



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

LIDERAZGO

Del 04 al 07 de Abril de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 028

Instructor: Lic. Gonzalo Sanabria Nieto

LUZ Y FUERZA DEL CENTRO

Abril de 2006

OBJETIVO GENERAL:

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

INDICE

	1. El líder dentro de la organización	4
Introducción		4
Objetivo		4
Concepto.....		4
Ejemplo.....		5
Ejercicio		6
Conclusión.....		7
1.2 Importancia del liderazgo.....		7
Introducción		7
Objetivo		7
Concepto.....		7
Ejemplo.....		8
Ejercicio		8
Conclusión.....		10
1.3 La Visión y Misión del Líder		11
Introducción		11
Objetivo		12
Concepto.....		12
Ejemplo.....		14
Ejercicio		15
Conclusión.....		16
	2. Teorías de liderazgo	16
2.1 <i>Teoría X-Y</i>		16
Introducción		16
Objetivo		16
Concepto.....		16
Ejemplo.....		17
Ejercicio		17
Conclusión.....		17
2.2 Teoría Tannenbaum y Schmidt		17
Introducción		17
Objetivo		17
Concepto.....		18
Ejemplo.....		19
Ejercicio		19
Conclusión.....		20
2.3 El Grid Gerencial.....		20
Introducción		20
Objetivo		21
Concepto.....		21
Ejemplo.....		23
Ejercicio		23
Conclusión.....		23

3. Liderazgo en base a situaciones		24
3.1	Elementos de Liderazgo	24
	Introducción	24
	Concepto	24
3.2	Conducta de Tarea	24
	Concepto	24
3.3	Conducta de relación	24
	Concepto	24
4. La madurez de los colaboradores		24
4.1	Conceptos y niveles de madurez	24
	Concepto	24
	Ejemplo	25
5. Estilos de liderazgo		25
5.1	Estilo 1: Ordenar	25
	Concepto	25
5.2	Estilo 2: Convencer	26
	Concepto	26
5.3	Estilo 3: Participar	26
	Concepto	26
5.4	Estilo 4: Delegar	26
	Concepto	26
	Conclusión	27
5.5	Aplicación del Liderazgo	27
	Introducción	27
	Objetivo	27
	Concepto	28
	Ejemplo	28
	Ejercicio	30
	Conclusión:	30
6	Importancia del liderazgo en la implantación de un sistema de calidad	31
	Introducción	31
	Concepto	31
	Ejemplo	36
7. Uso del poder		37
7.1	Fuentes y bases del poder	37
	Introducción	37
	Concepto	37
	Ejemplo	38
7.2	Manejo del poder en base a situaciones	38
	Introducción	38
8. Bibliografía		46

1. El líder dentro de la organización

Introducción

Muchos de los problemas empresariales se achacan a los líderes o, más apropiadamente, a la falta de ellos. Lo que la empresa necesita hoy son mayores dosis de liderazgo. Hace sólo unos cuantos decenios, el sector empresarial parecía estar lleno de personas capaces de conducir sus empresas hacia la prosperidad. Hoy, sin embargo, esas mismas empresas están expulsando a sus directores generales del asiento del conductor: basta con preguntar a los antiguos jefes de IBM, General Motors o American Express. Cada vez es mayor el número de consejeros y de accionistas que reconocen que lo que necesitan son conductores que les lleven por diferentes caminos, en nuevas direcciones.

"Lo que en la actualidad tenemos es una serie de ejecutivos que fueron buenos líderes para dirigir las empresas del modo en que solían dirigirse - afirma Robert Lear, ejecutivo en residencia en la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Columbia y director de explotación de Indian Head Inc. -. Pero las empresas han cambiado, y muchas personas no han aprendido a cambiar con ellas".

Objetivo

Al término del tema El líder dentro de la organización el participante será capaz de identificar los fundamentos y condiciones del liderazgo en la organización a fin de generar conciencia del cambio en el liderazgo.

Concepto

Las organizaciones manejadas por líderes son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes: Estados Unidos, Japón y Alemania. Una organización puede contar simplemente con una sola persona, o con más de 700.000 empleados, como es el caso de General Motors. La economía industrial urbana que fue emergiendo en Estados Unidos a lo largo de este siglo se basó en inversiones masivas tanto en maquinaria como en capital humano. Los líderes y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

La liderazgo como proceso

¿Ha dicho usted alguna vez: «Esta empresa está mal gestionada», «La dirección es totalmente incompetente» o «La dirección está logrando éxitos en todos los aspectos»? Si es así, ¿qué significaban estas expresiones? Éstas implicaban que:

- 1) El liderazgo es un determinado tipo de trabajo y
- 2) algunas veces las actividades se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces no.

El liderazgo es un *proceso* que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los líderes deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En el liderazgo, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

El liderazgo como disciplina

Clasificar el liderazgo como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, el liderazgo es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos el liderazgo para entender esos principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

El liderazgo y las personas

Si usted dice: «Esta compañía tiene un equipo de gestión totalmente nuevo» o «Éste es el mejor líder con el que he tenido que trabajar hasta ahora», usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra *gestión*, usada en este sentido, se refiere a las personas (*líderes*) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los líderes son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva del liderazgo desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el líder trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

El liderazgo como carrera

«José Cárdenas está ascendiendo rápidamente en nuestra división de mejoramiento de la calidad. Ha desempeñado ya tres cargos de dirección y ahora, tras diez años de trabajo, va a ser ascendido a vicepresidente.» José ha recorrido una secuencia de puestos de trabajo en su carrera profesional. Tiene una carrera de gestión y liderazgo.

Ejemplo

Recetas para el liderazgo eficaz.

La mayoría de los expertos concuerdan en que el liderazgo no es necesariamente una característica innata sino algo que puede aprenderse. Los ingredientes para una dirección afortunada que transcribimos a continuación proceden de Barry Posner, director del programa para graduados de la Escuela de Administración de Empresas Leavey, Universidad de Santa Clara, basados en el nuevo libro escrito en colaboración con James Kouzes, *Credibility*.

Ser creíble.

"Este es el fundamento del buen liderazgo. No se puede liderar a otras personas si se carece de credibilidad. Lo mismo cabe decir de la perspectiva de un cliente, sólo que en ese caso se llama reputación".

Crear buenas relaciones.

"No basta con saber lo que se quiere; hay que saber lo que quieren de nuestros clientes y lo que quieren nuestros empleados porque uno no puede lograr nada extraordinario por sí mismo. Liderazgo no significa hacer uno las cosas sino establecer una relación".

Afirmar valores compartidos.

"Ahí es donde se encuentra un terreno común. Se trata de afirmar que en esto estamos juntos colectivamente. Tenemos algo en común. En eso es en lo que consiste una comunidad".

Desarrollar aptitud.

"Los seguidores deben percibir que sus líderes son dignos de confianza. Uno de los modos de comportamiento por los que conocemos cuándo las personas son dignas de confianza es el que ellas confíen en nosotros. Un modo de saber que las personas confían en nosotros tiene lugar cuando nos concede facultades. Utilizamos la frase 'los líderes convierten a sus seguidores en líderes'. Y crear aptitud es asegurarse de que todos haremos lo que decimos que vamos a hacer".

Servir a una finalidad.

"No se trata de servirse a uno mismo sino de servir en realidad a algo más grande que uno mismo. Por consiguiente, cuando me dirijo a la gente de United Way, ellos no hablan acerca de la importancia de quién está en la cumbre de la organización sino más bien acerca de qué es lo que esta organización trata de lograr. Cada vez es más frecuente que los líderes no se sirvan a sí mismos sino a los demás".

Mantener la esperanza.

"Es algo más que el lema de una campaña. Es estos tiempos difíciles, tenemos que aumentar la confianza de las personas en que ellas pueden cambiar las circunstancias. Un modo de lograrlo es suscitar imágenes positivas del futuro. Los líderes hablan acerca de lo que es posible, no de lo que es probable. Sabemos que las personas que tienen grandes esperanzas fijan objetivos y más altos y es más probable que los alcancen que las personas que no tienen ninguna esperanza y han abandonado".

Ser visibles.

"El problema de un gran número de líderes es que han dejado de estar en contacto con las personas que se supone que están liderando. Sencillamente, la idea de mantenerse en contacto significa que debe existir una presencia personal.

Ejercicio

Escriba ejemplos realizados en su vida laboral.

Ser creíble.	
Crear buenas relaciones.	
Afirmar valores compartidos.	
Desarrollar aptitud.	

Servir a una finalidad.	
Mantener la esperanza.	
Ser visibles.	

Conclusión

El liderazgo es pues la piedra angular en la cual se sustenta el proceso administrativo de cual cualquier empresa publica o privada.

1.2 Importancia del liderazgo

Introducción

En el ambiente competitivo de hoy en día, el cambio y las nuevas formas de enfocar el Liderazgo son factores críticos para la supervivencia. Como dijera el padre de la moderna teoría de la administración, Peter Drucker: "Nos encontramos en uno de esos grandes períodos históricos que ocurren cada 200 ó 300 años, cuando la gente ya no entiende el mundo y el pasado no basta para explicar el futuro. Este es el comienzo de una época en la que las empresas tendrán que hacer innovaciones rápidamente".

En estos tiempos de cambio sin precedentes, es imposible desarrollar las mismas actividades administrativas de antes y esperar el mismo éxito que alcanzábamos en el pasado, bien sea a nivel personal o laboral. Es imperativo buscar nuevas maneras de dirigir, nuevas maneras de ayudar a la gente a progresar. De tal suerte que la función de un Liderazgo eficaz es crítico en las relaciones de trabajo y personales, además de ser un indicio de eficacia en la vida.

Objetivo

Al termino del subtema importancia del liderazgo el participante será capaz valorar la importancia del liderazgo a fin de establecer un compromiso de acción en sus diversas áreas de participación.

Concepto

Liderar es la posibilidad de todo ser humano de producir transformaciones en sus "realidades contextuales" para lograr resultados extraordinarios sostenibles, en cualquiera de sus dominios de vida: personal, familiar, empresario, ciudadano y, ¿por qué no?, global (tomando el ejemplo de las inquietudes y acciones globales del capitán de barco de la flota de GreenPeace Daniel Rizzotti).
(Ignacio Bossi)

Ejemplo

- Los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 cambiaron a Estados Unidos en muchos sentidos. La lucha contra el terrorismo requiere de un Liderazgo eficaz en múltiples niveles del gobierno y del sector privado. El Liderazgo ha adquirido mayor importancia en situaciones de crisis, pero las dificultades no crean líderes; sólo muestran la clase de líderes que tenemos. ...
- Se ha reconocido, en general, que las organizaciones bien dirigidas tienen altos niveles de desempeño, algo de lo que carecen las organizaciones mal dirigidas. Antes de los escándalos de la dirigencia de Enron, WorldCom y Global Crossing, ya se había extendido ampliamente la idea de que se requieren mejores líderes en los sectores público y privado. Tres de cada cinco empleados (60%) creen que sus organizaciones no están bien administradas. En los últimos años se ha incrementado la rapidez con la que se despide u obliga a renunciar a los directores generales
- En Estados Unidos el 77% de los empleados no están satisfechos con su trabajo. La razón principal por la que las personas renuncian a las empresas es porque sus jefes no los tratan bien. Los que se quedan en el empleo trabajando con los malos jefes se sienten menos satisfechos con su trabajo y con su vida; se sienten menos comprometidos con la empresa y tienen más conflictos en el trabajo y con la familia; en consecuencia experimentan angustia psicológica.

Ejercicio

HOJA DE TRABAJO

AUTO-EVALUACIÓN SOBRE ESTILOS ADMINISTRATIVOS BÁSICOS

ESTILOS ADMINISTRATIVOS

Ordene los siguientes párrafos del más al menos típico, según su propia personalidad, el número 1 es para el que representa más típicamente su personalidad y el número 5 es el menos representativo de su personalidad.

Decisiones: Elemento 1:

1. Acepto las decisiones de los demás. _____
2. Valoro mucho mantener buenas relaciones. _____
3. Busco decisiones viables aunque no perfectas. _____
4. Valoro mucho tomar decisiones fijas. _____
5. Valoro decisiones creativas que generan acuerdo y comprensión. _____

Convicciones Elemento 2:

1. Acepto las opiniones, actitudes e ideas de los demás o evito tomar partido. _____
2. Prefiero aceptar las ideas, opiniones o actitudes de los demás y no promover las mías. _____
3. Cuando hay ideas, opiniones o actitudes diferentes a las mías, busco posiciones intermedias. _____
4. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes a costa de otros. _____
5. Busco y escucho ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Tengo convicciones claras, pero cambio de opinión cuando surge una idea buena y sensata. _____

Conflicto Elemento 3:

1. Cuando surge algún conflicto trato de ser neutral o no mezclarme en el asunto. _____
2. Trato de evitar conflictos, pero cuando se me presenta uno, trato de calmar a la gente y mantenerla unida. _____
3. Cuando se crea un conflicto trato de ser justo pero firme, y de alcanzar una solución equitativa. _____
4. Cuando se crea un conflicto lo domino para que no altere la disciplina y el trabajo. _____
5. Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo origina y trato de dar soluciones. _____

EMOCIONES (TEMPERAMENTO) ELEMENTO 4:

1. Permaneciendo neutral raras veces me excito. _____
2. Debido a las tensiones que se crean por un conflicto, mi reacción es entusiasta y amistosa. _____
3. Bajo tensión me siento inseguro del rumbo a tomar o qué cambios hacer para evitar más presiones. _____
4. Cuando las cosas no van bien, defiendo, resisto o ataco con mis propios argumentos _____

5. Cuando surge algún conflicto, trato de identificar los motivos que lo origina y trato de dar soluciones.

HUMOR ELEMENTO 5:

1. Mi humor es visto por otros como incoloro.

2. Trato de mantener relaciones amistosas cuando surge algún conflicto o al menos cambio la atención olvidando el aspecto serio.

3. Por medio de mi humor convenzo a otros.

4. Mi humor es enérgico.

5. Mi humor se ajusta a la situación y perspectiva conservo mi sentido de humor aún bajo presión.

ESFUERZO ELEMENTO 6:

1. Me esfuerzo nada más lo necesario.

2. Raras veces dirijo, pero si doy ayuda.

3. Busco mantener un paso uniforme de trabajo.

4. Trabajo duro y demando lo mismo de los demás.

5. Me esfuerzo vigorosamente y otros me apoyan.

Conclusión

La importancia del líder dentro de la organización son el manejo adecuado, de conocimiento de la organización, capital humano, y actitud,(competencia saber hacer, hacer y actitud).

"los lideres realmente destacados siempre han sabido acerca de los poderes extraordinarios de la gente y han captado y estimulado ese poder"

*Walter F. Ulmer, Jr.
Presidente del Center for Creative
leadership*

1.3 La Visión y Misión del Líder

Introducción

A menudo se utiliza la expresión visionario para designar al individuo capaz de anticiparse a su circunstancia para crear un orden diferente en determinado campo de la actividad humana. El orden nuevo que es capaz de percibir un visionario es, la mayoría de las veces, el que habrá de imponerse en el futuro. En el siglo XVI, Leonardo Da Vinci diseñó una máquina para volar parecida a un helicóptero, pero pasaron cuatrocientos años para que el hombre pudiera volar con un aparato más pesado que el aire. Leonardo era un visionario.

Hasta antes de Henri Ford, el automóvil era una curiosidad mecánica que asombraba a nuestros abuelos quienes miraban asombrados un medio de transporte capaz de moverse sin la ayuda de bestias; Ford no inventó el automóvil, pero inventó algo más al sacar su célebre modelo T, inauguró la producción en serie; el automóvil dejó de ser una curiosidad para convertirse en parte del paisaje urbano y en un instrumento para uso de las mayorías. Henri Ford era un visionario.

En el mundo contemporáneo, todos los pueblos poseen en mayor o menor grado una visión que condensa y proyecta su cultura particular hacia el futuro; sin embargo, la característica más distintiva que tienen los pueblos que ocupan lugares preponderantes en todo el orbe es el alcance y la grandiosidad de su visión: Alemania se mantiene gracias al arraigo que entre la población existe hacia los valores propiamente germánicos; tras incontables persecuciones, el pueblo judío habría desaparecido desde hace milenios de la faz de la tierra de no ser por la fortaleza inherente a una visión de futuro que le depara un destino final e inexorable al pueblo hebreo; los Estados Unidos, independientemente de la posición que hacia ellos se adopte, se sienten poseedores de lo que ellos nombran como un destino manifiesto que proyecta un enorme campo de influencia a nivel mundial; la derrota que el Japón sufrió al finalizar la Segunda Guerra Mundial, lejos de hacer retornar a este país al aislamiento que le había caracterizado, fortaleció una visión de futuro orientada a la expansión económica pero fundada en valores de lealtad, trabajo en equipo, cooperación y desarrollo del potencial individual. Su resultado salta a la vista.

Los líderes y dirigentes de las naciones mencionadas se han concretado a orientar los derroteros de sus respectivos países más allá de sus intereses individuales porque la propia naturaleza de la visión trasciende a la persona para hacer hincapié en la colectividad, el grupo o el equipo.

Toda visión aparece estrechamente vinculada al universo de los valores, es decir, al mundo de la ética; los valores son justamente los códigos compartidos a través de los cuales se define la orientación ética de la visión. Puede existir sin duda una visión cuyos valores atenten contra la integridad humana o los derechos de los demás; la Alemania de Hitler constituye un modelo paradigmático de una visión del futuro fincada en la exclusión, el desprecio y el odio hacia lo diferente, por ello, todo líder que desee traducir su visión a una misión compartida por un equipo de trabajo o por una colectividad, habrá de revisar

el sustrato ético que orienta su visión con el fin de evitar desviaciones que desemboquen en la xenofobia, la segregación y el menosprecio del elemento humano.

En el ámbito de la administración pública están aún por definirse los valores que normen la visión que sustenta su quehacer; sin embargo, existen elementos lo suficientemente presentes en el momento actual para comenzar a definir un código ético innovador que rompa con los valores implícitos antiguos que tanto la han dañado ante el cliente en particular y ante la opinión pública en general.

Objetivo

Al termino del tema la visión y misión del líder el participante será capaz de realizar su misión personal a fin de identificar sus roles a desempeñar en el ámbito personal ,familiar laboral.

Concepto

El sentido que aquí empleamos de la palabra visión se refiere a esa capacidad de anticiparse a los acontecimientos por venir de tal modo que, hoy más que nunca y dada la rapidez e imprevisibilidad de los sucesos, es necesario cultivar la capacidad de anticipación de los mismos con el fin de ejercer un control eficaz sobre ellos, sobre la actividad personal y sobre los vínculos existentes entre el líder y su equipo de trabajo.

Una de las cualidades esenciales que distinguen al verdadero líder de la persona que ejerce sólo funciones de mando, es la capacidad de anticipar el acontecimiento y, por ende, de producirlo gracias a la visión. En todo líder verdadero habita un Leonardo, un Ford o un Picasso porque como ellos, poseen la capacidad de proyectar su visión y materializarla en el futuro. La visión tiene para todo líder un valor estratégico puesto que gracias a ella y a su correcta enunciación bajo la forma de misión compartida, es posible alcanzar objetivos que se antojarían imposibles para las personas que carecen de visión y, como son justamente pocas las personas que poseen este sentido visionario, son asimismo pocos los que alcanzan la conquista y el desarrollo cabal del potencial individual. Una visión puede ser individual o compartida; cuando es individual está enfocada a la consecución de uno o varios objetivos personales, pero cuando su naturaleza es compartida, tanto el líder como el equipo, están destinados a alcanzar él o los objetivos comunes que la visión respalda.

En una época cuyo signo característico lo marca el cambio incesante en los órdenes político, social, laboral y económico, el liderazgo aparece como uno de los motores fundamentales para que el cambio adquiera una dimensión, no de choque entre el viejo y el nuevo paradigma, sino de transición armónica entre lo obsoleto y las nuevas realidades que los órdenes mencionados tendrán que enfrentar. Sin embargo, para hacer del liderazgo un factor propulsor de un cambio racionalmente planeado y dirigido, todo aspirante a líder ha de adquirir la capacidad de proyectar a futuro una visión que dé sentido, tanto a su quehacer como líder, como a la vida laboral y personal de sus colaboradores; el valor estratégico de la visión descansa en el hecho de entregarse a la consecución de una misión común al grupo y al líder que sobrepasa los caprichos, la vanidad y los intereses exclusivamente individuales de cada uno de los miembros,

incluyendo por supuesto al propio líder. La misión es el factor fundamental que cohesiona al equipo y la que da sentido a sus esfuerzos.

Misión, visión y valores conforman la gran trilogía creativa capaz de orientar a la administración pública por los derroteros de la competitividad, la eficiencia en el servicio y el desarrollo integral de sus agremiados, pero corresponde a un cuarto factor, el liderazgo, sentar las bases, ante sí mismo y ante aquellos a quienes dirige, de un compromiso en el que la misión, la visión y los valores se cristalicen en la acción cotidiana. Ciertamente, será el cliente quien tenga la última palabra, pero entonces sabremos si estuvimos a la altura de los cambios que nuestro tiempo exige o si la comodidad y el rezago nuevamente se impusieron sobre nuestra voluntad.

LA **MISION** es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

LA **VISION** representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

LOS **OBJETIVOS ESTRATEGICOS** definen específicamente que se debe lograr en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades de la población usuaria, las políticas públicas y el marco normativo.

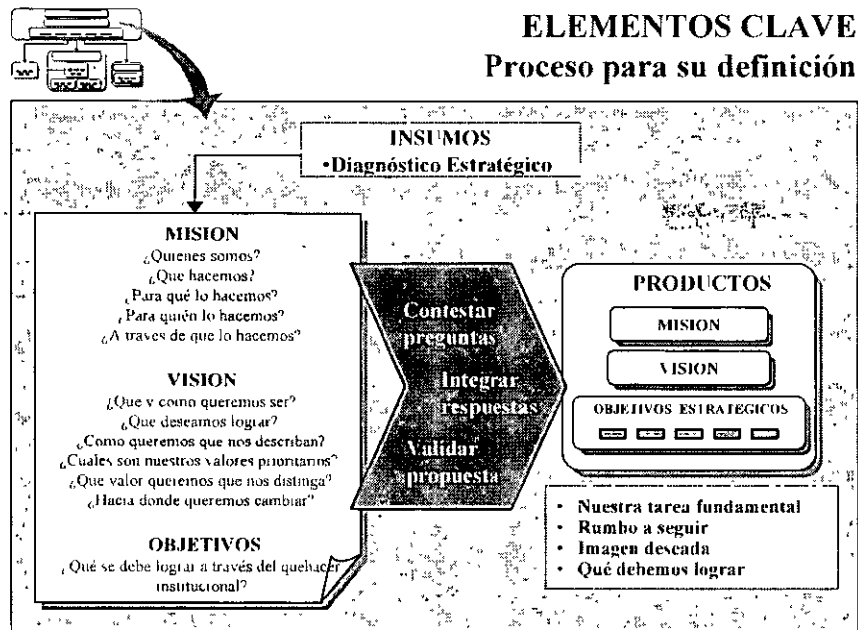
Características

Se definen de acuerdo a la situación actual de la institución y al marco normativo vigente.

- LA MISION ubica la identidad de la institución y la dirección requerida. Determina de manera sintética y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada.
- LA VISION permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible: debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.
- LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS se refieren a los resultados finales que se deben obtener, en el ámbito específico de la institución; es importante no confundirlos con los propósitos intermedios de las acciones que deben cumplirse para llegar al resultado final. Son una descripción cualitativa, clara y concreta, que no incluye las metas cuantitativas en el enunciado mismo.

Utilidad

- Establecen el referente estratégico base para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad.
- Delimitan el campo de acción de la institución y permiten a los servidores públicos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.
- Permiten definir la población beneficiaria.
- Planean y canalizan los esfuerzos en la dirección adecuada hacia la cual se deben orientar los proyectos.
- Sirven como base en el proceso de planeación, programación y presupuestación para la concertación de las estructuras programáticas.



Ejemplo

Misión personal

Mi misión es dar, puesto que dar es lo que hago mejor y puedo aprender a hacerlo mejor. Buscaré aprender, puesto que aprender es la base para el crecimiento y crecer es la clave de la vida.

Buscaré primero entender, pues entender es la clave para hallar valores y los valores son la base del respeto, las decisiones y la acción. Este debe ser mi primer acto con mi mujer, mi familia y mi negocio.

Deseo ayudar a influir en el desarrollo futuro de la gente y las organizaciones. Deseo enseñar a mis hijos y a otros a amar y reír, a aprender y crecer más allá de sus límites actuales.

Desarrollaré relaciones personales, de negocios y cívicas cediendo frecuentemente un poco.

Veo cada día como una pizarra limpia, una oportunidad fresca de escribir un nuevo guión y aprovechar nuevas oportunidades. Valoro las experiencias de la vida y busco aprender y crecer con cada una. En mis empresas diarias, no evito ni el riesgo ni las responsabilidades; ni tengo miedo al fracaso, sólo a las oportunidades perdidas.

Soy responsable de mi esposa y mis padres; doy prioridad a estos roles. Valoro las diferencias y puntos de vista de ellos como fortaleza. Busco desarrollar relaciones ganar/ganar complementarias con mi familia, amigos y asociados de negocios. Para mantener estas relaciones sanas y mantener un alto nivel de confianza, realizo "depósitos" diarios en las "cuentas bancarias emocionales" de los demás.

En mi profesión, soy responsable de los resultados. Actúo con valentía, consideración y discreción. Prefiero dejar que mi trabajo hable por mí y creer en lograr visibilidad a través de la productividad. Al planear mis semanas y días, me enfoco en los roles y metas claves para mantener equilibrio y perspectiva. Al saber que como la manera en que me desempeño afecta la manera como me siento, trato de hacer mis mejores esfuerzos y anotar como me siento en mi diario personal.

Conclusión

Empezar Con una misión personal el líder puede comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber adónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta. Resulta increíblemente fácil caer en la trampa de la actividad, en el ajetreo de la vida, trabajar cada vez más para trepar por la escalera del éxito, y descubrir finalmente que está apoyada en la barda equivocada

"Algunas personas se preparan tanto para la lluvia que no pueden disfrutar el sol de hoy"
William Feather

2. Teorías de liderazgo

2.1 Teoría X-Y

Introducción

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aun hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó **teoría X** y **teoría Y**. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Veamos con más detenimiento las premisas de las dos posturas.

Objetivo

Al finalizar el Subtema teoría X y Y el participante conocerá las primicias básicas de ambas teorías a fin de realizar un discernimiento entre ambas posturas.

Concepto

TEORÍA X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio el trabajo es una forma de castigo o como dicen por ahí *"trabajar es tan malo que hasta le pagan a uno"*, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea, no trabajan. La gente necesita que la forcen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;

- El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan;

TEORÍA Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

Ejemplo

La Teoría Y es la precursora de la integración de los objetivos individuales con los corporativos, en ella se basan, por ejemplo, los círculos de calidad

Ejercicio

- ¿Cuál de las dos es mejor?
- ¿Cuál es más aplicada en las organizaciones ?

El juicio queda en tus manos.

Conclusión

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión"
McGregor

2.2 Teoría Tannenbaum y Schmidt

Introducción

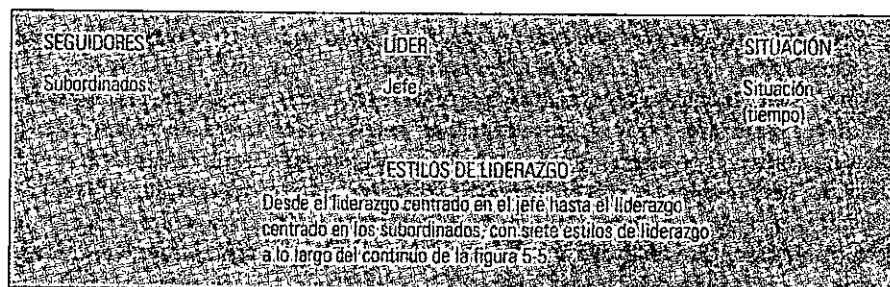
Tannenbaum y Schmidt, indican que la elección de estilo del liderazgo depende de tres fuerzas (fuerzas que corresponden al líder mismo, a los subalternos y a los superiores).

Objetivo

Concepto

En la década de los cincuenta Robert Tannenbaum y Warren Schmidt formularon otra teoría del liderazgo por contingencia centrado en la persona que toma las decisiones. Según su planteamiento, la conducta del líder es un continuo que va del extremo del liderazgo centrado en el jefe a otro extremo enfocado en los subordinados. Argumentaron que al elegir un patrón de liderazgo el líder debe basarse en las fuerzas o variables representadas por el jefe, los subordinados y la situación. Observe en la figura cómo corresponden las variables de Tannenbaum y Schmidt al esquema de variables del liderazgo por contingencia.

Variables del modelo del continuo de liderazgo en el esquema del liderazgo por contingencia.



Tannenbaum y Schmidt identifican siete estilos importantes entre los que el líder puede elegir. En la figura aparece una adaptación de su modelo con los siete estilos.

El modelo del continuo de liderazgo se emplea para determinar cuál de los siete estilos debe elegirse, en función del ejercicio de un liderazgo centrado en el jefe o enfocado en los subordinados y según la situación (jefe, subordinado, situación o tiempo) a fin de maximizar el desempeño.

Estilo autocrático							Estilo participativo
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
El líder toma decisiones que anuncia a los seguidores en forma individual o en grupo sin discutir las (también puede comunicarlas por escrito).	El líder toma la decisión y, mediante una presentación, convence a los seguidores de que su idea es buena (también puede ser por escrito).	El líder presenta sus ideas y pide a los seguidores que le hagan preguntas.	El líder presenta propuestas de medidas por tomar que están sujetas a modificación.	El líder plantea el problema, obtiene propuestas de solución y toma la decisión.	El líder define los límites y pide a los seguidores que tomen la decisión.	El líder permite a los seguidores tomar decisiones sobre la marcha dentro de los límites definidos.	

Fuente: adaptada y reimpresa con permiso de *Harvard Business Review*. De "How to Choose a Leadership Pattern", por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, mayo-junio de 1973. Copyright ©1973 por la Harvard Business School Publishing Corporation, todos los derechos reservados.

Ejemplo

Antes de elegir uno de los siete estilos de liderazgo, el líder debe tomar en cuenta las tres fuerzas o variables siguientes:

- El jefe. Al elegir un estilo de liderazgo se considera la personalidad y estilo de comportamiento preferido del líder con base en la experiencia, expectativas, valores, antecedentes, conocimientos, sensación de seguridad y confianza en los subordinados. Respecto a la personalidad y el comportamiento, algunos líderes suelen ser más autocráticos y otros más participativos.
- Los subordinados. El estilo preferido de los seguidores, en relación con el líder, lo define la personalidad y el comportamiento, como ocurre en el caso del líder. En general, cuanto más dispuestos estén a participar y cuanto más capaces sean los seguidores, más libertad de participación pueden tener, y viceversa.
- La situación (el tiempo). Al elegir un estilo de liderazgo hay que tomar en cuenta los factores relacionados con el entorno, como el tamaño, estructura, atmósfera, objetivos y tecnología que se usa en la organización. Los administradores de alto nivel también influyen en los estilos. Por ejemplo, si un gerente de nivel medio recurre a un estilo de liderazgo autocrático, el líder que depende de él puede tender también a utilizarlo.

El tiempo del que se dispone es otro aspecto importante por considerar. La toma de decisiones participativa exige disponer de más tiempo. Por lo tanto, cuando no hay oportunidad de incluir a los seguidores en la toma de decisiones, el líder recurre a un estilo de liderazgo autocrático.

En una revisión que en 1986 hicieron Tannenbaum y Schmidt de sus artículos publicados en 1958 y 1973 recomendaron que el líder:

- 1) se convierta en miembro del grupo y permita que éste tome decisiones;
- 2) establezca con toda claridad el estilo que ha de utilizarse (autoridad de los seguidores);
- 3) no trate de hacer creer a los seguidores que tomaron una decisión que, en realidad, tomó él, y
- 4) que no tome en cuenta la cantidad de decisiones que toman los seguidores, sino la trascendencia de éstas.

Ejercicio

Con ayuda del modelo del continuo de liderazgo (figura anterior) identifique por número y descripción el estilo de liderazgo que su jefe utiliza comúnmente ¿Cree que es el más adecuado en función del líder, los seguidores y la situación? Explique su respuesta

Conclusión

Recuerde que Tannenbaum y Schmidt idearon dos estilos fundamentales de liderazgo con siete estilos dispuestos en un continuo, lo que constituye un modelo unidimensional. La parte de su paradigma que se asocia con los estilos de liderazgo es similar al modelo de la Universidad de Michigan en cuanto a que se basa en dos estilos fundamentales de liderazgo: uno centrado en el comportamiento orientado al jefe (liderazgo enfocado en el trabajo) y el otro basado en el comportamiento centrado en los subordinados (enfocado en los empleados).

Si bien el modelo del continuo de liderazgo se volvió muy popular, no superó el escrutinio de las investigaciones.

2.3 El Grid Gerencial

Introducción

Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en Ohio State University y en Michigan University.

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

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1 9,1 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5)

Interés por la gente	Alto										
	9	1,9 Cómico y agradable. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación de trabajo.							9,9 Logro de calidad. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejerzan influencia en los resultados.		
	8										
	7										
	6										
	5								5,5		
	4										
	3				5,5 Acomodación y arreglo. Con esta forma de atacar el problema "contemporizar para no violentar" y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.						
	2	1,1 Neutralidad de no hacer nada. Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. "Cargándole el santo a otro" y un hábilmente camuflado "hacer poco o nada".							9,1 Producir o morir. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleado a largo plazo, este sistema motiva a la gente a "sabotear el sistema" o cuando menos, hace disminuir la disposición a contribuir.		
1											
Bajo											
	Bajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alto
		Interés por los resultados									

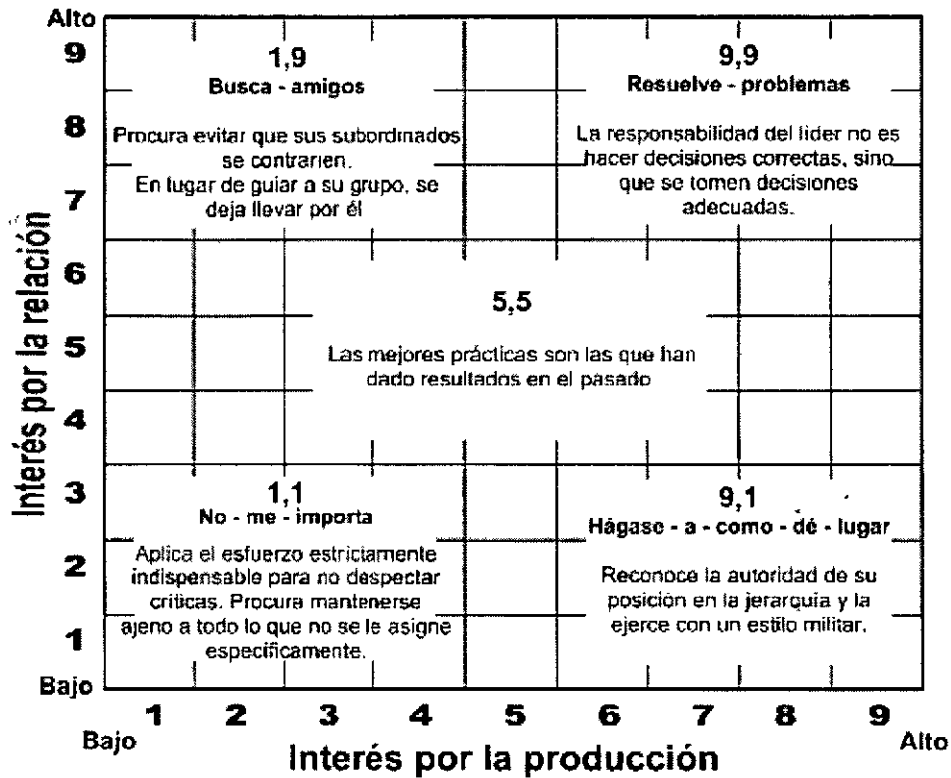
Objetivo

Al término del Subtema grid gerencial el participante será capaz de identificar los 5 estilos propuestos por los autores a fin de generar un ideal de trabajo.

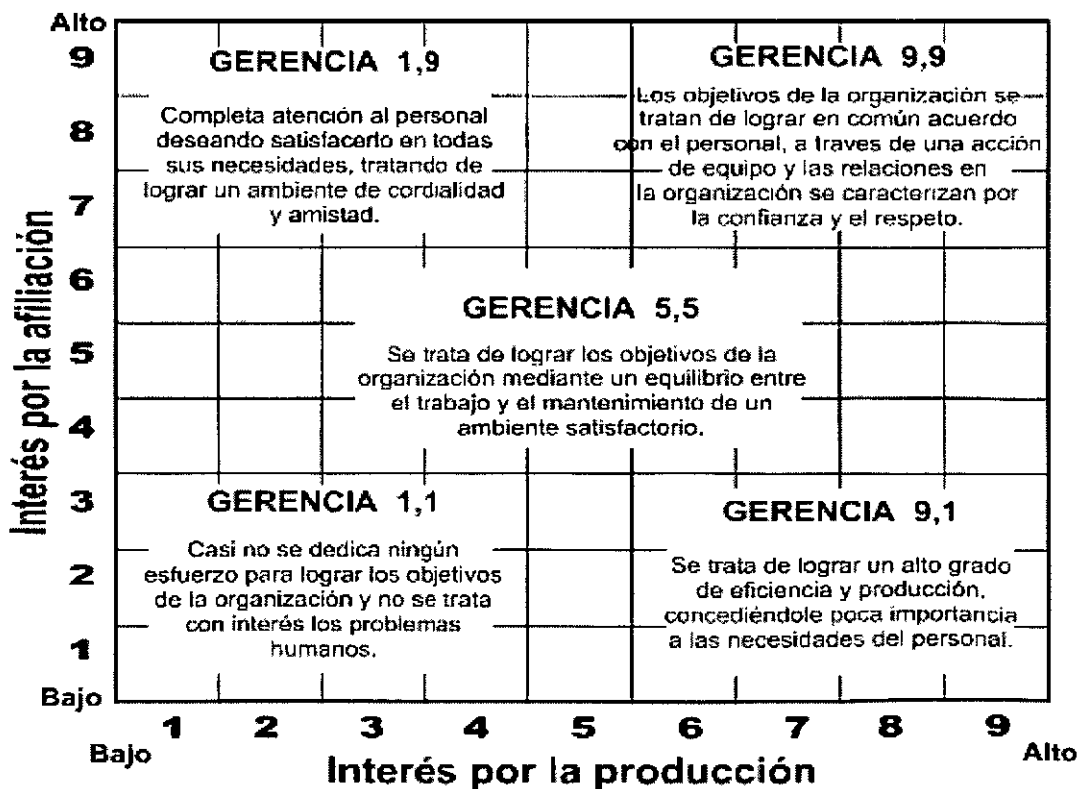
Concepto

El Grid no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

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



El Grid puede servirnos también para identificar las posturas o Teorías Gerenciales, que norman la actitud y conducta de quienes están a cargo de los puestos directivos de la empresa u organización:



Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

Ejemplo

Principios básicos de las Ciencias de la Conducta en los que se fundamenta la efectividad del estilo 9,9
<ul style="list-style-type: none">▪ La libre elección basada en la información sirve de fundamento para la acción personal, en lugar de la obediencia forzada.▪ La participación activa en la solución de problemas y en la formulación de decisiones, es la base del crecimiento y desarrollo, en lugar de una aceptación pasiva de instrucciones.▪ El respeto y la confianza mutua sirven de base para las relaciones humanas equilibradas, en lugar de la desconfianza y la autodefensa.▪ La comunicación abierta fomenta la comprensión mutua, en contraste con la comunicación unilateral o cerrada, que crea cada vez mayores obstáculos para la comprensión.▪ La actuación se desarrolla dentro de una estructura de metas y objetivos basados en la autodirección, en lugar de en la dirección por elementos exteriores.▪ La resolución de los conflictos se realiza a través de la confrontación directa, en lugar de seguir compromisos parciales o cualquier tipo de manipulación.▪ Cada uno responde ante sí mismo de su propia actuación, en lugar de ante los demás.▪ La retroalimentación se realiza para aprender de la experiencia, en lugar de repetir las equivocaciones porque no se estudien las experiencias pasadas.▪ Las personas participan en actividades de trabajo complejas o en una variedad de actividades, en lugar de ocuparse de actividades sencillas o de repeticiones mecánicas de la misma actividad.

Ejercicio

Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores entenderemos mejor las ventajas de esta propuesta de Blake y Mouton y podemos interpretar que aún cuando como líderes no hayamos llegado a un estilo 9,9, ese debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está en un constante desarrollo, ¿por qué no pensar que con voluntad y capacitación podría llegar a un desempeño 9,9

Conclusión

"Algunos argumentarán que el 9,9 es demasiado idealista, que es una realidad práctica que no lo pueden alcanzar personas que trabajan juntas. Con demasiada frecuencia, en ocasiones anteriores, cuando ha estado usted que ya no sabía qué hacer y con su jefe encima pidiéndole resultados, parecía que no había otra alternativa que la de tomar medidas verdaderamente enérgicas para obtener resultados o abandonar la supervisión".

Sin embargo, "El reto de la excelencia en la supervisión es reconocer y actuar según una posibilidad 9,9 en vez de conformarse con menos

3. Liderazgo en base a situaciones

3.1 Elementos de Liderazgo

Introducción

Liderazgo situacional, Paul Hersey y Ken Blanchard

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Concepto

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.

3.2 Conducta de Tarea

Concepto

La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

3.3 Conducta de relación

Concepto

- La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

4. La madurez de los colaboradores

4.1 Conceptos y niveles de madurez

Concepto

Nivel de madurez

Madurez: capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo. Estas variables de madurez deben ser consideradas en relación a una tarea específica que ha de ser ejecutada. El individuo no es maduro o inmaduro en sentido total. Su madurez depende de la tarea específica, la función o el objetivo que el líder intenta lograr por medio de sus esfuerzos.

La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad. *Voluntad à madurez psicológica. (Voluntad para asumir responsabilidades, motivación de logro, constancia, actitud hacia el trabajo, independencia) *Habilidad à madurez hacia el trabajo. (Experiencia y conocimiento del trabajo, capacidad para resolver problemas y asumir responsabilidades, cumplir fechas de entregas...).

A medida que el nivel de madurez del individuo aumenta en referencia al logro de un objetivo específico, el jefe debe comenzar a reducir la conducta de tarea y a aumentar la conducta de relación. Esto seguirá así, hasta que el individuo alcance un nivel moderado de madurez. Al llegar a un nivel superior de madurez, el líder disminuirá la conducta de tarea y de relación.

Como modificar los niveles de madurez:

Para aumentar el nivel de madurez el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de apoyo a medida que los seguidores aumenten la madurez para reforzarlo. Se lo puede ir premiando a medida que recorre la dirección deseada. Al alcanzar la madurez moderada los seguidores son capaces de proporcionar su propia dirección y satisfacen sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores encuentran el refuerzo positivo del líder cuando tienen éxito, a no sentirse tan vigilados y observar que se los deja más solos. Cuando los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder debe reajustar su conducta volviendo atrás en la curva hasta que recobre su nivel. Los cambios de estilo de liderazgo deben ser graduales.

Ejemplo

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación. La teoría del liderazgo situacional esta basada en la interacción entre: la cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.

5. Estilos de liderazgo

5.1 Estilo 1: Ordenar

Concepto

La curva se refiere a los líderes exitosos, representa diferentes estilos de liderazgo dependiendo de los diferentes niveles de madurez del seguidor.

La curva de la campana en relación con el estilo de líder nos indica que a medida que el nivel de madurez del subordinado aumenta a lo largo del continuo de inmadurez-madurez, el estilo del líder también evoluciona a lo largo de la función curvilínea.

De esta manera, según el modelo hay cuatro conductas del líder diferentes:

alta tarea – baja relación (S1) à inmadurez elevada à Directivo
La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, como y donde.

5.2 Estilo 2: Convencer

Concepto

alta tarea – alta relación (S2) à inmadurez moderada à Persuasivo
El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse.

5.3 Estilo 3: Participar

Concepto

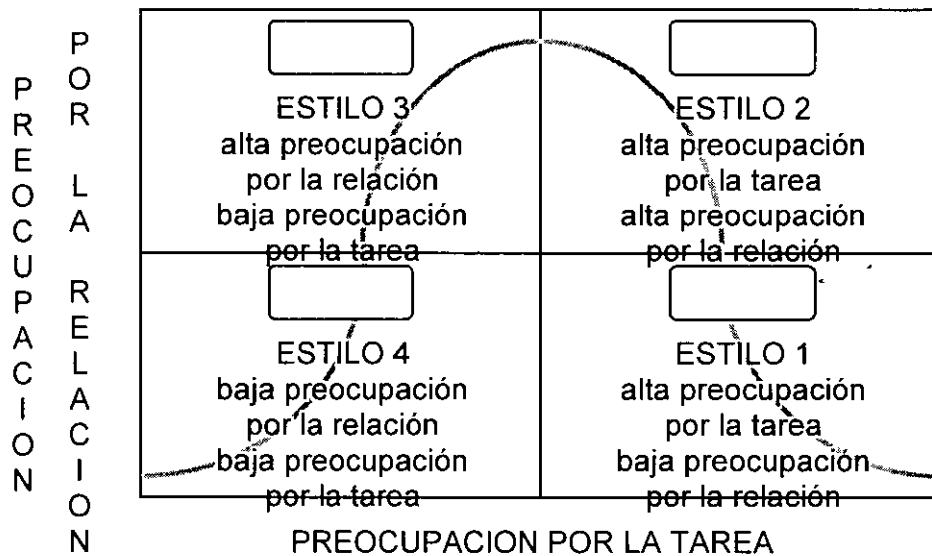
baja tarea – alta relación (S3) à madurez moderada à Participativo
El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tiene la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

5.4 Estilo 4: Delegar

Concepto

baja tarea – baja relación (S4). à Madurez elevada à Delegatorio.
El líder delega ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento.

ESTILOS DE LIDERAZGO



Conclusión

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades siempre cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos...). puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.

5.5 Aplicación del Liderazgo

Introducción

¿Quién es el líder perfecto para el mundo laboral de estos años? Algunos profesores y expertos están de acuerdo en definir al líder para el nuevo milenio con los siguientes elementos esenciales.

Objetivo

Al finalizar el Subtema Aplicación del liderazgo el participante será capaz de comparar con su liderazgo, con los elementos del liderazgo a fin de generar una reflexión personal.

Concepto

Visión. La parte práctica de la dirección de una empresa sigue incluyendo la "visión" - dice Posner -

Honradez. "No se puede carecer de integridad y hacer que la gente le siga a uno - dice Thomas R. Horton, antiguo presidente y director general de la American Management Association -, a menos que se consiga a través del miedo". **Confianza.** Se entiende que ésta ha de existir en ambas direcciones. Los líderes deben ser dignos de confianza, sin embargo, deben confiar también en su gente. **Abnegación.** El fallecido cuáquero investigador de la dirección, Robert K. Greenleaf, defendía la idea de que los líderes existen solamente para servir a sus seguidores.

Compromiso. Ahora que cada vez es menor la lealtad de los empleados, los líderes necesitan más que nunca ser vistos como bondadosos y formadores. **Aptitud creativa.** Sin lugar a dudas, los líderes dejan tras de sí algo de una naturaleza positiva que no estaba allí antes. "Es posible que Ted Turner posea todas las características personales desagradables, pero ha creado algo (una nueva clase de red de noticias) que no estaba allí antes", dice Campbell. Para ello los líderes deben, sobre todo, ser constructivos y optimistas.

Tenacidad. tenacidad. Significa ser capaz de tomar decisiones inicialmente impopulares. Como consecuencia, resulta difícil trabajar como los líderes porque son exigentes. "Tienen claro lo que quieren. Poseen normas más altas y no están dispuestos a transigir en lo que se refiere a sus principios. Es posible que sean implacables y quizá muestren poca empatía con las diferencias individuales o las idiosincrasias personales.

Comunicación. "Un buen líder está en constante comunicación con su gente. Hace las rondas de inspección y sabe lo que está pasando. Al mismo tiempo, dice a su gente todo lo que puede acerca de lo que él sabe... y no sabe", dice Levinston.

Aceptación del riesgo. Es esencial estar abierto a las posibilidades y cuestionar las suposiciones. Los líderes deben estimular la actitud de poner en duda las cosas en las personas que les rodean y permitirles ser innovadores sin temor al fracaso.

Visibilidad. Una de las cosas más importantes para un líder es estar visible: "Tener una presencia personal", dice Posner.

Ejemplo

Visión. Quizá sea una palabra de la que se haya hecho un uso excesivo, pero la visión (o imagen clara de una futura situación deseable y mejor que la actual) es esencial para un liderazgo oficial. Los líderes necesitan tener a una "visión de grandeza". Esto significa que los líderes deben saber dónde quieren que esté la empresa en el futuro. Significa también conseguir que la totalidad de la plantilla comparta esa visión. Los líderes han de fijar la dirección y conseguir que toda la empresa se dirija por ese camino. Quien poseyendo una visión carece de la aptitud para traducir sus ideas en acción, sin embargo, no es más que un soñador.

Honradez. "Los líderes deben tener valores. Deben ofrecer una dedicación absoluta para hacer lo que saben que es correcto", (Pryor.) "Y al final, los valores de la organización se manifiestan en lo que hace el líder", dice Horton. "Los líderes son personas que parecen grandes, es difícil imaginar a una pequeña Madre Teresa o a un pequeño Franklin D. Roosevelt", añade Horton.

Confianza "En estos tiempos que son más inseguros, algunas personas han perdido su camino y nosotros hemos perdido la confianza (en nuestros líderes) Nuestra confianza ha sido violada", dice Posner. "Las personas creen que las instituciones son de por sí moralmente insolventes e injustas, y que los líderes molestan", añade Sheppard. "Los

líderes tratan de trasladar hacia abajo la toma de decisiones, trasladar hacia abajo la responsabilidad. Están genuinamente interesados en facultar a otras personas para que puedan liderar ellas mismas", dice Posner. Se aseguran de que los trozos estén en situación de reemplazarlos. Esto significa que los líderes deben formar el líder de otros.

Abnegación. Esta filosofía, que hace hincapié en un enfoque holístico del liderazgo, no significa que el líder deba ser santo. "Francamente - argumenta Campbell -, no creo que muchas organizaciones estén buscando monjes. IBM, por ejemplo, no contrató a Lou Gerstner para que fuera desinteresado. "Ellos comprenden que él aceptó el cargo porque obtenía un gran sueldo y unas enormes primas en acciones - señala Campbell -. En un mundo ideal, la situación se alinea de forma que si el líder tiene éxito personalmente, la organización aún tendrá más éxito".

Compromiso. Esto es algo que no puede falsificarse. "Alguien tiene realmente que desear hacer eso, y para ello hace falta pasión y compromiso", dice Roger Kenny, socio de la firma neoyorquina de reclutamiento de ejecutivos Kenny, Kindler, Hunt & Howe. "En efecto - añade Levinson, del Levinson Institute -. Un buen líder es como un buen padre: siempre preocupado por crear la perpetuación en la organización. Un buen padre no puede explotar a sus hijos para satisfacer sus propias necesidades".

Aptitud creativa. En lugar de ver un paisaje de barrotes de prisión, un líder ve posibilidades. Los líderes ven el mundo como una serie de posibilidades, y no les disuaden los impedimentos que pueden engañarnos a nosotros. Esto significa que deben estar abiertos a diferentes modos de hacer las cosas.

Tenacidad. Los líderes dicen: "He aquí mis normas y lo que tratamos de hacer y si usted quiere hacer esas cosas nos gustará tenerle trabajando con nosotros, pero si no quiere hacerlas, entonces quizás éste no sea el lugar adecuado para usted".

Aceptación del riesgo. Cuando se busca a un candidato para pilotar un avión o dirigir un hospital, necesitamos a alguien muy frío y tranquilo: la clase de persona rigurosa que se atiene a las reglas; pero cuando se trata de crear nuevos productos o satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades de los clientes, sin embargo, necesitamos personas inconformistas, quebrantadoras de las reglas. "Los que no se comportan como si pertenecieran a un grupo, los que no encajan, son los que necesitamos que entren y asuman el mando", dice Gilbreath. "Su organización no será saludable en el futuro si usted se arriesga", añade Kenny.

Visibilidad. Por ejemplo, el ex alcalde de la ciudad de Nueva York, David Dinkins, nunca pareció formar parte del vecindario. Muchos consideraban que dedicaba muy poco tiempo a sus obligaciones y que se le veía demasiado con ropa de jugar al tenis. "Ronald Reagan y George Bush entran en la misma categoría" - dice el antiguo director de American Management Association Horton -. Bill Clinton, demuestre o no ser eficaz, trata por lo menos de dar una sensación de pertenecer a la comunidad al estar presente entre sus ciudadanos", añade. "Los líderes no son siempre tan conscientes como debieran de lo visibles que son", dice Campbell. Pero las personas prestan atención a esas cosas. "Todo el mundo sabe cuándo un director general va al almorzar". Por consiguiente, como un buen líder, creará una sensación de comunidad y de estar en su ambiente. Sin una sensación de pertenecer a algo mayor que ellos mismos, los empleados están simplemente desempeñando un trabajo. Por consiguiente, quizá la cuestión que hay que proponer no es específicamente del modo en que lideramos o dirigimos, sino "la manera en que creamos un sentido de la obligación, un sentido de la responsabilidad en todos nosotros", expone Campbell.

Ejercicio

Escriba ejemplos personales en los siguientes temas:

Visión.	
Honradez.	
Confianza	
Abnegación.	
Compromiso.	
Aptitud creativa.	
Tenacidad.	
Aceptación del riesgo.	
Visibilidad.	

Conclusión:

Finalmente es "difícil separar las buenas empresas de los buenos líderes. Van de la mano", dice Lear.

LIDER	DIRECTOR
ALMA	MENTE
Visionario	Racional
Apasionado	Asesor
Creativo	Persistente
Flexible	Solucionador de problemas
Inspirador	Práctico
Innovador	Analítico

Valiente	Estructurado
Imaginativo	Prudente
Experimental	Autoritario
Independiente	Estabilizador

6 Importancia del liderazgo en la implantación de un sistema de calidad

Introducción

A continuación se realizará el análisis de cada una de las características que definen el perfil de calidad de un líder.

Concepto

A) ACTITUD PROACTIVA

Ser proactivo no significa sólo tomar la iniciativa, sino reconocer y asumir la responsabilidad de nuestra propia vida, no decir que la conducta es consecuencia de las condiciones o circunstancias, sino producto de la propia responsabilidad consciente basada en valores y no en condiciones.

Las personas reactivas se ven a menudo afectadas por su ambiente físico, si el tiempo es bueno se sienten bien, si no lo es, su conducta se altera. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima, el hecho de que llueva o brille el sol no supone ninguna diferencia, su fuerza reside en los valores y si su valor es realizar trabajos de calidad, los obtendrá haya buen tiempo o no.

El enfoque proactivo ante el error es reconocerlo, corregirlo y aprender de él. No hacerlo ubica a la persona en un camino de negación y autojustificación para no hacer trabajos de calidad.

B) CAPACIDAD DE DELEGACION

Una de las características de mayor utilidad en el ejercicio de un liderazgo eficiente reside en la capacidad de delegación. Esta cualidad posee innumerables ventajas en virtud de que permite el desarrollo del potencial creativo de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo. Asimismo, esta capacidad evita la saturación de responsabilidades sobre el líder, permitiendo así una equitativa repartición de las funciones.

A continuación le presentamos nueve reglas que le serán de utilidad para delegar:

- 1.- **Delegue responsablemente**
Asegúrese de que sus colaboradores tienen la capacidad, habilidad, y el perfil adecuado. No delegue proyectos destinados al fracaso.
- 2.- **Delegue trabajos importantes**
Todo trabajo es importante, fomente entre sus colaboradores los valores, esto dará siempre un voto de confianza, lo cual beneficiará sus relaciones y desempeño.
- 3.- **Aségúrese de que sus colaboradores entiendan la tarea con toda claridad.**
Haga un plan de acción y responda a sus dudas.
- 4.- **Permita a sus colaboradores decidir como hacer el trabajo**
Recuerde que su manera de hacer las cosas no es la única que existe. Sin embargo, si hay límites o reglas es importante que se respeten, asegúrese de comunicarlos con anticipación.
- 5.- **Proporcione los recursos necesarios.**
Si piensa delegar, también proporcione toda la ayuda necesaria.
- 6.- **Dé libertad de acción.**
No se convierta en el "policía" de sus colaboradores, recuerde que está trabajando con personas.
- 7.- **Si el trabajo delegado se hace con calidad, recuerde dar reconocimiento.**
Es muy importante este punto, ya que sus colaboradores se sentirán correspondidos por su esfuerzo.
- 8.- **Si existen errores, indíquele a sus colaboradores como implementar acciones de mejora.**
Si observa que van por el camino equivocado, préstelos ayuda e indique la línea de acción.
- 9.- **Permita la retroinformación de su gente hacia usted.**

C) EFICIENCIA EN LA CONSECUION DE OBJETIVOS

La mayoría de las personas orienta su vida en función de los momentos que se le van presentando en la vida cotidiana y evita dirigir u orientar su existencia de acuerdo con objetivos en las diferentes áreas vitales tales como el trabajo, la familia o el ocio. La diferencia fundamental entre una persona de alcances limitados y una que socialmente obtiene eso que llamamos éxito, estriba en que esta última posee la capacidad de fijar objetivos y metas así como el poder de alcanzarlas a corto, mediano o largo plazo.

A continuación sugerimos un conjunto de recomendaciones que le permitirán disponer de su tiempo y de su vida de un modo cualitativamente distinto al de la mayoría de las personas:

Planear en forma realista y objetiva.

Esto nos permite efectuar aquello que ha de realizarse en el tiempo establecido.

Fije metas y objetivos.

Defínalos por escrito y comuníquelos a los involucrados.

Estime tiempos reales.

Evite orientarse hacia los tiempos ideales, detecte las áreas de oportunidad y diríjalas hacia la acción de mejora.

Evite el retrabajo.

Trabaje preventivamente.

Tome decisiones

Mida fuerzas y debilidades.

Confíe en los demás.

No podemos hacernos cargo de todos los detalles, debemos confiar y supervisar únicamente los resultados finales.

Fomente una calidad de vida integral.

Sea de calidad, no sólo en su trabajo; sino con su familia, amigos, etc.

Automotívese.

Cuando nos mantenemos motivados, entusiasmados, interesados en lo que hacemos, nuestra vida se torna trascendente.

Piense positivamente.

Por su planteamiento los objetivos pueden ser:

1. **De realización.** Alcanzables de una vez y para siempre, se busca un nuevo objetivo (ejemplo: ganar un campeonato).
2. **De mantenimiento.** Requieren atención continua (ejemplo: mantener el peso).

Por su tiempo los objetivos pueden ser:

1. Corto plazo
2. Mediano plazo
3. Largo plazo

Por su prioridad los objetivos deben ir:

De alta prioridad a menor prioridad.

Las cinco etapas imprescindibles de la autogestión son:

1. Especificación de los objetivos.

No basta con determinar objetivos, debe existir fuerza de voluntad, que no sea escasa, ni de carácter impulsivo.

2. Planificación de la acción.

Definir acciones para alcanzar nuestros objetivos.

3. Realización del plan establecido.

Poner en práctica nuestros objetivos a través de acciones.

4. Revisión del rendimiento.

Es importante evaluar nuestros alcances, para corregir desviaciones, en caso de que se presenten.

5. Revisión de los objetivos y de los planes para conseguirlos.

Los planes deben tener un carácter flexible, debido a las circunstancias imprevistas que nos pueden orillar a emitir cambios.

D) ACTITUD ENTUSIASTA

“Podemos convencer a los equipos más por la profundidad de nuestra voluntad y compromiso que por el peso de nuestra lógica. Más por nuestro entusiasmo que por cualquier prueba que podamos presentarle”.

Si les preguntáramos a los líderes exitosos cuál es el secreto del éxito, no hablarían de cosas tales como habilidad y energía; pero tal vez agregarían que los ingredientes esenciales son el entusiasmo y la voluntad. El entusiasmo es una cualidad muy escasa, pero también es la más contagiosa y hasta ayuda a combatir el temor.

Sólo hay una regla: para ser entusiasta es preciso llevar a cabo acciones positivas.

AUTOESTIMA

La autoestima podemos definirla como la manera en como nos percibimos a nosotros mismos.

“La peor desgracia que le puede pasar al hombre es pensar mal de sí mismo”.

Una persona que no se ama así misma se vuelve egoísta, la autoestima es la base del desarrollo del ser humano.

- Sólo se podrá respetar a los demás, si se respeta a uno mismo.
- Sólo podemos dar si nos hemos dado a nosotros mismos.
- Sólo podemos amar si nos amamos a nosotros mismos.

LA AUTOESTIMA ES LA CLAVE DEL EXITO

E) PROYECCION DE UNA VISION DE FUTURO

En el caso de nuestra organización, la visión que tenemos es constituirnos como agente de cambio permanente.

La búsqueda del éxito, la lograremos a través de la participación de la (APF, la APE, la APM), las metas y los hábitos serán fortalecidos mediante nuestros objetivos principales, llevándonos a eficientar la modernización de la Administración Pública en nuestro país.

La visión de creer en hacer bien las cosas al final, es lograr impulsarnos hacia un esfuerzo de ser un ganador ante la vida.

Las personas que cuentan con una visión del futuro tienen las siguientes características:

1. Saben lo que quieren

La gente les ayudará a lograr sus éxitos, metas y los hábitos que fortalecerán sus ideales.

2. Desean crecer y desarrollarse personalmente

Sus objetivos no son solamente económicos, sino también aquellas cosas que les ayudan a crecer como individuos para poder enfrentar los retos del mañana.

3. Asimilan los fracasos

Aprenden de ellos, no se quedan estancados reciben el mensaje y la lección del mismo.

4. Saben que cada causa tiene un efecto

Tienen una perspectiva amplia tanto de las situaciones como de las PERSONAS, no ven solamente lo que pasa en el momento.

5. Buscan los desafíos

Saben que el que no arriesga no gana.

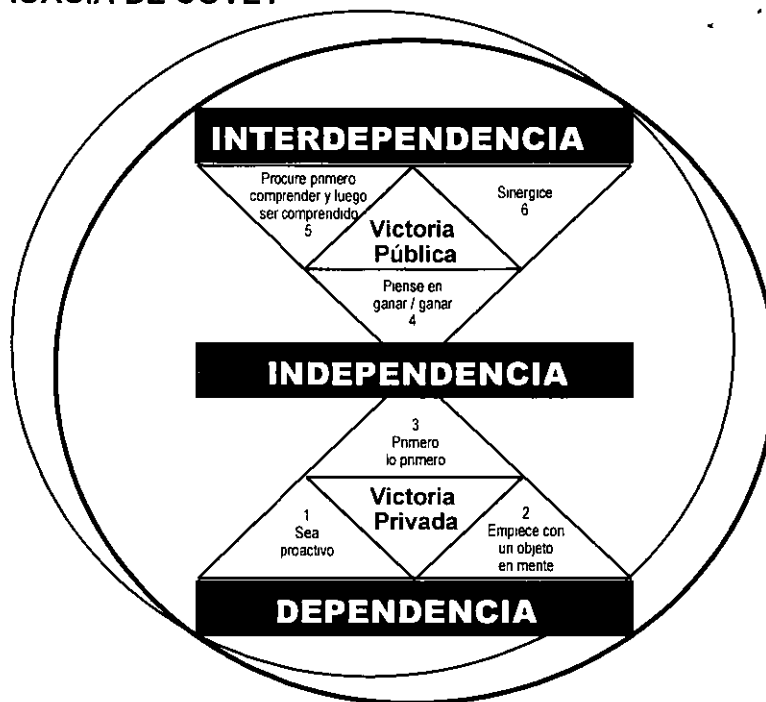
RECOMENDACIONES:

- El éxito es una actitud, al igual que la calidad.
- Aquello que su mente puede concebir y creer, usted lo puede lograr.
- Tenga grandes sueños y haga el esfuerzo para hacerlos realidad.
- Usted es único y especial.
- Para lograr grandes cosas es importante que crea, sueñe, planee y después actúe.
- ¡Sí Puede!
- Creer es mágico.

- Siempre puede superar su prueba anterior.
- No sabe de lo que es capaz hasta que lo intente.
- La derrota podrá ponerlo a prueba, pero no se detenga.
- Si al principio no tiene éxito, pruebe un método diferente.
- Para cada obstáculo existe una solución.

Ejemplo

MODELO DE EFICACIA DE COVEY



7 Uso del poder

7.1 Fuentes y bases del poder

Introducción

PODER

El concepto individual más importante de todas las ciencias sociales quizá sea el poder. Algunos académicos han destacado la necesidad de concebir el liderazgo como un fenómeno de poder. Sin embargo, hay más confusión en torno a la influencia y el poder que sobre cualquier otro concepto del liderazgo. Diversos autores han empleado los términos *influencia*, *poder* y *política* de manera indistinta sin precisar su definición. Nosotros no seguiremos esta costumbre. El poder tiene que ver con la influencia que se ejerce sobre otros. Sin embargo, el poder *es la influencia potencial del líder sobre sus seguidores*. Como el poder es el *potencial* de influencia, en realidad no se tiene que recurrir a él para influir en los demás. Con frecuencia es la percepción del poder, en lugar de su uso real, lo que influye en los demás

Concepto

Fuentes de poder

Hay dos fuentes de poder: el que se detenta por posición y el personal.

PODER POR POSICIÓN.

Éste proviene de la administración superior y se delega en forma descendente en la cadena de mando. Por lo tanto, una persona que ocupa un puesto de administrador tiene una influencia potencial (poder) mayor que un empleado que no lo ocupa. De igual manera, cuanto mayor es el nivel administrativo, mayor es el potencial de influir en más personas. El poder se emplea para hacer que la gente haga algo que, de otra forma, no haría. Hay quienes ven el poder como la capacidad de hacer que las personas realicen lo que se desea que hagan, o la capacidad de hacer algo a la gente o por la gente. Estas definiciones pueden ser válidas, pero suelen dar al poder una connotación manipuladora y negativa, como el viejo y célebre dicho de Lord Acton: "El poder corrompe. El poder absoluto corrompe absolutamente."

En una organización el poder debe verse en un sentido positivo; sin éste, los administradores no podrían lograr los objetivos de la organización. El liderazgo y el poder van de la mano. No se influye en los empleados sin que medie una razón, y ésta a menudo es el poder que tiene un jefe sobre ellos. Los administradores dependen del poder de posición para lograr que se realice el trabajo.

PODER PERSONAL.

Éste proviene del seguidor con base en el comportamiento del líder. Los líderes carismáticos cuentan con poder personal. Una vez más, los seguidores tienen cierto poder sobre los líderes. Los seguidores deben acceder a la influencia rectora de los administradores para que la organización sea exitosa. Los sindicatos a menudo son resultado de la insatisfacción de los seguidores con las acciones de la administración y del deseo de equilibrar el poder. Los seguidores que forman parte de áreas o departamentos también cuentan con un poder personal para influir en la evaluación de sus jefes.⁸ Los seguidores pueden limitar el desempeño, sabotear las operaciones, reclamar, manifestarse, quejarse con la administración superior y perjudicar la reputación del líder.

La amistad también da poder personal, y éste puede obtenerse o perderse; más adelante analizaremos cómo sucede esto.

Las dos fuentes de poder son relativamente independientes, aunque presentan ciertas coincidencias. Por ejemplo, un jefe puede tener sólo el poder por posición o ambas modalidades, pero alguien que no tiene un cargo sólo puede tener poder personal. La tendencia es que los jefes concedan más poder (confieran o deleguen autoridad) a los empleados. En la actualidad, los buenos líderes se basan menos en el poder del puesto y más en el poder personal para influir en los demás, y están abiertos a la influencia de los seguidores que cuentan con poder personal. Por 10 tanto, como jefe, es mejor contar con ambas modalidades de poder.

Ejemplo

Piense en un jefe actual o anterior

con poder coercitivo. Ofrezca un ejemplo específico de la forma en que usa o usaba las recompensas y los castigos para alcanzar un objetivo. En general, ¿qué tan efectivo *es* o era este jefe al usar las recompensas y castigos?

7.2 Manejo del poder en base a situaciones

Introducción

Tipos de poder y tácticas de influencia, y formas de incrementar su poder

En la figura 4-1 se ilustran siete tipos de poder, junto con sus fuentes y tácticas de influencia. A finales de la década de los cincuenta, French y Raven distinguieron cinco tipos de poder: de recompensa, coercitivo, legítimo, experto y de referencia, lo que todavía se utilizan en la investigación. Para actualizar esta lista se le han agregado otros dos tipos de poder, el poder por contactos (política) y el poder por información. En esta sección abordaremos estos siete tipos de poder y exploraremos formas de incrementar cada tipo mediante las *tácticas de influencia*. Usted puede adquirir y aumentar su poder sin tener que quitárselo a otros. En general, el poder se concede a quienes producen resultados y poseen habilidades para las relaciones humanas.

Figura 4-1 Fuentes y tipos de poder con tácticas de influencia.

Fuente	Poder por posición				Poder personal		
Tipos	Legítimo	De recompensa	Coercitivo	Contactos	Información	Experto	De referencia
Tácticas	Legitimidad Consulta Persuasión racional Contratación	Intercambio	Presión	Coaliciones	Persuasión racional	Persuasión racional	Apelación a la inspiración Atractivo personal

Fuente: adaptada de J. French y B. H. Raven, 1959, "The Bases of Social Power", en *Studies of Social Power*, D. Cartwright, editor, Ann Arbor, MI. Institute for

Poder legítimo.

Se basa en el poder por posición, concedido a quien lo ostenta por la organización. También recibe el nombre de *táctica de influencia por legitimidad*. Los administradores asignan trabajo, los entrenadores deciden quién juega y los maestros ponen calificaciones.

Estas tres posiciones poseen una autoridad formal concedida por la organización. Sin ella, no podrían influir en los seguidores de la misma manera. Los empleados tienden a considerar que deben hacer lo que su jefe dice en el ámbito de su trabajo.

Uso adecuado del poder legítimo. Los empleados acceden a acatar la autoridad administrativa a cambio de los beneficios de la membresía. La utilización del poder legítimo es adecuada cuando se pide a la gente que haga algo dentro del ámbito de sus labores. Casi todas las interacciones diarias de jefe y empleado en Toyota y otras organizaciones se basan en el poder legítimo.

Cuando se usa el poder legítimo también conviene valerse de la *táctica de influencia por consulta*. Con esta táctica se busca obtener retroalimentación de otros respecto a cómo alcanzar un objetivo, pero, para que funcione, hay que estar abierto a desarrollar un plan conjunto para lograrlo. A este proceso se le conoce también como *administración participativa y delegación de autoridad a los empleados*.

Uso legítimo de la persuasión racional. Un gerente que tiene que cumplir los objetivos de la organización y depende del concurso de sus subordinados, o trata con administradores de nivel superior o con gente sobre la que no tiene autoridad, a menudo es conveniente que emplee la *táctica de influencia de la persuasión racional*. La persuasión racional incluye argumentos lógicos con evidencia basada en hechos para convencer a otros de que actúen conforme a sus recomendaciones.

Cuando uno utiliza la persuasión racional, necesita desarrollar un argumento convincente basado en las necesidades de la otra parte. Es posible que lo que a uno le parece lógico y racional, no lo sea para otros. Cuando hay múltiples participantes en el proceso para lograr un objetivo, se puede emplear un argumento lógico diferente para satisfacer las necesidades individuales. Los argumentos lógicos funcionan bien, en general, con gente cuya conducta se ve más influida por el pensamiento que por las emociones. Funcionan cuando el líder y el seguidor comparten el mismo objetivo.

Cuando trate de persuadir a otros de que hagan algo por usted, conviene que se los proponga cuando estén de buen humor, lo que puede conseguir usando la *táctica de influencia de congraciamiento* portándose amable con ellos y elogiándolos antes de pedirles lo que desea. El elogio inicial debe ser sincero, esto ayuda a determinar si la otra parte está de buen humor o no. Si no es así, por lo general conviene esperar a que cambien de humor antes de hacer la petición, sin importar qué tan racional sea ésta.

Uso de la persuasión racional. Cuando intente usar la persuasión racional siga estas directrices.

1. Explique por qué razón se deben alcanzar los objetivos. Los gerentes no pueden limitarse a dar órdenes, pues los empleados desean que se justifiquen las decisiones. Incluso si usted no concuerda con las decisiones de los jefes superiores, como gerente es su responsabilidad explicar a los empleados el porqué de tales decisiones.
2. Explique en qué beneficiará a la otra parte cumplir con el objetivo. Trate de pensar en la pregunta que frecuentemente se formula la otra parte, aunque no la exprese -¿A mí, en qué me beneficia esto? Véndales los beneficios a los demás en lugar de enfocarse en la forma en que usted y la organización se beneficiarán si se logra el objetivo.
3. Demuestre que el objetivo se puede cumplir. Recuerde la importancia de la teoría de expectativas de la motivación. Cuando sea posible, demuestre cómo se hace una tarea -ver es creer. Ofrezca ejemplos de la forma en que otros han alcanzado el objetivo. Proponga un plan detallado paso por paso. Apoye y aliente, haga sentir que confía en que

pueden cumplir el objetivo.

4. Explique de qué manera se manejarán los posibles problemas y preocupaciones. Conozca cuáles son éstas y manéjelas dentro de la persuasión racional. Si otros le llevan problemas que no había previsto, lo que es probable, asegúrese de atenderlos. No pase por alto las preocupaciones de la gente, ni haga afirmaciones simplistas como: "Eso no sucederá, no tenemos que preocuparnos por eso". Ponga atención a las aportaciones de los seguidores sobre el modo de resolver cualquier posible problema conforme vaya surgiendo. Esto ayudará a que se comprometan.
5. Si hay conflicto entre planes para alcanzar el objetivo, explique por qué su propuesta es mejor que las demás. Haga su tarea. Usted necesita estar bien enterado de la competencia. Decir simplemente: "Mi idea es mejor que las de ellos" no resolverá las cosas. Asegúrese de expresar las razones por las que su plan es mejor que los demás, y las debilidades y problemas que presentan otros planes.

Cómo aumentar el poder legítimo.

Para incrementar este poder, siga estas directrices.

1. Para tener poder legítimo necesita experiencia como administrador, lo que también podría ser parte de su trabajo actual; por ejemplo, estar a cargo de algún proyecto conjunto con sus compañeros. Haga que éstos perciban que usted efectivamente tiene poder. Recuerde que si la gente percibe que usted tiene poder, ganará más poder.
2. Ejercite su autoridad en forma regular. Dé seguimiento para cerciorarse de que se cumple con las políticas, procedimientos y reglas, y que se logran los objetivos.
3. Si se cuestiona su autoridad, siga las directrices de uso de la persuasión racional.
4. Respalde su autoridad con *recompensas* y *castigos*, que son los dos tipos de poder que abordaremos a continuación, que parten principalmente de detentar un poder legítimo. Cuando el presidente Hiroski Okuda implantó el cambio radical en Toyota, tenía poder legítimo para hacerlo. Pero necesitó recurrir a la persuasión racional para convencer al presidente y a los miembros del consejo de administración de que le debían permitir sustituir a los gerentes y apoyarse en el desempeño como criterio para otorgar ascensos. Okuda tuvo también que usar el poder y motivar a los empleados para que ejecutaran el cambio.

Poder de recompensa.

Se basa en la capacidad de influir en los demás ofreciéndoles algo de valor para ellos. El poder de recompensa influye en las expectativas de desempeño y logro. Si ocupa un puesto de administrador utilice reforzadores positivos para influir en el comportamiento: elogios, reconocimientos (insignias, distintivos, cachuchas o chamarras), tareas especiales o actividades atractivas; aumentos de sueldo, bonos y ascensos. Muchas organizaciones, entre las que se cuenta Kentucky Fried Chicken (KFC), otorgan galardones al empleado del mes. Tupperware hace competencias entre sus representantes de ventas y casi todos obtienen algo -que va desde insignias hasta premios atractivos para quienes tienen un alto desempeño. El poder del líder es fuerte o débil, según su capacidad de castigar y recompensar a los seguidores. Cuanto más poder, más favorable será la situación para el líder.

Una parte importante del poder de recompensa es tener control de los recursos, como la adjudicación de fondos para gastos y de presupuesto. Esto se aplica en especial cuando

los recursos son escasos. Los gerentes de nivel superior o medio, por lo general, son más prudentes en las entregas de recompensas (también en la asignación de recursos escasos) que los administradores de nivel bajo.

Uso adecuado del poder de recompensa.

El hecho de premiar a la gente cuando se observa que está haciendo correctamente las cosas es un gran motivador para que continúe comportándose así. Cuando trate con jefes de nivel superior o con personas sobre las cuales no tiene autoridad, puede usar la *táctica de influencia por intercambio*, ofreciéndoles algún tipo de recompensa por ayudarlo a cumplir sus objetivos. El incentivo para el intercambio puede ser cualquier cosa de valor, como recursos escasos, información, asesoría o apoyo en otra tarea, o apoyo político para el avance en su carrera. El intercambio en reciprocidad es común (usted hace algo por mí y yo haré algo por usted; o, me debes una, que me pagarás después), y lo exploraremos cuando hablemos de la política organizacional. Por ejemplo, cuando el profesor Jones contrata un ayudante entre el estudiantado informa a los candidatos que si son elegidos y realizan un buen trabajo, los recomendará para que obtengan una beca de maestría en administración de empresas en la Universidad de Suffolk, donde él tiene poder por contactos.

Como resultado, obtiene buena ayuda calificada a la que se paga salario mínimo, pero el intercambio ayuda tanto al estudiante como a su *alma mater*.

Cómo aumentar el poder de recompensa.

Para aumentarlo siga estas directrices.

1. Obtenga y conserve el control sobre la evaluación del desempeño de sus empleados y sobre la determinación de aumentos, ascensos y otras recompensas.
2. Averigüe lo que valoran los demás y trate de recompensarlos con ello. Recurrir al elogio le ayuda a aumentar su poder. Los empleados que se sienten apreciados y no utilizados le dan más poder a su jefe.
3. Haga que la gente sepa que usted controla las recompensas y fije los criterios para obtenerlas: no obstante, no prometa más de lo que puede dar. Premie lo que haya prometido y no utilice las recompensas para manipular a los demás o para su beneficio personal.

Poder coercitivo.

El uso de éste se refiere a la capacidad de castigar y retener recompensas para influir en el cumplimiento. También se le conoce como *táctica de influencia por presión*. Por temor a reprimendas, a quedar sujetos a prueba, suspensión o despidos, los empleados a menudo se comportan como lo exige su jefe. El temor a perder resultados o recompensas esperados -digamos, recibir malas evaluaciones de desempeño, perder aumentos o beneficios, ser asignados a labores menos deseables y perjudicar una relación- provoca que los empleados hagan lo que se les pide. Otros ejemplos de poder coercitivo incluyen el abuso verbal, la humillación y el ostracismo. Los grupos también utilizan el poder coercitivo para hacer que se cumplan las normas.

Uso adecuado del poder coercitivo.

Conviene utilizar esta modalidad de autoridad para mantener la disciplina y reforzar las reglas. Cuando los empleados no están dispuestos a hacer las cosas como se exige, tal vez la única forma de lograr que lo hagan sea el poder coercitivo. De hecho, sin éste, es posible que sus empleados no lo tomen muy en serio y hagan caso omiso de sus solicitudes. La coerción resulta efectiva cuando se aplica a un pequeño porcentaje de seguidores en condiciones que la mayoría de ellos considera legítimas. Cuando el líder se excede en la coerción sobre sus seguidores puede minar su autoridad y generar hostilidad en los seguidores, quienes entonces pueden tratar de limitar su poder o sacarlo del puesto. A los empleados suele molestarles que los jefes se valgan del poder coercitivo, por lo que el uso de la coerción por parte de todo tipo de líderes, en general, ha disminuido. Lo mejor es recurrir lo menos posible al poder coercitivo, úselo sólo como último recurso.

Cómo aumentar el poder coercitivo.

Para aumentar su poder coercitivo siga las siguientes directrices.

1. Obtenga autoridad para aplicar castigos y negar recompensas. Pero, antes de hacerlo, asegúrese de que los empleados conozcan las reglas y los castigos, hagáles advertencias, entienda la situación, conserve la calma y ayúdelos, aliéntelos a mejorar su desempeño, aplique castigos legítimos (niegue recompensas) que correspondan a la infracción y aplique el castigo en privado.
2. No lance amenazas imprudentes, no use la coerción para manipular a los demás o para obtener beneficios personales.
3. Sea persistente. Si pide a sus seguidores que hagan algo, pero no verifica que lo hagan, se aprovecharán de la situación y harán caso omiso de sus indicaciones. Establezca fechas límite específicas para la conclusión de la tarea y compruebe frecuentemente los avances. Ponga las fechas límite y la verificación de avances en su calendario para no olvidar hacer el seguimiento periódicamente.

Cuando el presidente Okuda reemplazó a casi un tercio de los administradores de más alto rango de Toyota, aplicó el castigo coercitivo a los que tenían malos resultados. Cuando ascendió a trabajadores al puesto de gerentes para sustituirlos, los recompensó por hacer un buen trabajo.

Poder de referencia.

Se basa en la relación personal con los demás. También se le llama *táctica de influencia por el atractivo personal*, que se basa en la lealtad y la amistad. Este poder proviene principalmente de la amistad o del atractivo personal de la persona que detenta el poder.

Las emociones personales de "gusto" o el deseo de agradar al líder también conceden poder de referencia. Los líderes exitosos de nuestros días se basan más en el poder de referencia que en el poder por posición para hacer que se lleven a buen término las labores.

Las emociones personales de "gusto" o el deseo de agradar al líder también conceden poder de referencia. Los líderes exitosos de nuestros días se basan más en el poder de referencia que en el poder por posición para hacer que se lleven a buen término las labores.

Los líderes también pueden usar *la táctica de influencia de apelación a la inspiración*. El líder apela a los valores, ideales y aspiraciones del seguidor, o eleva su confianza al mostrar sus sentimientos para apelar a las emociones y entusiasmo del seguidor. En tanto que la persuasión racional usa la lógica, la persuasión inspiracional apela a las emociones y al entusiasmo. Así, la apelación a la inspiración funciona bien, en general, con gente cuya conducta es más influida por las emociones que por el pensamiento lógico. Los grandes entrenadores deportivos, como Vince Lombardi, son muy respetados por sus llamados a la inspiración para hacer que sus equipos ganen los juegos.

Para poder inspirar a sus seguidores usted necesita entender sus valores, esperanzas, temores y metas. Usted tiene que ser positivo y optimista, y crear una visión de cómo serán las cosas cuando se alcancen los objetivos. Use la comunicación no verbal para incorporar emociones en sus mensajes verbales, como elevar y bajar el tono de la voz, hacer pausas para intensificar los puntos clave y mantener el contacto visual dejando que los ojos se humedezcan o incluso derramando algunas lágrimas. Las expresiones faciales, el movimiento corporal y gestos como golpear una mesa refuerzan eficazmente los mensajes verbales. También se puede incluir la táctica de influencia por congraciamiento en su apelación a la inspiración.

Uso adecuado del poder de referencia.

La utilización del poder de referencia es adecuada, en particular, para quienes tienen un poder por posición débil o carecen de éste, como en el caso de los compañeros. El poder de referencia es necesario en los equipos autoadministrados, puesto que el liderazgo debe compartirse.

Cómo aumentar el poder de referencia. Para aumentarlo siga estas directrices.

1. Cultive sus habilidades con la gente. Recuerde que no tiene que ser jefe para contar con esta clase de poder. Cuanto mejor se lleve con más personas (buenas relaciones laborales), más poder de referencia tendrá.
2. Refuerce las relaciones con su jefe y sus compañeros. La relación que guarde con su jefe ejercerá efecto directo en su satisfacción laboral. Gánese la confianza de su superior para obtener más poder. No olvide que el éxito de su jefe y compañeros depende en cierto grado de usted y su desempeño.

Poder experto.

Se basa en la destreza y el conocimiento de quien lo ostenta. Ser un experto hace que otras personas dependan de uno. Los empleados con poder experto cuentan con poder personal y a menudo son ascendidos a puestos de jefatura. La gente suele respetar al experto, y cuanto menor sea el número de individuos que posean pericia, más poder tendrá quien sí la posea. Por ejemplo, puesto que son muy pocas las personas que tienen la capacidad de ser deportistas de alto rendimiento, como la estrella del baloncesto Shaquille O'Neal, estos deportistas pueden contar con contratos multimillonarios. Cuanta más gente se acerque a usted en busca de consejo, mayor será su poder experto, poder

que cada vez es más importante debido a la cambiante economía mundial actual. Una estrategia sabia para el líder es cerciorarse de que sus habilidades aún son superiores o de que no se han vuelto obsoletas. Los expertos suelen utilizar la *táctica de influencia por persuasión racional*, porque la gente cree que saben lo que dicen y que, por lo tanto, si ellos lo dicen, es correcto.

Uso adecuado del poder experto.

Los gerentes, en particular los de baja jerarquía, a menudo son expertos -aunque no siempre lo son- dentro de su departamento. Los nuevos gerentes con frecuencia dependen de empleados experimentados que saben a fondo cómo funciona la empresa y cómo lograr sus metas usando las herramientas de la política organizacional. De modo que los seguidores pueden ejercer una influencia considerable en el líder. El poder experto es esencial para los empleados que trabajan directamente con gente de otros departamentos y organizaciones. Puesto que tales empleados no tienen una posición de poder, son vistos como expertos, lo que les otorga credibilidad y poder. Toyota vende más de 5.5 millones de autos al año con base en su pericia al ofrecer autos de calidad a precios razonables.

Cómo aumentar el poder experto.

Para aumentar su poder experto siga estas directrices.

1. Para convertirse en experto inscribáse en todos los programas de capacitación y educativos que ofrezca su organización.
2. Asista a las reuniones de sus asociaciones mercantiles o profesionales y lea sus publicaciones (revistas y ediciones periódicas) para estar al tanto de las tendencias recientes de su campo. Escriba artículos y busque que los publiquen. Busque puestos directivos en su organización.
3. Actualícese en materia de tecnología de vanguardia. Ofrezcase como voluntario para aprender algo nuevo.
4. Proyecte una imagen personal positiva y haga que la gente se entere de su pericia labrándose una reputación como experto. No contará con esta modalidad de poder, a menos que los demás perciban que tiene pericia y se le acerquen en busca de consejo. Le puede convenir exhibir diplomas, licencias, publicaciones o premios.

Poder por información.

Se basa en poseer la información que desean los demás, y quien la posee es quien ostenta el poder. El poder por información conlleva el acceso a información vital y al control sobre su distribución a los demás. Los administradores a menudo tienen acceso a información a la que no pueden acceder sus colegas y subordinados. Así, tienen la oportunidad de manipularla para influir en los demás y lograr sus objetivos. Manipular información consiste en editar datos en forma selectiva para promover sólo una posición personal, dar una interpretación sesgada de dichos datos e, incluso, presentar información falsa. Los administradores también dependen de los empleados para conseguir información, de modo que, en ocasiones, son los seguidores quienes pueden manipular la información que influirá en las decisiones de la administración. La manipulación informativa es un problema de orden ético. Algunas secretarías poseen más información y son más capaces de responder a ciertas preguntas que los gerentes o directores para los que trabajan.

Uso adecuado del poder por información.

Una parte importante del trabajo de un administrador es transmitir información. Los empleados a menudo se acercan a los jefes en busca de datos e instrucciones sobre qué hacer y cómo hacerlo. Los líderes usan el poder de la información cuando adoptan una postura de *persuasión racional* y usan frecuentemente las *apelaciones a la inspiración*. Las computadoras personales dan a los miembros de la organización poder por información, ya que ésta fluye libremente mediante los canales informales.

Cómo aumentar el poder por información.

Para aumentarlo siga estas directrices.

1. Haga que la información fluya por su conducto. Por ejemplo, si a la empresa llegan datos de los clientes y todos los representantes de ventas tienen acceso libre a éstos, el poder por información del gerente de ventas se debilita. Sin embargo, si el gerente los recibe directamente, tendrá mucho poder por información. Controlar la información, además, le facilita al gerente ocultar sus fallas y errores de modo que los demás sólo se enteren de sus logros, lo que también da lugar a que los seguidores creen que posee más pericia de la que tiene en realidad.
2. Entérese de lo que sucede en la organización. Ofrezca servicio e información a otros departamentos. Colabore en comisiones, pues esto le da información y posibilidades de aumentar su poder por contactos.
3. Cree una red de fuentes de información y recabe datos de ésta.

Poder por contactos.

Se basa en la relación del usuario con personas influyentes.

Esta modalidad de poder también es un recurso político, el tema de nuestra siguiente sección, pero antes de abordarlo analicemos cómo se adquiere y se pierde el poder. Uno aprovecha sus contactos o amistades para influir en la persona con la que trata. Hacer los contactos correctos puede dar poder, o al menos la sensación de tenerlo. Si los demás saben que se lleva bien con quienes son poderosos, estarán más dispuestos a hacer lo que les solicite. Por ejemplo, si el hijo del dueño de la empresa no cuenta con poder por posición y quiere lograr que haga algo alguien que se resiste a colaborar puede conseguirlo comentándole que le informará a su padre o madre sobre su falta de cooperación.

Algunas veces es difícil influir en otros en forma aislada. En este caso, el líder puede usar la *táctica de influencia por coalición*, que consiste en recurrir a personas influyentes para que lo ayuden a convencer a otros de que cumplan con su objetivo. Hay poder y seguridad en los números. Cuanto más aliados pueda conseguir, más influencia podrá ejercer sobre otros. Los superiores, compañeros, subordinados y gente de fuera pueden ayudarlo a influir en los demás. Puede pedirles a otros que apoyen sus ideas, puede pedir a sus partidarios que lo acompañen cuando presenta una petición, puede tener partidarios que lo sigan, o bien, pedir que le confieran más autoridad para conseguir que se haga lo que necesita.

Uso adecuado del poder por contactos.

Cuando se busca un trabajo o un ascenso puede ser útil tener contactos. Hay mucho de verdad en la frase: "Lo que cuenta no es lo que conoces, sino a quiénes conoces". El poder por contactos puede ayudarlo también a obtener los recursos necesarios y a hacer más negocios.

Cómo aumentar el poder por contactos. Para aumentar su poder por contactos siga estas directrices.

1. Amplíe su red de contactos con administradores importantes que tengan poder.
2. Hágase miembro de asociaciones o clubes "concurridos" y "convenientes", Participar en deportes como el golf puede ayudarlo a encontrarse con personas influyentes.
3. Siga las directrices de la táctica de influencia por coalición. Cuando desee algo identifique a las personas que puedan ayudarlo a conseguir lo, forme coaliciones y manténgalas de su lado personal.

8. Bibliografía

- Covey R., Stephen. "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva". México, Ed. Paidós, 1996.
- Reynolds, Joe. "Liderazgo estratégico". México, Ed. Panorama Editorial, 1995.
- Ginebra, Joan. "El liderazgo y la acción". México, Ed. Mcgraw Hill, IPADE, 1994.
- Heim, Pat. "Cómo ser un líder". México, Ed. Iberoamericana, 1994.
- Roel Rodríguez, Santiago. "Estrategias para un gobierno competitivo". México, Ed. Castillo, 1996.
- Jonkatzenbach, Smith Douglas. "La sabiduría de los equipos". México, Ed. CECSA, 1995.
- Rodríguez Estrada, Mauro. "Administración del tiempo". México, Ed. Manual moderno, 1993.
- Besterfield, Dale H. "Control de calidad". México, Ed. Prentice Hall, 1995.