la clase de liderazgo utilizada.

EL LÍDER AUTOCRÁTICO

Es el que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador. Todo se centra en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades. El líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones.

El líder autocrático considera que es él el único competente y capaz de tomar las principales decisiones en la empresa, la única persona con derecho y poder para controlar las decisiones y responsabilidades.

Considera que los trabajadores son capaces de guiarse por sí mismos, por lo que hay que saber gobernarlos y controlarlos, debiendo ellos obediencia a sus órdenes y decisiones.

Características del liderazgo autocrático

- Seguro
- Responsable
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de expresar sus ideas de forma directa
- Altos conocimientos del sector en el que se encuentra
- Experiencia dentro de la empresa

- Capacidad de respuesta ante las necesidades del momento sin dudar

Ventajas del liderazgo autocrático

- Si se logra encontrar al líder idóneo, una persona que se encuentre en equilibrio en todos los aspectos para poder ofrecer las mejores decisiones, capaz de manejar grupos y saber lo que hay que hacer, resultará más fácil comprobar los niveles de desempeño de los trabajadores con el objetivo de conocer las desviaciones existentes con respecto a sus órdenes.
- Es especialmente interesante en caso de trabajadores que necesitan órdenes, aunque también se pueden producir complicaciones con empleados que quieren expresar su opinión.
- Si algo sucede la responsabilidad no cae sobre los trabajadores, ya que sólo cumplían órdenes, sino por el líder, por lo que pondrá más empeño en que sus decisiones sean acertadas.

Desventajas del liderazgo autocrático

- No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, no los considera como personas que tienen opiniones o algo que aportar, los trabajadores son simplemente personas que deben acatar órdenes.
- Algunos trabajadores pueden sentirse infravalorados o que no pertenecen a la empresa, y por eso pueden llegar a abandonar la empresa o rendir menos
- Algunos trabajadores pueden cuestionar las órdenes o decisiones del líder por no considerarlas adecuadas.
- En trabajos o puestos en los que los trabajadores desconocen las metas y objetivos de la compañía, en los que no es necesario, puede ser el tipo de liderazgo que se necesite, aunque el liderazgo a día de hoy está evolucionando a otros tipos en los que los trabajadores forman una parte importante de la empresa y participan también en ella.

EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

Democrático viene de las palabras demos (pueblo) y kratos (autoridad o gobierno). Los trabajadores forman parte de las decisiones de la empresa, y por tanto se integran mucho mejor en ella y experimentan una mayor motivación. Las decisiones son compartidas entre los altos mandos y los trabajadores sin que la palabra de unos valga más que la de otros.

El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

Características del líder democrático

- Ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas
- Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores
- Busca soluciones compartidas
- Orienta a sus empleados, pero no les ordena
- Agradece las sugerencias y opiniones de otros
- Ofrece ayuda y orientación a quien lo necesita
- Está dispuesto a acatar lo que digan los demás
- Motiva a sus empleados
- No delega sus funciones (esto lo hace el líder liberal) sino que está dispuesto a que otros opinen si es necesario
- Potencia la discusión en el grupo

- Fomenta el trabajo en equipo
- Reconoce que varias personas piensan mejor que una
- Es capaz de delegar tareas de forma efectiva
- No se cree superior a los que se encuentran por debajo de sí en la empresa
- Puede dejar su puesto durante unas horas sin que la empresa se resienta

Ventajas del liderazgo democrático

- Los trabajadores se integran mejor en la empresa y el grupo
- Los trabajadores se sienten más a gusto con su trabajo
- Se crean mayores vínculos corporativos
- Se promueve la iniciativa
- No hay competiciones sino lucha por llegar a los mismos objetivos
- La empresa puede funcionar normalmente, aunque el líder se ausente
- Se proporciona información y conocimientos para tomar decisiones

Desventajas del liderazgo democrático

- El proceso es, inicialmente, lento porque requiere de muchas reuniones y acuerdos
- Si el líder no es capaz de llevar bien la situación puede fracasar
- No es fácil tener a todos contentos
- Se deposita demasiada confianza en el grupo, y en ocasiones esto puede ser un error
- Muchos empleados tienen reticencias a colaborar, aportar sugerencias o hablar

Este tipo de liderazgo no solo es el preferido por muchos porque deja poder de decisión a los trabajadores, que se sienten en parte “de la empresa”, sino porque nadie mejor que los

empleados pueden conocer qué se puede mejorar en su puesto de trabajo y funciones y qué es lo que funciona bien.

EL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Dentro de los tipos de liderazgo, uno de los más reconocidos es el liderazgo laissez faire, un tipo de liderazgo más liberal en que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Éste es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder.

Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos, trabajadores que pueden tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con el apoyo del líder sólo si estos se lo piden.

Características del liderazgo laissez faire

- Los líderes prefieren las normas claras
- Los líderes no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo
- Los líderes son neutros en sus opiniones
- El líder influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa
- El líder no tiene un papel importante en el clima laboral
- No se juzga las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que tienen poder de decisión
- Los trabajadores tienen libertad total para sus funciones
- Si falta el líder la empresa puede seguir funcionando perfectamente
- Los trabajadores pueden contar con el apoyo del líder, pero si lo requieren
- El poder está en manos del grupo, no del líder

Ventajas del liderazgo laissez faire

- Aunque el líder tenga que ausentarse un poco la empresa sigue funcionando
- Los trabajadores se sienten mejor porque tienen mayor poder de decisión
- Los empleados trabajan con más libertad y sin presiones
- Los jefes pueden delegar tareas más fácilmente
- Los trabajadores pueden tener más posibilidades de promoción empresarial en caso de haber vacantes

Desventajas del liderazgo laissez faire

- Si los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia puede no funcionar
- Se puede llegar a perder el objetivo si no hay la información necesaria
- Suele ser individual y hay poco trabajo en grupo
- Es más complicado solucionar conflictos si los hay
- Puede dar la sensación de que no hay un líder o este no se implica

Este tipo de liderazgo puede funcionar cuando las personas que forman parte de la empresa cuentan con cierta antigüedad en la empresa, un perfecto conocimiento del funcionamiento del negocio y sus funciones y las competencias que se requieren.

Puede fracasar en caso de un equipo nuevo o con pocos conocimientos de sus funciones. Es necesario tener un buen equipo que esté de acuerdo con este tipo de liderazgo para que todo funcione a la perfección. Además, no basta con dejar todo el poder en manos de los empleados, sino que es necesario conocer la evolución de proceso e intentar reorientar si es necesario.

Si todo funciona bien, estaríamos hablando de un equipo independiente, maduro y comprometido que trabaja bien por su propia cuenta y sin interferencias de un líder.

EL LÍDER PATERNALISTA

Tiene confianza en sus empleados. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos. En este caso, el líder ofrece consejos a los trabajadores para que consigan resultados e insinuando lo malo que no es cumplir con el deber, como su nombre “paternalista” indica. Su papel de líder hace que ofrezca recompensas a los que cumplan satisfactoriamente con su deber.

Al igual que los líderes autocráticos estos piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer.

Características del liderazgo paternalista

- Considera que sus empleados son como sus hijos y hay que orientarlos
- No delega responsabilidades
- Puede ser amable, atento y servicial
- Cree que solo él tiene la razón y es muy desconfiado
- Considera a las demás personas limitadas
- Solo deja que sus empleados tomen decisiones en cosas de poca importancia
- Es el considerado único responsable en el logro de los objetivos empresariales
- Piensa que lo que más motiva es el dinero y el poder
- Da recompensas y castiga si es necesario
- No promueve mucho el trabajo en equipo

Ventajas del liderazgo paternalista

- El líder se preocupa por sus trabajadores
- Se fomenta la motivación por medio de premios o recompensas
- Los trabajadores no tienen que preocuparse por nada más que por hacer su trabajo

- Los trabajadores se sienten protegidos y tienen menos responsabilidades

Desventajas del liderazgo paternalista

- El líder piensa que los trabajadores no tienen criterio propio
- Los trabajadores han simplemente de obedecer
- Se premia el mal desempeño o las cosas que el líder cree que están mal
- Si el líder desaparece, los empleados no saben qué hacer
- El grupo no puede madurar, como tampoco sus componentes
- Los trabajadores proactivos o con mucha experiencia pueden acabar sintiéndose desmotivados

Es uno de los tipos de liderazgo en que el líder considera que tiene toda la razón y que sus empleados no. Sin embargo, se preocupa por ellos e intenta llevarlos por el buen camino (lo que él cree que es el buen camino, aunque se equivoque).

Lo diferenciamos del liderazgo autocrático en que en este último caso el líder tiene todo el poder, piensa que sus trabajadores deben acatar sus decisiones, pero no se preocupa por ellos “como un padre”.

Se diferencia del liderazgo democrático en que esta última consulta a sus empleados antes de tomar sus decisiones y piensa que su opinión cuenta porque tienen criterio propio.

Puede funcionar si el líder es capaz de conocer los objetivos empresariales y guiar a sus trabajadores para conseguirlos del mejor modo posible, aunque puede fracasar si el líder está equivocado en algo.

Un buen líder paternalista será una persona amable, cercana, que cuida los pequeños detalles y a sus empleados.

EL LIDERAZGO CARISMÁTICO

El líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados a la empresa, así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí.

Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores. Un gran problema es que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican no permitiendo ser objetivo en torno a los resultados que ofrece o a sus capacidades. Les cuesta más llevar relación con personas con la motivación para el logro elevada.

Características del liderazgo carismático

- Es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores
- Tiene gran capacidad de convicción
- Es buen motivador
- Es capaz de asumir riesgos
- Puede llegar a utilizar medios innovadores y no convencionales
- Crea admiración
- Tiene visión de futuro
- Tiene buena capacidad de persuasión
- Genera confianza
- Es inconformista
- Se sacrifica por la empresa

- Es positivo

Un líder carismático puede ser altamente beneficioso para una empresa si es capaz de conseguir que los trabajadores hagan lo que requiere con su carisma, con su encanto, sin que estos se sientan manipulados. Para ello ha de saber jugar bien sus herramientas y debe dar buen ejemplo. Si sus trabajadores están dispuestos a hacer algo por el negocio él debe estar en disposición de hacer aún más.

Contar con un líder carismático en una organización tiene sus claras ventajas, pero también puede tener sus riesgos o perjuicios. Comentamos algunos de sus beneficios y posibles riesgos.

Ventajas del liderazgo carismático

- Ante un cambio de liderazgo, genera menos conflictos que otros tipos de liderazgo
- Genera mucha más motivación en los trabajadores
- Como la motivación es mayor, el rendimiento empresarial también tiende a serlo
- El clima laboral mejora
- Une al grupo alrededor de él
- Es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización
- Los éxitos son compartidos

Desventajas del liderazgo carismático

- Sus errores suelen ser perdonados
- Sus logros pueden ser excesivamente alabados
- Puede llegar a anular a las personas
- Puede llegar a crear dependencia
- El líder tiene mucho peso en el equipo

Un líder carismático puede conseguir los objetivos empresariales que se proponga con ayuda de su equipo, ya que es capaz de cualquier cosa por conseguirlo. La empresa se encuentra siempre en constante crecimiento porque no es capaz de conformarse, porque después de conseguir los objetivos requeridos quiere más y va a por más. Puede ayudar a favorecer el cambio y las mejoras constantes en la empresa.

EL LIDERAZGO LATERAL

Es aquel que se basa en la capacidad para influir en personas de un mismo nivel para conseguir objetivos comunes. Se suele realizar entre personas que se encuentran en el mismo rango o puesto dentro de la empresa, y no es una relación entre jefe y empleado.

¿En qué consiste el liderazgo o líder lateral?

Se trata de que cualquier persona puede dirigir sin tener que ser el jefe, puede involucrar a los demás hacia un objetivo común influenciándolos. No es necesario ser jefe para ser líder, ni si quiera estar a cargo de cierta operación, aunque sí se tenga responsabilidad sobre ella, y el liderazgo lateral es un claro ejemplo de esto.

Consiste en un conjunto de destrezas y habilidades que permiten conseguir que otras personas hagan lo que el líder quiere, que es lo que la empresa necesita, obteniendo así un mayor rendimiento en el trabajo y eficiencia en los grupos sin necesidad que actúen los altos mandos para ello.

Este tipo de líder es, sin ser superior, capaz de influir en los valores, creencias y acciones de los otros y apoyarlos para trabajar en torno a un fin y objetivos comunes. Los líderes toman la iniciativa, motivan a los demás, promueven a la acción gestionan, convocan y hacen lo que sea necesario para que el grupo funcione y consiga sus resultados. Pero no basta con que estos líderes existan, sino que la empresa los promueva y les permita la mayor flexibilidad.

Consideraciones sobre el liderazgo lateral: no es nada nuevo

El liderazgo lateral no es uno de los tipos de liderazgo propio de tiempos modernos, sino que viene funcionando desde hace mucho tiempo, sobre todo en personas con antigüedad en la empresa y con altos conocimientos en su puesto, pero también con aquellos que tienen carácter de líderes. Por supuesto, no puede funcionar si el líder tiene un carácter autoritario

o actúa de malos modos, ya que no tiene la licencia suficiente para actuar así, pero sí si diseña buenas estrategias para conseguirlo.

Es necesario hacer uso de la capacidad de influencia, herramientas de comunicación efectivas y buenos modos a la hora de actuar, así como buen ejemplo, para que el liderazgo lateral funcione con eficacia. Tanto el jefe como los compañeros de trabajo deben consentir y aceptar este nuevo rol, y esto no siempre es fácil. Es necesario fomentar y favorecer el liderazgo lateral, el buen liderazgo. El problema que surge es que muchos no se ven motivados a ello porque en realidad no existe ningún tipo de recompensa a mayores para los líderes laterales.

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Es un modelo de liderazgo mediante el que el líder adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo. El comportamiento del líder se adapta al equipo de trabajo para conseguir los mejores resultados.

El famoso modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard propone que el que se encarga de dirigir el grupo cambie su forma de interactuar y abordar tareas según las condiciones de sus colaboradores mejorando el rendimiento del grupo en relación a su diagnóstico.

6 Fases del modelo de Hersey-Blanchard

- Identificar funciones y actividades que hay o necesarias para desarrollar el trabajo adecuadamente con la mayor eficacia y rendimiento.
- Establecer los conocimientos y habilidades que se requieren para cada tarea.
- Valorar el nivel de competencia de cada componente del grupo.
- Valorar el nivel de motivación y confianza de cada componente del grupo.
- Conocer cuál es el desarrollo o madurez de cada componente de grupo de acuerdo a su puesto.

- Seleccionar y llevar a cabo el estilo de liderazgo adecuado para cada empleado.
- Es eficaz en cambios de liderazgo y con diferentes subordinados.

Tipos de colaboradores con los que se puede encontrar la empresa

- No saben y no quieren
- No saben, pero quieren
- Saben, pero no quieren
- Saben y quieren

4 tipos de liderazgo a aplicar

- El líder ordena
- El líder persuade
- El líder participa
- El líder delega

Por supuesto, esto no significa que deba de dar más trabajo a las mismas personas porque le inspiran más confianza, sino que debe tomar decisiones que le ayuden a mejorar los objetivos empresariales siendo más flexible y adaptando sus habilidades y tiempo a las necesidades de cada tipo de trabajador o colaborador con el objetivo de que éste mejore con el paso del tiempo y contribuya a la mayor eficacia del equipo o empresa.

Los dos principales tipos de comportamiento son el de apoyo y el directivo.

El directivo es el que se centra en desarrollar las tareas, ya que el líder define las tareas y funciones y señala qué cuándo y cómo han de ser realizadas, a la vez que controla sus resultados. El de apoyo se centra en el desarrollo del grupo, fomentando la cohesión y participación, motivando y apoyando a los integrantes del grupo

Ventajas del liderazgo situacional

- La empresa consigue mejores resultados, evoluciona
- Hay una mayor interacción líder-equipo
- El líder se adapta a las circunstancias de cada empleado en cada uno de sus estados evolutivos
- El líder es flexible y se adapta
- El líder es versátil y sabe cómo actuar en cada momento
- Es fácil de entender e implementar

Al empezar, el líder podría empezar con un estilo de liderazgo de control para poco a poco ir aumentando el apoyo mientras se reduce la dirección cuando el equipo se ha consolidado. Los equipos de trabajo pasan por diferentes fases de desarrollo y el líder ha de ser capaz de adaptarse a sus colaboradores en cada uno de esos momentos.

En este tipo de liderazgo, el papel de líder no debe ser estático porque ni la empresa ni sus integrantes lo son.

3.2 PENSAMIENTO SISTÉMICO Y LIDERAZGO.

El pensamiento sistémico

Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa

El pensamiento sistémico se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

La tecnología que inspira el pensamiento sistémico es la que se utiliza con los misiles teledirigidos, en donde, aunque el objetivo o meta específica sea movible se tiene la capacidad de llegar a dicho objetivo de varias maneras.

En términos de recursos humanos, consiste en pensar como un todo, con el fin de no crear organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades.

La actual sociedad

La actual “sociedad del conocimiento” pasa del concepto de “mano de obra”, al de “capital intelectual”, el éxito de las organizaciones ya no depende de la acción, sino de la interacción y la comunicación. Cuando falla la interacción, todos los esfuerzos adicionales de las empresas se dañan.

Para saber que es pensamiento sistémico debemos ver esta definición

“El Pensamiento sistémico es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos su carácter singular” Peter Senge.

Es un modo de pensamiento que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas. Estudia el todo para comprender las partes. El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos.

Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos y capacidad para poder influir o interactuar con ellos.

Pasar por alto el funcionamiento sistémico de las cosas implica realizar actuaciones atrevidas cuanto menos y faltas de precisión.

Al no atender las cosas como parte de un conjunto global, lo hacemos como si existieran por sí solas, sin tener en cuenta que nada ha surgido sin la intervención de otras partes, y todo el sistema que las sostiene con sus procesos previos.

Todo está conectado y todo interactúa. La aparición de la Viagra a miles de kilómetros del hábitat de los rinocerontes, ha permitido la recuperación de su población. No porque los rinocerontes padecieran impotencia, sino porque ahora ya no los matan para usar sus cuernos como afrodisíaco

Características:

El Pensamiento Sistémico tiene cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes
- Es un lenguaje circular en vez de lineal
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo
- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada

Se aplica para alcanzar más precisión en nuestras actuaciones con la persona, la familia, los hijos, la pareja, las finanzas, la economía, las organizaciones, las empresas con sus cadenas de producción o gestión, e incluso a las naciones, al medio ambiente, los ecosistemas y por supuesto en las relaciones con los clientes, los compañeros y los subordinados. Sirve para ejercer una influencia más certera y precisa en nuestra vida. Permite descubrir patrones que se repiten en los acontecimientos. La persona puede controlar mejor su salud, su trabajo, su situación económica, sus relaciones... Es útil para realizar previsiones y prepararse hacia el futuro. Proporciona métodos eficaces y mejores estrategias para afrontar los problemas.

No hay tal triunfo si no se da en todos los niveles del sistema.

Metodología

En general el Pensamiento Sistémico se caracteriza por los siguientes pasos:

La visión Global: La construcción de un modelo global donde se observen de manera general el comportamiento del sistema.

Balance del corto y largo plazo: El Pensamiento Sistémico construye un modelo capaz de mostrar el comportamiento que lleva al éxito en el corto plazo y si tiene implicaciones negativas o positivas en el largo plazo que ayuda a balancear ambos para obtener el mejor resultado.

Reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes: Por medio de herramientas especializadas el Pensamiento Sistémico construye modelos específicos para las situaciones bajo observación para entender sus elementos sin perder la visión global.

Reconocimiento de los elementos medibles y no medibles: Los modelos del Pensamiento Sistémico fomentan el correcto uso de indicadores cualitativos y cuantitativos por medio de los análisis de situación y su integración en el comportamiento global.

Beneficios

El Pensamiento Sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa., negocio o área de trabajo, al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre de las partes que integran el sistema global.

La metodología del Pensamiento Sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y a la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.

Estrategias para el pensamiento Sistemático

El momento de mayor crecimiento es el momento de planificar para tiempos difíciles. Las medidas más productivas pueden ser las que más consuman nuestros recursos. Cuanto más luchamos por lo que deseamos, más conspiramos contra las posibilidades de conseguirlo. Estos principios sistémicos son importantes porque representan un modo más fructífero de pensar y actuar. Para incorporarlos en nuestra conducta se requiere una “visión periférica” que se

define como: la capacidad de enfocar el mundo con una lente de ángulo ancho, para ver como nuestros actos se relacionan con otras esferas de la misma actividad.

Un Idioma Universal

El pensamiento sistémico es una herramienta para resolver problemas. Sin embargo, consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Las herramientas del pensamiento sistémico –diagrama del ciclo casual, arquetipos y modelos informáticos- se basan en el concepto teórico de los procesos de realimentación. La estructura por la cual los elementos de un sistema se “alimentan” con una influencia e información recíprocas puede generar crecimiento, producir decadencia o moverse naturalmente hacia un estado de equilibrio.

Soportes para el pensamiento sistemático

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. Es participativo en todos los niveles. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas, han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

Pensamiento Sistemático

El pensamiento sistémico comprende una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, una docena de técnicas prácticas para grafica de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: “las conductas de todos los sistemas siguen ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.”

Una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma llamada “dinámica de sistemas”, en donde los métodos y herramientas – eslabones y ciclos, arquetipos, modelación y stock- and-flow- tienen sus raíces en la dinámica de sistemas.

ESTRUCTURA SISTEMÁTICA

Para el pensamiento sistémico la “estructura” es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, aptitudes y percepciones, y cientos de factores más.

Las estructuras sistémicas suelen ser invisibles, hasta que alguien las señala.

Los cuatro niveles de una visión sistemática

Un buen pensador sistémico, sobre todo en un ámbito empresarial, es alguien que puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles:

Acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.

LOS CINCO PORQUÉS

Es un método alternativo para contar una historia, retrocediendo hasta la raíz de problemas perniciosos y recurrentes.

El primer porque: Escoja el síntoma por donde desee comenzar, el hilo que supuestamente servirá para deshacer el nudo. Haga la primera pregunta al grupo “¿por qué sucede tal cosa?” Tal vez termine por recibir 3 o 4 repuestas. Muéstrelas todas en la pared, con abundante espacio en torno.

Lo sucesivo porqués: repite el proceso para cada enunciado que figure en la pared, preguntando “¿Por qué?” a cerca de cada uno. Haga un seguimiento de todas las respuestas que parezcan viables. Descubrirá que algunas convergen. A medida que llegue a la raíz de cada porqué, se encontrará enfrentando a toda la organización, esta se puede derivar de una estrategia de compra, o de una sub inversión de mantenimiento. El problema no radica en que la medida original fuera errónea, sino en que es de largo alcance y sus efectos persistentes no saltan a la vista.

Evitando la “fijación en los hechos”: Las respuestas a los cinco porqués deben evitar las acusaciones individuales. Las culpas individuales no dejan más opción que aplicar castigos, pero ello nos conduce a un cambio duradero. Uno de los beneficios es que habitúa a la gente a reconocer la diferencia entre una explicación que se limita a los hechos y una explicación sistémica.

Para evitar respuestas anecdóticas y acusatorias, utilice esta técnica: a medida que se registre cada respuesta, diga: “¿es la única razón?”.

EL LENGUAJE DEL PENSAMIENTO SISTEMÁTICO “ESLABONES” Y “CICLOS”

En el pensamiento sistémico, cada imagen cuenta una historia. De cualquier elemento de una situación (o variable), se pueden trazar flechas “eslabones” que representan la influencia sobre otro elemento. A la vez estos revelan ciclos que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

Pero los vínculos no existen aisladamente. Siempre comprenden un circuito de casualidad un “ciclo” de realimentación donde cada elemento es “causa” y “efecto”, recibiendo y ejerciendo influencias, de modo que cada efecto, tarde o temprano, regresa a su origen. Los idiomas lineales sólo nos permiten hablar del ciclo un paso por vez, cuando en la realidad acontecen simultáneamente. Al ver su simultaneidad podemos reconocer una conducta sistémica y ser más sensibles a sus aspectos temporales.

CICLO Y LOS CAMBIOS

Existen dos elementos básicos en la configuración de todas las representaciones de sistemas: los ciclos reforzadores y los círculos compensadores. Los ciclos reforzadores generan crecimiento exponencial y colapso, y el crecimiento o colapso continúa a un ritmo cada vez más acelerado. En todos los procesos reforzadores un cambio pequeño va cobrando creciente poder. Un ejemplo lo representa las tasas de natalidad elevada provocan tasas de natalidad más elevada. No subestime el poder explosivo de estos procesos, en cuya presencia el pensamiento lineal siempre nos pone en aprietos.

EL CICLO REFORZADOR

Puede haber muchos elementos en un ciclo reforzador, todos en círculos, todos impulsando el crecimiento de los demás. Los ciclos reforzadores generalmente potencian el crecimiento o la decadencia, para señalar un sistema reforzador utilice la letra “R” o el efecto multiplicador o “bola de nieve”.

Un ciclo reforzador, por definición es incompleto. Nunca tenemos un círculo vicioso o virtuoso por sí mismo. En algún momento se topa con un mecanismo compensador que lo limita. Tal vez el límite no aparezca en nuestra vida, pero podemos dar por sentado que aparecerá. En general hay límites múltiples.

CICLOS COMPENSADORES: ESTABILIDAD, RESISTENCIA Y LIMITES.

Los procesos compensadores generan fuerzas de resistencia, que terminan por limitar el crecimiento. Pero también hay mecanismos, tanto en la naturaleza como en los demás sistemas que corrigen los problemas, conservan la estabilidad y consiguen el equilibrio, Estos garantizan que ningún sistema permanezca lejos de su radio “natural” de operación.

Los ciclos compensadores surgen en situaciones que parecen ser auto correctivas y autor reguladoras, al margen de la voluntad de los participantes. Si la gente se siente atrapada en una estructura compensadora u otro tipo de estructura, tendrá la sensación de chocar con una pared. A pesar de las frustraciones que generan estos ciclos no son malos de por sí.

Como conclusión se puede decir que descubrir o crear nuevos objetivos es a veces la clave para vencer las resistencias. A veces el objetivo se desplaza o se modifica, pero también está sometido a la influencia del sistema.

DEMORAS

Las demoras se presentan tanto los ciclos reforzadores como en los compensadores. Hay puntos donde el eslabón tarda bastante en manifestarse. La demora puede ejercer una enorme influencia en un sistema, acentuando la repercusión de otras fuerzas. Esto sucede porque las demoras son sutiles: a menudo, se dan por sentadas, a menudo se dan por completo, pero siempre se subestiman. En los ciclos reforzadores, las demoras erosionan nuestra confianza porque el crecimiento no llega con la rapidez esperada. En los ciclos compensadores, las demoras pueden cambiar drásticamente la conducta del sistema. Uno de los propósitos de dibujar diagramas de sistemas consiste en no pasar por alto ninguna demora.

ARQUETIPOS

Esta palabra viene del vocablo griego arkhetypos que significa, “el primero en su especie”. Los arquetipos sistémicos, alejados del pensamiento sistémico, fueron desarrollados en los años 80’s. En esa época, el estudio de la dinámica de sistemas dependía de una gráfica de los circuitos causales complejos y de la modelación por ordenador. Esta utilizaba ecuaciones matemáticas para definir la relación entre variables. Algunos arquetipos, entre ellos el de “límites de crecimiento” y “desplazamiento de la carga”, eran traducciones de “estructuras genéricas”. Estos son mecanismos del pensamiento sistémico que se habían descrito dos décadas anteriores.

APLICANDO UN ARQUETIPO

Al demostrar realimentación (reforzadora y compensadora), las plantillas suelen describir la naturaleza interconectada del mundo.

Los arquetipos son herramientas accesibles que permiten construir hipótesis creíbles y coherentes a cerca de las fuerzas que operan en los sistemas. Los arquetipos constituyen un vehículo natural para verificar y clarificar modelos mentales a cerca de estos sistemas.

A medida que asimilamos los arquetipos, pasan a formar parte de nuestro repertorio de diagnóstico.

Conductas y arquetipos.

Para estas pautas de conducta, se puede aplicar estos arquetipos:

Ciclo Reforzador

Una variable importante se acelera hacia arriba (o hacia abajo), con un crecimiento exponencial o un colapso.

Ciclo Compensador

Hay movimientos hacia un objeto (sin demora), o bien oscilación, girando en torno de un objetivo único (con demora)

Soluciones Contraproducentes

El síntoma de un problema mejora (la variable desciende) y se deteriora (el problema se agrava) alternativamente.

Límites de crecimiento

Hay crecimiento (a veces intenso), nivelación o declinación.

Desplazamiento de la carga

Coexisten tres patrones. La dependencia respecto de la solución inmediata se fortalece. Mientras los esfuerzos para corregir el problema de raíz se debilitan y el síntoma del problema mejora y se deteriora alternativamente.

Tragedia del terreno común

La actividad total crece, pero las ganancias obtenidas a partir de actividades individuales descienden.

ADVERSARIOS

El desempeño de cada parte declina o permanece parejo y bajo, mientras que la rivalidad crece con el correr del tiempo.

Es aconsejable no decidirse de inmediato por “una respuesta”, sino mirar la situación a través de la lente de diferentes arquetipos. Dos o tres pueden combinarse para que cada cual ilumine un aspecto diferente.

ELECCIÓN DE UN ARQUETIPO

Comience planteando conjeturas. Algunas personas temen aplicar un arquetipo “errónea” equivocarse en el diagnóstico y empeorar las cosas. En la práctica esto no ocurre, que por definición la gente escoge arquetipos que resultan interesantes. El hecho de que estamos interesados en determinar historia sistémica es buen indicio para comenzar allí.

Primero trate de adecuar los elementos de la historia al arquetipo, comenzando con el ciclo predominante que parece impulsar al sistema. Después escoja una variable clave y comience a construir el ciclo preguntándose que la afecta. Ahora dé a las variables nombres, que

representen niveles de actividad que puedan subir o bajar en el futuro. Es aconsejable incluir todos los elementos sobre los que usted ejerce al menos una influencia parcial y por último. No fuerce la historia para acomodarla en una plantilla donde no encaja, mejor escoja otro arquetipo y comience de nuevo añadiendo un vínculo (elemento) por vez.

¿QUÉ ESPERAR DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO?

No hay respuestas correctas, como la dinámica de sistemas ilustra las interdependencias del sistema actual. Nunca existe una sola respuesta correcta para una pregunta. En cambio, la disciplina releva que existe una gran variedad de actos posibles, algunos de los cuales conducen a cambios profundos otros actos producen, casi inevitablemente. Algunas consecuencias no deseadas en otro sector del sistema. El arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que escogemos.

MIRAR LA TOTALIDAD

No se puede modificar el sistema dividiéndolo en partes, sino que todas deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible practicar el pensamiento sistémico en forma individual. No porque la disciplina será dificultosa, sino porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas.

NECESIDAD DE COLABORACIÓN

Por naturaleza, el pensamiento sistémico señala interdependencias y la necesidad de colaboración. A medida que el equipo continuo su labor, puede ser necesaria la inclusión de nuevos miembros, sobre todo gente que antes era vista como rival pero que ahora juega en el mismo bando.

Las causas y efectos no están estrechamente relacionados en el tiempo y el espacio. No actué cerca del síntoma del problema. Remonte la corriente y retroceda en el tiempo para eliminar la raíz. A menudo la acción más efectiva es la más sutil. A veces es mejor no hacer nada, dejar que el sistema haga su propia corrección o guíe la acción. Otras veces el punto más propicio se encuentra en un sitio inesperado

Inevitables demoras temporales

Es posible tenerlo todo, pero no al mismo tiempo. Al proponer soluciones sistémicas tener en cuenta las inevitables demoras temporales. Por ejemplo, si usted propone una expansión del personal ¿cuánto tiempo se tardará en capacitar a los nuevos empleados? ¿Cómo afectara este proceso el tiempo del personal existente? Las demoras temporales y otros aspectos sutiles del sistema solo se evidencian con el tiempo y la experimentación. Comprométanse a examinar continuamente el funcionamiento del sistema.

LAS SALIDAS FÁCILES NO SON SALIDAS

Cuídese de las soluciones fáciles y rápidas. La mayoría de la gente prefiere intervenir en un sistema en el nivel de las normas. La estructura física y los procesos laborales, la circulación de material e información, los sistemas de remuneraciones y los mecanismos de control donde los elementos son más visibles y se requiere menos destreza para manipularlos.

La conducta empeora antes de mejorar. Con frecuencia, cuando un proyecto sistémico pone de relieve las estructuras subyacentes, los miembros del grupo tienen momentos de desesperación. Pero en realidad las cosas están mejorando. La gente nota que los problemas que antes eran indiscutibles afloran a la superficie.

ORIGEN DEL CONCEPTO

El Pensamiento Sistémico se ha desarrollado a partir de mediados del siglo XX, sus fundadores, son los fundadores del Mental Research Institute de Palo Alto (California – U.S.A.). De allí se expandió a todo el mundo, como disciplina adecuada a la resolución de problemas personales, familiares, de organizaciones pequeñas y grandes, y hasta de relaciones internacionales.

3.3 TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Ya hemos dicho que vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que este actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes.

En la negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la

negociación, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas.

Esto es así porque, si frecuentemente una parte gana a costa de que la otra pierda, se acaba produciendo la rotura de las relaciones comerciales. En la negociación, al igual que en la venta, deben beneficiarse ambas partes.

Generalmente, en la negociación no resulta afectada la relación total entre los participantes, se difiere en una parte, no en el todo. Las fases de la negociación son muy parecidas a las de la venta; del conocimiento y dominio de estas fases va a depender en gran medida el éxito o fracaso en la negociación.

7.1. La preparación

En la fase de preparación hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos pueden ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.

7.2. La discusión

Como se ha dicho, las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses. En esta fase que normalmente se llama de conversación, intercambio o presentación, tratando de quitar agresividad al vocablo discusión, se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta.

7.3. Las señales

Como se ha dicho, en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal es un medio que utilizan los negociadores

para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta, del tipo de: «no concederemos nunca el descuento que nos pide», «es absolutamente imposible aceptar esa forma de pago», «no podemos considerar esa propuesta».

7.4. Las propuestas

Las propuestas son aquello sobre lo que se negocia, no se negocian las discusiones, aunque las propuestas puedan ser objeto de discusión. Se sale de la discusión por una señal que conduce a una propuesta, es decir, a una oferta o petición diferente de la posición inicial; deben evitarse en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser estas cautelosas y exploratorias pues, en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas.

7.5. El intercambio

Esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.

7.6. El cierre y el acuerdo

Como es lógico, la finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. Al igual que cuando hablábamos del cierre en la venta, también en la negociación debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. En cualquier caso y al igual que en la venta, existen dos tipos de cierre:

- Cierre por concesión. Es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.
- Cierre con resumen. Después del cierre con concesión, es el tipo de cierre de negociación más utilizado. Al terminar la fase de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que

hemos hecho por nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

En la negociación adquieren una gran importancia los movimientos estratégicos, la forma en que hagamos estos y respondamos a los de nuestro opositor determinará nuestro éxito o fracaso. Tengamos en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles.

7.6.1. Negociación del precio

Es la objeción típica. Ya dijo Valle-Inclán: «... es de necios confundir valor y precio...».

Pero la realidad nos demuestra que el cliente compara el valor del producto con el precio que se le pide y como es más fácil entender el precio que el valor, pues se entra en conflicto de intereses. Además, es un hecho probado que a nadie nos gusta pagar más por algo, de lo que pensamos que ese algo vale. Por ello, el vendedor tiene que hacer ver al cliente el auténtico valor de su producto.

El precio tiene una referencia: es más alto o más bajo que otro. El precio se satisface en el acto o a corto plazo, el valor se disfruta o constata a lo largo del tiempo, ya que el valor está en función de la calidad, el concepto calidad no se expresa en un solo parámetro, el concepto calidad no es mensurable, las cifras que se emplean en calidad no tienen sentido propio; por ejemplo: ¿cómo se mide la comodidad? ¿Y la seguridad? ¿Y la marca?

Los clientes suelen decir: «es muy caro...», cuando en realidad deberían decir: «no veo el valor...» o «es un precio muy elevado».

La objeción «es demasiado caro» puede ser de naturaleza objetiva o táctica. Hay razones objetivas cuando el cliente compara el precio con el valor orientativo, el cual hace que el precio parezca excesivamente elevado, o cuando el cliente no puede pagar el precio.

Hay razones tácticas cuando el cliente ataca el precio por principio o persiguiendo otros objetivos.

La tarea del vendedor consistirá en averiguar si la razón, aparentemente objetiva, que el comprador dará es verídica o si solo es una tapadera. Deberá hacer preguntas detalladas y de

control y prestar atención para ver si la respuesta es convincente y bien pensada o rebuscada y esquiva, así averiguará cuáles de los mencionados son los verdaderos motivos del cliente.

El principio fundamental en la negociación es: si no tenemos que negociar, no negociemos; por tanto, el vendedor haría muy bien en situarse en una posición en la que no tuviera que negociar, exponiendo sus condiciones con firmeza y seguridad, como si este fuera inamovible sin emplear términos como «alrededor», «sobre», «más o menos». No debe, tampoco, dejar que una contracción nerviosa o un tartamudeo le delate que está dispuesto a regatear.

El vendedor que representa un producto altamente diferenciado, único en el mercado, será fuerte y, o no tendrá que negociar, o podrá negociar mejor.

7.6.1.1. Estrategias para las objeciones al precio

Al hablar de precio no se debe decir precio barato ni precio caro, en su lugar se debe decir precio bajo o, mejor aún, precio adecuado y precio elevado. Barato se asimila en la mente del cliente como de poca calidad y caro puede ser una barrera para el presupuesto del cliente.

El servicio al cliente, la calidad y la marca, como hemos visto, son las armas más eficaces de todo el arsenal del vendedor. Siempre que le sea posible debe hacer referencia a estos factores.

Preguntar para averiguar qué cantidad nos separa es una información muy importante para proseguir con el proceso de negociación. Dividir el precio en pequeñas fracciones.

Ejemplo: le entregamos este iPad y tan solo incrementaremos en su factura mensual 14 euros.

7.6.1.2. ¿Cómo presentar el precio?

Es conveniente que el vendedor presente el precio cuando ya haya argumentado sobre los beneficios que su producto va a proporcionar al cliente y este haya aceptado algunos. Debe mencionarlo sin brusquedad, con toda naturalidad, al decir el precio no debe bajarse el tono de la voz o decirlo con timidez, ni mirar a otro lado.

El precio conviene presentarlo entre dos beneficios, según la técnica del «bocadillo» o del «sandwich» de la forma siguiente:

- Presentar uno o varios beneficios del producto.

- Dar el precio sin vacilación.
- Presentar la utilidad que esos beneficios tienen para el cliente.

7.6.1.3. *¿Cómo vender un producto de precio elevado?*

Resaltando la calidad del producto, el servicio y la marca, despertando en el cliente la conciencia de calidad, incitando el amor propio del cliente y halagando el buen gusto del comprador, estimulando en ellos el móvil del orgullo, vanidad y prestigio.

Presentando ventajas y beneficios del producto, buscando la utilidad para el cliente, hasta que este vea que lo que paga es menor de lo que recibe, hablarle de inversión y no de gasto y dividir el precio en pequeñas fracciones, como ya vimos con anterioridad.

7.6.1.4. *Estratagemas de los compradores*

Los compradores también utilizan ciertos métodos y trucos para sacar provecho de los vendedores. Algunos de estos son:

- Apelar a la vanidad del vendedor para conseguir que haga concesiones, con frases como: «¡Usted tiene una gran influencia!».
- Iniciar las negociaciones con una queja para despertar en el vendedor un sentimiento de culpa.
- Subrayar la importancia del poder adquisitivo propio, y crear perspectivas de futuro favorables.
- Ablandar al vendedor con negociaciones duras.
- Empezar con puntos de los que es posible alcanzar rápidamente un acuerdo. De esta forma se animará y estará dispuesto a hacer concesiones.
- Hacer concesiones en puntos sin importancia para pedir las a la recíproca en los aspectos importantes.
- Mencionar continuamente las propias concesiones y hacer resaltar que se espera lo mismo del vendedor.

- Dar la aprobación con reservas, para retener en la mano un medio de coacción.

Por último, permítidme hacer dos reflexiones sobre los precios haciendo alusión a una cita de John Ruskin:

«Mucho después de haber olvidado las mieles de un precio bajo, uno sigue recordando el amargor de la mala calidad y del mal servicio».

O esta otra de Heinz Beck:

«Con los productos muy baratos se suelen necesitar pocos argumentos para venderlos, pero muchos para atender las reclamaciones».

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

CUADRO SINÓPTICO

Elabora un cuadro sinóptico donde desarrolles la información expuesta de manera lógica y coherente.

Los cuadros sinópticos son representaciones gráficas de la información y de sus relaciones. Con ellos puedes realizar la clasificación y síntesis de datos. Los cuadros sinópticos establecen una relación entre dos conjuntos de datos, del lado izquierdo de la forma llamada “llave”, se ponen datos generales, del lado derecho datos particulares o específicos, englobados o abarcados por los primeros.

UNIDAD IV

LAS RELACIONES Y EL LIDERAZAGO

4.1 RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN.

Es muy importante conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones por parte del líder, pero también la figura del seguidor tiene una importancia relevante en este tipo de relación, ya que no todos los seguidores son iguales, ni se comportan de la misma forma. La relación líder-seguidor en el liderazgo está marcada por la interacción que surgen entre ambos, puede suponerse que esta es igual para todos los seguidores, más sin embargo las relaciones denominadas diádicas señalan el comportamiento del líder en las relaciones tanto interpersonales como intergrupales.

La teoría diádica o también conocido como liderazgo individualizado, es un enfoque del liderazgo que pretende explicar el por qué los líderes varían su comportamiento teniendo más influencia y efectos con distintos seguidores. Este enfoque se orienta en las diversas relaciones diádicas, señalando que un líder establece relaciones diferentes con cada uno de sus seguidores. Por tanto, es necesario clarificar tres conceptos:

Díada: es la relación que surge entre un líder y un seguidor.

Diádica: se refiere a la relación entre el líder y cada uno de los seguidores en un departamento o unidad de trabajo.

Relación diádica: establece las diferentes conductas que mantiene el líder con cada integrante del equipo.

Teoría de la vinculación diádica vertical La primera etapa en la evolución es la adquisición de conciencia de que existe una relación entre el líder y un seguidor, más que un líder entre un grupo de seguidores (Lussier y Achua, 2005, p.222).

Teoría del intercambio entre líder y miembro También conocida como ILM, es la segunda etapa, propone que la calidad de la relación entre un líder y un seguidor es una condición importante de la forma en que se tratara a cada seguidor.

Según Amorós (p153) La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una

desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal. Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La condición del seguidor El liderazgo utiliza la influencia sobre sus seguidores para alcanzar un fin determinado. Chiavenato (2004; p.449) define a la influencia: Influencia es una transacción entre personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra.

De igual manera es necesario definir al Seguidor: alguien que sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona. La anterior definición proporciona idea que los seguidores de manera general son figuras pasivas en las relaciones entre el líder y ellos mismos. Reflexionando en relación a cualquier estructura organizacional todos los miembros incluyendo a los líderes es un seguidor, lo anterior lo podemos interpretar que el líder se convierte en un seguidor de su jefe inmediato, por ello el seguidor adquiere una función activa.

La esencia de las relaciones entre el líder y los seguidores entraña reciprocidad, o sea intercambio recíproco de influencia. “Los seguidores competentes confiados y motivados son esenciales para que el grupo de trabajo o equipo de cualquier líder se desempeñe de manera efectiva, en lugar de la función conformista y pasiva que se ha asignado a los seguidores “(Daft, 2006, p. 262).

Los estilos de seguidores Las investigaciones sobre los seguidores realizadas por Robert E. Kelly dieron como resultado 5 tipos de seguidores (Daft, 2006, P.263 y 264), como a continuación se podrán observar en la siguiente esquematización.

Los estilos se clasifican en dos dimensiones:

- La primera es una cualidad de un pensamiento crítico independiente versus una deficiencia de un pensamiento acrítico dependiente.
- La segunda dimensión es relativa al comportamiento activo / pasivo.

(Daft,2006, p.264).

Conforme a la tabla anterior el grado en que se posea un pensamiento crítico e independiente, acrítico y dependiente, sea activo o pasivo determinara si es un seguidor: alineado, conformista, sobreviviente, pragmático o eficaz.

- I. Seguidor alineado. Es un individuo pasivo, pero independiente y crítico, se trata de alguien que se siente engañado, o que considera que la organización no reconoce sus virtudes en el trabajo y no participa en el desarrollo de los problemas o deficiencias de la organización.
- II. Seguidor pasivo. No manifiesta un pensamiento crítico ni independiente y no participa en forma activa, estos sujetos esperan que el líder piense por ellos y no trabajan con entusiasmo y solo realizan las actividades que se les pide y deben estar sujetos a una supervisión constante.
- III. Seguidor conformista. Participa es un individuo activo, pero dependiente y que no piensa en forma crítica, cumple con sus tareas y órdenes evitando el conflicto en otras palabras son sujetos que dicen “si señor”, en las organizaciones
- IV. Seguidor eficaz. Es un individuo que es al mismo tiempo independiente y crítico, es muy activo en su grupo, muestra una imagen constante de compromiso, propicia el cambio, situación que los puede llevar a riesgo o conflicto incluso con sus líderes con el fin de lograr los objetivos organizacionales, son competentes y asumen tanto sus fortalezas como debilidades. v. Seguidor sobreviviente pragmático.

Es un individuo que manifiesta algunos rasgos de los cuatro estilos, dependiendo de cuál sea el que mejor se ajusta a la situación prevaleciente minimizando el riesgo, casi siempre son partidarios “del término medio”, como resulta difícil discernir dónde radican los problemas, presentan una imagen ambigua de matices tanto positivos como negativos. Directrices para un seguidor eficaz Partiremos de la premisa que, para lograr un liderazgo efectivo, es necesario que muchas de las cualidades que son deseables en un líder son las mismas que debe tener un seguidor eficaz.

Por tanto, las directrices para ser un seguidor eficaz y diferenciar a los seguidores de equipos de alto desempeño de los que integran equipos con un desempeño marginal son:

I. Ofrecer apoyo: un buen seguidor busca la manera de ofrecer soporte y alentar a un líder que encuentra resistencia al introducir el cambio en la organización.

II. Tomar iniciativa: hacer lo que sea necesario lo cual comprende trabajar más allá de las obligaciones que le tienen asignadas.

III. Realizar funciones de asesoría y coaching: para apoyar al líder cuando este sea nuevo en su función o no tenga experiencia.

IV. Plantear asuntos o preocupaciones cuando sea necesario: en los problemas potenciales que se presenten el seguidor pueda ayudar a enfrentar al líder dichas dificultades o inquietudes.

V. Busque y aliente una retroalimentación: los seguidores pueden desempeñar un papel constructivo en la evaluación que el líder hace de ellos.

VI. Aclare cuál es su función: cuando sea imprecisa la función o exista incertidumbre sobre su puesto se debe aclarar con el líder. El líder tiene la responsabilidad, de comunicar con total claridad, lo que él espera de sus seguidores. Liderazgo y negociación

VII. Muestre aprecio: a cualquiera, incluido el líder, como parte de la retroalimentación cuando hace algo que sea benéfico hacia los demás.

VIII. Mantenga informado al líder: la información que les brindan sus seguidores es de vital importancia para el líder, la información debe ser precisa y oportuna para que el líder tome buenas decisiones y tenga un panorama completo de cómo están las cosas en la organización.

IX. No permita una influencia inapropiada: el líder no podrá influir de manera inconveniente o ventajosa para fines particulares al seguidor, este tiene el derecho de rechazar categóricamente esta situación. (Lussier y Achua, 2005, p.237)

Lo ideal para las organizaciones es ser un líder y seguidor proactivo, en donde ambos alcancen objetivos comunes y una visión compartida, más que sujetarse a una visión de líder, ser parte

de ella y contribuir asumiendo la responsabilidad de su trabajo, tomar la iniciativa para resolver problemas y cuestionar a los líderes cuando piensan que están equivocados.

4.2 LIDERAZGO TRANSCULTURAL

La cultura y el liderazgo son dos conceptos importantes para la Psicología Social. Durante la última década numerosos autores han reconocido la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales, así como la importancia de realizar comparaciones transculturales que permitan la validación de las teorías formuladas desde una perspectiva fundamentalmente norteamericana (Himmelweit y Gaskell, 1990; Markus y cols., 1996; Fiske y cols., 1998; Smith y Bond, 1993, 1998 y Moghaddam, 1998).

En nuestro país, la edición de este número especial del Boletín de Psicología también constituye una clara muestra de este interés plenamente justificado en un mundo como el actual en el que, por diversas razones, (globalización, inmigración, etc.) los contactos interculturales son cada vez más frecuentes. Fernando Molero Alonso es Profesor Titular de Psicología Social en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid). Existen diversas definiciones de cultura que varían según la perspectiva de los diferentes autores. Sin embargo, todas ellas vienen a señalar que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social.

La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas (para una revisión actualizada del concepto de cultura, desde la perspectiva de la Psicología Social, véase Páez y González, 2000). Por su parte el liderazgo es uno de los procesos psicosociales que, desde los experimentos pioneros de Lewin y cols. (1939) ha venido despertando un interés continuo entre los psicólogos sociales y organizacionales. Este interés obedece tanto a aspectos teóricos como prácticos. En el plano teórico estudiar cómo y porqué determinados individuos (los líderes) ejercen más influencia que otros dentro de un grupo (Morales, Navas y Molero,

1996) resulta importante para una disciplina como la Psicología Social que estudia la determinación mutua entre mente (o individuo) y sociedad (Turner, 1994).

En un plano más aplicado, para cualquier organización resulta muy importante conocer y fomentar aquellas conductas o características que definen a un líder eficaz. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo durante los últimos años han sido realizadas desde esta última perspectiva (Yukl, 1994). Las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles. Así podríamos hablar, entre otras, de la existencia de culturas transnacionales (las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país), culturas subnacionales (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas suborganizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización).

Cabe preguntarse si nos encontramos ante el mismo fenómeno en todos los niveles o, por el contrario, bajo la palabra cultura, se ocultan significados diferentes según el nivel al que la estemos abordando. En este sentido Schein (1985 p. 50) opina que la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todos los grupos deben afrontar. A nuestro juicio determinar las diferencias entre el concepto de cultura a los diferentes niveles es algo que debe resolverse, en última instancia, de manera empírica.

Por otro lado, también podemos considerar que la cultura determina el tipo de liderazgo que surge en una determinada sociedad o podemos considerar lo contrario. En el primer caso la realización de comparaciones transculturales y/o transorganizacionales ayudaría a determinar tanto las características del liderazgo como su efectividad dentro de un determinado contexto. Esta ha sido la línea seguida por la mayor parte de los investigadores en los últimos años (Bass, 1990; Triandis, 1994 o Smith y Bond, 1998).

Sin embargo, a juicio de otros autores, el liderazgo no debe ser considerado simplemente como una variable dependiente de los aspectos culturales. Así, Schein (1985, p.2) señala que “cultura y liderazgo... son dos caras de la misma moneda existiendo de hecho la posibilidad - poco enfatizada en las investigaciones sobre liderazgo- de que la única cosa realmente

importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas”. En consecuencia, a la hora de tratar las relaciones entre cultura y liderazgo (o viceversa) resulta muy importante tener en cuenta el plano o nivel en el que estamos examinando la cultura (transnacional, nacional, su nacional, organizacional o su organizacional) y si la consideramos como variable independiente o dependiente con respecto al liderazgo. En el presente artículo pasaremos revista a algunas de estas cuestiones principalmente desde el punto de vista de la Psicología Social.

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA SOBRE EL LIDERAZGO.

Aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal (Bass, 1990 p. 4), también reconocen que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan a las conductas del líder, a sus metas, a las estrategias de las organizaciones (Bass, 1990, p. 772) y obviamente también a la percepción que los seguidores de dichos líderes tienen acerca de ellos. Para determinar qué aspectos del liderazgo son universales y cuáles están influidos por la cultura la estrategia más utilizada es la que Fiske y cols. (1998 p. 945) denominan estrategia de “tipologías y dimensiones”.

Mediante esta forma de investigar se busca descubrir una serie de rasgos o dimensiones básicas que puedan encontrarse en todas, o la mayoría de, las culturas. Posteriormente estas dimensiones pueden utilizarse para describir a una determinada cultura y para realizar comparaciones entre ellas, tanto en estas dimensiones básicas como en cualquier variable psicológica o psicosocial que se desee examinar. En el caso del liderazgo las diferencias en las dimensiones culturales “básicas” pueden hacer que un estilo de liderazgo sea eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra. El famoso estudio de Hofstede (1980, 1991) es un ejemplo típico de esta estrategia. Hofstede (1991 p. 5) define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros”. Utilizando una muestra de más de 117.000 empleados de una gran empresa multinacional (I.B.M.) en 66 países este autor encontró, de forma empírica, y utilizando el país como unidad de análisis, cuatro dimensiones básicas de variación cultural (alta vs. baja distancia de poder; masculinidad vs. femineidad; individualismo vs. colectivismo y alta vs. baja evitación de incertidumbre) y a través de ellas pudo clasificar a los diferentes países que participaron en el estudio. Estas dimensiones parecen responder a una serie de dilemas psicosociales de

relevancia universal que ya habían sido identificados antes por otros autores, aunque de manera solamente teórica. Así, por ejemplo, Inkeles y Levinson (1969) hablan de una serie de cuestiones que afectan a todas las culturas como serían:

a) la relación con la autoridad;

b) la concepción del yo, concretamente la relación entre el individuo y la sociedad y el concepto que los individuos tienen de la masculinidad y la feminidad y

c) la forma de manejar los conflictos que incluye el control de la agresión y la expresión vs. inhibición de las emociones (Arrindell y cols. 1997).

Como vemos estos “dilemas” universales se corresponden estrechamente con las dimensiones encontradas por Hofstede. Los trabajos de este autor, aunque no exentos de críticas sobre todo de carácter metodológico, (Hofstede, 1998 p. 481), son, sin duda, los que mayor repercusión han alcanzado en los últimos años dentro de la Psicología transcultural (Smith y Bond, 1993 p. 50). Por esta razón utilizaremos las dimensiones por él propuestas para hacer un repaso del liderazgo a través de las diferentes culturas (en el plano nacional).

CULTURA NACIONAL Y LIDERAZGO

Asumir que los habitantes de una determinada nación (es decir, las personas que tienen el mismo pasaporte) comparten una misma cultura es cuestionable porque dentro de una misma nación pueden existir grupos sociales, étnicos o religiosos con subculturas diferentes. Sin embargo, en las investigaciones, se ha tendido, por lo general, a equiparar nación y cultura debido, por una parte, a que los habitantes de una nación suelen estar expuestos a una serie de estímulos comunes (lenguaje, medios de comunicación, sistema educativo y político, etc.) y, por otra parte, a que la mayoría de estadísticas sociodemográficas reflejan datos nacionales lo que hace más fáciles las investigaciones que toman la nación como unidad de análisis.

Probablemente por estas razones Hofstede considera la nación como unidad de análisis en su investigación transcultural. A continuación, vamos a ir examinando cada una de estas dimensiones poniéndola en relación con el liderazgo. Una vez realizado esto revisaremos la evidencia empírica disponible. No obstante, conviene señalar que no todas las reflexiones que

expondremos a continuación (tomadas en su mayoría de Hofstede, 1991) han sido contrastadas, hasta el momento, empíricamente.

DISTANCIA DE PODER Y LIDERAZGO

Por distancia de poder podemos entender el grado en el cual los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones dentro de un determinado país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. En los países con baja distancia de poder es normal que las decisiones se tomen de forma consensuada y los subordinados se sienten en libertad para expresar su opinión, aunque en ocasiones pueda contradecir a la de su jefe. Esto sería difícilmente concebible en un país con una alta distancia de poder. En dichos países los roles están claramente diferenciados y esta diferencia se expresa, además, a través de símbolos que demuestran claramente el estatus de cada uno.

Los subordinados pueden responder aceptando este estado de cosas o rechazándolo por completo. Esta relación ambivalente con la autoridad llevaría a predecir la existencia de una mayor violencia política interna en países con alta distancia de poder (Hofstede, 1991 p. 38). En la clasificación de Hofstede destacan como países con alta distancia de poder algunos países latinoamericanos (Guatemala, Panamá, Méjico, Venezuela, Ecuador etc.), asiáticos (Malasia, Filipinas, Indonesia) y también los países árabes. Por contra los países nórdicos (Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia) así como los Estados Unidos, Canadá y Australia serían países con baja distancia de poder. España se ubicaría en posiciones intermedias (puesto 31 sobre 53).

La alta o baja distancia de poder se adquiriría a través de la socialización, primeramente, en la familia, después en la escuela y se reflejaría posteriormente en las relaciones laborales y también finalmente, de forma global, en el sistema social y político de una determinada sociedad. En un estudio reciente (Rotondo y cols. 1997) se comprueba que, en Rusia y China, que no fueron incluidas en el estudio inicial de Hofstede, también existe una alta distancia de poder.

Como podemos ver, esta dimensión está muy relacionada con el liderazgo ya que se refiere a la forma de percibir y comportarse hacia las figuras de autoridad. Cabe suponer que un líder educado en una sociedad con una alta distancia de poder despertaría rechazo por sus métodos autoritarios en una sociedad con baja distancia de poder. Por el contrario, no marcar las

diferencias adecuadas con la gente bajo su mando sería visto como una señal de debilidad en un país con alta distancia de poder.

INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO Y LIDERAZGO

De las cuatro dimensiones propuestas por Hofstede ha sido, sin duda, la dimensión “individualismo-colectivismo” (en adelante I-C) la que mayor interés ha despertado entre los psicólogos sociales y organizacionales. El gran número de estudios realizados dentro y entre diversas culturas y organizaciones hace que la década de los ochenta pueda ser denominada como la década del I-C (Kagitçibasi, 1994. Ver Bechtold et al., en este volumen). Según Kim y cols. (1994 pág. 2) el individualismo es propio de aquellas sociedades en las cuales los lazos entre las personas son débiles. En dichas sociedades se espera que cada cual se ocupe solamente de sí mismo y de su familia más inmediata. El colectivismo, la dimensión opuesta, es propio de sociedades en las cuales las personas, desde su nacimiento en adelante, están integradas en grupos fuertes y cohesionados que los protegen a lo largo de toda la vida pidiendo a cambio una lealtad incuestionable.

En esta definición se ponen de manifiesto dos aspectos importantes que durante un tiempo fueron asumidos por casi todos los investigadores:

- 1) que dentro de una misma sociedad apenas existen variaciones en esta dimensión y
- 2) que el I-C es una dimensión bipolar basada en la oposición o conflicto entre el individuo y el grupo.

Ambos presupuestos han sido cuestionados en los últimos años desde diferentes perspectivas (Morales y cols., 2000; Molero y cols., 1999). En el estudio de Hofstede, EEUU, Australia, Gran Bretaña, Canadá y Holanda se encuentran entre los países más individualistas y Guatemala, Ecuador, Panamá, Venezuela y Colombia entre los más colectivistas. España ocuparía un lugar intermedio, aunque inclinado más bien hacia el polo individualista (puesto 20 sobre 53). En relación con el liderazgo cabría esperar que, dentro de una cultura colectivista, en la que las relaciones entre los miembros del grupo son sumamente importantes, un líder centrado en la tarea tenga dificultades dado que, en dichas sociedades, relación y tarea están inextricablemente unidas.

También tendría problemas, aunque por razones opuestas, un líder centrado en la relación actuando en una sociedad individualista. Por otra parte, la dirección o liderazgo en una sociedad individualista es una dirección de individuos. Si hay incentivos o recompensas estos deben ligarse al rendimiento personal. Por contra en una sociedad colectivista es aceptable que la dirección y/o los incentivos estén ligados al rendimiento grupal.

MASCULINIDAD/FEMINEIDAD Y LIDERAZGO

La siguiente dimensión encontrada por Hofstede es la de masculinidad-feminidad. Se supone que en las sociedades masculinas los roles sexuales están claramente definidos. Los hombres deben ser asertivos, duros y centrarse en el éxito material. Las mujeres se espera que sean modestas, tiernas e interesadas por la calidad de vida. En sociedades femeninas, por el contrario, ambos roles se solapan en gran medida. Países como Japón, Inglaterra y Alemania ocupan las primeras posiciones en masculinidad mientras que los países nórdicos (Suecia, Noruega, Holanda y Dinamarca) ocupan los últimos. España ocupa un lugar intermedio, aunque inclinado más bien hacia el polo femenino (puesto 38 sobre 53). En relación con el liderazgo Hofstede sostiene que las culturas masculinas y femeninas crean diferentes tipos de líderes ideales. Así, en las sociedades masculinas, el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones por sí mismo sin consultar al grupo.

Por el contrario, en las sociedades femeninas el líder ideal es menos visible, intuitivo más que racional y acostumbrado a buscar el consenso.

EVITACIÓN DE INCERTIDUMBRE Y LIDERAZGO

La cuarta dimensión utilizada por Hofstede es de la “evitación de incertidumbre”. Esta dimensión puede definirse como el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o por el miedo a situaciones desconocidas. En los países con alta evitación de incertidumbre existe una necesidad emocional por leyes y reglas que regulen la actuación en cada momento. Por contra en los países con baja evitación existe un gran rechazo hacia las reglas formales. Según la clasificación de Hofstede puntúan alto en esta dimensión algunos países latinos y sudamericanos como Portugal, Guatemala, Japón, Francia y España (puesto 10 sobre 53).

Por el contrario, tienden a puntuar bajo en esta dimensión los Estados Unidos, Gran Bretaña, así como algunos países del norte de Europa como Suecia y Dinamarca. Con respecto al liderazgo, es factible creer que en una cultura con alta evitación de incertidumbre se demande un líder directivo. En una cultura de este tipo se esperaría que el líder diga en cada momento lo que se debe hacer puesto que, en caso contrario, se generaría una gran ansiedad. Por el contrario, en los países con baja evitación de incertidumbre un liderazgo demasiado directivo despertaría una fuerte resistencia puesto que la gente espera participar en las decisiones y se siente proclive a asumir responsabilidades.

ALGUNAS INVESTIGACIONES EMPÍRICAS ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE Y EL LIDERAZGO

La mayoría de las investigaciones empíricas realizadas desde esta perspectiva tratan de analizar el efecto que ejercen las variaciones transculturales en las dimensiones de Hofstede sobre otra serie de variables que son diferentes según los intereses particulares de cada investigador.

A continuación, mencionaremos algunos estudios que tratan específicamente de la influencia de dichas dimensiones sobre el liderazgo o aspectos estrechamente relacionados con él. Esta revisión no pretende ser exhaustiva sino describir algunos ejemplos relevantes de las investigaciones realizadas en este terreno. Dorfman y cols. (1997) utilizando una muestra de 1600 directivos de 6 países americanos y asiáticos, elegidos por presentar variaciones en las dimensiones de Hofstede, encuentran que tres conductas de liderazgo (conductas de apoyo, recompensa contingente y carismática) producen efectos positivos en todos los países. Por el contrario, otras tres conductas (participación, directividad y castigo contingente) producen efectos diferentes según el país del que se trate. Por ejemplo, en los Estados Unidos por ser un país alto en individualismo, bajo en distancia de poder y evitación de incertidumbre y medio en masculinidad se predice que un liderazgo de apoyo, participativo, con recompensas y castigos contingentes y carismáticos producirá efectos positivos.

Por contra, el liderazgo directivo no producirá efectos significativos. Los resultados confirman esta hipótesis para todos los estilos con la excepción del liderazgo participativo que no demostró tener efectos relevantes. Hipótesis similares se van formulando para cada uno de los países intervinientes en el estudio resultando, en general, contrastadas. Por su parte, Smith y

cols. (1998) utilizando una muestra de más de 3000 directivos pertenecientes a empresas públicas y privadas de 23 países diferentes encuentran que en las naciones colectivistas el desacuerdo dentro de un grupo de trabajo tiende a resolverse acudiendo a las reglas o normas establecidas. Por el contrario, en los países individualistas, los desacuerdos tienden a resolverse según la propia experiencia y entrenamiento de cada persona. Sin embargo, en contra de lo esperado, en los países colectivistas el número de desacuerdos dentro del grupo no era menor que el existente en los países individualistas.

Asimismo, se observó que en los países de baja distancia de poder se atendían en mayor medida las sugerencias de los subordinados a la hora de resolver los desacuerdos en un grupo de trabajo. Nasierowski y Mikula (1998) encuentran que los directivos polacos (n=83), comparados con los canadienses (n=83) son más altos en las dimensiones distancia de poder y evitación de incertidumbre, iguales en individualismo y puntúan ligeramente más alto en masculinidad. Ryan y cols. (1999) utilizando una muestra de 959 organizaciones en 20 países para investigar las variaciones internacionales en las prácticas de selección de personal, encontraron que, en países con alta distancia de poder, las entrevistas de selección tendían a ser realizadas por los directivos. Sin embargo, en contra de lo esperado, en algunos de estos países los empleados estaban también implicados en el proceso de selección. Van Oudenhoven y cols. (1998), con una muestra de 100 directivos pertenecientes a cinco países europeos, encuentran que, cuando existe un conflicto con un superior, los directivos en culturas con baja distancia de poder y/o femeninas tratan de resolverlos de forma constructiva requiriendo más información o expresando sus opiniones.

En contra de lo esperado la dimensión evitación de incertidumbre no estableció diferencias significativas a la hora de abordar el conflicto. Triandis (1994) y Smith y Bond (1998 p. 211-218) también proporcionan ejemplos de estudios transculturales sobre liderazgo no centrados específicamente en las dimensiones de Hofstede. En general los estudios revisados demuestran que las dimensiones de Hofstede son útiles para realizar comparaciones transculturales y en bastantes ocasiones, aunque no en todas, los resultados coinciden con las hipótesis formuladas. Resulta interesante observar que, aunque las dimensiones de Hofstede pretenden ser nacionales su influencia se estudia sobre una serie de variables muy concretas de carácter

organizacional (estilos de dirección, formas de manejar el conflicto dentro de una empresa, prácticas de selección de personal etc.).

Aunque su realización entraña mayor dificultad debería hacerse un esfuerzo por explorar empíricamente la relación de estas dimensiones con variables tomadas también a nivel nacional (por ejemplo, liderazgo político o manejo del conflicto dentro de una determinada sociedad). Cabe suponer que, puesto que las organizaciones están inmersas en la cultura de un determinado país, los fenómenos que dentro de ellas se dan no difieran demasiado de las que se ocurren con carácter más general dentro de la misma cultura. Sin embargo, es esta una cuestión que convendría contrastar.

Por otra parte, desde el punto de la Psicología Social no resulta suficiente establecer la existencia de diferencias interculturales en una determinada variable, en nuestro caso el liderazgo, sino que es necesario también explorar a través de qué mecanismos psicológicos la cultura podría influir en el modo de desempeñar y/o aceptar un determinado tipo de liderazgo.

CÓMO LA CULTURA INFLUYE SOBRE EL LIDERAZGO: LOS PROTOTIPOS DE LIDERAZGO.

Una de las posibles vías o mecanismos psicológicos de influencia de la cultura sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos de liderazgo. Para los efectos que aquí perseguimos, un prototipo puede definirse como un “conjunto abstracto de características comúnmente asociadas con los miembros de una categoría, teniendo cada característica un peso asignado de acuerdo con el grado de asociación que tenga con la categoría” (Cantor, 1981 p. 27).

Por tanto, un prototipo de liderazgo estaría constituido por una serie de características que las personas (incluido el propio líder) piensan que un líder debe poseer. Cuanto mayor ajuste exista entre el posible líder y el prototipo será más probable que dicha persona sea percibida como líder (Gerstner y Day, 1994) y en consecuencia pueda ejercer influencia. Parece lógico suponer que los prototipos sean compartidos por los miembros de una determinada cultura y varíen entre unas culturas y otras (Lord y col. 1986). Por tanto, una importante vía para relacionar cultura y liderazgo sería establecer los prototipos de liderazgo imperantes dentro de una determinada cultura. Esta es la línea seguida por Gerstner y Day (1994) y por Den Hartog y cols. (1999) en los dos estudios que a continuación describiremos brevemente.

Gerstner y Day (1994), utilizando una lista de 59 atributos de liderazgo organizacional, trataron de determinar hasta qué punto dichos atributos eran prototípicos para 142 sujetos provenientes de ocho países diferentes. Los resultados indican diferencias significativas en los rasgos que tenían prototipicidad alta, media y baja en función del país de pertenencia del sujeto. Ello lleva a los autores a concluir que “el prototipo del líder organizacional varía sistemáticamente en función del país del que se trate” (p. 127). No obstante, hay ciertos rasgos que tienden a ser compartidos por distintos conjuntos de países. Por ejemplo, el rasgo “orientación a las metas” era visto como prototípico del líder organizacional en seis países (Alemania, Honduras, India, Taiwan, China y EEUU) y como no prototípico en dos (Francia y Japón). Por otra parte, la iniciativa era un rasgo prototípico del líder en los países occidentales (Francia, Alemania, Honduras, India y Estados Unidos) y lo mismo ocurría con la inteligencia en los países orientales (Taiwan, China y Japón). Den Hartog y cols. (1999) en un estudio denominado proyecto GLOBE, tratan de examinar las diferencias culturales en prototipos de liderazgo. Dicho estudio, realizado con 15.000 directivos de 60 países (entre ellos España), trata de determinar qué características y atributos definen a un líder eficaz en las diferentes culturas. A partir del análisis de las respuestas dadas a una lista de atributos y conductas susceptibles de mejorar o dificultar la eficacia de un líder, encontraron seis factores de segundo orden que definen patrones de conducta o rasgos del líder en todos los países. Dichos factores son:

- 1) liderazgo carismático o basado en valores (que incluye conductas relacionadas con la inspiración, la visión y el auto sacrificio);
- 2) liderazgo orientado hacia el equipo (que incluye conductas como colaboración, integración y diplomacia);
- 3) liderazgo auto protector (que define a un líder centrado en sí mismo y consciente del estatus);
- 4) liderazgo participativo (que define a un líder democrático y con tendencia a delegar);
- 5) liderazgo humano (que define a un líder modesto y orientado hacia los demás) y
- 6) liderazgo autónomo (que define a un líder individualista e independiente).

Asimismo, se obtuvo una lista de 22 atributos de liderazgo considerados positivos y 8 negativos en todos los países estudiados.

Entre los atributos universalmente positivos podemos citar “ser justo”, “inteligente”, “diplomático”, “tener habilidades administrativas”, “ser capaz de motivar y comunicar” y “ser un negociador eficaz”.

Entre los atributos considerados universalmente negativos podemos citar “ser despiadado”, “asocial”, “irritable”, “egocéntrico” y “dictatorial”. También se obtuvieron 35 rasgos que podían ser positivos o negativos según las diferentes culturas. Entre ellos podemos citar: “ser independiente”, “asumir riesgos”, “ser sincero”, “evitar el conflicto dentro del grupo”, “ser entusiasta”, “ser precavido”, “ser lógico”, “ser intuitivo”, “ser indirecto” y “ser ambicioso”.

A nuestro juicio los estudios sobre prototipos de liderazgo constituyen un avance sobre investigaciones previas que se limitaban simplemente a constatar la existencia de diferencias transculturales en esta variable. Desde esta perspectiva, se explora una posible vía de influencia de la cultura sobre el liderazgo. En efecto, los estímulos sociales que reciben los miembros de una determinada cultura dan lugar a una serie de creencias compartidas sobre los rasgos y conductas del líder (prototipos de liderazgo).

Dichos prototipos influyen tanto en las conductas del líder como en la percepción que de ellas se tiene. Este tipo de estudios arroja luz también sobre la cuestión de la universalidad del liderazgo. En este sentido parecen existir características universalmente asociadas al líder mientras que otras características son propias y específicas de determinadas culturas o grupos de culturas. Boletín de Psicología,

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Durante los últimos años han sido numerosos los autores que se han interesado por el concepto de cultura aplicado a la organización y por su influencia sobre otras variables organizacionales. Tanto para Schein (1985) como para Trice y Beyer (1993) la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal) y se refleja a través de una serie de asunciones básicas

o “ideologías” compartidas que a son menudo implícitas e inconscientes y a través de una serie de artefactos o formas culturales observables (símbolos, lenguaje, etc.).

Como vemos pues, la cultura organizacional se compone de diferentes elementos que tienen desigual accesibilidad tanto para el observador como para los propios sujetos inmersos en ella (Alonso, Palací y Osca, 1993). Por esta razón, la operacionalización de la cultura organizacional plantea serios problemas metodológicos. Algunos autores, (Schein, 1985 pág. 135) consideran que la cultura organizacional no es accesible a través de métodos cuantitativos (cuestionarios) y sólo se revela a través de entrevistas en profundidad y una observación cuidadosa de la organización en cuestión.

Otros autores proponen evaluar la cultura a través de las normas (Kilman y cols., 1985), los valores (Cooke y Rousseau, 1988) o los artefactos (Martin y Siehl, 1983) existentes en una determinada organización. En nuestro país Alonso (1997), Alonso y Sánchez (1997) desarrollan el denominado Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales que sirve para medir tanto la cultura “actual” a partir de las normas sociales compartidas por los miembros de una organización como la cultura “ideal” o deseada por los miembros de dicha organización.

Por su parte Hofstede (1991 pág. 180) define la cultura organizacional (al igual que hacía con la cultura nacional) como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. Sin embargo, para Hofstede, mientras la cultura nacional se basa en la existencia de una serie de valores compartidos en la cultura organizacional lo que se comparte, predominantemente, es la manera de llevar a cabo un conjunto de prácticas organizacionales.

A través de una investigación realizada con 20 organizaciones danesas y holandesas, Hofstede encuentra que las prácticas organizacionales pueden agruparse en torno a seis dimensiones: orientación a los procesos vs. orientación hacia los resultados; orientación hacia los empleados vs. orientación hacia el trabajo; identificación con la organización vs. identificación profesional; la organización como sistema abierto vs. sistema cerrado; control relajado vs. control estrecho y orientación pragmática (orientada hacia el mercado) vs. orientación normativa.

Esta revisión del concepto de cultura organizacional y de las diferentes maneras de operacionalizarla sirve para resaltar que, desde todas y cada una de estas posturas, pueden deducirse

importantes implicaciones para el liderazgo organizacional. Así, tanto si pensamos que la raíz de la cultura organizacional reside en una serie de asunciones básicas o en un conjunto de valores, normas o prácticas compartidos, estos elementos han de influir por fuerza en los comportamientos y en la percepción que se tiene de un determinado líder, así como en su eficacia. Sin embargo, aunque los teóricos de la cultura organizacional han prestado atención al liderazgo, casi siempre lo han hecho destacando la importancia del líder a la hora de crear y transformar las culturas organizacionales más que como objeto de influencia por parte de éstas. Por su parte los teóricos del liderazgo tampoco han estudiado explícitamente la influencia de la cultura sobre el liderazgo organizacional.

En las teorías del rasgo el interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. En las teorías de los estilos de liderazgo el interés se centra en determinar cuáles son las conductas que caracterizan a un líder eficaz. En ambos casos se pierde de vista la influencia de las variables situacionales o contextuales (entre las que cabría incluir diversos aspectos de la cultura organizacional) a la hora de ejercer el liderazgo. Lo mismo cabe decir de la denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992), de moda en la actualidad, y que se centra sobre todo en el estudio del liderazgo transformacional y carismático.

Ciertamente, ninguno de estos autores dice que las variables situacionales o culturales no tengan importancia, pero, sin embargo, generalmente, dichas variables no son utilizadas en sus investigaciones. Existe, no obstante, (Yukl, 1994) otro conjunto de teorías, denominadas teorías de la contingencia, que tratan de explicar la efectividad del liderazgo a partir de la influencia de una serie de variables situacionales moderadoras. Desde esta perspectiva se asume que un determinado tipo de liderazgo puede ser eficaz en unas situaciones, pero no en otras. Entre dichas teorías podemos citar la “Teoría de la expectativa de meta” (House, 1971), la “Teoría de los sustitutos del liderazgo” (Kerr y Jermier, 1978), el “Modelo de encadenamiento múltiple” (Yukl, 1989) y la “Teoría de los recursos cognitivos” (Fiedler y García, 1987).

Algunas de las variables moderadoras empleadas en estas teorías que tienen un carácter claramente cultural serían: la existencia de reglas y procedimientos formalizados para la realización del trabajo (cuando la tarea está poco estructurada y existe poca formalización de

las reglas un líder directivo aumentaría la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados); el grado de cohesión grupal (cuando existe un alto grado de cohesión grupal el apoyo del líder es menos necesario); el sistema de recompensas imperante en la organización (con independencia del líder el esfuerzo de los subordinados será mayor si existe un sistema de recompensas atractivo en función del rendimiento) y el conjunto de prácticas y procedimientos informales que han evolucionado a lo largo del tiempo entre los empleados (que puede facilitar o dificultar el ejercicio del liderazgo). No obstante, incluso desde esta perspectiva, que concede importancia a las variables situacionales, las variables de índole cultural se manejan de forma aislada y nunca se considera la influencia de la cultura organizacional como un todo.

Esta ausencia de modelos y teorías que relacionen la cultura organizacional y el liderazgo puede deberse a diversas razones. Nosotros aquí destacaremos dos, una, nunca mejor dicho, cultural y otra metodológica. En primer lugar y debido a que la mayoría de las investigaciones se han realizado en los Estados Unidos, es probable la existencia de un sesgo cultural individualista que lleve a conceder más importancia al individuo (líder) que a la situación. Este sesgo, muy estudiado en Psicología Social desde los años 70, recibe el nombre de “error fundamental de atribución” (Echebarría, 1994) y consiste en la tendencia a atribuir las conductas de las personas a causas internas pasando por alto la influencia de la situación.

Aplicado al liderazgo este sesgo llevaría a atribuir las conductas y los éxitos o fracasos del líder a sus características personales pasando por alto la influencia de las variables situacionales y culturales. Meindl y cols (1985) denominan a este hiper valoración de la influencia del líder “romance del liderazgo”. En segundo lugar, hay que señalar que, para estudiar de forma adecuada la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo, sería necesario definir y operacionalizar claramente las variables que la constituyen.

A pesar de los intentos realizados en este sentido (algunos de los cuales hemos descrito anteriormente) esta falta de acuerdo en la operacionalización de la cultura organizacional ha contribuido, sin duda, a la falta de modelos que aborden la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre el liderazgo.

LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA

Hasta aquí hemos visto la influencia de la cultura tanto nacional como organizacional sobre el liderazgo. Ahora pasaremos a examinar la otra cara de la moneda: la influencia del liderazgo sobre la cultura. Al igual que en el caso anterior dicha influencia puede darse en cualquiera de los niveles de análisis de la cultura (transnacional, nacional, sub nacional, organizacional y grupal).

Sin embargo, por haber recibido más atención, en este apartado nos centraremos en la influencia que los líderes ejercen sobre las culturas organizacionales. En primer lugar, basándonos sobre todo en las ideas de Trice y Beyer (1993), revisaremos distintos tipos de liderazgo cultural. A continuación, examinaremos las aportaciones que, desde la perspectiva denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992), pueden hacerse al estudio de las relaciones entre liderazgo y cultura. Los grupos sociales no son entidades estáticas. Por diversas razones (incorporación de nuevos miembros, cambio de las condiciones del entorno, etc.) los grupos, organizaciones y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia, sus correspondientes culturas también lo hacen. Este hecho que, con frecuencia, es pasado por alto en numerosas investigaciones resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura.

En efecto, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis. Trice y Beyer (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

EL LIDERAZGO QUE CREA CULTURAS

Las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo, sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro.

El proceso sería como sigue:

- a) una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización;
- b) dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial;

c) el grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local, etc.);

d) a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común (Schein, 1985).

De este modo, como señalan Trice y Beyer (1993), la visión o proyecto del fundador constituye la “sustancia” de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado.

EL LIDERAZGO QUE CAMBIA CULTURAS

Un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo. Un ejemplo clásico de cómo un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee Iacocca en Chrysler. Iacocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la Chrysler en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras. Mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al Estado, etc.) Iacocca logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota.

A través de su ejemplo personal (rebajando su salario a 1 dólar y apareciendo personalmente en los anuncios de la empresa) consiguió transmitir tanto a los miembros de la propia organización como a la sociedad norteamericana en general la “visión” de que la Chrysler podía salvarse. Del ejemplo de Iacocca pueden extraerse dos conclusiones. En primer lugar, que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional. En segundo lugar, que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder. Dichas conductas son precisamente las que caracterizan a los líderes carismáticos o transformacionales de los que trataremos en el apartado siguiente.

EL LIDERAZGO COMO PERSONIFICACIÓN DE LA CULTURA

El liderazgo cultural no tiene por qué implicar necesariamente cambios dentro de la cultura organizacional. Otra importante faceta del liderazgo cultural sería preservar y encarnar la cultura predominante en una organización determinada. En este sentido el líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan. El Papa en la iglesia católica y el Dalai Lama en la religión budista constituirían ejemplos de este tipo de liderazgo.

EL LIDERAZGO INTEGRADOR DE CULTURAS

La propia división de funciones dentro de la organización hace probable la aparición de diversas subculturas. Es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización (por ejemplo, entre pilotos y personal de tierra en una compañía aérea o entre comerciales y administrativos en una entidad bancaria). Una importante labor del liderazgo cultural sería hacer que los miembros de las diversas unidades, con subculturas diferentes, funcionen de forma armónica persiguiendo el beneficio común de la empresa. Del mismo modo, este tipo de liderazgo sería especialmente necesario en el caso, bastante común en la actualidad, de la fusión o absorción de una empresa por otra, en el que se hace imprescindible la integración cultural.

4.3 ALGUNOS LIDERES QUE HAN DEJADO HISTORIA

La historia se ha escrito y se escribe a través de los líderes. Algunos han sido tiranos que se han aprovechado de su poder, utilizándolo incluso para el asesinato de personas. También están los que lo han dado todo por sus seguidores y fieles, predicando la igualdad y la libertad.

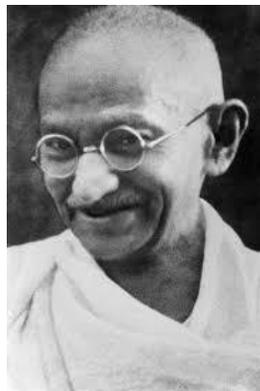
TERESA DE CALCUTA



Teresa de Calcuta dedicó toda una vida los demás. Fue una misionera que centraba sus esfuerzos en ayudar a los más desfavorecidos.

Fundó la congregación de las Misioneras de la Caridad en 1950, organización que a su muerte (1997) contaba con nada más y nada menos que con más de quinientos centros y un centenar de países.

MAHATMA GANDI



Este político hindú promovió desde un primer momento los preceptos de verdad y de paz, desechando el odio y la violencia.

Estos ideales fueron los que le hicieron pasar a la historia. Su muerte, a manos de un asesino no hizo otra cosa más que engrandecer su leyenda.

NELSON MANDELA



Encarcelado por sus ideales y oposición al violento gobierno de Sudáfrica. Llegaría a ser presidente del Gobierno y ayudó a conseguir las primeras elecciones por sufragio universal de la historia de su país en 1994.

Recibió en 1993 el Nobel de la Paz.

ALAN MULALLY



Actual CEO de la marca de automóviles Ford. Se caracteriza por su fidelidad y entrega a su empresa, a pesar de rumores que lo vinculaban a Microsoft.

A día de hoy, Ford está consolidada como una de las economías automovilísticas más potentes del mundo, gestionando por encima de los 7 mil millones de dólares por año.

BARACK OBAMA



Independientemente de estar de acuerdo o no con su tipo de política, el presidente de Estados Unidos destaca por su carisma y liderazgo, despertando la simpatía de la mayoría de personas. Fue premio Nobel de la Paz en 2009.

MARTIN LUTHER KING



Probablemente uno de los más importantes. Su lucha por la igualdad entre negros y blancos fue crucial. Entre sus actos, destaca su multitudinario mitin frente cientos de miles de personas en el capitolio de Washington.

También recibiría el Premio Nobel de la Paz en 1968.

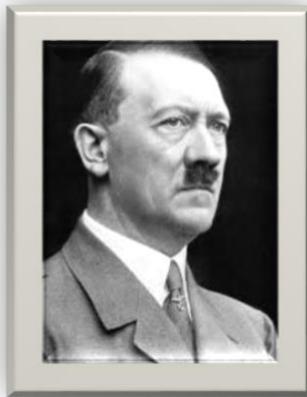
MARK ZUCKERBERG



Creador de Facebook y uno de los jóvenes más ricos del mundo.

Mark Zuckerberg ha creado una de las mayores empresas de la nada, dirigiendo en un principio a un grupo humano de menos de 10 personas. Actualmente cuenta con 7.000 empleados y el gigante tecnológico destaca por su “buenrollismo” en la oficina.

ADOLF HITLER



Poco hay que decir del que es el mayor líder negativo de la historia.

Causante de millones de muertes y de la guerra más devastadora de la humanidad, Adolf Hitler fue el Führer que lideró a los alemanes en el intento de conquista del mundo a mediados del siglo XX.

BENITO MUSSOLINI



Contemporáneo de Hitler, Mussolini fue un dictador italiano que apoyó desde un primer momento el movimiento del alemán, promoviendo de esta manera el fascismo por todo su país.

Con el fin de la II Guerra Mundial fue derrocado y fusilado.

JOSEPH STALIN



Este político y militar ruso ejerció de dictador de la Unión Soviética entre los años 1941 y 1953.

Su régimen fue característico por su crueldad a la hora de tratar los temas sociales. Los historiadores estiman que las muertes durante su mandato rondan los 30 millones, siendo 800.000 presos políticos.

ROBERT MUGABE



Mugabe aprovecho su posición como precursor de la independencia de Zimbaue para subir al poder, en el cual aún sigue desde hace 30 años.

Su mandato es conocido por las torturas a la oposición y su mala gestión económica que ha llevado a una inflación devastadora.

Por si fuera poco, ha amasado una gran fortuna desviando el dinero público de su país en paraísos fiscales.

KIM JONG UN



Jefe de estado de corea del Norte. Su país se encuentra a día de hoy prácticamente aislado, siendo una difícil tarea poder entrar o salir de él.

Su mandato, heredado de su padre, está impuesto sus propios ideales, basados en una cultura militar.

PAUL BIYA



Presidente de camerunés que lleva nada más y nada menos que 28 años en el poder. Paul Biya llegó a la presidencia para establecer sus ideales sobre una oposición que ya prácticamente ni ejerce como tal.

Además, ha ido modificando las leyes de elección y manipulando votos para garantizar su puesto de máximo mandatario del país.

ISLAM KARIMOV



Gobernador de Uzbekistan. Entre sus actos, destaca el de prohibir los partidos políticos de la oposición, llegando a tener un total de 6.500 presos políticos.

Por muy increíble que parezca, llegó a torturar a dos personas en agua hirviendo y mató en 2005 a cientos de personas que se manifestaban pacíficamente tras una rebelión en Andiján.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Áulicas	20%
4	Examen	50%
Total de Criterios de evaluación		100%

Bibliografía básica y complementaria:

- http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf
- https://www.academia.edu/34980143/Unidad_03._Poder_y_autoridad_trascendencia_del_liderazgo_basado_en_valores
- <https://www.gestion.org/tipos-de-liderazgo/>
- <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
- <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>