

Director de la tesis: Dr. Carlos H. Dorantes Rodríguez

Revisores: Dr. Antonio Tena Suck y el Dr. Pablo Moch Leiferman

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“EL SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL LIDERAZGO EN CUATRO GRUPOS DE
EJECUTIVOS MEXICANOS, USANDO REDES SEMÁNTICAS”**

T E S I S

Que para obtener el grado de

DOCTORA EN

PSICOLOGÍA

Presenta

LUZ DEL CARMEN ODIARDI PURÓN

México, D.F.

2004

RESUMEN

El propósito que persiguió la presente investigación fue identificar el significado psicológico y social que se tiene en relación con el concepto de “Líder Efectivo” dentro del ámbito cultural-empresarial mexicano, en empresas que pertenecen a cuatro sectores industriales en el Distrito Federal.

Se observaron las convergencias conceptuales del liderazgo en los sectores: manufacturero, de servicios, financiero y de comercio. Así como el conocimiento de estos significados de acuerdo al nivel jerárquico en cinco categorías: subgerentes, gerentes, subdirectores, directores y directores generales, al número de años de experiencia laboral y al número de años teniendo gente a su cargo.

El diseño de la investigación es no experimental y la técnica de investigación es mediante redes semánticas naturales.

Los sujetos investigados fueron en total 800 ejecutivos, 200 por sector, de ambos sexos, con una escolaridad mínima de licenciatura hasta doctorado y una edad desde 24 hasta 74 años.

Los hallazgos que se alcanzaron son:

Se obtuvo una red semántica natural con un Eigen o autovalor del factor mayor a uno y con pesos factoriales mayores a 0.30 con dos tipos de rotación (varimax) para comprobar la validez del constructo por sector y profundizar más en los conectivos lingüísticos de las definidoras.

Mediante la prueba de *Componentes Categóricos no Lineales (CATPCA)* se logró tener una red semántica con un Alpha de Cronbach mayor a .70 para comprobar la confiabilidad del constructo.

Con la *correlación Poliserial de CATPCA* se observó un grado de relación entre las definidoras, de .27 siendo la Toma de Decisiones, el atributo que mas correlaciones positivas tuvo y se relacionó con el ser Inteligente, Lograr Objetivos, ser Motivador e Innovador.

Con el *Análisis de Conglomerados* se agruparon las definidoras en 3 grupos, de tal forma que la distribución de los valores de las variables, nos permitieron identificar tres perfiles de líder: orientado a la Experiencia, orientado a los Colaboradores y el de Visionario.

Descriptores : Liderazgo, líder efectivo, ejecutivos mexicanos, significado psicológico de el liderazgo, redes semánticas.

<i>INDICE</i>	<i>PAG.</i>
1. Introducción	6
Capitulo I	
1. Marco Teórico	
1.1 El Liderazgo desde la Psicología Social	8
1.1.1. La Influencia Social	8
1.1.2. El Poder Social	10
1.1.3 El Liderazgo y el Grupo	11
1.1.4. Características individuales de los líderes	14
1.1.5. Aproximaciones Situacionales	22
1.1.6. Aproximaciones Contingentes	25
1.1.7. Teoría de la Identidad Social sobre la eficacia del Liderazgo	26
1.2 Perspectiva Histórica de las Teorías sobre el Liderazgo	28
1.2.1. El Proceso de Liderazgo	28
1.2.2. El Poder desde la Administración	29
1.2.3. La Autoridad	30
1.2.4. Diferentes enfoques del Liderazgo	32
1.2.4.1. Teoría de Rasgos	32
1.2.4.2. Teoría Conductual	33
1.2.4.2.1 Estudios de la Universidad de Ohio State	33
1.2.4.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan Liderazgo centrado en el puesto y centrado en el empleado	35
1.2.4.2.3. El Grid Gerencial	36
1.2.4.2.4 Modelo de Dirección de Rensis Likert	37
1.2.4.3 Enfoques de Contingencia o Situacional	41
1.2.4.3.1. Modelo de Liderazgo del continuo Autocrático Democrático	41
1.2.4.3.2. La Teoría del Ciclo de Vida	42
1.2.4.3.3. Modelo de Contingencia de Fiedler	44
1.2.4.3.4. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey	

y Blanchard.	46
1.2.4.3.5. Teoría Trayectoria-meta	50
1.2.4.3.6. Modelo del Líder-participación de Vroom y Yetton	52
1.2.4.4. Enfoques Contemporáneos	54
1.2.4.4.1. Teoría de los Atributos del Liderazgo	55
1.2.4.4.2. Teoría del Liderazgo Carismático	55
1.2.4.4.3. El Liderazgo Transaccional vs. el Liderazgo Transformacional	60
1.2.4.4.4. Los Tres Roles del Líder	64
1.2.4.4.5. Las Diez Principales Lecciones acerca de cómo aprender a ser Líder	66
1.2.4.4.6. El Liderazgo Heroico	70
1.2.4.5. Liderazgo en el Siglo Veintiuno	73
1.2.4.5.1.El Liderazgo del Servicio	73
1.2.4.5.2.Un Modelo Crítico del Liderazgo Transformacional	75
1.2.4.5.3.El Paradigma Post- Industrial del Liderazgo	75
1.2.4.6. El Liderazgo en México	78
1.2.4.6.1.Liderazgo y Valores Culturales en México	78
1.2.4.6.2 Autores Mexicanos	103
1.2.4.6.2.1. Liderazgo de Excelencia	104
1.2.4.6.2.2. Liderazgo para la Productividad	105
1.2.4.6.2.3. Liderazgo Capacidades para Dirigir	115

Capítulo II.

2.1. Objetivos	126
2.2. Problema de Investigación	126
2.3. Importancia del Estudio	128
2.4. Limitaciones del Estudio	130
2.5. Hipótesis	131
2.5.1. Tipos de hipótesis	132
2.6. Tipo de estudio	132
2.6.1. Diseño de la investigación	133

2.7. Variables	133
2.7.1. Tipos de variables	133
2.7.2. Definición de variables	133
2.7.1.2. Definición Operativa	133
2.7.1.3. Definición Teórica	134
2.7.1.4. Definidoras Sinónimas	134
2.8. Sujetos	149
2.8.1. Criterio de selección de sujetos	155
2.8.2. Método de muestreo	155
2.9. Instrumento	157
2.9.1. Construcción del Instrumento	159
2.9.2. Cuestionario	159
2.10. Procedimiento	161
2.11. Tratamiento de los datos	166
Capítulo III.	
3.1. Resultados	169
3.1.1. Red Semántica	169
3.1.2. Estadísticos	188
3.1.2.1. Validez	188
3.1.2.2. Confiabilidad	195
3.1.2.3. Correlación Poliserial	196
3.1.2.4. Análisis de Conglomerados	197
Capítulo IV	
4.1. Discusión	199
4.2. Conclusiones	213
Bibliografía	215
Anexos	222

1. Introducción

El LIDERAZGO “es una relación recíproca entre aquel que guía y aquellos que deciden seguirlo” (Kouzes y Posner,1993, p.35). El propósito de la presente investigación es identificar la concepción del líder en el Distrito Federal. Descubriendo las cualidades que hacen la diferencia, entre los gerentes que logran que otros hagan las cosas y los líderes que logran que otros "quieran hacer las cosas", producto de la credibilidad que han adquirido, a través de sus acciones.

A lo largo de nuestra historia hemos heredado investigaciones científicas, teorías psicológicas, sociológicas, conceptos administrativos y de comportamiento organizacional de Estados Unidos, mismos que aplicamos a nuestras empresas, sin tomar en consideración que nuestro origen etno-psicológico es distinto.

Un campo de gran interés dentro de la psicología cognitiva es el de la memoria semántica que se encuentra en la memoria de largo plazo. Esta memoria va más allá del significado de las palabras, ya que se considera como un conocimiento general del mundo y de esquemas interrelacionados entre sí. (Baddeley,1976). “El matemático polaco Korzybski (1988) sostiene que el mapa no es el territorio y nuestros mapas del mundo no son el mundo. Hay tantas percepciones de la realidad como personas, ya que cada quién filtra la realidad a través de los propios marcos de referencia”.(O’Conor, Seymour, 1993,p.31). Llegar a obtener aproximaciones en la comprensión del liderazgo partiendo de la ideología, la cultura y la subjetividad humana en sujetos mexicanos, es el móvil del presente trabajo de campo.

En nuestro país no existen investigaciones cuantitativas previas (Casares, 1994) que expliquen que características debe poseer un autentico líder empresarial a partir de sus actitudes, su toma de decisiones, la solución de problemas y los resultados obtenidos . La revista Alto Nivel lo confirma al mencionar que “en México no existe una bibliografía abundante, ni investigaciones que se hayan especializado en el liderazgo, ni estudios en los que se hayan integrado algunos líderes mexicanos empresariales y políticos. De hecho, la falta de éstos se ha manifestado en una serie de cambios, que nos han desconcertado, y entre los cuales muchas veces no sabemos qué hacer”. (Juárez, 1995, p. 31-34).

Sobre el particular, Casares(1994), autor del libro Liderazgo, Capacidades para Dirigir, señaló que dado que la mayor parte de las investigaciones se han realizado en otras naciones, en base a estudios y análisis de personajes con otra formación, con otros

valores y circunstancias que se refieren a otras realidades y por ende a otras culturas, es imperativo desarrollar una filosofía de liderazgo que esté acorde a nuestras condiciones.

El método de redes semánticas naturales (Figuroa, 1981) nos permitió además de conocer las definidoras del concepto Liderazgo, conocer el nodo más importante o concepto central de lo que es ser un líder mexicano.

La contribución que se aporta a la psicología social y organizacional es dar una visión del significado cognitivo, afectivo y connotativo del objeto formal a partir de nuestras raíces, costumbres, cultura empresarial y realidad nacional.

I. Marco Teórico

El capitulado teórico inicia a partir de la psicología social tocando temas como la “influencia social” y como ésta se vale de las distintas formas de “poder” para cambiar conductas y producir el cambio social. Se hablará de los grupos y la influencia que ejercen algunos sujetos en sus grupos así como las características especiales que los hizo capaces de llegar a ser líderes. Se explicará como las necesidades del grupo y la situación influyen en el surgimiento de un líder. Así como lo que hacen los líderes exitosos para ser efectivos. Se realizará un repaso de las investigaciones más relevantes y los hallazgos encontrados.

Posteriormente entraremos a la revisión histórica de todas las teorías sobre el liderazgo hasta las más recientes de este siglo, vistas desde la administración, la sociología y la psicología. Se hace hincapié en el dinamismo del entorno global que demanda líderes con una visión de “cambio social” y no sólo hacia las metas de la organización.

Para terminar se hace un análisis de las características económico, sociales y culturales de las empresas en México para entender como se da en la actualidad el liderazgo en nuestro país, y como se vive en las organizaciones. Se estudian los autores mexicanos más relevantes y la forma como abordan el tema desde diferentes enfoques, como consultores, investigadores y empresarios en su momento. Todo lo anterior nos da pie para sustentar los resultados de la presente investigación en un contexto psicológico, social y cultural de la ciudad de México.

1.1. El Liderazgo desde la Psicología Social.

1.1.1 La Influencia Social.

La psicología social estudia las situaciones sociales que afectan las conductas de la personas (Worchel, et al.,2000). Todos los seres humanos son en cierto sentido psicólogos sociales, algunos más y algunos menos, empleamos una buena parte de nuestro tiempo en relaciones con otras personas, siendo “influidas” por ellas o influyéndolas, pasándolo bien, divirtiéndonos o molestos por algo que nos disgusta del otro.

La “influencia social” comprende casi toda la psicología social, porque mediante ella podemos describir cualquier cambio en la persona (fisiológico, de actitudes, emocional o de conducta). Frecuentemente estamos expuestos a ella, de forma directa o

identificable pero en ocasiones es menos reconocible por ser indirecta. “La influencia social consiste en el ejercicio del poder por parte de una persona o grupo que influyen en la conducta de los demás. Esta considerada, más como un cambio conductual que como uno de actitudes” (Worchel, et al.,2000, p.337). Un cambio conductual implica una respuesta a la presión de la influencia social, estas respuestas pueden o no llevar implícito un cambio genuino de opinión.

Hay tres diferentes tipos de respuesta:

1. *La sumisión.*

Cuando la persona se somete, acepta la influencia, pero no implica un cambio genuino en su opinión privada.

2. *La Identificación.*

Se da cuando una persona admira a un sujeto o a un grupo y busca establecer una relación. Acepta en privado las nuevas *normas* y las conserva el tiempo que dure su admiración por el grupo o por dicho sujeto.

3. *La Interiorización*

Este cambio se produce cuando las *normas* de la nueva opinión coinciden con el sistema de valores del individuo que recibe la influencia social, e implica un cambio de actitud.

Cabe mencionar que la distinción entre sumisión e interiorización es la que nos permite anticipar cómo actuará un individuo cuando la presión de la influencia desaparezca. Cuando un individuo “se somete” a la presión de una persona o grupo, pero sus opiniones privadas son incongruentes con dicha persona o grupo, en el momento que desaparece la presión su conducta cambia. Un ejemplo de esto son las personas que van a manifestaciones, por mera sumisión pública pero en forma individual no realizan otras acciones que traduzcan un cambio de opinión genuino (Worchel, et al.,2000, p.339). En ocasiones la influencia tiene una aceptación privada sin producir sumisión pública.

Hemos hablado de *normas* y podríamos preguntarnos entonces ¿cuál es su diferencia con las reglas? y esta radica en que estas últimas funcionan como limitantes, un ejemplo común donde se usan, es en el fútbol. Sin embargo “las normas suelen ser

mecanismos conservadores, que tienen como regla mantener el *status quo* dentro del grupo” (Whittaker, 1984, p73). Tienen un valor funcional, que es preservar la estabilidad de su estructura y guiar hacia la consecución de los objetivos grupales. Representan quienes las comparten “lo ideal” y no precisamente reflejan una conducta promedio observada.

Atrás de una norma social hay valores. Las normas por lo tanto dan forma a las expresiones posibles de los valores de un grupo, que deben observarse si un miembro va a mantenerse bien con este grupo.

1.1.2. El Poder Social.

¿Cuál es entonces la diferencia y la relación entre la influencia social y poder? “La influencia social cambia la conducta, mientras que el poder es la capacidad para producir el cambio” (Worchel, et al.,2000, p.339).

¿Cómo adquirimos ese poder? Según Worchel (2000) existen seis bases sobre las que se deriva el poder y cada persona debe decidir cuál ejercer en particular de acuerdo a la situación. Bases:

- El poder coercitivo
- El poder de recompensa
- El poder legítimo
- El poder de experto
- El poder referente
- El poder de información

El *poder coercitivo* utiliza amenazas y castigos que forzan a otra persona a cambiar. Se vale de recursos que aumentan la fuerza y la credibilidad de la amenaza. Para ser eficaz se requiere de vigilancia. Aumenta la autoestima del que ejerce el poder, además de producir un sentimiento de dominio y superioridad, pero se corre el riesgo de generar resentimientos. Este poder obtiene menos cambios sostenidos.

El *poder de recompensa* se vale del reforzamiento para otorgar bienes materiales tangibles (dinero) o intangibles (elogios).Se basa en el acceso a los bienes que otros valoran y a diferencia del anterior, motiva a los individuos de poco poder a permanecer en

la relación. La conducta deseada atrae la atención de quien posee este poder. Es costoso si la recompensa es dinero y no tiene como resultado la interiorización o cambio de actitud.

El *poder legítimo* se basa en normas de obligatoriedad, lo otorga la función o la posición que ocupa el sujeto, y quienes lo ostentan influyen no porque digan cosas correctas sino porque tienen el derecho de influir. Las leyes dan poder legítimo a ciertos individuos. Así un dictador que derroca un gobierno, las aprueba mediante el poder coercitivo, para ejercer luego entonces el poder legítimo.

El *poder de experto* se limita a un campo específico, este lo poseen quienes tienen capacidades y conocimientos especiales, y lo refuerzan con diplomas y reconocimientos. Siendo los médicos un ejemplo representativo. No requiere vigilancia y estimula la interiorización de actitudes. Las personas lo siguen porque tienen la información correcta

El *poder referente* lo poseen aquellos sujetos que son capaces de influir a través de sus cualidades tales como: la valentía que muestra en circunstancias adversas, la prudencia al actuar, su personalidad y el carisma que tengan, etc. Entonces los seguidores “quieren” ser igual a ellos, y tratan de actuar imitando al dueño de este poder. Es el poder más útil, porque no requiere vigilancia y tiende a acercar al emisor y al receptor en vez de distanciarlos. Produce una interiorización de actitudes, en lugar de un mero cambio de conducta. Su eficacia a sido comprobada en grupos de apoyo como los alcohólicos anónimos, ya que se confía en los iguales con antecedentes similares, más que como expertos, como confidentes y agentes de influencia.

El *poder de información* depende de la fuente y se limita a situaciones particulares. Lo adquiere el que cuenta con la información y no por las características que posee. Se pierde en el momento que se comunica, ya que deja de influir en la conducta de los otros.

1.1.3. El Liderazgo y el Grupo.

Tanto en los grupos grandes o pequeños, algunos individuos tienen más poder e influencia que otros. Hay un sin fin de definiciones sobre líder y liderazgo, pero para la psicología social no significan lo mismo.

Según Perlman y Cozby (1985) “líder” es aquel miembro que pueda representar los valores compartidos del grupo y que pueda facilitar mejor la coordinación de los miembros.

Hollander (1982) nos dice que “líder” es el individuo que ejerce la mayor influencia, asume una posición de importancia en el grupo y tiende a ser reconocido como tal.

Whittaker (1984) define al “líder” como una posición particular, no presentándose necesariamente la relación de influencia. Hay líderes de la ciencia o de las artes, sin ejercer influjo directo sobre otras personas.

Afortunadamente los psicólogos han explorado intensamente en los últimos años cómo son percibidos los líderes. Los estudios de liderazgo presidencial realizados por Simonton (1986^a, 1987) en Estados Unidos, demuestran que hay *diferencia* de percepciones *entre lo que es y lo que hace un líder*. Un líder como individuo (*lo que es*) tiene tres características importantes; fortaleza, actividad y bondad. En los estudios realizados por Kinder, Peters, Ableson y Fiske, (1980); Simonton, (1986^a). El “presidente ideal” es aquel que es admirado por ser competente y digno de confianza.

En cuanto a *lo que hacen* los líderes en y por un grupo, Halpin y Winer (1952) realizaron en la Universidad de Ohio una investigación pidiéndole a los participantes que anotaran qué características consideraban las más importantes en un líder. Las dos características mencionada con mayor frecuencia se encerraron en estas dos categorías:

a) Consideración:

1. Empezar la comunicación . 2. Explicar acciones. 3. Promover la confianza

b) Estructura de Inicio:

1. Conductas de dirección de acciones del grupo. 2. Planificación grupal

También se encontraron dos factores menores:

- a) Énfasis en la producción (buscar conseguir que se haga el trabajo)
- b) Sensibilidad social (flexibilidad para ajustar planes y escuchar a los demás).

Posteriormente en 1973 Lieberman, Yalom y Miles, argumentaron que estos deberes del líder en muchas ocasiones generan conflicto . Ya que compaginar el preocuparse por conseguir que se haga el trabajo, emprender nuevas tareas para evaluar el desempeño de los miembros y al mismo tiempo estar interesado en sus sentimientos, puede ser contradictorio. La dualidad del liderazgo parecía un impedimento para ser un “líder eficaz”.

Sin embargo Bales y Slater (1955) encontraron que no suele suceder que una persona se encargue de las dos funciones. Generalmente una dirige los problemas relacionados con la tarea y otra asume las funciones orientadas al individuo. Ellos estudiaron grupos de tres a seis miembros trabajando en un análisis de tareas. Los investigados calificaron como líder al que propuso las mejores ideas y resolvió los problemas. Estos psicólogos denominaron al líder como el “el especialista de la tarea” porque era el preocupado por terminar el trabajo. Hubo otro perfil de participante que fue más aceptado al que denominaron “el especialista socio emocional” destacándose y promoviendo un buen ambiente de trabajo.

Otros investigadores como Thibaut y Kelley (1959) encontraron hallazgos similares y le cambiaron el nombre por “ especialista de mantenimiento” , cuya preocupación era crear un clima social en el grupo.

Zelditch (1995) estudió familias de 56 sociedades y confirmó lo anterior, ya que en muchas de ellas había dos personas que jugaban el rol de “especialista de la tarea y el especialista de mantenimiento”. El padre jugaba el primer rol y la madre el segundo.

Un estudio mas reciente de liderazgo realizado en 1988 por Baumeister, Hutton y Tice reveló, que además de encontrar las dos categorías de Halpin y Winer , de “consideración y estructura de inicio”, otra conducta muy importante que arrojó el estudio fue: “asumir la responsabilidad por lo que pase en el grupo”. Observaron que cuando los sujetos estaban en grupo en una situación de crisis, no se diluyó la responsabilidad y las

personas que fueron designadas como líderes en un 80%, salieron de sus salones para ayudar a un miembro que tosía y se ahogaba, aunque este acto arruinara el experimento que estaban viviendo y les costara su posición de liderazgo.

Lo anterior nos lleva a concluir que:

Los verdaderos líderes se sienten responsables de sus grupos incluso si su posición no les exige que lo hagan.

Los líderes utilizan el poder legítimo, experto y coercitivo para conseguir que se hagan las cosas.

Los líderes emocionales se valen del poder de referencia y el de recompensa y trabajan con las actitudes

1.1.4. Características individuales de los líderes.

Han existido líderes influyentes a lo largo de la historia como Martín Luther King, Jr., Mijail Gorbachov, Franklin Roosevelt, Golda Meir, Lee Iacocca, etc, todos destacaron como personas en su entorno y demostraron tener características especiales que los hizo capaces de llegar a ser líderes influyentes. Los psicólogos en sus primeros estudios de liderazgo, se basaban en la premisa de que algo los distingue de sus seguidores y trataron de identificar “ciertos rasgos” que los caracterizaban.

Si nos remontamos siglos atrás, cuando las tribus primitivas escogían a sus líderes por la estatura, la fuerza o la edad, el jefe era el que levantaba el madero más grande y durante más tiempo o vencía al animal más peligroso. En una tribu colombiana, se dejaba que alguien dirigiera la tribu después de pasar una prueba en la cual era cubierto por hormigas picadoras o golpeado por otros miembros.

Stogdill (1948) muestra que incluso en las culturas modernas de occidente, los líderes tienden a ser más viejos, más altos, más saludables y más enérgicos que el promedio de los miembros del grupo. Esto se observa más en aquellos grupos como los equipos de fútbol o en expediciones de caza, donde la FUERZA FÍSICA es importante, sin embargo dicho autor no toma en consideración la tarea que se realiza en los grupos. En contraposición con esta postura, es importante observar que ni Ghandi, ni Napoleón, Hitler o King, eran más altos, más fuertes o más imponentes que la mayoría de sus seguidores.

Autores como Stogdill (1948) , Mann (1959) , Gibb (1969) y Simonton (1986b) han encontrado que los DOTES INTELECTUALES son unos de los “pocos rasgos de personalidad ” vinculados a la valoración de grandeza de varios presidentes. Sin embargo la correlación entre inteligencia y liderazgo no es alta. Mann publica que la correlación media es de alrededor de 0.25 y otro estudio como el de Loreto y Williams (1974), no encontraron relación entre inteligencia y liderazgo.

Varios investigadores como Bass (1949), Riecken (1958), (Julian, Regular y Hollander 1968), encontraron que LA ELOCUENCIA prepara el camino para elevar al individuo a la posición de líder. Encontraron pruebas constantes que los miembros habladores del grupo los ven como líderes.

La relación entre verborrea y liderazgo fue demostrada en un estudio realizado por Bavelas, Hastorf, Gross y Kite (1965) en el cual los sujetos, todos de sexo masculino, fueron reunidos en grupos de debate de cuatro personas y los observadores registraron las veces que habló cada uno. Inmediatamente después los sujetos valoraban a los otros en la dimensión de liderazgo. En la segunda sesión frente a cada sujeto se le colocó una caja con luz roja y una verde. Se les indico que recibirían retroalimentación acerca de su desempeño: la luz verde significaría buen desempeño; la luz roja malo. Uno de los sujetos investigados que se había quedado casi al último en el número de intervenciones en la primera sesión, fue elegido para recibir retroalimentación sólo positiva por hablar. En la segunda sesión recibió más luces verdes que cualquier otro. Este reforzamiento positivo hizo que hablara más del doble que en la primera sesión y el grupo lo vio como líder. La tercera sesión se realizó sin luces. Las expresiones verbales del sujeto que fue reforzado siguieron siendo altas y por lo tanto, también sus valoraciones como líder.

Se puede concluir que la capacidad verbal en la COMUNICACION con elocuencia es un factor determinante en el liderazgo y que el líder se hace y no nace.

Estudios recientes realizados por Sorrentino y Field (1986) muestran que tener una ORIENTACIÓN A LOS ÉXITOS y a las RELACIONES personales son importantes para el surgimiento de un líder en grupos de larga duración.

Otros estudios sobre los presidentes de estadounidenses realizados por Winter (1987), mostraron que los presidentes más motivados por el poder, son enérgicos, autónomos, autocráticos, algo narcisistas e interesados en el prestigio y en tener un

impacto en los demás, a ellos se les acredita gran capacidad en la TOMA DE DECISIONES. Los tres presidentes más motivados por el poder, según el análisis de los temas de sus discursos inaugurales, son Truman, Kennedy y Reagan.

Weber (1946) fue el primero en utilizar el término CARISMA que se asocia con el liderazgo y que ha recibido poca investigación empírica en la Psicología Social. El lo llama el “don de la gracia” . El carisma tiene casi características sobrenaturales que son difíciles de describir. Es como una atracción magnética que ciertos líderes parecen tener. Se ha aplicado a líderes como John F. Kennedy, Adolf Hitler, Ho Chi Minh, etc. Weber pensaba que este don se hace más evidente en momento de crisis y que ciertos acontecimientos lo hacen aflorar. También está determinado por la necesidades y los estados emocionales de los seguidores. Por ello no todos somos afectados por el influjo del líder de la misma manera, esta es la razón por la que un líder carismático tiene un grupo muy fuerte de seguidores y otro como oponentes fuertes.

Goleman (1996) fue el primero en presentar el término “inteligencia emocional”. Su investigación inició, al ser llamado para implementar los modelos de competencias en 188 empresas grandes y globales como Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse, etc.

Los psicólogos pidieron a la alta gerencia de la empresa que identificaran las capacidades que caracterizaban a los líderes más destacados de las organización. El criterio fue la rentabilidad de la división, y así distinguir a los líderes estrella, de los promedio en los escalafones más altos de la organización.

Posteriormente a esas personas se les entrevistaba y examinaba con detalle y se comparaban sus capacidades. Se obtuvieron listas entre siete y quince elementos integrados en :

1. *Coefficiente intelectual.*
2. *Inteligencia emocional* (capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio).
3. *Habilidades cognitivas* (razonamiento analítico, iniciativa, visión estratégica).
4. *Destrezas técnicas* (contabilidad, planeación de negocios).

Calculó la proporción entre estos cuatro elementos y descubrió que la inteligencia emocional resultó ser dos veces más importante que el resto de los elementos para el empleado de cualquier nivel. Su análisis reveló que la inteligencia emocional desempeña un papel más relevante en los niveles superiores, donde las diferencias en destrezas técnicas son insignificantes.

Al comparar estos niveles en los profesionales estrella, el 90% de la diferencia en sus perfiles se atribuía a factores de inteligencia emocional que se desglosan a continuación:

	DEFINICION	CARACTERÍSTICAS
Autoconciencia	Aptitud para entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto en los demás.	Sinceridad y capacidad de auto evaluación realista. Comprensión de las propias limitaciones. Riesgos calculados. Saber pedir ayuda. Confianza en si mismo. Comprensión y congruencia con los valores propios. Comprensión y congruencia con los objetivos individuales de largo plazo. Comprensión de las necesidades del cliente. Previsión (plazos de entrega). Planificación del tiempo.
Autoregulación	Capacidad para controlar o canalizar los impulso negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas y a pensar antes de actuar.	Confiabilidad. Integridad / Honestidad. Comodidad con la ambigüedad. Apertura al cambio. Creación de un clima de confianza y justicia. Evitar juicios, buscar información y escuchar. Propensión a la reflexión. Propensión a la contemplación.

<p>Motivación</p>	<p>Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus.</p> <p>Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia</p>	<p>Fuerte orientación al logro.</p> <p>Exceden expectativas propias y ajenas.</p> <p>Optimismo, incluso frente a la adversidad.</p> <p>Compromiso con la organización.</p> <p>Profundo deseo interno de lograr el éxito sin importar recompensas externas.</p> <p>Búsqueda de desafíos creativos.</p> <p>Búsqueda de aprendizaje constante.</p> <p>Energía inagotable por hacer las cosas mejor.</p> <p>Exploración de nuevas aproximaciones en el trabajo.</p> <p>Elevan el nivel de desempeño, buscan se les exijan y se auto exigen.</p> <p>Mantienen conscientes indicadores de rentabilidad y participación de mercado.</p> <p>Superación de la frustración y la depresión, tras un revés y un fracaso, asumiéndola como una oportunidad.</p> <p>Buscan rodearse de un equipo de gerentes con características de motivación similares.</p>
<p>Empatía</p>	<p>Aptitud para entender “el maquillaje “ emocional de otras personas.</p> <p>Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.</p> <p>Consideración a los sentimientos de los empleados en el proceso de toma de decisiones</p>	<p>Destreza en formar y retener talento, mediante el coaching y el mentoring.</p> <p>Feedback efectivo, efectividad al forzar o contener un mayor rendimiento.</p> <p>Motivar a través de la percepción de aspectos sutiles e importantes.</p> <p>Creciente uso del trabajo en equipo y el manejo de emociones.</p> <p>Capacidad de percibir y comprender los diferentes puntos de vista.</p> <p>Capacidad de impulsar el contacto con sentimientos negativos y quejas constructivas en el grupo.</p> <p>Habilidad para lograr el consenso.</p>

	inteligentes.	Sensibilidad intercultural y captación de las sutilezas del lenguaje corporal. Servicio a clientes y consumidores.
Habilidades Sociales	Competencias en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazo. Es la simpatía con un propósito, dirigir a las personas en la dirección deseada, hacia el consenso, a una nueva estrategia o a un nuevo producto.	Eficacia en liderar cambios. Capacidad de persuasión. Pericia en crear y liderar equipos. Asumen que nada importante se hace sólo. Hallan puntos comunes con personas de todo tipo. Tienen un red de contactos para cuando llega el momento de acción. Sabem cuándo apelar a las emociones y cuándo apelar a la razón. Congenian y conversan ociosamente con personas que no tienen nada que ver con sus obligaciones “reales”. No limitan arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Establecen lazos con un criterio amplio, saben que mañana pueden necesitar de personas recién conocidas. Ignoran fronteras convencionales estableciendo y manteniendo conexiones con personas en cada recodo de la organización. No se sienten una isla, buscan la misión a través de otros.

Kets de Vries (2004) psicoanalista en ejercicio, ha escrito más de 20 libros sobre la psicología de los líderes y las organizaciones y ha realizado investigaciones durante tres décadas para describir el perfil psicológico de los CEO's exitosos; asegura que la INTELIGENCIA EMOCIONAL , EL CONOCIMIENTO DE UNO MISMO Y UNA VIDA PERSONAL PLENA son las claves del liderazgo saludable.

Para él la inteligencia emocional implica mucho más que ser introspectivo, implica lo que él llama el efecto “osito de peluche”, porque la gente se siente cómoda y quiere estar cerca del líder. Sabe individualizar a las personas, motivarse a sí mismos y a los demás. Implica desarrollar el lado derecho del cerebro que es el responsable de los procesos intuitivos. A lo largo de su experiencia en la labor terapéutica con los CEO’s ha descubierto que los líderes exitosos masculinos que ha tenido como pacientes tienen en común los elementos siguientes:

a) *La influencia directa de la madre.* Una imagen femenina fuerte que los apoyaba y adoraba y un padre más bien distante o ausente. Esta madre proclamaba al mundo lo grande que sería su hijo, ella lo convenció desde niño, de hacer todo lo que se propusiera en la vida. Como ejemplo de líderes públicos con orígenes similares tenemos a Jack Welch CEO del GE, Richard Branson y Bill Clinton, ex presidente EUA.

b) *Heridas Narcisistas.* Muchos ejecutivos que sufrieron golpes a su autoestima inflingidos en la niñez por padres distantes o demasiado indulgentes (un niño en un hogar muy indulgente no puede desarrollar un sentido equilibrado de su propia personalidad). En general las personas con heridas narcisistas sienten “sed” de reconocimiento y de afirmación externa. Para combatir sus sentimientos de desamparo y falta de autoestima, siempre están buscando una audiencia que los admire.

En su trabajo ha tratado a líderes que generalmente no saben que estas heridas subyacen en su comportamiento. Para ello les solicita acudan a su diálogo interno y describan la frase crítica más negativa que aún resuena en su cabeza desde la infancia. Incluso líderes con mucho éxito se dicen: “ No eres tan bueno como pretendes. Eres un impostor”. Otros se dicen “nunca servirás para nada, nunca te ira bien” , esta frase se la decía siempre su padrastro a Larry Ellison, de Oracle, y por ello, siempre ha tratado de demostrar al mundo lo contrario.

Este concepto de heridas narcisistas lo confirma Zalesnik (1977) cuando explica cómo se desarrolla el liderazgo . Cada persona experimenta el trauma de separarse de sus padres y el dolor posterior para encarar las dificultades de la autorregulación y el control de sí mismos, pero cuando la felicidad de la infancia provee gratificaciones adecuadas y suficientes oportunidades para encontrar sustitutos, a estos individuos los denomina “nacidos–una-vez”. Pero los que sufrieron una combinación de exceso o falta

de exigencias paternas y necesidades individuales, pueden llegar a generar un sentido de aislamiento que altera los vínculos que unen a los niños con su padres y a otras figuras de autoridad. Esta situación provoca que la persona se involucre profundamente en su mundo interior y en menor grado el interés por el mundo exterior. Para ellos la autoestima ya no depende exclusivamente de vínculos positivos y recompensas reales. Así surge una forma de dependencia de uno mismo junto con expectativas de desempeño y logros, y tal vez el deseo de realizar grandes obras. Ha estas personas el autor las denomina "las-nacidas-dos-veces" .Tales percepciones de uno mismo no conducen a volverse un líder exitoso obviamente si el individuo carece de talentos individuales.

Book (2004) profesor asociado en el departamento de psiquiatría de la universidad de Toronto menciona que la AUTOCONCIENCIA y el CONTROL DE SI MISMO son las destrezas claves de la inteligencia emocional, y que subyace al buen liderazgo. Mientras la inteligencia cognitiva se fija alrededor de los 10 años, la inteligencia emocional aumenta con la edad. Es la capacidad de ser consciente de cómo uno siente y porqué , así como el impacto que nuestras emociones tienen sobre nuestro comportamiento.

Goffee (2004) confirma lo anterior pero agrega que: si se es muy auto consciente, pero se carece de EMPATIA, puede ser percibido como obsesionado consigo mismo. Si se es extremadamente bueno en la gestión personal, pero no muy transparente, podría parecer poco HONESTO.

Prentice (2004) afirma que lo que hacen los líderes exitosos para ser efectivos, es el aprender dos lecciones básicas: 1) los seres humanos son complejos y distintos, y no sólo responden al tradicional estilo del garrote y la zanahoria que usa el dueño del asno. 2) los seres humanos responden también a la ambición, al amor por el bien, y a muchas otras dimensiones y formas de pensar y sentir, inherentes a su ser. La fuerza e importancia de estos intereses no son iguales para cada empleado, ni tampoco el grado en que ellos puedan ser satisfechos en el trabajo . El líder creará un interés intrínseco genuino en el trabajo en la medida que sepa responder a tales patrones individuales y la llave es la MOTIVACIÓN. Aunado a esto las áreas de gestión deben ser lo suficientemente pequeñas como para conocer en su dimensión humana a quienes

dependen de él y generar áreas de APRENDIZAJE y de CRECIMIENTO sin crear anarquías.

Como conclusión: los líderes más efectivos tienen algo en común y crucial, poseen un alto grado de inteligencia emocional (EQ). Con ello, no se sugiere que el coeficiente intelectual (IQ) y las habilidades técnicas sean intrascendentes; por el contrario, son importantes pero como "capacidades de principio", es decir, constituyen los requisitos para el acceso a posiciones ejecutivas.

1.1.5. Aproximaciones Situacionales.

El centro de atención de los estudios de Liderazgo se desplazó del planteamiento de los rasgos a las características de las situaciones grupales que determinan quién surge como líder. Los teóricos situacionales adoptan la tesis de que *el momento o la situación decide quién llegará a ser líder*.

Si analizamos la situación en la que surgió Martín Luther King, Jr., es un ejemplo vivo de lo mencionado con anterioridad. La Segunda Guerra Mundial representó una fuerza unificadora que puso al descubierto las desigualdades; un negro no tenía libertad de votar, no podía usar los baños públicos o sentarse junto a un blanco en un autobús. Coretta King describe la situación en que se hallaban los negros en 1955 y esto hace alusión a la teoría situacional del liderazgo:

Hay un espíritu, una necesidad y un hombre al inicio de cada gran avance humano. Estos elementos tienen que ser correctos para ese momento de la historia o no pasará nada. En Montgomery, lo que Martín llamo el Zeitgeist, o el espíritu de la época, se encontraba detrás de la pasividad de los negros; sonó la hora y ahí estaba el hombre. Todo lo que se hizo ahí, no habría ocurrido sin una conjugación de fuerzas y una acumulación de sufrimiento. (King, 1969, p. 108).

Los teóricos situacionales del liderazgo explican que las *necesidades del grupo* determinan quién surgirá como líder. Cuando King dijo la frase en su discurso el 23 de agosto de 1963, frente a 250,000 personas "tengo un sueño" se volvió un lema de impulso por la igualdad de los derechos para los negros en Estados Unidos. Porque se ajustó a las necesidades de los negros en ese momento y satisfizo la necesidad de fortaleza que sus seguidores requerían porque expresaba y representaba la viabilidad de sus objetivos.

Es evidente que Martín Luther King, Jr. Tenía rasgos de personalidad que lo ayudaron a subir al poder, pero muchos otros los tenían y no se convirtieron en líderes del movimiento. Podemos concluir que era una persona única en el lugar correcto y el momento preciso.

Los Psicólogos en su interés por encontrar las circunstancias que hacen que alguien surja como líder, descubrieron factores situacionales que en algunos casos son inesperados y que influyen para asumir este rol.

Howells y Becker (1962) plantearon la hipótesis de que LA COMUNICACIÓN es importante para determinar quién es el líder, y la forma en que ésta fluye e influye en una reunión de personas por la *disposición de los asientos*. Para ello formaron grupos de cinco hombres y los sentaron dos en un lado y tres en el otro, se instruyó a los grupos para que trabajaran en varias tareas simples y entonces se les pidió a los miembros que identificaran al líder. Los resultados mostraron que quienes estaban en el grupo de dos, fueron elegidos como líderes el doble de veces que quienes se sentaban en el lado de tres. Los investigadores encontraron que los líderes eligen de forma natural la cabecera de las mesas rectangulares más que los lados.

Otros investigadores como Insko y colaboradores (1980) estudiaron grupos experimentales durante cierto período. En el experimento los sujetos fueron retirados uno por uno de los grupos y reemplazados por miembros nuevos. Los resultados revelaron que de forma natural se concedió a los miembros con mayor antigüedad la función de liderazgo y fueron el centro de la comunicación ejerciendo mayor influencia. En todos los grupos se repitió la norma de liderazgo por ANTIGÜEDAD y fue particularmente intensa en grupos poderosos. Esta norma del liderazgo permitió cambios ordenados y redujo la probabilidad de conflictos en el grupo.

Después de examinar varias investigaciones que se refieren a cómo surgen los líderes en los grupos, ahora haremos una revisión acerca de los *factores que debe poseer un líder para ser eficaz por los resultados obtenidos a través de otros*.

EL ESTILO. Uno de los primeros estudios acerca de este tema los realizaron Lewin, Lippitt y White (1939) , observaron a cuatro grupos equivalentes de muchachos de 10 años bajo la dirección de líderes adultos autocráticos, democráticos y laissez-faire o

anárquicos. Se capacitó en cada uno de estos estilos a las personas que fungirían como líderes y fueron rotados cada seis semanas en cada uno de los grupos.

El *autocrático* determinó la política del grupo, dictó todos los pasos y técnicas para conseguir los objetivos, asignó tareas y parejas y se mantuvo distante del grupo.

El *democrático* permitió que el grupo determinara la política, ofreció sugerencias acerca de procedimientos y tareas, para que los miembros eligieran, así como a sus parejas. Fue objetivo en sus elogios y críticas y participo en las tareas del grupo, que consistieron en pasatiempos como fabricar máscaras y construir objetos.

El líder *laissez faire* dio al grupo una atmósfera libre.

Los resultados mostraron que en la situación del líder *autocrático*, los chicos fueron 30 veces más hostiles y 8 veces más agresivos que con el líder democrático. Escogieron chivos expiatorios para desfogar sus agresiones (renunciando dos de ellos a los grupos), El trabajo constructivo disminuía abruptamente cuando el líder autoritario dejaba un momento al grupo. Las frustraciones inducidas de forma experimental alteraron mucho al grupo.

En el grupo del líder *democrático*, la unidad del grupo fue mayor, el trabajo constructivo se mantenía constante . Los miembros hicieron frente a esas dificultades con medidas concertadas.

Cuando los grupos cambiaron de líderes, ocurrieron acontecimientos interesantes. Aumento la agresión cuando el grupo encabezado por el líder autocrático pasó a ser dirigidos por el *laissez-faire*, lo cuál se pudo deber a la agresión reprimida bajo la supervisión autoritaria, ya que los chicos se enojaban con el líder pero le tenían miedo y les atemorizaba trastornar al grupo expresando su ira. Este cambio les permitió el relajamiento de la agresión contenida.

En la historia de las naciones se ve con frecuencia que cuando los pueblos son liberados de años de un imperio autocrático, liberan hostilidad y frustración como consecuencia de lo vivido, un ejemplo real fue lo sucedido después de la muerte de Luis XV en Francia y de Sadam Hussein en Irak.

En cuánto a la productividad Lewin y sus colaboradores encontraron que los chicos trabajaron más productos con el líder autocrático que con el democrático. Sin embargo entregaron productos de más calidad con este último.

Otro estudio que confirma que la eficacia del líder está influida por la SITUACIÓN, es el realizado por Rosenbaum y Rosenbaum (1971), ellos encontraron que los grupos son más productivos con un líder autocrático en condiciones de tensión. Pero cuando las condiciones no son tan tensas, los grupos son más productivos con un líder democrático. Así el mejor estilo es en función de la situación.

Worchel, Andreoli y Folger, (1977) confirmaron lo anterior, encontrando que es más probable que los grupos que afrontan amenazas o competencia, acepten un líder autoritario que los que no encaran dificultades. Las crisis hacen que las personas se reúnan alrededor de su líder.

Rabbie y Bekkers (1976) realizaron estudios en sujetos holandeses y encontraron que los líderes que estaban amenazados de perder su posición de liderazgo, trataron de que sus grupos se enfrascaran en situaciones competitivas y amenazantes. Creyendo que sería menos probable que se quedaran sin sus puestos si hacían que los grupos percibieran y se concentraran en una amenaza externa.

La teoría situacional sostiene que cuando las necesidades del grupo cambian o se modifican, el líder también cambiara. Esto lo confirma Barnlund (1962) al alterar los requerimientos de la tarea, el liderazgo se desplazó a un individuo que tenía cualidades más apropiadas. La identificación del líder depende de la tarea en la que trabaje el grupo.

Esta investigación nos llevan a concluir que un individuo puede ser líder en una situación y esto no necesariamente lo califica para el liderazgo en otra

1.1.6. Aproximaciones Contingentes

Fielder (1964,1978) combinó las ideas de las aproximaciones situacionales y de rasgos. Su teoría contempla el factor personal y el de la situación que son las exigencias de la misma y la interacción entre los seguidores y el líder.

Identificó dos estilos de liderazgo, uno que se preocupa por la tarea y por terminar el trabajo y el otro por las relaciones (los sentimientos y las relaciones de grupo), su idea clave consiste en que el estilo de liderazgo será eficaz dependiendo de *la situación* que enfrente el líder. Estos dos estilos tienen semejanza con los estilos planteados por Bales

y Slater (1955), que manejan la conducta de inicio (que logra que se hagan las cosas) y la de la consideración (reflexiona sobre las relaciones).

Las situaciones Fiedler las clasifica en base a tres factores :

El primero es la calidad de la RELACIÓN entre líder y el grupo	El segundo es la estructura de la TAREA	El tercero es el poder de la POSICIÓN
La <u>situación es favorable si</u> las relaciones son buenas y es digno de confianza, admirado y respetado	La <u>situación es favorable si</u> Si la <i>tarea es clara</i> y todos <i>saben que tienen que hacer</i>	La <u>situación es favorable si</u> Si el líder tiene una <i>posición de mucho poder</i>

Planteó que: el líder que cuenta con situaciones favorables en relaciones, tarea y posición le es fácil orientarse a la tarea sin preocuparse mucho por los sentimientos de los demás. Así como el líder que cuenta con una situación caótica, incomoda y ambigua, será mas eficaz orientándose a la tarea y asumir responsabilidades.

Argumenta que las personas necesitan consideración cuando hay tensión y cuando las relaciones deben ser coordinadas.

Este modelo de contingencia ha generado numerosas investigaciones y por su complejidad muchas controversias. Las revisiones de los estudios realizados revelan que la eficacia del líder requiere de otros factores que van más allá del estilo de liderazgo, de lo favorable o no de la situación. Sin embargo Fiedler considera que es extremadamente difícil cambiar el estilo de liderazgo de una persona aún cuando se les mande a conferencias y se les capacite para que puedan adaptarse a las situaciones. Por estas razones Fiedler, Chemers y Mahar (1976) crearon el programa "Leadermatch" cuyo objetivo era ayudar a los líderes a identificar y crear situaciones que coincidan mejor con sus estilos de liderazgo. Se puede concluir luego entonces que el líder se hace.

1.1.7. Teoría de la Identidad Social sobre la eficacia del Liderazgo.

Hoog (1966) propuso que para entender la eficacia del liderazgo tenemos que observar las características de los grupos de los que surge el líder. Hogg afirma en que

todos tenemos un mapa mental o esquema de lo que es ser un líder efectivo. Sostiene que cuando no estamos muy integrados y con gran pertenencia a nuestro grupo o éste no es esencial para nosotros, lo más probable es que pensemos que quien tenga esos atributos sería el apropiado para dirigirlo. Sin embargo si para nosotros dicho grupo es esencial, entonces la persona ideal no será la persona que posea dichas cualidades la que quisiéramos que nos dirigiera, sino la persona que representa el *prototipo* de nuestro grupo, porque posee los atributos más destacados, representativos y característicos de nosotros mismos, incorporando lo esencial del mismo.

Hains, Hoog y Duck (1977) realizaron un estudio de laboratorio en el cual los participantes eran miembros de grupos muy importantes y destacados, estos fueron designados como miembros de grupos considerablemente menos importantes y significativos. Los investigadores eligieron en cada grupo a uno de los miembros para fungir como líder y describieron los atributos de la persona que habían elegido. La mitad de las veces Hains y sus colaboradores describieron al líder como alguien que era un miembro *prototipo* del grupo y la otra mitad como poseedor de las características de liderazgo estereotipadas. Entonces se les preguntó a los sujetos que tan importante y que tan satisfechos estaban con el líder y cuánta CONFIANZA tenían de que fuera eficaz.

Los investigadores encontraron que cuando la satisfacción e importancia era mucha, los miembros del grupos estaban más confiados del que el líder fuera eficaz, si se ajustaba al prototipo del grupo.

En contraste, cuando la importancia era escasa, los miembros estuvieron más satisfechos con el líder que se ajustaba al esquema estereotipado de liderazgo.

Para concluir, el punto fundamental de esta teoría es que en la medida en que el grupo sea importante para nosotros, la identidad del grupo será importante para anticipar la eficacia de su líder. Querremos como líder a quien represente el prototipo de la identidad social de nuestro grupo.

Como conclusión del tema anterior se puede observar que la Psicología social a través de sus investigaciones ha buscado encontrar qué características debe poseer el líder y cómo influye a través de ellas en la conducta de sus colaboradores. Algo importante que diferencia a la Psicología de la Administración es la relevancia del “auto liderazgo”, si no somos capaces de dirigir nuestra propia vida ¿cómo vamos a ser

capaces de liderar a otras personas? De ahí el hincapié del auto conocimiento, el auto control, la integridad y congruencia, la empatía y la motivación, que integran la inteligencia emocional como una herramienta básica en el manejo de los “recursos socio-emocionales” de las personas que colaboran con el líder. Este camino que debe recorrer el líder inicia con el del “estado de inconsciencia”, en el que ni tan siquiera se percibe la necesidad de cambiar, al “estado de acción” en el que la persona tienen un auto control y sabe hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos y es capaz de hacerlo.

El tema que sigue a continuación, se enfoca precisamente a la acción y a la forma como un líder (influyente) afecta (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores en situaciones específicas para alcanzar metas individuales y grupales.

Se plasman hasta el día de hoy diferentes formas de abordar el liderazgo que va desde la postura de que el líder nace, hasta el postulado de que el líder se hace, así como el papel que juega la situación concreta en que ejerce y la madurez de los colaboradores para que la conjunción de un todo, que permita el cambio y rompa paradigmas convencionales.

1.2. Perspectiva Histórica de las Teorías sobre el Liderazgo.

El Liderazgo siempre ha sido un tema de discusión, en tiempos pasados Aristóteles (Hollander,1982,p.436) afirmaba: “desde el instante de su nacimiento algunos están destinados a someterse y otros a mandar”, en la actualidad es común escuchar que el líder nace y no se hace, sin embargo la Psicología Social hace más hincapié en las funciones que el líder realiza más que en sus características, como vimos en el tema anterior.

El aspecto central del liderazgo está en relación con la estructura grupal, ya que este rol debe satisfacer necesidades grupales; por lo anterior, se concibe como una relación de influencia entre dos o más personas y que está orientada a la consecución de metas grupales.

A continuación se hará un análisis de los diferentes antecedentes y enfoques del liderazgo de gran importancia para las organizaciones.

1.2.1. El Proceso de Liderazgo.

Según Hollander (1982, p.436) el proceso de liderazgo puede concebirse entonces, como una relación de influencia que se manifiesta entre los miembros de un grupo mutuamente dependientes. Para comprender ese proceso es necesario examinarla bajo tres aspectos importantes:

- a) *El líder* con sus *atributos*, que incluye la motivación, las percepciones y los recursos relevantes para el logro de las metas grupales.
- b) *Los seguidores* y sus atributos respectivos.
- c) *La situación* dentro de la cual actúan.

Según Hersey y Blanchard (1981), el liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un individuo o un grupo hacia el logro de los objetivos en una situación dada.

Tannenbaum (1968) sostiene que el liderazgo está constituido por una serie de influencias interpersonales ejercidas en una situación y dirigidas a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas.

Tannenbaum y Massarik (1972) resumen la relación entre los sistemas de influencia y liderazgo al señalar que el liderazgo es influencia interpersonal, ejercida en situaciones y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas.

Concluyendo lo anterior se observan elementos comunes como la habilidad para influir a otros, la habilidad para fijar metas, la habilidad para comunicarse, la habilidad para discernir entre una situación y otra, la capacidad de hacer o afectar algo (poder) y la autoridad para hacerlo. (El poder institucionalizado).

1.2.2. El Poder desde la Administración.

El poder desafortunadamente tiende a tener una connotación negativa y se vincula con dictadores, prepotencia y corrupción. Sin embargo realmente el poder es un concepto neutral y simple, porque es la capacidad de influir en la conducta de otros de forma inteligente o no coercitiva.

En un sentido positivo los buenos administradores desean poder para influir en el

desempeño de las organizaciones y reconocen el poder colectivo que deriva de la participación. El participar y el comprometerse, aumenta la probabilidad de que los seguidores apliquen los planes con entusiasmo y cumplan objetivos. Administrar primero planeando, presupuestando y fijando metas para el futuro. Establecer pasos detallados para alcanzar esas metas.

Los líderes eficientes establecen una visión del futuro con estrategias definidas para producir los cambios. El poder lo utilizan para hacer que los seguidores se sientan fuertes y capaces; aglutinan y facilitan el trabajo en equipo en actividades independientes valiéndose de la comunicación para lograr el involucramiento. Saben recompensar logros. El Poder es un vehículo para lograr resultados superiores y mantener alta la moral o espíritu de logro de metas, más que controlar y subyugar el comportamiento.

Existen dos tipos de organizaciones, *las mecanicistas* cuyos patrones de interacción-influencia tienden a apegarse a la estructura jerárquica y se dan en forma descendente del superior hacia el subordinados, aquí el poder es conservado muy estrechamente y se confía en los incentivos materiales o sanciones. En las organizaciones *orgánicas* los patrones de interacción-influencia incluyen relaciones ascendentes, descendentes, horizontales y diagonales, en éstas el poder se ostenta de manera flexible y descansa más en la experiencia jugando un papel esencial: el conocimiento, la estima y la auto realización. La tendencia de la sociedad del siglo XXI, especialmente en los Estados Unidos y Europa, es una mayor distribución del poder a extender la participación de los individuos en el control de sus vidas y su trabajo.(Kast, Rosenzweig, J.E. ,1987,p.382-385)

1.2.3. La Autoridad

La autoridad es el poder institucionalizado. Se basa en fundamentos legales (leyes, artículos de incorporación, acuerdos de sociedad, etc.) que definen la misión de la organización y dan poder a sus miembros para realizar sus actividades. Es difícil imaginar que la comunidad humana pudiera mantener sus esfuerzos sin una estructura de poder institucionalizada, que se le reconoce cómo autoridad. Es a través de ella que se asegura una acción cooperativa y el progreso hacia los objetivos de grupo, siendo prescindible alentar las aportaciones individuales, la creatividad y la innovación, en contraste con esta autoridad surge la informal en la que los grupos desarrollan relaciones

de poder basadas en características como el conocimiento, la sabiduría, o algunos roles. La tradición y el carisma identifican a su vez bases de poder dentro de los grupos, todo líder deberá tomar en cuenta esta autoridad informal porque representa una fuerza de poder interna oculta o abierta.

Existen tres tipos básicos de autoridad legítima:

1. Carismática
2. Tradicional
3. Racional-legal.

La primera depende de las cualidades mágicas del líder, en ella no hay reglas o reglamentos, es más un concepto de poder que de autoridad, según Conger (1991 p.44) “*EL CARISMA* debe ser visto como un atributo generado a partir de la percepción y el reconocimiento de los seguidores, y surge precisamente cuando coincide la formulación de la visión estratégica “coincide” con sus propias aspiraciones personales y profesionales.”. Esta cualidad es vista como una disposición o estilo personal de interactuar.

Si el atributo " carisma " depende del comportamiento observado del líder ¿Cuáles son los componentes responsables de tal atribución? Partiendo de la base y distinguiendo éstos dentro de un proceso que incluye mover a los miembros de la organización de un estado presente a uno futuro, llevarlos del status quo hacia el logro de las metas a largo plazo. El líder deberá evaluar el estado actual, antes de planear las metas apropiadas, deberá saber con que recursos cuenta y cuáles obstáculos encontrará en el camino al perseguir las metas. Además de contemplar las necesidades y el nivel de satisfacción experimentada por los seguidores, deberá comprender la formulación y conveniencia de las metas y demostrar cómo estas metas pueden ser alcanzadas por la organización.

La autoridad carismática generalmente evoluciona hacia la segunda autoridad que es " *la tradicional*" en la medida en que se estabiliza con el tiempo, las directrices son aceptadas sin ser cuestionadas. Los cambios y ajustes en el sistema, se producen cuando los líderes tradicionales lo consideran necesario. Las tradiciones en el sistema permean hacia los niveles bajos de forma similar como se trasmite el folklore en una cultura.

Así como evoluciona hasta convertirse en autoridad tradicional, ésta puede

evolucionar hasta la autoridad "*racional-legal* " si el sistema se legitima formal e informalmente, aquí el derecho común se ha codificado en criterios oficiales para administrar la justicia en la sociedad.(Kast y Rosenzweig,1987, p.386-387).

1.2.4. Diferentes enfoques del Liderazgo.

El interés por el liderazgo y las controversias acerca de él se remontan muy lejos en el pensamiento filosófico. Existen un sin fin de obras sobre el liderazgo y gran parte de ellas son confusas y contradictorias, sin embargo hay *cuatro corrientes* que lo analizan desde diferentes enfoques (Álvarez de Mon, P.S.S.,et al 2001,p.132) :

El primero pretende encontrar "rasgos universales de personalidad" que diferencian a los líderes de los no líderes, *el segundo* pretendía explicar el liderazgo en términos de "conducta observada", ambos equivocados porque el primero pretendía probar que el liderazgo es innato: se tiene o no se tiene.

El segundo pretendía identificar a los líderes por conductas específicas, suponiendo entonces que se adquieren mediante programas que implementan patrones de conducta y si esto funcionara habría cientos de líderes y cualquiera podría ser líder.

El tercer enfoque fue el de contingencia, más atinado ya que considera la influencia situacional y la eficacia del líder como resultado de la situación, además del grado de estructura de la actividad, la calidad de la relación entre líder y miembros, la posición de poder del líder, la claridad del rol de los subordinados, las normas del grupo, la información existente y la madurez de los subordinados, etc.

El cuarto enfoque habla de la teoría de los atributos del liderazgo, el liderazgo transaccional comparado con el transformacional así como la diferencia entre ser un líder efectivo y un líder carismático y el liderazgo de facultamiento o empowerment.

1.2.4.1. Teoría de Rasgos.

Este enfoque supone que los grandes líderes lo son por naturaleza ya que nacieron para ser líderes y porque sus cualidades y rasgos personales son aceptados y reconocidos por sus seguidores. Esta teoría identifica características que son comunes y únicas de los líderes, por ejemplo, que son altos, inteligentes, agresivos, dominantes, buenos y persuasivos. Su autor Cowley (1928) pensaba que el líder era considerado como una persona dotada de rasgos singulares, éste enfoque gozó para los investigadores de orientación psicológica de un especial cuidado ya que creían que el peso, la estatura, la apariencia, la inteligencia, la confianza en sí mismo y otras variables pudiesen correlacionarse positivamente con el liderazgo. El objetivo principal era concluir qué factores "convertían " a una persona en líder.

El hallazgo fundamental fue, que los líderes tendían a ser ligeramente más inteligentes que las demás personas, sin embargo esto no se pudo generalizarse en todos los casos. El defecto de este enfoque fue buscar característica estable de los líderes en muchas situaciones, sin implicar relación con otros individuos en una situación que tiene una actividad central y se ignoraron además las necesidades de los seguidores.(Hollander, E., 1982)

1.2.4.2. Teoría Conductual.

La teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, en contraste con la teoría anterior ésta trata de explicar el liderazgo en términos de lo que los líderes *hacen*, mientras que la de rasgos se basa en los que los líderes *son*. A continuación se examinarán estos modelos.

1.2.4.2.1. Estudios de la Universidad de Ohio State.

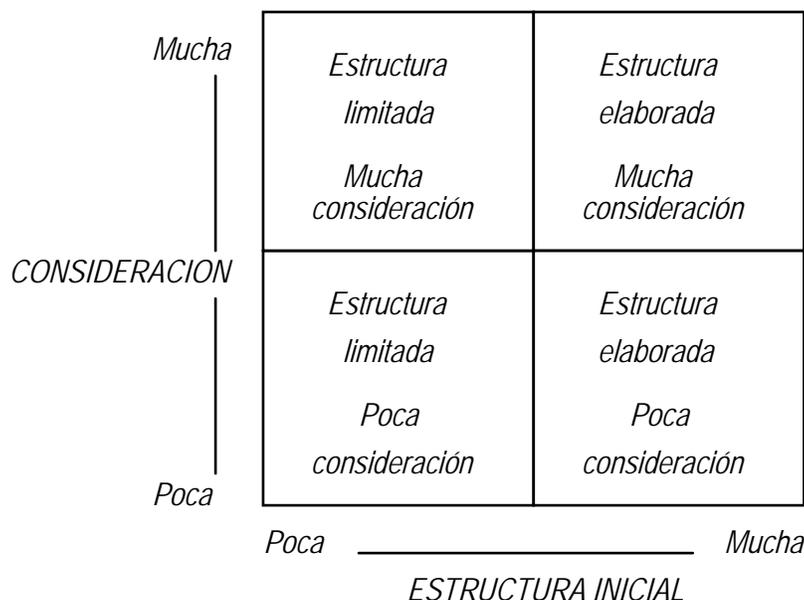
Los estudios de liderazgo de la Universidad Ohio State se iniciaron poco después de la Segunda Guerra Mundial. Los investigadores trataron de responder a la pregunta ¿Qué tipos de conductas manifiestan los líderes y qué efecto tiene estos estilos de liderazgo en el rendimiento y el nivel satisfacción del grupo de trabajo respectivo?

Para ello diseñaron un cuestionario LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) con una lista de proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder.

Halpin y Winer (1957) refinaron la versión original ampliándola a 130 conceptos y administraron el cuestionario a la tripulación de bombarderos, le aplicaron el análisis factorial y de este análisis se derivaron cuatro dimensiones: *Consideración*, *Estructura de iniciación*, *Énfasis en la producción* y *Sensibilidad* (conciencia social). (Tannenbaum, R. y Schmidt, W., 1959)

Posteriormente los investigadores decidieron descartar los dos últimos porque ofrecía poca explicación de la manera en que variaba la percepción de los investigados, resultando un modelo de liderazgo bidimensional:

Consideración (las conductas de liderazgo que revelaban amistad, respeto a las ideas de los subordinados, confianza mutua, consideración a los sentimientos y calor humano), *Estructura de iniciación* (las conductas de liderazgo por las que el comandante de la nave organizaba y definía la relación entre su tripulación y él, incluye el comportamiento que intenta organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas), quedando la estructura de liderazgo siguiente:



Se han realizado más estudios (Filley y House, 1969) sobre este modelo con el objeto de determinar los efectos de estos cuatro estilos en el desempeño y satisfacción de los subordinados y se ha encontrado que *el estilo con un alto grado de consideración y una estructura de iniciación marcada* es la que genera grados más elevados de

satisfacción y rendimiento con una frecuencia mayor que cualquiera de los otros aunque no en todos los casos ya que variaba de una empresa a otra y de acuerdo a la situación. Estos dos factores están descritos como independientes, porque el grado en que un gerente usa uno de ellos no ayuda a predecir el grado en que usará el otro, éste es el punto vital, ya que implica que pueda usar poco de ambos, mucho de uno y poco de otro o cualquier combinación de diferentes grados de ambos factores.
(Hodgest y Altaman, 1981,p. 203-206).

En su revisión de las investigaciones (Schrieshem,1974) le dio mayor énfasis a los factores de situación, ya que el momento (la situación) define por quién y de que manera se ejercerá el liderazgo .

1.2.4.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan: Liderazgo centrado en el puesto y centrado en el empleado.

La Universidad de Michigan simultáneamente a la de Ohio realizaban estudios sobre liderazgo en empleados de una gran empresa de seguros. Al llevar a cabo entrevistas con líderes y seguidores se identificaron diferentes tipos de liderazgo, calificados como *centrados en el puesto* y *centrados en el empleado*. En el primero el líder lleva una estrecha supervisión para que los subalternos desempeñen sus tareas siguiendo procedimientos específicos, para influir en la conducta y el desempeño de los seguidores, cuenta con la coacción, la recompensa y el poder legítimo. El interés por las personas se considera importante pero no siempre puede ejercerlo.

En la segunda el líder se centra en el empleado y estima conveniente delegar la toma de decisiones y ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades y crea un ambiente de trabajo que los alienta, se preocupa por el progreso personal de los seguidores, su ascenso y sus logros. Aunque los resultados no fueron estadísticamente significativos, la conclusión final fue que los individuos que se preocupan primero por sus empleados y después por la tarea a realizar, parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con un grado más notable de satisfacción en el trabajo y en lo moral. Por el contrario los líderes que se centran en la producción tenían un índice

menor de rendimiento y sus subordinados gozaban de grados más limitados en la moral y menos satisfacción.

Sin embargo investigaciones subsecuentes indicaron que esas dos orientaciones eran dos dimensiones independientes y se podría tener una calificación alta o baja en una o en ambas.

Ambos estudio tanto el de Ohio o el de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior. El mejor método sigue siendo una función de la situación. (Katz, D. y Kahn, R.,1952).

1.2.4.2.3. El Grid Gerencial.

En 1964, Blake y Mouton inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron un grid gerencial basado en los estilos de “*interés por la gente*” e “*interés por la producción*”, el grid o malla que en esencia representa las dimensiones de Consideración e Inicio de estructuras descubiertas en la Universidad de Ohio State o las dimensiones de orientación al empleado y la producción aportadas por los estudios de la Universidad de Michigan.

En esta teoría, los autores consideran que el interés por la tarea y por las personas se complementan y no se excluyen mutuamente y que los líderes deben integrar esos intereses para lograr resultados de desempeño eficaz. Estas ideas culminaron en el desarrollo de una malla con 81 posiciones posibles, las cuáles representan otros tantos estilos de liderazgo, pero el punto focal se suele centrar en cinco estilos personales 1.1; 1.9; 9.1; 5.5 y 9.9.

El **9,1**. se interesa principalmente por la realización de las tareas pero poco en las personas, el jefe característico de este estilo es una persona que quiere estar al día en los programas y conseguir que salga el trabajo a toda costa.

El **1,9**. refleja un interés mínimo por la producción unido a un interés máximo por la gente.

El **1,1**. refleja una preocupación mínima por la gente y la producción.

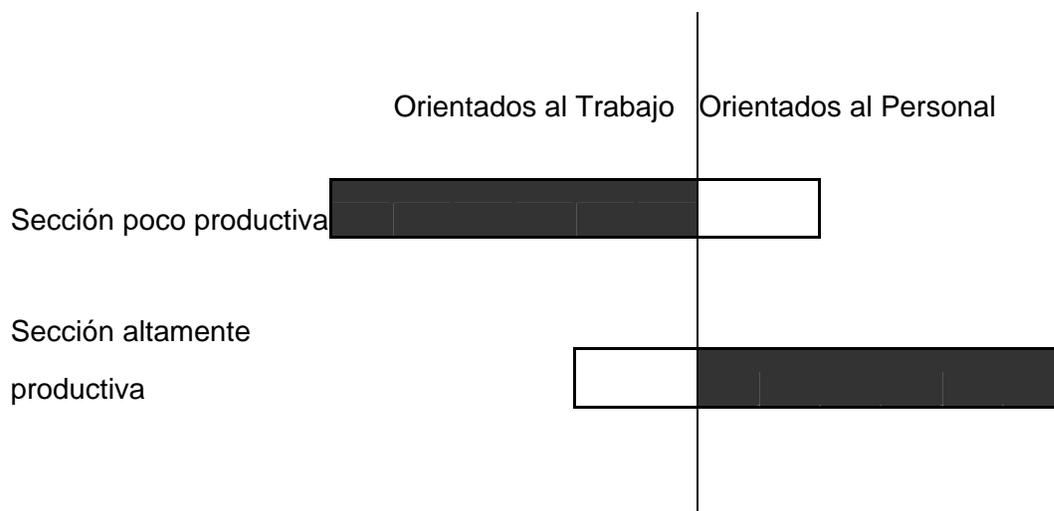
El **5,5**. refleja un interés moderado en ambos.

Likert (1965) tomando como partida los primeros estudios de Michigan realizó una amplia investigación para descubrir un modelo general de administración usado por los administradores altamente productivos. Likert considera que la gerencia se preocupa demasiado por los resultados tangibles, pero poco por las personas. Encontró en primer lugar, que los dirigentes con mayor rendimiento centra su atención en los aspectos humanos (relaciones) y en la creación de equipos de trabajo eficientes con metas de alto rendimiento. De igual manera, encontró que los grupos con bajo rendimiento tenían dirigentes cuyo interés prioritario era la producción.

Según la perspectiva de Likert los directivos tratan de "comprar" la cooperación de sus empleados con salario e incentivos, sin embargo cree que la verdadera motivación que contribuye a la productividad es el tipo particular de dirección basado en el interés y apoyo que proporciona a los seguidores. A su vez el que los supervisores expliquen claramente a sus subordinados las metas que deben alcanzar, los objetivos a perseguir y qué necesidades deben satisfacerse, dándoles libertad de acción.

La representación gráfica de su modelo es el siguiente:

Los Supervisores orientados al personal son más productivos que los orientados al trabajo



Fuente: LIKERT, Rensis "Un método de gestión y Dirección" Editorial Mc.Graw Hill 1965 P.7

La teoría de Likert considera dos variables propias del liderazgo:

La conducta orientada a la tarea

La conducta orientada a las relaciones

Clasifica los estilos de liderazgo en cuatro sistemas:

Sistema 1: Explotador autoritario

Sistema 2: Benevolente autoritario

Sistema 3: De Consulta

Sistema 4: Participativo

SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
Los dirigentes <i>no tienen confianza</i> en los subordinados.	La <i>confianza</i> de jefes hacia la subordinación es <i>condescendiente</i> .	Los dirigentes poseen <i>confianza sustancial</i> en sus seguidores.	La <i>confianza</i> por parte de los líderes es <i>completa</i> .
Las <i>decisiones y la fijación de metas</i> son manejadas en los más altos niveles de la organización.	Algunas <i>decisiones y objetivos</i> se toman en ciertos niveles inferiores previamente establecidos.	Se permite un cierto grado de <i>toma de decisiones</i> en <i>niveles bajos</i> , aún cuando lo esencial en cuanto a las políticas y decisiones generales se conservan en la cumbre.	La toma de <i>decisiones</i> esta ampliamente extendida <i>en toda la organización</i> y la gente está motivada por su contribución y participación en la fijación de sus directrices.
Se utilizan las <i>recompensas y la amenaza de castigo</i>		La <i>comunicación</i> fluye hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía.	
El <i>control</i> lo tienen en la parte superior de la estructura.	El <i>control</i> sigue emanado de la administración superior.	Aspectos importantes del proceso de <i>control</i> son manejados hacia abajo.	

Likert ideó una escala para evaluar la posición o estilo de la organización o del dirigente dentro de estos sistemas. Descubrió al aplicar sus cuestionarios, que los sistemas de dirección que más se inclinaban al *sistema 4* eran más productivos, tenían costos de producción más bajo y se adoptaba una actitud más favorable que en las empresas inclinadas hacia el *sistema 1*. Por lo tanto el autor considera que en todas las organizaciones las organizaciones se obtienen mejores resultados la aplicación del *sistema 4*.

Likert demostró que una empresa es un sistema complejo en el cual el liderazgo utilizado y otras funciones organizativas, tienden a variar juntos. Además sostiene que esas variables pueden evaluarse y están relacionadas íntimamente con la producción y distingue tres tipos de variables:

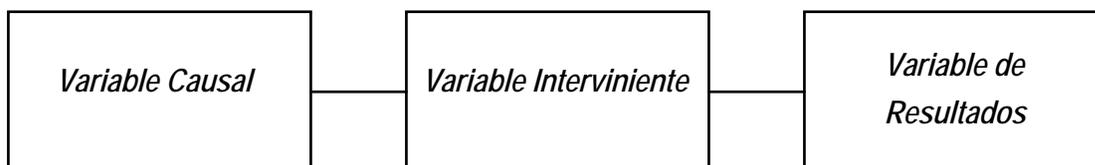
Variables causales o independientes

Variables intervinientes

Variables de resultados o dependientes.

Las variables causales o independientes determinan el curso o desarrollo de la organización y los resultados conseguidos por ésta. Incluye las variables que pueden ser modificadas o cambiadas por la administración.

Las variables intervinientes, reflejan el estado interno de la empresa, por ejemplo actitudes, ejecución, percepción del grupo y la capacidad colectiva para una interacción, comunicación y toma de decisiones efectiva.



Las variables de resultados o dependientes reflejan los logros de la organización como la productividad, la reducción de costos, etc.

Su aportación más relevante fue su aproximación al enfoque de sistemas, ya que pone en claro que cuando una variable cambia, las otras también lo hacen. Así mismo sus investigaciones han demostrado que cuando las personas tienden a ver la organización

(variable causal) como más orientada al sistema 4, sus actitudes (variable interviniente) tienden a ser más favorables y la productividad (variable de resultados) tiende a elevarse.(Likert,1967,p.28-30).

1.2.4.3.Enfoques de Contingencia o Situacional.

Los investigadores que estudiaban los fenómenos del liderazgo cada vez tenían más claro que prever el éxito del líder era algo más complejo que sólo aislar unos cuantos rasgos o conductas, de ahí que para obtener resultados consistentes decidieran tomar en cuenta las influencias situacionales. El problema consistía en que si la eficacia del líder dependía de la situación, de qué manera aislarían las condiciones situacionales.

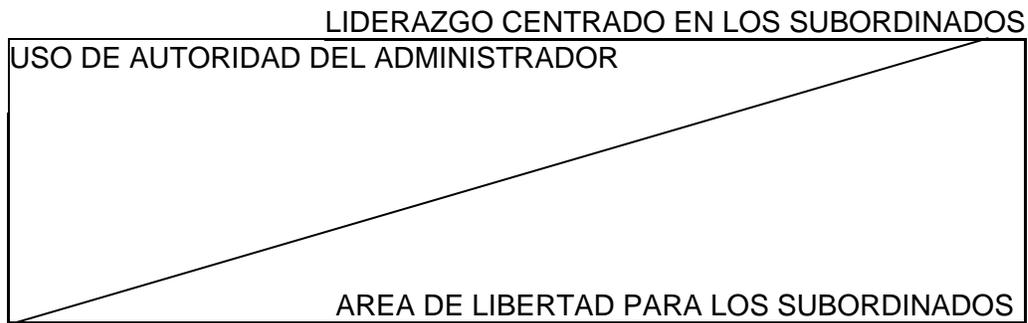
Algunos esfuerzos han tenido más éxito que otros pero en general las variables medulares que contempla este nuevo enfoque, son la estructura de la actividad, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del rol de los subordinados, las normas de grupo, la información existente, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y su madurez.

1.2.4.3.1. Modelo de Liderazgo del continuo Autocrático Democrático.

En 1959 Tannenbaun y Schmidt describen un continuo de la conducta del liderazgo que varía desde la fuertemente centrada en el jefe hasta la muy centrada en los subordinados. Los diferentes estilos pueden ser identificados a lo largo del continuo del cuadro, que va de un liderazgo centrado en el jefe, al liderazgo centrado en el subordinado.

En el lado izquierdo de la escala se ubican los líderes que delegan poca autoridad y conforme se recorre el continuo la delegación de autoridad va en aumento, la confianza de los gerentes en sus subordinados asciende y la libertad de éstos para ejercer su iniciativa propia en cuestiones asociadas con el trabajo va en aumento hasta llegar a la escala en donde se encuentran los líderes que delegan gran cantidad de autoridad a sus subordinados como se muestra en la siguiente gráfica

LIDERAZGO CENTRADO EN EL JEFE



El admi - nistrador					
"toma" la	"vende"la	presenta	presenta	Define lí -	permite
decisión	decisión.	"solicita"	una "deci-	mites; pi-	a los su -
y la anun-		preguntas	sión tenta	de al gru -	bordina -
cia			tiva suje -	po que to-	dos fun -
			ta a cam -	me una	cionar
			bio".	decisión	dentro de
					los lími -
					tes defini-
					dos por el
					superior.

FUENTE: Continuidad del comportamiento del liderazgo. Harvard Business Review. "How to Choose a Leadership Pattern", por R. Tannenbaum y W. H. Schmidt, Abril 1958. p.96.

1.2.4.3.2. La Teoría del Ciclo de Vida.

Según esta teoría (Tannenbaum y Schmidt,1958) a medida que aumenta el nivel de madurez de los seguidores, la conducta de liderazgo apropiada exige menos estructuración (tarea) y menos apoyo socio emocional (relaciones).

		CONDUCTA EN TAREAS	
CONDUCTAS	Alto en relaciones bajo en tareas	III	IV
	Alto en tarea alto en relaciones	II	I
		Alto en tarea y Bajo en relaciones	Bajo en tareas y bajo en relaciones

Tannenbaum y Schmidt (1958) autores de esta teoría sostienen que la variable básica en el liderazgo es el grado de autoridad utilizado por un administrador frente a la cantidad de libertad que se deja a los subordinados para tomar decisiones.

Este ciclo se ilustra en cuatro cuadrantes, dividiendo el continuo de madurez del ciclo de vida en tres niveles (inferior al promedio, promedio y superior al promedio).

La teoría propone que si un líder tiene seguidores que están por debajo del promedio en cuanto a madurez, es un estilo alto en tareas y bajo en relaciones. (Cuadrante I) tendrá mayor posibilidad de ser eficaz.

Si los seguidores tienen una madurez promedio (cuadrantes II y III). Alto en tareas y alto en relaciones; alto en relaciones y bajo en tareas.

Cuando el grupo posee una madurez superior al promedio se ubica en el cuadrante IV. Bajo en tareas y bajo en relaciones.

El factor **madurez** se define en ésta teoría en términos de progreso y desarrollo personal en sub factores como:

Motivación de logro
Buena voluntad
Capacidad para asumir responsabilidades
Educación pertinente para la tarea
Experiencia

Este concepto de madurez-inmadurez lo manejó también Argyris (1964) y propone que cuando una persona es madura pasa de un estado de pasividad a uno de creciente actividad y de la dependencia de los demás a una dependencia relativa.

Un individuo o un grupo no son inmaduros en sentido total, ya que su madurez es en relación con una tarea específica por desempeñar.

La conducta del líder para ser eficaz debe cambiar en la medida que maduran los seguidores.

La conducta del líder alta en tarea, baja en relaciones se califica de EXPRESIVA porque el estilo se caracteriza por la comunicación en un solo sentido.

El estilo alto en tarea, alto en relaciones se llama VENDEDOR porque el líder intenta, mediante la comunicación de doble sentido y conducta de apoyo influir en los seguidores para que éstos den su acuerdo en las decisiones que deben tomarse.

La conducta alta en relaciones y baja en tarea se llama PARTICIPANTE porque el líder y los seguidores comparten la toma de decisiones mediante la comunicación de doble sentido y una conducta facilitativa de parte del líder.

La conducta baja en relaciones y baja en tarea se llama DELEGANTE; esto significa que el o los seguidores pueden trabajar sin una estrecha supervisión, gracias a su madurez psicológica.(Likert, p.28-30).

1.2.4.3.3. Modelo de Contingencia de Fiedler.

Fiedler (1987) propone el primer modelo general de contingencia para el liderazgo, postula que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder al interactuar con los subordinados y el grado de control e influencia que la situación

proporcione al líder. Creó un cuestionario denominado " del compañero menos preferido" (LPC) que mide si la persona está orientada al trabajo a las relaciones. Su modelo se basa en el enfoque de rasgos y los de la conducta, pero los supera, al tratar de aislar las situaciones y relacionar la personalidad con la clasificación de la situación.

Propone tres factores situacionales que influyen en la eficacia de un líder :

1. Relaciones Líder-miembro.
2. Estructura de la tarea
3. Poder de la posición

1. Relaciones Líder-miembro. Se refiere al grado de confianza y respeto que experimentan los seguidores en cuanto al líder y refleja la aceptación del mismo.

2. Estructura de la tarea. Se compone de *la claridad de la meta* que es el grado hasta el que las tareas y obligaciones del puesto son conocidas y manifiestas por el ocupante del puesto. *Multiplicidad de la meta-trayectoria*, que es grado en que resuelven los problemas que enfrenta el puesto. *Comprobabilidad de la decisión* es el grado en que lo correcto de la decisión o la solución se demuestra mediante el recurso de la autoridad, procedimientos lógicos o retroalimentación. Especificidad de la decisión, es el grado hasta el cual hay más de una solución correcta.

3. Poder de la posición. Es el poder inherente a la posición de liderazgo para contratar, despedir, disciplinar, ascender y conceder aumentos salariales.

La "*situación*" se define por medio de la evaluación de los tres factores. Al mezclar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías potenciales en que un líder puede encontrarse. Sugiere que cuando es querido por sus subordinados, si se tiene estructurada la tarea y la posición es de poder es más fácil ser líder (entra en la situación I).

Llegó a la conclusión de que los *líderes orientados a las actividades o productividad* funcionarían mejor en situaciones favorables en extremo y en las que les eran muy desfavorables categorías I, II, III, VII y VIII así conseguirían mejores resultados. Los *líderes orientados a las relaciones* funcionarían mejor y darían un desempeño mas alto ante situaciones moderadamente favorables en las categorías IV, V y VI.

Fiedler considera que el estilo de liderazgo del individuo es fijo. Por lo tanto, sólo existen dos caminos para mejorar la eficacia del líder: cambiar al líder para que se adapte a la situación o cambiar la situación para que se adapte al líder, lo cual se lograría reestructurando las actividades o aumentando o disminuyendo el poder del líder para controlar aumentos de sueldo, ascensos y medidas disciplinarias. (Gibson, J.L., 1990).

Relaciones Líder - Miembro	Buenas	Buenas	Buenas	Buenas	Malas	Malas	Malas	Malas
Estructura de la Tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición del Poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
CATEGORÍA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII



Esta teoría contribuyó notablemente al estudio del liderazgo, pero también ha recibido severas críticas de Kerr y sus colegas (1976), como son el no haber tomado en cuenta aquellos modificadores de la situación que afectan la relación entre la conducta del líder y los subordinados, tales como el rendimiento del subordinado y la satisfacción, esto incluye las expectativas que ellos tienen con respecto a la conducta del líder, la congruencia entre los niveles de la organización y la capacidad del líder para ejercer influencia en su superior (Hodgest, Altaman, 1981 p.211),

1.2.4.3.4. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Otro enfoque de contingencia de liderazgo situacional es el de Hersey y Blanchard (1974) quienes se basaron en la Teoría del Ciclo de Vida de Tannenbaum y Schmidt (1958).

El Liderazgo situacional es una teoría de contingencia que gira entorno a los seguidores. El estilo de liderazgo a escoger dependerá del grado de madurez de los seguidores. Para ellos el término **madurez** es la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: la

madurez laboral y la madurez psicológica. La primera abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros lo dirijan. La madurez psicológica se refiere a la voluntad o la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

Recurre a dos dimensiones ya identificadas por Fiedler: las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo Hersey y Blanchard van un paso más allá y las califican con grado de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: *Mandar, persuadir, participar y delegar*.

	Madurez alta	Madurez mayor	Madurez menor
	PARTICIPAR <i>(Énfasis en la tarea y en la relación)</i>	PERSUADIR <i>(Gran énfasis en la tarea y en la relación)</i>	
DELEGAR <i>(Poco énfasis en la tarea y en la relación)</i>			ORDENAR <i>(Máximo énfasis en la tarea y menos en la relación)</i>

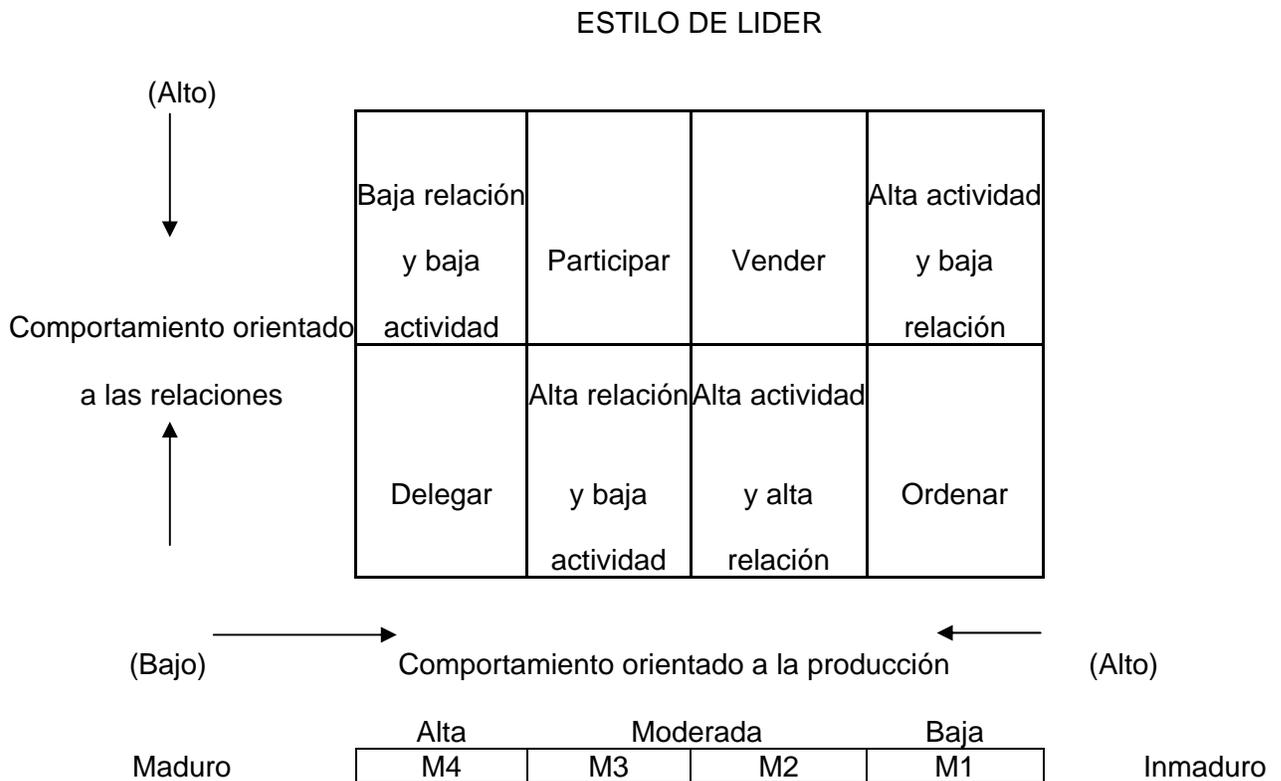
Mandar (mucho para actividades y poco para relaciones). El líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y donde realizar diversas actividades. Enfatiza conductas directivas.

Persuadir (mucho para actividades y mucho para relaciones). El líder se comporta como director y proporciona apoyo.

Participar (poco para actividades y mucho para relaciones). El líder y el seguidor, de manera conjunta, toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.

Delegar (poco para actividades y poco para relaciones) El Líder proporciona poca dirección y apoyo.

El último elemento esencial en esta teoría es la definición de las **cuatro etapas de madurez M1, M2, M3 y M4**, que se presentan en el cuadro siguiente:



M1. las personas no pueden o no quieren asumir responsabilidades para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza. Aquí el estilo específico de liderazgo sería el de "mandar".

M2. Las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento carecen de las habilidades apropiadas. El estilo adecuado sería "persuadir".

M3. Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder. Se recomienda el estilo "*participar*".

M4. Las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide. Lo indicado sería "*delegar*".

Postulan EL NIVEL DE DESARROLLO de los subordinados como determinante en la selección del estilo de un líder. Este nivel se evalúa mediante el análisis de:

El nivel de conocimientos que el empleado tiene del puesto

Su habilidad

Su capacidad

Disposición a aceptar responsabilidades

La capacidad que tiene para actuar independientemente.

El factor de contingencia importante son las *capacidades individuales de un empleado en un trabajo específico*. La competencia y el compromiso pueden variar de empleado a empleado, por lo tanto, los niveles de desarrollo exigen respuestas diferentes de los líderes.

ETAPAS DE DESARROLLO	ESTILO RECOMENDADO
1- POCA HABILIDAD; POCA VOLUNTAD	EFICACIA "mandar" (Directivo; poco apoyo)
2- POCA HABILIDAD; MUCHA VOLUNTAD	DISPOSICIÓN "persuadir" (Directivo; apoyo)
3- GRAN HABILIDAD; POCA VOLUNTAD	PARTICIPACION "participación" (Apoyo; poca dirección)
4- GRAN HABILIDAD; MUCHA VOLUNTAD	DELEGACION "delegar" (Poca dirección y apoyo)

Este punto de vista de contingencia es muy útil para los administradores sobre todo en cuestiones como los usos de poder, enfoques ante el cambio en las organizaciones y el diseño de sistemas de control.

Es esencial que los líderes reconozcan la complejidad de la dinámica de los grupos y la motivación humana.

Los mejores líderes al parecer tienen una cierta tolerancia a la ambigüedad y una habilidad conceptual para enfrentar situaciones multidimensionales, subrayan la

importancia del apoyo y facilitan la interacción, así como la importancia de la meta y facilitar el trabajo, son tan autocráticos como participativos, según la situación en la que se encuentren.

1.2.4.3.5. Teoría Trayectoria-meta.

La segunda teoría situacional del liderazgo es la llamada teoría de la Trayectoria y la meta, originalmente propuesta por House (1971) y más tarde refinada y ampliada en colaboración con Dessler (1974). El modelo se basa en la teoría de Vroom e integra elementos claves tales como *expectativas, valencia e instrumentalidad*, realizados en la Universidad Estatal de Ohio.

El término "trayectoria-meta" se deriva de considerar que los líderes eficaces establecen la trayectoria clara que permite a los seguidores alcanzar sus metas laborales, facilitándoles el recorrido y eliminándoles los obstáculos.

La conducta del líder deberá ser fuente de motivación en la medida que logre que:

a) Los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento.

b) Ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz.

House para probar dichas afirmaciones señaló cuatro conductas para el liderazgo:

El líder dirigente

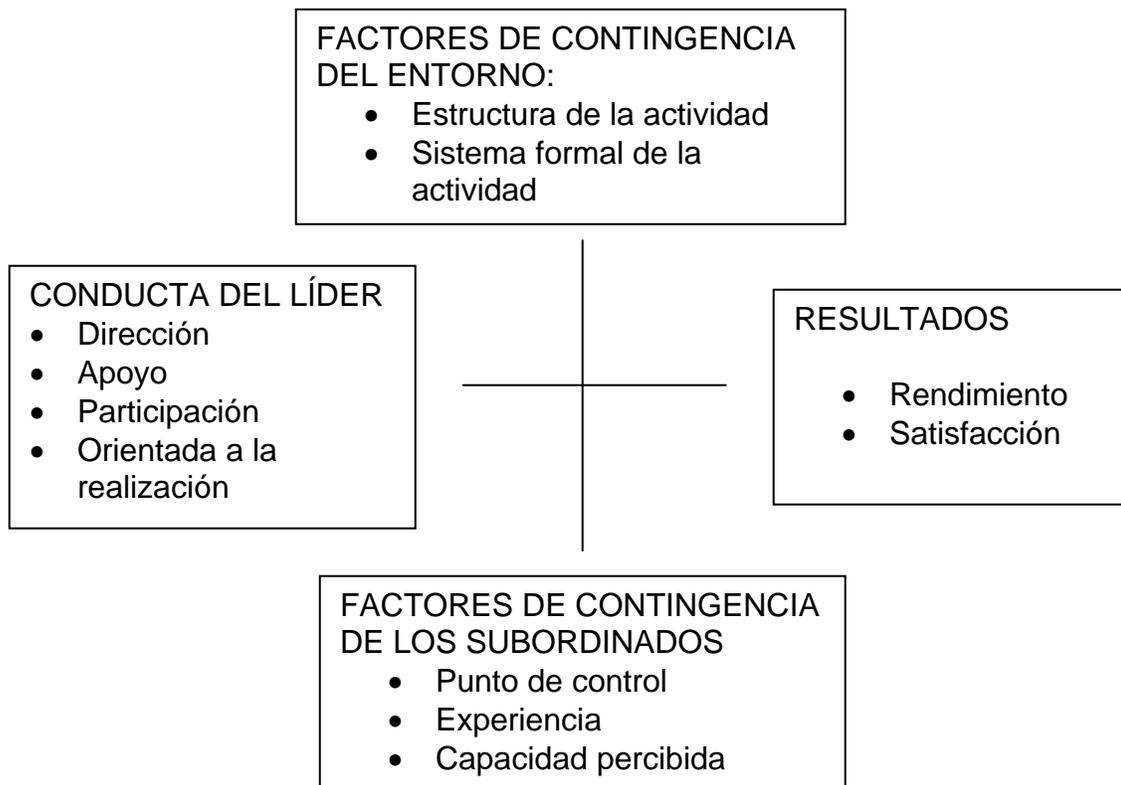
El líder que apoya

El líder participativo

El líder orientado a la realización.

Además propone dos tipos de *variables de contingencia* que moderan la relación entre la conducta y el resultado del liderazgo; las que están en *el ambiente* fuera de control del subordinado y determinan el tipo de conducta que debe observar el líder para que alcancen un máximo de resultados y los factores o características personales del *subordinado* que determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder.

El Líder dirigente comunica a los subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo que se debe realizar y ofrece lineamientos para desempeñar las actividades. *Supuestos o hipótesis:* Se obtiene más satisfacción cuando las actividades son ambiguas o difíciles que cuando están muy estructuradas y bien definidas. Logrará mayor satisfacción de los empleados si existen bastantes conflictos en el grupo. Es probable que los subordinados que consideran que tienen mucha capacidad o experiencia lo perciban como redundante.



El Líder que apoya es amigable y manifiesta interés por las necesidades de los subordinados. *Supuestos o hipótesis:* Se logra que los empleados rindan más y obtengan mayor satisfacción cuando éstos desempeñan actividades estructuradas. Cuánto más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, tanto más apoyo debe proporcionar la conducta del líder y tanta menos importancia debe recibir la conducta dirigente.

El Líder participativo consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias para tomar una decisión. *Supuestos o hipótesis:* Los subordinados con un punto de control interno que piensan que controlan su propio destino se sentirán más satisfechos. Los

subordinados con un punto de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo dirigente.

El Líder orientado a la realización establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible. *Supuestos o hipótesis:* Este líder provocará que los subordinados acaricien mas expectativas de que su esfuerzo producirá un buen rendimiento si la estructura de las actividades es ambigua.

Hasta la fecha se han realizado pocas investigaciones que verifiquen ésta teoría, sin embargo algunos investigadores como House (1971) han confirmado que los trabajadores con tareas muy estructuradas manifiestan gran satisfacción cuando el supervisor emplea el estilo de apoyo y viceversa cuando laboran en ambientes de trabajo no estructurados tienen un rendimiento mayor bajo un liderazgo con mas control, aunque no siempre genera satisfacción en el trabajo.

1.2.4.3.6. Modelo del Líder-participación de Vroom y Yetton.

En 1973, Vroom y Yetton crearon un modelo Líder-participación en el cual se relacionaban la conducta del líder con la toma de decisiones. Este es un modelo normativo ya que presenta una serie de reglas a seguir con el objeto de determinar la forma y la cantidad de participación deseable para tomar decisiones, de acuerdo a diferentes tipos de situaciones.

El modelo es un árbol de decisiones con siete contingencias que se identifican con un "sí" o "no" y cinco alternativas para el estilo de liderazgo.

Posteriormente Vroom y Jago hicieron una revisión del modelo incrementando de siete a doce las variables de contingencia, diez de las cuales se califican con una escala de cinco puntos. Las cinco conductas y las variables de contingencia son:

CONDUCTAS VIABLES	VARIABLES DE CONTINGENCIA
AI. Ud. resuelve el problema o toma la decisión solo usando la información que tiene a su disposición en ese momento.	RQ <i>Grado de importancia en la calidad técnica de la decisión.</i> RC <i>Grado de importancia que tiene el</i>

	<i>compromiso del subordinado con la decisión.</i>
AII. Ud. obtiene de los subordinados la información que necesita y después decide solo cuál es la solución del problema; los subordinados no evalúan soluciones alternativas.	IL <i>Información suficiente para tomar una decisión de gran calidad.</i> EP <i>Estructuración del problema.</i>
CI. Ud. comparte el problema con los subordinados adecuados, de forma individual, para escuchar sus ideas y sugerencias, pero sin reunir al grupo. A continuación toma la decisión, que puede reflejar la influencia de los subordinados o no.	PC <i>Si la decisión la toma Ud. sólo ¿Es razonablemente probable que sus subordinados se comprometan con la decisión?</i> CM <i>Los subordinados pueden o no compartir las metas de la organización que se lograrán al resolver el problema.</i>
CII. Ud. comparte el problema con los subordinados en grupo, de forma colectiva, para escuchar sus ideas y sugerencias. a continuación Ud. toma la decisión, que puede reflejar la influencia de los subordinados o no	CS <i>La existencia del conflicto entre los subordinados por soluciones preferidas.</i> IS <i>Información necesaria para que los subordinados tomen decisiones de gran calidad.</i>
GII. Ud. comparte el problema con los subordinados en grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de alcanzar una solución a manera de consenso.	LT <i>Capacidad limitada del líder por el tiempo para involucrar a los subordinados.</i> DG <i>Es prohibitivo el costo de unir a los subordinados dispersos en términos geográficos.</i> MT <i>Importancia de reducir al mínimo el tiempo para la toma de decisiones.</i> MD <i>Importancia de aumentar al máximo las oportunidades para que se desarrollen los subordinados.</i>

House y Vroom-Yetton-Jago (1973) sostienen que el líder debe evaluar la situación para adaptar su estilo en consecuencia o adaptar la situación a su estilo dependiendo de la capacidad del líder para controlarse, ya que no todos los individuos tienen la misma capacidad conductual, algunos son adaptables, sin embargo, hay otras personas que son muy consistentes, sin importar la situación.

Para completar el tema se puede concluir que prever el éxito del líder es algo más complejo que sólo aislar unos cuantos rasgos o conductas, no existen un grupo de rasgos que diferencien consistentemente líderes de los no líderes en distintas situaciones.

Posteriormente los científicos se enfocaron a no sólo entender cómo eran los líderes sino cómo actuaban en un contexto determinado . Otros decidieron que distintos estilos de dirección son más efectivos para los distintos tipos de subordinados. Por lo visto la investigación disponible muestra que los líderes no son universalmente autocráticos ni universalmente participativos. Utilizan diversos enfoques en respuesta a las exigencias de una situación y a la madurez de los subordinados . Luego entonces se propone suficiente flexibilidad para aplicar las habilidades necesarias a la ejecución de procesos eficaces de decisión. De este otro enfoque se puede concluir que el liderazgo situacional aunque está más orientado a los subordinados que los modelos anteriores , se centra en los distintos "estilos" del líder como estrategia para adaptarse al entorno y obtener mejores resultados. Pero es un modelo dinámico, ya que no indica cómo la actuación del líder modifica el estado del subordinado y como este modifica a su vez el estado del líder.

El próximo tema trata de las teorías enfocadas al liderazgo de relación o de interdependencia pensando en que el líder gana si el subordinado gana, buscando la sinergia y el comprender al subordinado para luego ser comprendido.

1.2.4.4. Enfoques Contemporáneos.

Se ha realizado un repaso de las teorías más importantes y se perciben elementos o factores comunes como "actividades, tareas, estructura inicial, orientación a la producción, etc. " y la dimensión de las personas como " consideración, apoyo, orientación a las relaciones, etc." Algunos dicen que se trata de dos dimensiones independientes o interdependientes, que el estilo del líder es fijo o flexible otros agregaron un tercer factor "la situación " el ajuste del líder al ambiente donde se ubica y a las

características personales de los seguidores. En conclusión este es un campo cuyo reto es y será explicar y prever la eficacia del líder.

Las teorías contemporáneas presentan una mayor preocupación por la cantidad de poder que el líder debe de compartir con sus subordinados al tomar decisiones, existen tres corrientes que analizan el liderazgo desde una perspectiva más simple y menos teórica, que se presentan a continuación. (Shriberg y Shriberg, 1997).

1.2.4.4.1. Teoría de los Atributos del Liderazgo.

Partiendo de la teoría de los atributos con relación a la percepción se generó esta teoría para explicar la concepción del liderazgo. Los investigadores han encontrado que las personas adjudican a los líderes características como inteligencia, personalidad abierta, clara habilidad para hablar, agresividad, comprensión laboriosidad. En la organización, el marco de los atributos se refiere a las condiciones en las cuales las personas aplican el liderazgo para explicar los resultados de la organización. Estas condiciones representan *extremos* del rendimiento de la empresa, cuando el rendimiento en extremo es negativo o positivo, normalmente se lo adjudican al líder volviéndolos vulnerables cuando la organización presenta una crisis financiera o una baja en ventas sin importar mucho si el entorno favoreció o no la situación, como podría ser el desplome del mercado y una devaluación no prevista.

Esta teoría dice que los líderes toman decisiones consistentes sin titubear, son firmes, establecen metas reales y alcanzables y están plenamente entregados a su actividad. Es alguien que acepta defender causas difíciles y poco populares, alguien con decisión y perseverancia que lo llevará a alcanzar el triunfo. (Robbins, 1994,p.405).

1.2.4.4.2. Teoría del Liderazgo Carismático.

La teoría del liderazgo carismático planteada por Conger y Kanungo (1988) es una ampliación de la teoría de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad extraordinaria cuando éste presenta ciertas conductas. Los estudios realizados en su mayor parte han tratado de identificar las conductas que distinguen a los líderes carismáticos de los no carismáticos, a continuación se presenta un cuadro comparativo de ello:

(ATRIBUTOS QUE DISTINGUEN UN LIDER CARISMATICO DE UNO NO CARISMÁTICO.)

	NO CARISMÁTICO	CARISMATICO
EN RELACION CON EL STATUS QUO	Esencialmente está de acuerdo con el estatus quo y lucha por mantenerlo.	Esencialmente se opone al status quo y lucha por cambiarlo.
METAS FUTURAS	Las metas no son tan discrepantes del status quo	La visión idealizada es altamente discrepante del status quo.
SIMPATIA	Compartir perspectivas lo hace agradable	Compartir perspectivas y la visión idealizada lo hace agradable y un héroe honorable y digno de identificación e imitación.
PERICIA	Experto en usar lo disponible para alcanzar las metas dentro de un marco de orden existente.	Experto en usar lo poco convencional y trascender el orden existente.
COMPORTAMIENTO	Convencional y conforme a las normas existentes.	No convencional y contra las normas establecidas.
SENSIBILIDAD HACIA EL MEDIOAMBIENTE	Baja necesidad de ser sensible al entorno para mantener el status quo	Alta necesidad de sensibilidad al entorno para cambiar el status quo.
ARTICULACION	Débil articulación de metas y conducción de la motivación.	Fuerte articulación y/o inspiración de la visión futura y conducir motivación
BASE DE PODER	La posición personal y la posición de poder se basan en los premios o recompensas recibidas y/o en la pericia o en el cariño del amigo	Poder personal se basa en la fuerza de la pericia, respeto y admiración para un héroe único.
RELACION SEGUIDOR-LIDER	Partidario de la igualdad social, buscador de consenso, se codea con personas que comparten sus puntos de vista	Elitista, empresarial y ejemplar. Transformador de gente para compartir y abogar por los cambios

Conger y Kanungo (1988) presentaron un modelo conductual dirigido al "proceso de influencia involucrado" en el liderazgo denominándolo *CARISMATICO* como cualquier tipo de liderazgo debería ser considerado como un proceso de comportamiento observable que pueda ser descrito y analizado en términos de un modelo formal, se basa

en la idea que el liderazgo carismático es una atribución basada en la percepción de los seguidores acerca del comportamiento del líder.

EL LIDERAZGO es consensualmente validado cuando el miembro del grupo reconoce e identifica al líder sobre la base de su *interacción con esa persona, y cuando acepta y asume su influencia. EL CARISMA* debe ser visto como un *atributo generado y reconocido por los seguidores y que involucra además de su tarea, su rol social, participativo o directivo*. Esta cualidad es vista como una disposición o estilo personal de interactuar con los seguidores.

Ellos postulan que el liderazgo debe verse como otra dimensión junto con las dimensiones de tarea, social y participativas. De acuerdo a su modelo la atribución del carisma al líder depende específicamente de cuatro variables:

1. Una visión estratégica compartida con los seguidores, la cual discrepa del status quo, aún dentro de cierto rango de aceptación.
2. Emplear medios novedosos, riesgosos y no convencionales para alcanzar la visión deseada.
3. La evaluación realista por parte del líder de los recursos ambientales y de las represalias por originar dicha visión.
4. Uso de practicas administrativas ejemplares para inspirar a los seguidores la búsqueda de esa visión.

Si el atributo " carisma " depende del comportamiento observado del líder ¿Cuáles son los componentes responsables de tal atribución? Partiendo de la base y distinguiendo éstos dentro de un proceso que incluye mover a los miembros de la organización de un estado presente a uno futuro, llevarlos del status quo hacia el logro de las metas a largo plazo, se pasa por un proceso de tres estados o etapas.

1er. Paso. El estado inicial el líder debe *evaluar el estado actual*, antes de planear las metas apropiadas debe saber conque *recursos* cuenta y cuáles *obstáculos* encontrará en el camino al perseguir las metas. Además de contemplar las necesidades y el nivel de satisfacción experimentada por los seguidores.

2do Paso. Comprende la *formulación y conveniencia* de las metas.

3er Paso el líder demuestra *cómo* estas metas pueden ser alcanzadas por la organización.

Es a lo largo de estas tres etapas en las que podremos identificar los componentes únicos de un líder carismático

Se puede distinguir un líder carismático de uno no carismático en el PASO UNO por su sensibilidad para percibir las restricciones del entorno, su habilidad para identificar deficiencias en el status quo. Así en vez de lanzar un curso de acción tan pronto como se ha formulado la visión, la valoración del entorno dictará cómo preparar el terreno y el tiempo apropiado de espera y la viabilidad de los recursos. Reconocer las deficiencias en el presente sistema es lo que marca la diferencia de otros líderes. Durante períodos de relativa tranquilidad el líder juega el mayor role de fomentar la necesidad de cambio creando deficiencias o exagerando las existentes. Deberán anticiparse a los cambios futuros e inducir las condiciones de apoyo, actuando como un agente innovador y radical del cambio, el atributo del carisma no depende del resultado del cambio sino en las acciones tomadas para atraer el cambio

La VISION del futuro significa metas idealizadas. Cuanto más ideales son, más discrepantes llegarán a ser en relación con el status quo. Desde el momento en que las metas idealizadas son compartidas por los seguidores y prometen alcanzar sus aspiraciones llevará a latitudes de aceptación a pesar de la extrema discrepancia, para tener éxito en esta discrepante visión será necesario que el líder goce de ser un comunicador con credibilidad y que esta credibilidad venga de una imagen agradable, sea digno de confianza, con conocimientos sólidos y que goce de autoridad intelectual.

Articular la VISIÓN implica dos procesos separados: la articulación del contexto y la articulación de la motivación del líder para guiar. Preparar los escenarios implica que la visión futura removerá las deficiencias existentes y proveerá de satisfacción las esperanzas de sus seguidores y sus planes de acción para realizar la visión. El status quo se presenta como intolerable y la visión con términos específicos y alcanzables. El líder construye diferentes escenarios que representa el status quo, la meta del futuro, la necesidad de cambiar creando desencanto y descontento y exponer la facilidad o dificultad de lograr la meta dependiendo de los recursos y las restricciones generando la identificación con la futura meta y un convincente deseo de alcanzarla.

Lograr la VISION es construir con los seguidores un sentido de confianza en sus habilidades y claramente demuestran las tácticas y los comportamientos requeridos para lograr las metas de la organización. Los líderes deben transformar como propias las necesidades de sus seguidores en una total dedicación y compromiso como una causa común que compartir y expresárselo desinteresadamente. (Conger, 1991)

¿ Cómo repercute el líder carismático en sus seguidores? ¿ Tienen motivos para realizar un esfuerzo laboral extra quienes trabajan con líderes carismáticos?. ¿Pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos o nacen con esa cualidad?

Todas estas preguntas han sido investigadas y los autores aseguran que sí hay una correlación entre el líder carismático y la satisfacción y el rendimiento de los seguidores. Además por el agrado que sienten hacia su líder realizan esfuerzos adicionales y manifiestan mayor satisfacción.

Consideran que el carisma se puede aprender, para ello han logrado preparar guiones para que los estudiantes de administración aprendan a articular una meta clara, así como a comunicar sus expectativas en cuanto a un buen rendimiento, a manifestar confianza en la capacidad de sus subordinados para satisfacer estas expectativas y a simpatizar con las necesidades de los mismos, a aprender a proyectar una presencia fuerte, confiada y dinámica y a demostrar características no verbales con expresión animada en el rostro.

Los subordinados de los líderes entrenados obtuvieron calificaciones más altas en rendimiento, adaptación a las actividades, al líder y al grupo que los subordinados que trabajaban en grupos dirigidos por líderes que no tenían carisma.

Una observación interesante es que los líderes carismáticos surgen en circunstancias de crisis y hay mas probabilidad en el campo de la política, en la religión o en tiempos de guerra. Cuando se superan y se vence la necesidad de cambios drásticos puede convertirse en un pasivo de la organización.

ETAPA # 1 EVALUACION DEL STATUS QUO	ETAPA # 2 FORMULACION DE LAS METAS ORGANIZACIONALES	ETAPA #3 SIGNIFICA LOGRARLO	<u>RESULTADOS ORGANIZACIONALES</u>
1. Valoración de los recursos del entorno /restricciones y necesidades de los seguidores	1. Formulación y articulación efectiva de la visión inspirada y que todavía es altamente discrepante del status quo, dentro de las latitudes de aceptación.	1. Dando ejemplo personal y tomando el riesgo de ir contra la cultura, facultando, dejando huella de practicas gerenciales, expresando o comunicando metas, demostrar qué significa lograr, construir la confianza de los seguidores y motivarlos.	a) ALTA COHESION INTERNA. b) BAJO CONFLICTO INTERNO c) ALTO VALOR DE CONGRUENCIA d) ALTO CONSENSO
2. Comprensión de deficiencias en el status quo.			<u>RESULTADOS INDIVIDUALES</u>
			a) ALTO APEGO EMOCIONAL AL LIDER b) ALTO COMPROMISO PSICOLOGICO CON LAS METAS ORGANIZACIONALES c) ALTO NIVEL DE DESEMPEÑO

1.2.4.4.3. El Liderazgo Transaccional Vs el Liderazgo Transformacional.

Los líderes **Transaccionales** son aquellos que guían y motivan a los seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y de las actividades.

Los líderes **Transformaciones** son aquellos que ofrecen consideración y estímulo intelectual individualizado y que tienen carisma.(Robbins, 1994.P.393-395)

Partiendo de las definiciones anteriores se puede observar que tanto el perfil del que hablan los estudios de la Universidad de Ohio, el modelo de Fiedler, el de House (trayectoria-meta) y el de Vroom y Yetton (líder-participación) es el de *líder transaccional*.

Aquellos líderes que hacen que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización, siendo capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en los seguidores es el de *líder transformacional*.

Peters y Waterman (1980) realizaron un estudio sobre la excelencia en la empresa y entre los atributos que resaltan se encuentra "el liderazgo transformador" que nace de la necesidad humana de encontrar significados, éste se da con la unión de personas articuladas que se elevan entre sí alcanzando niveles de apoyo mutuo donde el líder dinámico eleva a los seguidores a miembros activos generando nuevos líderes
¿ Cómo lo hacen?.

a) *Prestando atención* a la innovación (cliente externo) y a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales (cliente interno)

b) Trasmitiendo la visión adonde va la compañía y su gente y de porqué deben estar orgullosos de esa visión, dramatizándola.

c) Cambiando la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas.

d) Emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas de grupo.

LA CREDIBILIDAD Y EL ENTUSIASMO impulsan el espíritu de innovación práctica.

Ambos liderazgos son enfoques complementarios y no contrarios ya que el líder transformacional se basa en el liderazgo transaccional, solo que produce esfuerzo y rendimientos que van mas allá de lo que conseguiría el enfoque transaccional.

El liderazgo transformacional es superior al carismático ya que le inyectará a los seguidores además de adoptar su visión, la capacidad de cuestionar con el tiempo los puntos establecidos por él.

CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES TRANSACCIONALES Y TRANSFORMACIONALES

LIDER TRANSACCIONAL	LIDER TRANSFORMACIONAL
<p>Recompensa contingente: Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por buen rendimiento y reconoce logros.</p>	<p>Carisma: Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.</p>
<p>Administración por Excepción (activo): Controla y busca que no exista desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.</p>	<p>Inspiración: Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.</p>
<p>Administración por Excepción (pasivo): Sólo interviene cuando no se satisfacen los estándares</p>	<p>Estímulo intelectual: Alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas</p>
<p>Laissez- Faire (dejar hacer): Delega las responsabilidades, evita tomar decisiones</p>	<p>Consideración Personal: Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.</p>

COMPARACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

LIDERAZGO TRANSACCIONAL (SE BASA EN SUCESOS)	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (SE BASA EN PRINCIPIOS)
Se construye sobre la necesidad humana de cumplir con una tarea y ganarse la vida.	Se crea sobre la necesidad humana de tener un significado.
Se preocupa por el poder y el puesto, la política y los alicientes.	Se preocupa por los fines y valores, la moral y la ética.
Se encuentra atrapado en asuntos cotidianos.	Trasciende los asuntos cotidianos.
Se centra en el corto plazo y datos fuertes	Se propone alcanzar objetivos a largo plazo sin comprometer los valores y los principios humanos.
Confunde causas con síntomas y se preocupa más por el tratamiento que por la prevención.	Separa las causas de los síntomas y actúa preventivamente
Se concentra en cuestiones tácticas.	Valoriza el beneficio como base del crecimiento
Se basa en las relaciones humanas para dulcificar las interacciones humanas.	Es proactivo, catalizador y paciente
Se guía y trabaja por cumplir con las expectativas del rol al trabajar con eficacia con los sistemas existentes.	Se concentra mayoritariamente en las misiones y en la estrategia para lograrlas
Apoya las estructuras y sistemas que refuerzan el nivel inferior, maximizan la eficiencia y ganancias a corto plazo	Utiliza plenamente los recursos humanos.
	Detecta y desarrolla los nuevos talentos
	Reconoce y recompensa las contribuciones importantes
	Diseña y rediseña las tareas para que tengan sentido y constituyan un desafío.
	Libera el potencial humano
	Alinea las estructuras y sistemas internos para reforzar los valores y objetivos superiores.

1.2.4.4.4. Los Tres Roles del Líder.

Covey (1995) sostiene que el líder del próximo milenio será aquel que pueda crear una cultura o un sistema de valores centrado en principios. Esto será un gran desafío y sólo será logrado por aquellos que tengan la visión, el coraje y la humildad de aprender constantemente y crecer.

Deberán poseer una auténtica pasión por aprender a través de escuchar, identificar rumbos, percibir y anticipar necesidades en el mercado, evaluar sucesos pasados y absorber las lecciones que dejan los errores, tomando conciencia de los principios que nos enseñan, esos líderes no se resistirán al cambio, sino lo propiciarán.

Ese liderazgo centrado en principios nace de las leyes naturales impresas por Dios en el corazón de los hombres, que operan en forma natural e inconsciente y son parecidos a las dimensiones físicas que gobiernan la naturaleza, como la ley de la gravedad.

Los correctos principios de Fe, servicio, equidad, integridad, honestidad y confianza, marcan el camino en las sociedades civilizadas, en las organizaciones y en la familia. Son la clave para generar confianza, seguridad, poder, guía y la sabiduría para satisfacer necesidades, convertir amenazas en oportunidades y visualizar el camino. Para vivir en armonía es necesario creer en ellos y reconocerlos, nuestra eficiencia dependerá de alinearse y predicar esos principios sin violarlos dando testimonio con el ejemplo.

El principal rol del líder es convertirse en "modelo" ya que su tipo de carácter (quien es como persona), su competencia (que es lo que puede hacer) y las acciones que produce, generarán la confianza entre la gente, permitiendo sentirse identificados y a la vez influenciados por él.

Covey sugiere que el verdadero líder debe cubrir tres actividades o funciones:

1. Marcar el camino.
2. Alinear y unir hacia una causa.
3. Facultar y dar poder de decisión.

1. *Marcar el camino.* La esencia del poder es encontrar una precisa visión y misión, que le de sentido al futuro, tomando en consideración la cultura existente en la organización e impulsándola hacia un tremendo y trascendental propósito: satisfacer las necesidades de sus clientes y de los accionistas, ¿Cómo? amarrando el sistemas de valores y la visión con la planeación estratégica.

2. *Alinear y unir hacia una causa.* Consiste en asegurar que la estructura de la organización, los sistemas y los procesos operacionales contribuyan a lograr la misión y la visión , alineando a las personas a ellas y amarrándola con la estrategia. Cuando los integrantes de la empresa tienen un claro entendimiento de las necesidades de su mercado, comparten el compromiso de la visión, son invitados continuamente a crear y mejorar la estructura y los sistemas que satisfacen las necesidades del cliente final, entonces se cumplirá esta función. Los programas y los sistemas son vitales pero las personas son los programadores, sin esta condición humana no funcionará.

3. *Facultar y dar poder de decisión.* Las personas tienen enorme talento, ingenio, inteligencia y creatividad y la mayoría lo tienen dormido o en potencia, cuando se consigue que la misión y la visión sea congruente con el propósito y la misión personal de la gente y ambos se traslapan generando sinergia y creatividad, un fuego enciende ese talento latente, impulsándolos a hacer lo necesario para cumplir la razón de ser de la empresa: satisfacer necesidades personales, de clientes y accionistas. Para ello es indispensable que el actuar de todos sea consistente con los principios y valores establecidos. La información y los datos indicarán si en realidad se alcanzaron los objetivos y cada equipo la usarán para corregir y reorientar sus acciones al servicio de estas necesidades.

¿Quién es el líder del futuro? Es aquel que logra una transformación de fondo . Para ello el principal recurso que ocasiona el cambio es el dolor, ocasionado por los problemas, ruptura en las relaciones familiares, muerte, fracaso, desilusión, debilidades propias, salud deteriorada, consecuencias de malas decisiones, soledad, mediocridad, miedo, estrés financiero, inseguridad en el trabajo, etc. Cuando una persona no ha sufrido dolor, no tiene ninguna motivación y humildad para cambiar. La experiencia personal del sufrimiento con lleva a una mayor apertura a nuevas formas de vida en las que el común

denominador es la humildad y el sacrificio personal que te lleva a un cambio interior centrado en los verdaderos valores.

¿Qué factores influyen y propician el liderazgo del futuro? (Shriberg y Shriberg, 1997, p.178-184). La familia es un factor formador que proyecta los valores de integridad, coraje y humildad. El líder del futuro será aquel que es líder en su propia vida empezando por su familia, no hay mejor lugar para cultivar el espíritu de servicio que el propio hogar, y la única forma de adquirir el espíritu de servir es preguntándose ¿Me he tomado el tiempo necesario para que mi familia y yo conozcamos las necesidades de otros, creándoles un sentido de solidaridad y visión de cómo contribuir a reducir sus carencias?. (marcar el camino) ¿He alineado como líder en mi casa las prioridades y la estructura de nuestra vida en función de servir, apoyar y construir. ¿He creado las condiciones y las oportunidades para que la familia entera pueda desarrollar sus talentos y sus mentes? ¿He organizado oportunidades para servir a los demás y crear ambientes alrededor de estas actividades? Si la respuesta es negativa, todavía tenemos la oportunidad de decidir que será nuestra vida a partir de ahora.

1.2.4.4.5. Las Diez Principales Lecciones acerca de cómo aprender a ser Líder.

En 1991 Kounzes y Posner realizaron cuatrocientos casos escritos de los líderes más admirados respondiendo a la pregunta acerca de "los líderes con quien hayan tenido una experiencia personal y por quienes se tiene gran admiración y respeto".

De esto recolectaron específicos ejemplos de acciones de líderes respetados, información de tipo afectivo de líderes admirados y los proyectos o programas involucrados. Esta información se recolectó en Norte América, México, Europa Oriental, Asia y Australia.

Posteriormente se hicieron cinco grupos foco para entender cómo los empleados sabrían si sus gerentes eran *honestos, competentes e inspiradores* y también explorar cómo sabrían cuando sus gerentes no tenían credibilidad. Descubriendo que ambas (la credibilidad y la falta de credibilidad) no eran opuestas en el continuo del comportamiento, aunque un jefe con credibilidad casi siempre era percibido como poseedor de las tres características mencionadas anteriormente, aunado a esto el que al considerarlo con menos credibilidad o sin credibilidad no necesariamente significaba que era deshonesto,

incompetente y no inspirador sólo si mostraba evidencias con deficiencia en cualquiera de las tres características .

Se realizaron entrevistas profundas con más de cuarenta gerentes acerca de las cualidades que ellos buscan y admiran en líderes y sus causas.

A partir de todos estos datos se desarrolla el marco conceptual de la siguiente investigación y el marco de referencia para describir la relación líder-seguidor que marca diferencias significativas en la actuación y determina que el liderazgo "no es un regalo de Dios" como es definido el carisma, es identificable y aprendido, tanto prácticas, como estrategias y comportamientos.

Kouzes y Posner (1996) han realizado cinco investigaciones con más de quince mil personas entrevistadas en todo el mundo y mas de cuarenta mil casos estudiados, de líderes más admirados, recogieron ejemplos específicos de actitudes, información sobre la naturaleza afectiva de las relaciones líder seguidor (y la identificación de programas en los que estaban implicados).

Estos datos provinieron de fuentes de América del Norte, México, Europa Occidental, Asia y Australia. Los resultados realizados por ellos en la última década han sido notoriamente uniformes en las cualidades que debe mostrar un líder para que otros lo sigan en pos de una causa común y se comprometan a actuar con libertad y a partir de los casos estudiados, establecieron las actitudes específicas que otorgan credibilidad, según la investigación la mayoría de los investigados buscan y admiran a los líderes que son *honestos, progresistas, inspiradores y competentes*.

Este estudio fue reforzado por un estudio realizado conjuntamente por Korn Ferry International y la Escuela Empresaria para Graduados de la Universidad de Columbia.

Con la participación de 1,500 directivos en veinte países, el estudio se centró en las amenazas externas, las amenazas internas, las estrategias de crecimiento, las áreas de pericia y las características personales de los altos ejecutivos.

A continuación se muestra el siguiente cuadro comparativo de los resultados arrojados en 1992 y 1987.

E .E.U.U. 1992			E .E.U.U. 1987		
Lugar	Características	% de personas que eligen	Lugar	Características	% de personas que eligen
1	Honesto	87	1	Honesto	83
2	Progresista	71	2	Progresista	62
3	Inspirador	68	3	Inspirador	58
4	Competente	58	4	Competente	67
5	Justo	49	5	Justo	40
6	Brinda Apoyo	46	6	Brinda Apoyo	32
7	Liberal	41	7	Liberal	37
8	Inteligente	38	8	Inteligente	43
9	Franco	34	9	Franco	34
10	Intrépido	33	10	Intrépido	27
11	Cumplidor	32	11	Cumplidor	32
12	Cooperativo	30	12	Cooperativo	25
13	Imaginativo	28	13	Imaginativo	34
14	Atento	27	14	Atento	26
15	Maduro	14	15	Maduro	23
16	Decidido	13	16	Decidido	20
17	Ambicioso	10	17	Ambicioso	21
18	Leal	10	18	Leal	11
19	Controlado	5	19	Controlado	13
20	Independiente	5	20	Independiente	10

HONESTIDAD

La honestidad es absolutamente esencial en el liderazgo. Si la gente va a seguir voluntariamente a alguien en una batalla o en la sala de sesiones de juntas directivas , primero quiere estar seguro de que aquella persona es digna de su confianza, si es ética congruente y auténtica, los empleados quieren saber donde están parados . Esto resultó en primer término a lo largo de todas las investigaciones, sin importar la nación donde se recogieron los datos de la investigación, los beneficios de la honestidad se mencionaron con mucha insistencia.

Cuando un líder hace promesas acerca de como el o ella hará para guiar a la organización en un viaje de mejoramiento hacia el futuro, esta firmando un cheque en blanco, El Presidente de Herman Miller dice: La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad, la última es decir gracias, entre éstas dos el líder llegará a ser un sirviente y un deudor (House, 1973. p.41-43), esto sólo se explica con el ejemplo de

cuando solicitamos un crédito, después de entregar todos los papeles al banco, lo primero que hará será investigar si la persona es digna de crédito, y para ello se checa su historial crediticio, quieren saber si cuando dice que si va a pagar, realmente lo hace a tiempo. Los empleados son como los empleados del departamento de crédito

Las Diez principales lecciones acerca de cómo aprender a liderar son:

1. Aprender siempre implica aventurarse, los líderes son pioneros que toman riesgos al innovar y experimentar nuevos y mejores caminos al hacer las cosas.
2. Ser el mejor líder implica "servir a otros" en anhelos, deseos, esperanzas y sueños, para responder a estas necesidades primero deberá conocer a sus seguidores, escuchándolos y tomando en cuenta sus sugerencias, si un jefe no puede responder a las aspiraciones de sus seguidores, éstos no lo seguirán.
3. La credibilidad es el fundamento del liderazgo, las condiciones son la honestidad, ser progresista, inspirador y competente.
4. Tener la habilidad de inspirar y compartir la visión, así como la capacidad de enganchar a otros a transformar la visión en realidad, haciéndola suya. El líder siempre debe demostrar entusiasmo por sus sueños, sólo la pasión encenderá la flama de los deseo de los seguidores.
5. La confianza es el corazón de los esfuerzos colaborativos, es la plataforma que permite un clima donde los subordinados pueden exponer sus debilidades, y sentirse a salvo, permite el espacio para tomar riesgos y si existen equivocaciones no preguntar ¿quién es el culpable? sino ¿Qué aprendimos de todo esto?. Involucrar y fomentar la participación, facultando, estos factores son esenciales para generar un clima de confianza.
6. "Compartir un credo" significa poseer valores personales y organizacionales comunes, el alinear los esfuerzos a una misma dirección multiplicará la fuerza, permitiendo libertad en el control de sus vidas y sentido de pertenencia hacia la institución.
7. La gente quiere tener líderes que sean creíbles, que sus palabras sean confiables, que tengan los conocimientos y las aptitudes necesarias para conducir y transmitir entusiasmo con la dirección en la que encaminan a sus seguidores. Se cree en acciones más que en palabras, en prácticas más que en discursos, proclamar valores

y creencias no es suficiente hay que vivirlas, los líderes deben ser un ejemplo de los demás. "La credibilidad se gana minuto a minuto".

8. La clave para las mejoras durables y progresivas son los pequeños triunfos y se hacen paso a paso, escogiendo hacer primero cosas sencillas que puedan ser acompañadas de rapidez y bajo costo en un equipo que tenga un campeón local.
9. El Liderazgo se desarrolla y aprende, ser líder no es una gracia divina otorgada a pocos hombres y mujeres carismáticos, es un conjunto de prácticas aprendibles, es creer en la posibilidad de que gente ordinaria aprenda a hacer cosas extraordinarias. Un músico se expresa a través de su violín, un contador a través de su computadora, un líder se tiene solamente a sí mismo como un medio de expresión, un líder desarrolla su auto confianza y construye sobre sus fortalezas, venciendo sus debilidades.
10. El Liderazgo no es una aventura de la cabeza, sino una aventura del corazón. Los seguidores no lo seguirán a menos de que sean persuadidos por la pasión con la que visualiza su líder el futuro, compartiendo sus creencias .

1.2.4.4.6. Liderazgo Heroico.

Barnhart (1997) autor del modelo de Liderazgo Heroico sostiene que existe una gran diferencia entre ser un héroe y vivir heroicamente, generalmente pensamos que nosotros tenemos muy pocos héroes y que el heroísmo no es para cualquier ser humano común y corriente, ya que implica desafiar abiertamente muchos peligros.

Nos dice que vivir heroicamente implica siempre terminar algo y volverlo a empezar, implica el morir, el nacer o renacer, esto conlleva una gran resistencia, por la dificultad que existe en el terreno que separa estas etapas. Muchas pruebas las enfrentamos siendo seducidos por la tentación de tomar el camino más fácil y el de menor esfuerzo, para no batallar con lo incierto, la duda, o quizá la desesperanza y desgraciadamente esta forma de ser nos lleva al fracaso, porque no entendemos que nuestro desarrollo como líderes depende de la forma como respondemos a los cambios que se traducen en desafíos.

A grandes rasgos ser un héroe implica:

1. **Ser el Autor.** Tomar la responsabilidad de nuestras vidas y vivir siendo nuestras acciones congruentes con nuestras creencias."con y a través de uno mismo"
2. **Cruzar el umbral de lo conocido a lo desconocido.**
3. **Tomar riesgos.** Estarán ahí, grandes, pequeños y tendremos que escoger continuar o no.
4. **Los desafíos estarán en diferentes niveles: físicos, intelectuales, emocionales, y espirituales,** en cada etapa creceremos.
5. **Los Héroes no caminan solos.**
6. **El desafío de los Héroes es con frecuencia incomodar a otros.** Siendo autor, viviendo con integridad, generando cambios que necesitan darse y dando respuesta a necesidades, implica desafiar a otros incomodándolos por no estar listos ni preparados para el cambio.
7. **Se requieren tres formas de coraje:**
 - El coraje de ver y hablar con la verdad
 - El coraje de crear y afirmar la visión o estado deseado
 - El coraje de perseverar y mantener el curso escogido.

Una jornada heroica contiene muchos de los elementos de una jornada clásica, que son esenciales para un liderazgo efectivo, una jornada heroica es un simple escenario que demuestra literalmente la historia de los procesos de cambio en su forma más saludable, la jornada clásica empieza cruzando el umbral de vivir en un mundo conocido y en una zona de confort y enfrentar una tierra a base de pruebas y ensayos que usualmente requiere de nuevos y alternativos caminos de percibir, pensar y actuar. Muchas veces fracasamos, porque no queremos dejar el mundo conocido para descubrir nuevas verdades y revelaciones.

En este caminar nos encontraremos compañeros con diferentes caracteres, que compartirán parte de nuestro viaje, unos serán enemigos, otros oponentes, otros tramposos o mentirosos, etc... así como también encontraremos cooperativos y apoyadores, en todos los trayectos hallaremos también elementos sanadores, que nos proveerán de una dirección, de coraje, de energía, entrenamiento y herramientas para enfrentar el nuevo entorno, la naturaleza de estos roles variará ampliamente, pero siempre se harán presentes de alguna u otra forma, la manera como sean percibidos, usados y aprovechados por nosotros constituirá uno de los mayores desafíos.

Al final del camino, para aquellos que lo desafiaron con éxito, retornará como regalo, lo que hemos descubierto: un nuevo conocimiento de la verdad , nuevas habilidades, nuevas formas de tecnología y nuevas oportunidades.

El impacto que deja el Héroe implica cambios en otros y en la naturaleza de las relaciones, esto amenazará sin remedio el "status quo" de muchos, trayendo como consecuencia grandes controversias, porque para unos será aplaudido, admirado y celebrado, para otros será atacado, evitado, e inclusive crucificado.

LOS HEROES NO CAMINAN SOLOS: Requieren de líderes y seguidores alineados y armonizados con la visión o el estado deseado.

EL CAMBIO IMPLICA VALORAR LOS ROLES POR IGUAL, pero a la vez diferente, teniendo altas expectativas de las características de ambos, ya que es difícil e imposible diferenciarlos por su valor y efectividad, esto depende de la situación que se vive, ya que una misma persona juega simultáneamente el rol de líder hacia abajo y de seguidor hacia arriba

EL DESAFIO HEROICO PARA LOS LIDERES EFECTIVOS ES SER VALORADO POR SUS SEGUIDORES en referencia a sus creencias, esperanzas, inversión personal y esfuerzos, sus sacrificios y los riesgos que toma, por su trayectoria y sobre también por su familia. El impacto sobre otros por las acciones y decisiones del líder debe ser muy profundo y significativo para ellos.

El rol del liderazgo implica una complejidad creciente y el coraje y sabiduría necesarias para encontrar el camino, la fuerza y la voluntad para perseverar, también implica confiar más en aquellos que puedan y quieran seguirlo.

EL DESAFIO HEROICO PARA LOS SEGUIDORES EFECTIVOS ES TOMAR UNA COMPLETA RESPONSABILIDAD DE SUS ACCIONES Y DECISIONES, entendiendo y aceptando el impacto de éstas en su líder, supervisores y aquellos a quienes los ven como líderes naturales.

La responsabilidad personal incluye probar, aceptar y facilitar que las gentes tomen decisiones facultándolas y haciéndolas asociarse con otros, tomando riesgos, dando un salto de la fe a la confianza y el compromiso, confiar en que se ejercerán esfuerzos extras que sean requeridos para contribuir a la visión, así como ser honestos en la

comunicación verbal y congruente con la comunicación corporal, dando retroalimentación directa, apoyo, guía y cuidado a los demás, compartiendo y abogando por el propósito común y estar dispuestos a sacrificarse por él.

1.2.4.5.Liderazgo en el Siglo Veintiuno.

1.2.4.5.1. La Génesis de un nuevo paradigma: El Liderazgo de Servicio

Greenloaf (1970) fue el primer autor que habló de este concepto, diciendo que el nuevo principio moral que sostiene la autoridad, es aquel que libre e intencionalmente se le otorga al líder para guiar en respuesta y proporción a la clara evidencia de su estatura de servicio. Las personas responderán libremente a aquellos individuos que han escogido como líderes porque han sido probados y validados como servidores.

El Líder servidor es aquel que tiene cuidado de asegurarse, que las grandes necesidades de los otros han sido satisfechas y que esas personas que han sido servidas y atendidas por el líder se han vuelto más saludables, más autónomos, con más conocimientos y más líderes para ser servidores también.

Las características de un líder servidor son:

1. Escucha primero y después entiende la situación
2. Desarrolla su intuición y la habilidad para prever lo no previsible.
3. Guía persuadiendo y forjando el cambio por convencimiento y no mediante la coerción.
4. Conceptualiza las reformas que se buscan y eleva a los otros a ver también las posibilidades.
5. Faculta dando poder, para crear oportunidades y alternativas para aquellos que están siendo servidos.
6. Para cambiar el mundo primero hay que cambiar uno mismo.
7. La imagen del líder servidor contrasta con la noción del paradigma industrial de la figura del que ejerce el poder y la autoridad, con aquel líder cuya primera responsabilidad es considerar las necesidades de otros y crear las condiciones para que los guiados se vuelvan líderes a sí mismos ¿Cómo? por convencimiento .

Otro caso bien conocido en nuestros tiempos sobre este estilo de liderazgo es el de la Madre Teresa de Calcuta, ella ha logrado un estilo de liderazgo sirviendo y abogando por los pobres de la India y del mundo. Proclamó que el pobre debe ser amado

porque un Dios amor lo creo, "la peor miseria del ser humano no es el hambre, ni la lepra, sino el sentimiento de ser rechazado, abandonado y no ser amado".

Fue muy criticada porque cuando recogía de las calles a personas que parecían esqueletos humanos y los llevaba a su casa, la acusaban de no darles el tratamiento médico adecuado, ella les daba la razón pero agregaba que la mitad de ellos en pocos días salían caminando teniendo suficiente fuerza y dignidad, gracias al cuidado amoroso que recibieron.

Para ella "pobres" son aquellos millones de personas que no son tocados, que no tienen un techo y viven en profunda soledad, su medicina es el contacto humano, el amor, la justicia, la esperanza y sentirse hijos de Dios, todo ello eleva la autoestima y sana.

No tener a alguien que te ame, vivir sin un corazón amoroso y unas manos generosas cercanas es morir, es vivir la mas profunda de las pobrezaas.

La orden de las Misioneras de la Caridad tiene más de 5000 hermanas, 500 hermanos consagrados y 4 millones de personas que contribuyen a la orden.

En 1979 recibió el Premio Nobel de la paz y usó su fama y su carisma para atacar la desigualdad y miseria. Decía –“ Afortunadamente existe en este mundo gente que lucha por la justicia, por los derechos humanos y por el cambio de las estructuras. Nuestra misión es considerar el problema como algo individual y propio, más que colectivo. Nuestro objetivo se concreta a una persona y no a una multitud”- .

Nosotros buscamos seres humanos con quien Cristo se identificaba al decir -"Tuve hambre y me diste de comer, tuve sed y me diste de beber, lo que des a los más pequeños, me lo das a mi."

Esta mujer poco común fue exitosa al desarrollar tan rápido en todo el mundo una comunidad fundada en 1950, gracias a la fe que mueve montañas y al liderazgo indomable de creer y confiar que sólo la divina providencia y el carisma individual han conquistado a las personas al igual que los medios masivo de comunicación o los gobernantes del mundo, en ambos casos con un innato don para organizar, con una innata capacidad de adaptarse a todas las situaciones y enfrentar los problemas con valor.(Shriberg y Shriberg , 1997. p. 195-203)

1.2.4.5.2. Un Modelo crítico de Liderazgo Transformacional.

Foster (1986) es otro teórico que ahondó en el concepto del liderazgo transformacional. Examinó el contenido de cambio que el proceso de liderazgo puede producir, este cambio no reside en un individuo, pero si en la relación entre individuos. Su teoría se orienta hacia una visión de “cambio social” y no sólo hacia las metas de la organización. Líderes y seguidores deben perseguir una visión de grandeza que debe apuntar al compromiso de cuestionar los supuestos sobre los que se sustenta la visión.

Este liderazgo requiere de reflexión y análisis, sobre cómo usamos nuestro poder y logramos el espacio para escuchar todas las voces o argumentos sin prejuicios de raza, sexo o edad , facultando y convirtiendo líderes. Un ejemplo claro de ello es en el Brasil Paulo Freire (1970) que rechazó la educación tradicional que sostenía al sistema social mediante la opresión, generando una educación de liberación y reformando el sistema para que las voces fueran escuchadas y las necesidades reconocidas con igualdad para todos.

Las Teorías del Servicio, y Transformacional tienen en común las siguientes características:

1. El Liderazgo es una relación, opuesta a la individualidad. se conduce con y a través de seguidores, servir y facultar es el camino para convertir líderes
2. El Liderazgo implica cambio. Este cambio se origina en seguidores y líderes y emana hacia el entorno, cuestionando si la visión que sustenta dicho cambio incluye, excluye, disminuye o acrecienta a los miembros de su comunidad.
3. El Liderazgo está hecho para todos y no sólo para aquellos a los que por jerarquía ha sido otorgado.

1.2.4.5.3. El Paradigma del Liderazgo Postindustrial.

Rost (1994) ofrece una nueva definición de Liderazgo construyendo un argumento convincente que explica las realidades del liderazgo que experimentamos vs. el que necesitamos en el siglo veintiuno. La globalización de la economía , el rápido y continuo cambio como resultado de la tecnología, la explosión de la información y el incremento de la población y su diversidad, crea una realidad ambigua y desordenada, más que predecible y organizada.

Nos movemos hacia un mundo mecanicista donde la objetividad, el control y la causalidad son supremos para el acercamiento y la relación. Como consecuencia de lo anterior están los cambios en las estructuras organizacionales y cambios en las culturas como un sello de los últimos quince años:

LA VIEJA CULTURA	LA NUEVA CULTURA
Desapareciendo la Burocracia	Emergiendo la Adocracia
Jerarquía y especialización	Unidades transitorias
División del trabajo	Reorganización
Cambios lentos	Movimientos rápidos
Roles bien definidos	Roles flexibles y temporales
Cadena de mando	Roles y estructuras participativas
Enfoque de interés personal	La responsabilidad social es esencial para el éxito
Ambientes estables y predecibles	Cambios acelerados y necesidades de innovación
Poder vertical	Relaciones de poder horizontales
Comunicación lenta, sólo si es requerida	Comunicación lateral y rápida
Solución de problemas simples	Solución de problemas complejos
Distinción entre deptos. de línea y staf	Acercamiento de equipos
Énfasis en la eficiencia	Énfasis en las personas

Fuente: Adaptado por P. Harris. Innovando con grandes logros. Periódico de entrenamiento y desarrollo p.34,10 (1980) 45-50.

Hemos hecho un repaso de los enfoque más recientes del liderazgo con un enfoque interdependiente (líder-colaborador-situación) y se puede concluir que el liderazgo transformador se distingue especialmente por ser un estilo de mayor calidad y más efectivo para impulsar el cambio. Sin embargo estos líderes a pesar de que se distinguen por tener una visión que contagia y una energía o combustible que moviliza el cambio, el problema puede venir cuando la visión y el cambio se convierten en un fin en si mismos o peor aún en un ejercicio de auto engrandecimiento. Este concepto se manejo cuando se analizó el liderazgo desde la Psicología Social y se habló de los líderes narcisistas.

Como se mencionó los líderes narcisistas pueden ser eficaces en tiempos de crisis o de transición pero pueden resultar peligrosos cuando persiguen sueños poco realistas llevados por una fuerte necesidad de autoafirmación, que les lleva a infravalorar los peligros del entorno y los sacrificios de sus colaboradores. Esta falta de sensibilidad y exceso de racionalidad los hace perder la escucha humilde y activa creyendo tener en sus manos la verdad absoluta “su visión” y no una fracción de la misma. Interpretan las críticas constructivas como una falta de compromiso y una resistencia al cambio a erradicar. Crea una distancia emocional simbólica infranqueable y fomenta la competencia entre los seguidores, acentuando los fracasos.

En respuesta a esto se estima que el auténtico líder será aquel que los colaboradores han escogido porque busca la visión y el cambio, que “incluye” y “acrecienta” a los miembros de su comunidad, además de haber sido “probado y validado antes como un servidor”.

En el tema siguiente entraremos a analizar el tema de el Liderazgo desde la perspectiva de nuestra cultura social y empresarial . La visión de empresarios, investigadores y consultores se verá resumida a través de autores mexicanos preocupados por el rumbo de nuestro país y las manos que lo dirigen a nivel microeconomía.

1.2.4.6.El Liderazgo en México

1.2.4.6.1 Liderazgo y Valores Culturales en México

El entorno económico y el claro-oscuro de la Globalización

Los últimos veinte años (1982-2001) no son sólo un período de reformas, sino también un período de crisis en serie; mismas que empiezan en 1982 como respuesta a las grandes presiones a las que el sistema financiero mundial sometió a nuestro país ante la insolvencia que evidenció el Estado mexicano para pagar su deuda externa; serie de crisis que culmina en 1994 con el "error de diciembre", la cual se convirtió en la crisis más aguda de los últimos 60 años.

La llamada "crisis de la deuda" dejó a México en una posición muy débil ante sus acreedores internacionales; los cuales concurren a organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) o el Banco Mundial para influir sobre las decisiones políticas y económicas del país. Así pues, al seguir las "recomendaciones de política" de estos organismos, a lo largo de estos años, se pasó del proteccionismo a la apertura comercial y de la intervención estatal en la economía a la privatización de empresas estatales. Estos y otros cambios produjeron un período de debilitamiento sostenido, sobre todo en el terreno de la soberanía en materia económica y financiera.

En la carta de intención que firmó José López Portillo, en 1982, con el FMI se aseguraba que se realizarían los ajustes necesarios a la economía para cumplir con el pago de la deuda, comprometiéndose el gobierno mexicano a reducir la inflación (aumento generalizado en el nivel general de precios que enfrenta el consumidor nacional) mediante una serie de recomendaciones que propuso dicho organismo, las cuales giraron en torno a una política monetarista ortodoxa que se orientó hacia cuatro objetivos básicos:

Reducir la inflación; tener superávit en la balanza comercial; reducir el déficit global del sector público, y estimular el ahorro interno. En 1982, la inflación fue de 98.8 por ciento y para controlarla se contrajeron el gasto público, la emisión de moneda y se establecieron una serie de subsidios a través de los precios de los bienes y servicios producidos por las empresas estatales; precios que se

elevaron hasta eliminar sus rezagos en relación con los de otros bienes comerciables y 4700 de 5 000 artículos controlados liberaron sus precios. Así, los subsidios y transferencias del gobierno federal al sector paraestatal, descendieron de 12.71 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) a 8.89 por ciento en 1983 y a 3.31 por ciento en 1986. El propósito gubernamental de lograr una balanza de pagos en estado de superávit requirió como medida obligatoria subvaluar al peso, a fin de desalentar las importaciones e impulsar las exportaciones, sin embargo, ello implicó una contracción severa de la actividad económica y del mercado interno. Aunado a esto, se disminuyeron los salarios reales, el crédito interno y el gasto público --a fin de reducir el déficit del sector público- y, consecuentemente, aumentaron las tasas de interés del sistema financiero mexicano en su conjunto -con la intención ingenua de estimular el ahorro interno. (Flandes, B. 2001) .

Las transformaciones que han ocurrido en México durante las dos últimas décadas demuestran justamente que México camina en un sendero muy similar al de otros países. Sus primeros pasos hacia la globalización son comparables a los de cualquier país latinoamericano, así como las consecuencias de dicho proceso se asemejan a las de países en circunstancias similares. Lo anterior no quiere decir que México se haya "homologado u homogeneizado" con el resto del mundo, ni que se forme parte de un todo mundial en el que cada una de las partes está supeditada al funcionamiento de la estructura general de la economía internacional. La globalización misma es un proceso multifacético, del cual se manifiestan pocas "consecuencias generales" la más importante es la transformación de las sociedades tradicionales en sociedades de riesgo. Esto sucedió también en el caso mexicano, pues las reformas a las que se sometió el Estado provocaron cambios radicales y crisis profundas que alteraron el orden tradicional y que convirtieron a México en una sociedad en riesgo. (Flandes, B. 2001)

Gandarilla S. (1998) quien es Técnico Académico del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades y profesor de la Facultad de Economía de la UNAM, sostiene que la globalización no sólo se reduce a los intercambios capital-dinero y capital-mercancía, sino que incluye también el ámbito de globalización o mundialización de la experiencia vivida: pobreza, hambre y exclusión de la mayoría de la humanidad. Esto manifiesta que la dinámica globalizadora no está sujeta a una sola dimensión temporal, sino que puede incluir procesos sociales importantes.

Dentro de este fenómeno, la cultura ha tenido un nuevo acceso al consumismo, usos y costumbres, que se practican en los países globalizadores y repercuten culturalmente en el nuestro. La globalización es diferente por la forma en que influye sobre las culturas locales, así como en la forma en que esta se ve afectada, los procesos suceden con una rapidez distinta en cada uno de los países del mundo. A medida de que las instituciones asociadas con los mercados globales traen nuevos significados y valores a las instancias culturales locales, se intensifica también el ritmo de cambio; los medios modernos de comunicación social, el transporte y el turismo, así como el mundo de los negocios difunden nuevas ideas y conductas que alteran la vida diaria de la gente, entran en las culturas locales nuevas ideas sobre derechos humanos, incluida la igualdad de género, procedimientos democráticos, economía de mercado, métodos de producción y esquemas de consumo. (Vargas,H.2002)

La apertura y la globalización, han cambiado sustancialmente las proporciones de participación de México en su comercio con la región del Pacífico y que, aunque el intercambio comercial haya aumentado en valor, su participación se ha visto reducida. Por ello, la globalización, mas que haberse constituido en un factor positivo, no ha derivado los resultados esperados. Sin embargo, México a través del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (NAFTA), ha cambiado totalmente su imagen ante el mundo, incrementando su nivel de comercio con los Estados Unidos y Canadá. Nuestro comercio total hace 30 años, sólo alcanzaba la cifra de \$3,600 millones de dólares. Para 1999, éste fue de \$278,000 millones de dólares, lo que nos ubica en el onceavo lugar a nivel mundial. De acuerdo a los indicativos de Naciones Unidas, nuestro país está abierto en un 70%, lo que representa uno de los más libres del mundo; esto ha generado obviamente una gran locomotora para nuestro desarrollo.

Lo mejor de la globalización, es que nos ha obligado a imponernos medidas económicas serias, con una visión de largo plazo, que ha permitido disminuir el déficit público al 1%, tener una estabilidad en el tipo de cambio, una inflación y tasas de interés a la baja, aunque no lo suficientemente bajas para acelerar más nuestro desarrollo. (Millan, 2000).

La globalización está repercutiendo de una manera impresionante en la actuación de las organizaciones, ya que las naciones se han hecho más interdependientes, a tal grado que lo que ocurre en un lugar tan apartado como Corea o Indonesia tiene un fuerte

impacto en nuestro país, lo que a su vez demanda nuevos retos y la exigencia de producir alta calidad, y a un precio competitivo. Ahora bien, para alcanzar el éxito en este proceso de transición al siglo XXI, se requiere un cambio de mentalidad para empezar a entender las nuevas reglas, lo cual sólo será posible si existen individuos con un fuerte liderazgo, lo cual propiciará que éstos desplacen a los administradores. Y los grandes problemas que existen en este momento son tanto el temor por el cambio, como la carencia y/o falta de credibilidad de los líderes, porque generalmente no hay congruencia entre lo que dicen y hacen... y esto tiene que ir modificándose a pasos acelerados, so pena de pagar severamente las consecuencias. (Clúa 1998).

Es evidente que la tradicional forma de operar de muchas empresas; ya no es compatible ni operable en un mercado de consumidores. Ante la exigencia de estos, la reingeniería de negocios es la alternativa dolorosa pero efectiva, que separa puede y debe llevar a cabo mediante un liderazgo valiente y frío, manteniendo como referencia siempre y en todo momento a nuestros competidores. La nueva mentalidad debe estar referida y es consecuencia de todo un sistema que incluye desde los aspectos financieros esta el mismo sistema educativo. (Botello, 1995).

Así, por mencionar un caso, podemos decir que los 20, 30 ó 100 años de vida que pudiera tener una empresa, en el año 2000 no van a significar nada y no tendrán ningún impacto, por lo que debe pasar de ser una organización reactiva que esperaba a que las cosas sucedieran, a una proactiva, que en términos generales implica el entender el signo de los tiempos y adelantarse a los hechos con una amplia visión en el aspecto comercial, financiero, tecnológico y de recursos humanos, entre otros, ya que estar atrasados en estas materias conllevaría un rezago impresionante frente a los competidores, quienes por supuesto sabrán cómo aprovechar esa ventaja.

Lo anterior, sin duda, también está afectando de manera sustancial al mundo del trabajo, de tal manera que las estrategias actuales han conducido a las empresas a disminuir su personal. Por ello, ahora cuentan con menos trabajadores pero más efectivos, siendo que el adelgazamiento y la depuración del grupo laboral traerá como consecuencia un impacto más productivo con miras al próximo milenio. Es más, a niveles directivos la tendencia es que el 25 por ciento de esos puestos desaparezcan en los próximos años. Pocos..... pero efectivos. (Clúa 1998)

El entorno mexicano demanda líderes con perfiles diferentes, nuestra situación actual exige flexibilidad y apertura al cambio, quizá por ello hoy en día los directores generales de varias empresas transnacionales cuentan con 36 años máximo, estos años atrás era aberrante. Nuestra capacidad de responder pro activamente a la inercia del entorno exige del esfuerzo estratégico de todas las áreas de la organización y de una visión conjunta.

A continuación el Presidente y Director General, IBM De México hace un análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales y de el ámbito empresarial que predomina en el entorno de esta década.

AMBITO ECONOMICO

“Rodrigo Guerra Botello, en la revista Ejecutivos de Finanzas (1995) nos dice cuales son los *Principales efectos que este entorno económico tiene sobre las operaciones de la Empresa:*

Quizá sea conveniente mantener en mente que los cambios en el entorno de los negocios son producto de modelos económicos que tienen, en la desregulación y el libre comercio, sus principales pilares.

La desregulación de las economías nacionales e internacionales ha hecho posible la creación, mantenimiento y crecimiento de millones de pequeñas y medianas empresas, la mayoría de ellas especializadas y eficientes, que han visto paulatinamente reducidos los impedimentos para existir y realizar negocios. Aunque se lentamente, México se encamina en esa misma dirección.

Esta desregulación ha hecho posible el desarrollo y la diversificación acelerada de los mercados en los cuales han surgido un sin fin de organizaciones, con nuevas y especiales formas de realizar sus funciones y cumplir con sus objetivos de negocio. Paralelamente los consumidores ven necesidades despertadas que dan pie a otras nuevas necesidades y se ven inmersos en un consumismo dinámico .

El libre comercio, por otro lado, ha permitido expandir los mercados y los ha convertido, de ser locales y cerrados a ser abiertos e internacionales. Las visiones del

oferente y del consumidor trascienden por igual las fronteras de los países identificando oportunidades de crecimiento y beneficios económicos, que en los mercados de antaño no existían. También ha traído hasta las puertas de nuestras empresas, hogares y clientes un sin número de productos y servicios ofrecidos por organizaciones no solo especializadas y eficientes, sino también ágiles y sin compromisos, que constituyen un gran reto para las empresas en México. Es evidente que la relación entre los proveedores y los consumidores de nuestro país ha cambiado dramáticamente y por mucho tiempo.

Decrece la participación de las empresas

Los impactos y efectos que se experimentan en México son resultado de una economía de mercado. A grandes rasgos puede decirse que los mercados han crecido; pero las participaciones individuales de las empresas en esos mercados, son ahora menores. Hoy los precios de productos y servicios son en general menores, al igual que los márgenes de utilidad.

Los consumidores son más demandantes de precio, calidad, variedad y oportunidad en la oferta.

Asimismo, los ciclos de producto se han acortado; los activos, especialmente los inventarios, de no ser cuidadosamente enfocados y vigilados, se verán incrementados; las formas o canales para comercializar e influir al consumidor han cambiado y se han diversificado, y lo mismo ha sucedido con los sistemas de distribución.

Las posibles iniciativas de transformación de las empresas ante semejante y difícil realidad, deberían estar encaminadas hacia cinco grandes áreas operativas:

a) La primera está relacionada con la eficiencia operativa interna de las empresas. Es evidente que los precios y márgenes de hoy ya no pueden pagar nóminas, edificios, activos, ni los niveles de gastos y costos que muchas organizaciones aún ostentan como resultado de éxitos y un liderazgo del ayer.

La *desestructuración* de las organizaciones. Es una competitividad, dolorosa pero efectiva, que se puede y debe llevar a cabo a través de un liderazgo valiente y frío manteniendo como referencia siempre y en todo momento a nuestros competidores.

Junto con las acciones estructurales, otra iniciativa que debe ser acometida para el logro de la eficiencia operativa es la *reingeniería* o *la mejora continua de los procesos* internos de negocio.

Con mucha frecuencia las organizaciones toman iniciativas de *reducción de estructura* o de downsizing, olvidando que dicha estructura ha sido definida a través de los años por la forma en que se hacen negocios y se administra la empresa, ya sea comercializar un producto, facturar un servicio o segmentar un mercado.

Las iniciativas de reingeniería o mejora de procesos de negocio deben tener objetivos precisos en cuanto a costos, tiempos, número de recursos humanos requeridos y el nivel de satisfacción del cliente por conseguir, que son los elementos más comunes que determinan la eficiencia de un proceso de negocios y, sumatoriamente, la eficiencia de toda la empresa.

b) La segunda gran oportunidad de transformación radica en el área de recursos humanos. La gente es el activo más importante que se tiene, no sólo porque su costo puede constituir hasta el 50% del costo total operativo de una empresa, sino porque el éxito de la transformación y la viabilidad de la empresa, bajo las nuevas reglas del juego, descansará finalmente y ahora más que nunca en obreros y empleados.

El Recurso Humano, factor proactivo de cambio.

Comunicar y explicar extensamente la importancia del elemento humano en un país, industria y empresas es algo que es obvio, y sin embargo, a nivel organizacional, es poco lo que invertimos para hacer que los recursos humanos en una organización sean factor provocativo de cambio y transformación.

En la actualidad empleados y obreros ya no pueden esperar lo mismo de las empresas; simplemente ya no es factible ni realista hacerlo. El ancestral modelo de

escalafón por antigüedad, aumentos salariales y remuneraciones generales, así como de la intensa supervisión y la clásica capacitación y entrenamiento, debe de dar lugar a sistemas que apoyen el progreso individual por méritos y resultados propios. A la auto supervisión, al auto entrenamiento, al compartimiento de riesgos y oportunidades con la empresa, a la flexibilidad hacia el cambio de responsabilidades y puestos y al trabajo en equipo.

Es menester que los dirigentes de empresas tomen iniciativas y ejerzan liderazgo para contratar, entrenar y dirigir los recursos humanos, de tal manera que el empleo y la realización profesional se genere y se mantenga a través de la competitividad individual de las personas logrando así, colectivamente, la competitividad de la empresa.

c) La tercera gran iniciativa es ensayar un enfoque totalmente diferente hacia el mercado. Es un hecho que hasta ahora que se han abierto fronteras y mercados, las empresas en México han regresado a hacer una mercadotecnia real y completa. Hoy día es de sobra conocido que el consumidor mexicano ha despertado y ha tomado un papel preponderante en la vida económica de nuestras organizaciones, apoyado por la disponibilidad de opciones y alternativas para satisfacer sus necesidades. El consumidor mexicano ahora demanda productos y servicios específicos para necesidades específicas; los enfoques generalizados la mayoría de las veces ya no funcionan; está aprendiendo a identificar, diferenciar y correlacionar las calidades de los productos y el nivel de servicios de los proveedores, con los precios que está dispuesto a pagar.

Para muchas industrias el mercado se ha masificado, pero lo ha hecho fraccionando la demanda a lo largo de millones de personas, hogares, oficinas, empresas y despachos de profesionistas; los clientes de cada uno de estos nichos tienen necesidades especiales e individuales, requieren canales de acceso y distribución diferentes y reaccionan en forma distinta a iniciativas de publicidad y promoción.

Es tiempo de replantear el posicionamiento hacia los mercados tal y como lo hacen muchos competidores de más allá de nuestras fronteras.

Servicio, un factor de diferenciación

d) La cuarta iniciativa está relacionada con la capacidad de la organización de hacer del servicio al cliente un factor de diferenciación en una economía abierta y en un mercado desregulado como los de este tiempo.

El gran reto en esta área es aprender a identificar las necesidades del consumidor una vez segmentados los mercados y decidido en cuáles nichos competir.

Tan complejo como lo anterior, aunque diferente, es trabajar con el mercado para fijar las expectativas de servicio en los niveles que el cliente necesite, esté dispuesto a pagar y nuestras organización estén capacitadas y comprometidas a entregar.

Si bien la actitud y el espíritu de servicio son vitales para transformar las relaciones con los clientes, se precisa también de sistemas de información y metodologías de investigación que apoyen este esfuerzo. Desde luego, debe tenerse una referencia permanente respecto a nuestros principales y mejores competidores, cuando de satisfacer a los clientes se trata.

El consumidor, por su parte, tiene sus retos propios en cuanto a seleccionar y fijar niveles de servicios necesarios y razonables.

El tema no es trivial ni mucho menos, porque al diversificarse la oferta y multiplicarse la disponibilidad y variedad de soluciones, la complejidad en el proceso de selección de proveedores se multiplica geométricamente.

Definir y fijar requerimientos de servicio, por otro lado, es complejo y en gran medida es un proceso desconocido en México, por cuanto que a muchos les es más fácil quejarse que definir específicamente necesidades y expectativas. Es evidente que hay mucho que avanzar, consumidores y proveedores, en este complejo proceso de negocios.

e) La quinta y última iniciativa de transformación es la de apoyar con tecnología, informática y telecomunicaciones específicamente, los esfuerzos de competitividad de empresas y del país.

Hay un estudio de competitividad de un grupo de países que llevó a cabo el World Economic Forum de Suiza en 1995. La muestra incluyó a los siete conocidos Tigres del

Pacífico: Chile, México, Venezuela y Brasil, así como a Hungría, India, Pakistán y Sudáfrica.

El estudio concluyó que México ocupa el octavo lugar en competitividad, abajo de seis de los siete países asiáticos y de Chile. La mejor posición fue la séptima en las categorías de internacionalización de la economía y en la de intervención del gobierno; áreas donde se han logrado grandes progresos.

Llama la atención que en la categoría de gestión empresarial, México fue calificado en noveno lugar, y en duodécimo y décimo tercero en las subcategorías de investigación y desarrollo y de utilización de tecnología de información, respectivamente.

Tecnología igual a desarrollo

Con independencia de los legítimos cuestionamientos sobre la opinión de un estudio como el referido, es posible establecer una relación directa entre el desarrollo económico de un país con su competitividad internacional, y de ésta con la capacidad de la sociedad de ese país de utilizar la tecnología.

Estudios y estadísticas relativamente confiables dicen que los ingresos de la industria de la información mundial (equipos, programas, servicios y telecomunicaciones relacionadas) alcanzó en 1994, a pesar de la todavía lentitud económica de varios de los países desarrollados, los 450 mil millones de dólares, aproximadamente. Sin embargo, la real trascendencia de esta industria no estriba que sea más grande que la industria de aerolíneas, la automotriz terminal o la siderúrgica, sino que su importancia radica en el profundo significado y utilización que la información tiene en las sociedades actuales.

La informática o la computación ha hecho posible avances y progresos en áreas tan complejas como la conquista del espacio y la biotecnología; también ha permitido que la sociedad acceda a servicios importantes como las reservaciones aéreas o el retiro de efectivo de los cajeros automáticos; hace posible que a través de sistemas de cómputo, muchas empresas e instituciones reduzcan y actualicen sus inventarios con prontitud, sirvan mejor a sus clientes y acorten los tiempos en los procesos de manufactura, entre muchas otras cosas.

Si bien la sociedad mexicana ha hecho progresos en la utilización de la información, en tanto que la computación personal y el uso de las estaciones inteligentes de trabajo se ha incrementado, esto habría moverlo en forma relativa al mundo; y aquí las conclusiones del análisis comparativo son de una honda preocupación.

A principios de los ochenta, la sociedad mexicana adquiría bienes y servicios en informática por aproximadamente 800 millones de dólares al (0.5o% ó del PB): aproximadamente el 0.5% de lo que todo el mundo adquiriría. “

El Ámbito Empresarial

Para entender como se da en la actualidad el liderazgo en nuestro país, y como se vive en las empresas, es importante conocer la distribución de las empresas que prevalecen hoy en día.

José Luis De la Torre Pérez, en su artículo: Problemática actual de la micro, pequeña y mediana empresas. En la revista Ejecutivos de Finanzas (1997) realiza un análisis partiendo de la base que en nuestro país predomina la siguiente clasificación:

De acuerdo con datos del INEGI. y de Nafin, existían en México 1,316,952 empresas según el censo económico del año 1989, con la siguiente clasificación:

Micro	1,277,161	97.0%
Pequeña	7,740	0.6%
Mediana	5,160	0.4%
Grande	26,891	2.0%
T O T A L.	1,316,952	100.0%

La micro, pequeña y mediana empresa emplea al 56% de la población económicamente activa del país y contribuyen con el 22% del PIB, y dentro de esta clasificación, los micro-empresarios representan el 97% del total de empresas en el país, siendo la mayoría de ellas empresas familiares.

Probablemente a la fecha el número de empresas, sobre todo en el estrato de la micro, se han reducido considerablemente a partir de la crisis del 1994, sin embargo, en términos porcentuales es impresionante el peso de las micro empresas en el total de empresas en México.

El cuadro siguiente ilustra otras características del micro, pequeño y mediano empresario: Algunas características generales del empresario en estos sectores

Característica	Micro	Pequeño	Mediano
<i>1. Edad promedio</i>	41 años	39 años	39 años
<i>2. Escolaridad del empresario :</i>			
Primaria	38 %	5 %	2 %
Profesional	18 %	55 %	63 %
<i>3. Administración:</i>			
Por los dueños.	88 %	57 %	42 %
Por profesionales	12 %	43 %	48 %
<i>4. Sexo:</i>			
Masculino	70 %	82 %	87 %
Femenino	30 %	18 %	13 %
<i>5. Estabilidad:</i>			
Ha tenido cambio de actividad	3 %	2 %	3 %
No ha tenido cambio de actividad	97 %	98 %	97 %
<i>6. Tipo de organización:</i>			
Propietario único	69 %	23 %	16 %
Sociedad con miembros familiares	23 %	41 %	33 %
Sociedad sin miembros familiares	8 %	36 %	51 %
<i>7. Problemas laborales:</i>			
Ausentismo	45 %	43 %	42 %
Alta Rotación	22 %	38 %	48 %

Fuente: Encuesta Nafinsa-INEGI 1992

Del cuadro anterior se puede concluir que:

a) Dentro de las características generales del empresario (micro, pequeña y mediana empresas), destacan el bajo nivel de escolaridad (en especial en micro empresas), siendo éste un hecho relevante

b) La Administración de las empresas está en manos de los dueños en un muy alto porcentaje, esto no sería malo si los dueños tuvieran un nivel más alto de escolaridad.

c) El tipo de organización es más bien informal, pues son empresas mayoritariamente familiares y que no fácilmente aceptan la injerencia de profesionistas expertos en técnicas administrativas, pues esta injerencia la asocian con un gasto mayor cuando apenas sacan

para pagar materias primas, nóminas e IMSS. Los micro, pequeños y medianos empresarios deberían contratar los servicios de asesores que los orienten en la implantación de sistemas de administración financiera, planeación estratégica, enfoques de calidad total, manejo de personal, cómo hacer planes de capacitación de personal y llevarlos a cabo (incluyendo su propia capacitación y / o actualización). La capacitación debe empezar por el dueño del negocio, el cual debe actualizarse en el uso efectivo de los medios de computación, principalmente.

Se debe abandonar el enfoque tradicional de la administración que sirvió en épocas de mercados estables y protegidos, inflaciones bajas; hay que cambiar hacia modelos gerenciales que involucren la planeación estratégica, administración de la calidad total, sistemas de contabilidad, de nóminas, ventas, cuentas por pagar, cobranza, flujo de efectivo, planeación de la producción, control de materias primas, facturación, etc., integrados por un software que contemple todas estas operaciones. (A la fecha ya hay programas que se instalan en una computadora personal (P.C.) a precios razonables y que integran estas operaciones para uso en las micro, pequeñas y medianas empresas).

d) Altos índices de rotación y de ausentismo del personal, lo que se traduce en mayores costos al no sacarle provecho a la curva de aprendizaje que todo trabajador tiene.

Actitudes poco favorables de los empresarios hacia la capacitación de su personal, al considerarla como un gasto más y no como una inversión. (Problema que muchos empresarios justifican al decir: "para qué los capacito, si se me van al poco tiempo de haber recibido la capacitación").

Los micros, pequeños y medianos empresarios deben invertir en tecnología administrativa; este terreno tradicionalmente ha sido abandonado, pero hoy en día el contar con información adecuada para la toma de decisiones es de vital importancia para lograr el éxito en los negocios.

Contar con un buen sistema de información para la gestión administrativa significa una ventaja competitiva, por lo que los micro, pequeños y medianos empresarios que no lo tengan, deben de apoyarse invirtiendo en los servicios de un contador que modernice

sus sistemas de contabilidad y les enriquezca con metodología de presupuestos, análisis de estados financieros, planeación financiera y fiscal, análisis de contribución marginal por cliente por línea de productos, etc.

Se debe planear debidamente la transición del negocio a la siguiente generación, evitando los conflictos familiares que constituyen la principal causa de quiebra de este tipo de empresas; para ello conviene hacerse de los servicios de un asesor especializado en estas operaciones.

Aunado a todo lo anterior, se puede asegurar que la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas tienen:

- Poco o nulo conocimiento y experiencia en comercio internacional.

- Restringida aplicación de la administración financiera (políticas y sistemas contables inadecuados, activos no re expresados correctamente, carencia de sistemas modernos de información administrativa-financiera para la toma de decisiones como pueden ser: Sistema de presupuestos, planeación estratégica, aplicación de métodos para el análisis de estados financieros, etc.).

- Ausencia de una cultura de calidad que permita a los pequeños empresarios competir en condiciones favorables en este mundo globalizado.

Dado que en su mayoría las micro y pequeñas empresas son familiares, existen vínculos de trabajo tan íntimamente entrelazados que se producen en ellas una seria confusión entre la familia y lo laboral, que lleva, en muchos casos, a extender el ejercicio de la paternidad fuera de la familia, en donde el padre trata a su hijo como quisiera que se comportara, sin respetar su individualidad y forma de ser.

Entorno de las micro, pequeña y mediana empresas

Con respecto al macro entorno, podemos decir que la mayoría de las empresas mexicanas no estaban preparadas para enfrentar los retos de la apertura comercial, es más, ni se los imaginaban. Las empresas estaban acostumbradas a depender de las acciones del Gobierno empresario, de la actividad que generaba éste a través de su acción. A partir de la apertura comercial, se tuvieron que preparar para competir, a

producir en una economía abierta, en una sociedad que exige mejores precios y mayor calidad de productos y servicios.

Si van a ser ahora los particulares los responsables principales del impulso económico, de la creación de empresas competitivas, de generar empleos y con todo ello riqueza, entonces se requiere también que estos empresarios estén preparados y capacitados para el cambio, a fin de aspirar al éxito.

Por otra parte, muchas compañías se endeudaron para modernizar sus instalaciones, aprovechando que la Banca ofrecía créditos blandos con fondos de Nafinsa, y cuando parecía que en términos generales se estaba enfrentando con éxito la apertura comercial, llegó el "error de diciembre de 1994" y, al poco tiempo, más del 40% de las empresas en México perdieron su viabilidad a corto plazo, por dos factores principales: La demanda global de la economía se redujo drásticamente y de pronto las empresas se encontraron que sus flujos de efectivo ya no les alcanzaban para pagar sus deudas, llegando a extremos de dejar de pagar impuestos y reducir sus nóminas, así como también a no pagar ni el principal, ni los intereses de sus adeudos bancarios.

Si van a ser ahora los particulares los responsables principales del impulso económico, de la creación de empresas competitivas, de generar empleos y con todo ello riqueza, entonces se requiere también que estos empresarios estén preparados y capacitados para el cambio, a fin de aspirar al éxito.

Por lo que respecta el microentorno de las micro, pequeñas y medianas empresas, que ya se trató en la parte de características generales del empresario, a mayor abundamiento, se muestra un análisis de las causas de quiebra de las pequeñas empresas en la Ciudad de México, publicado en el libro de David Ibarra Los primeros pasos del mundo empresarial (1991).

Causas de quiebra de las pequeñas empresas en la Ciudad de México

CAUSA	%
Conflictos familiares	17%
Mala administración	16%
Ausencia de liderazgo	14%
Inadaptación al cambio	11%
Falta de objetivos claros	10%

Falta de capacitación	10%
Ausencia de planeación	9%
Falta de actualización del empresario	9%
Otros Motivos	4%
T O T A L	100%

Conflictos familiares

Ya se vio que la principal causa de quiebra de las pequeñas empresas son los conflictos familiares, pero cabe mencionar que las empresas familiares se sitúan dentro del estrato micro-empresas. En éste su número es significativo y disminuye al pasar a los estratos de mayor tamaño.

Algo muy importante es abstenerse de llevar los problemas de la empresa al hogar y viceversa, ya que esto constituye una fuente generadora de conflictos.

Elegir el momento adecuado del retiro y ceder el control absoluto de la empresa al hijo es muy importante, pero lo ideal es que no obedezca a motivos de salud, sino que sea debidamente planeado. Es muy probable que en este proceso se requiera del auxilio de un consultor de organizaciones

Sin embargo, este proceso de sucesión rara vez sucede cuando el padre está vivo y en escena, porque para muchos fundadores / directores la sucesión es equivalente a planear su propio funeral y, como consecuencia, el proceso conlleva el enojo y la negación. Una sucesión exitosa incluye la propiedad y la dirección de la empresa, además de obligaciones de manutención de la familia.

El proceso de transición puede llevar de cinco a ocho años, tiempo durante el cual el sucesor está aprendiendo y tomando el poder.

Mala administración

Como puede observarse, con una buena administración se pudieron evitar muchas quiebras. No hay fórmula óptima para administrar. Si bien no existe una fórmula óptima para administrar, porque cada empresa es diferente por su propio entorno y valores, la estrategia que adopte en cuanto a estilo de liderazgo y prácticas administrativas, como planear, fijar objetivos, técnicas de motivación del personal, atención o no de aspectos como la capacitación propia del empresario y de su personal, influirán de manera determinante en el éxito o el fracaso de las empresas.

Un gran número de empresarios y gerentes continúan administrando a sus empresas bajo el enfoque tradicional de la administración, que ya no es el adecuado en

estos momentos de cambios constantes en los mercados y en el entorno, ya que dicho enfoque fue el indicado para manejar empresas en mercados estables. Hoy en día se necesitan modelos gerenciales que involucren conceptos como la planeación estratégica, administración de la calidad total, sistemas de cómputo con software moderno y actualizado, metodología de análisis de estados financieros, presupuestos, etc.

Por otra parte, existe una gran cantidad de micro y pequeños empresarios que consideran a la contabilidad como "un mal necesario", por lo tanto se conforman con llevar una contabilidad para pagar impuestos y contratan servicios de contadores con honorarios muy bajos, que lo único que hacen son las declaraciones para el pago de impuestos y les presentan estados financieros una vez al año.

La actualización tecnológica necesaria en las micro, pequeñas y medianas empresas involucra también a la administración y dentro de ésta, contar con un sistema de contabilidad que proporcione información oportuna, verídica, confiable, actualizada y debidamente analizada, para que sirva de base para la toma de decisiones.

En la actualidad, contar con un buen sistema de información para la gestión administrativa significa una ventaja competitiva, por lo que el alto porcentaje de micro, pequeños y medianos empresarios que consideran a la contabilidad como "un mal necesario", deberían de cambiar su forma de pensar y preocuparse por hacerse de los servicios de un contador que los apoye en la instalación de sistemas de contabilidad y de administración financiera, así como de herramientas útiles para la toma de decisiones, como son los presupuestos, contribución marginal por cliente y por línea de productos, planeación fiscal, análisis de estados financieros, etc.

Todo esto de acuerdo al tamaño y recursos de la empresa, porque también hay técnicas y sistemas más complejos como los Costos ABC, Costos de Calidad, el EVA, Benchmarking Financiero, Planeación Estratégica, etc.

Muchos empresarios de la pequeña y mediana empresa oponen una feroz resistencia al cambio, e insisten en seguir haciendo las cosas como están acostumbrados, dándole importancia exagerada a los antecedentes, trabajando en forma rutinaria, en función de lo que normalmente se hizo en el pasado.

Esta forma de trabajar "a la antigua" desalienta a empleados jóvenes recién salidos de las universidades, que llegan con conocimientos nuevos acorde al avance tecnológico y que no encuentran respuesta ni comunicación adecuada, por lo que pronto buscan otra empresa que les ofrezca mejores oportunidades de desarrollo. Esto explica en gran parte el alto índice de rotación de personal que tienen este tipo de empresas.

También un buen número de empresas familiares sigue la política de delegar el control y los puestos clave (gerencias) a parientes, mismos que no siempre cuentan con la preparación y experiencia necesarias para manejar los destinos del negocio.

Esto obedece al interés del dueño de que su hijo o hijos hereden el negocio y lo preserven, independientemente de que sean o no personas capaces para manejarlo. Es aquí cuando surgen problemas con los parientes ineficientes, por las dificultades para despedirlos, como normalmente se hace con los malos empleados.

Además, esta situación tiene efectos nocivos sobre el estado de ánimo del resto del personal, en donde puede haber empleados mejor capacitados para desempeñar puestos que nunca podrán alcanzar. Cuando todo esto sucede, la dirección ejercida por los dueños sobre sus negocios llega a ser sinónimo de administración deficiente y una fuente generadora de conflictos familiares (Derossi, 1997).

Sería deseable que los dueños de este tipo de empresas tomaran en cuenta el punto de vista de sus hijos, en cuanto a sus intereses personales, y si están dispuestos a trabajar en el negocio, aparte de la educación profesional, deberían de motivarlos a trabajar por lo menos cinco años en algo ajeno al negocio familiar, para que adquieran experiencia como empleados antes de ser jefes. La mejor enseñanza la dan los jefes; en la escuela se aprende la técnica, pero es en la práctica profesional en donde verdaderamente se aprende.

Estilos de liderazgo

En cuanto al estilo de liderazgo en las micro y pequeñas empresas, se puede decir que es autócrata, difícilmente el dueño acepta que alguien cuestione sus decisiones y hay poca delegación de autoridad; lo tradicional es que el hijo aprenda del padre y

gradualmente se vaya haciendo cargo de la empresa hasta el momento del retiro del progenitor y, lógicamente, en la mayoría de los casos el hijo manejará la empresa con el mismo estilo con el que lo hacía el padre. Normalmente el padre gobierna a su empresa como si fuera un patriarca, por lo que le es difícil imaginar cómo se puede seguir sin él; la dificultad es real, pues todas las decisiones recaen en él. Este es un problema clave para la sucesión, que puede aminorarse si con tiempo se planea estratégicamente el momento del retiro y poco a poco se le va delegando al hijo responsabilidades cada vez mayores.

Una buena combinación se da cuando el padre se actualiza en sistemas modernos de administración y también en el manejo de software en computadora, porque así puede hablar en un mismo lenguaje con su hijo y, además, encargarse de algunas actividades como el control de la cobranza, estadísticas de ventas, flujo de efectivo, la atención personal del principal cliente de la compañía, etc., mientras el hijo puede encargarse de la función de ventas, planeación de la producción, compras, factor humano, etc.

Conclusiones

El empresario es un ser especial, digno de admiración porque arriesga su fortuna, salud, prestigio, etc., al crear empresas que dan trabajo a la población de un país, crea riqueza y satisfactores, es por ello que se les tiene que apoyar, pero también ellos mismos tienen mucho por hacer para ser exitosos.

AMBITO SOCIAL

Todos los empresarios conocen una historia acerca de un ejecutivo de dotes y habilidades sobresalientes que ascendió a una posición de liderazgo sólo para fracasar en su tarea. También escucharon el caso de alguna persona poseedora de sólidas pero no extraordinarias capacidades intelectuales y habilidades técnicas que escaló a una posición semejante y progresó rápidamente. Tales anécdotas confirman una creencia generalizada: identificar a los individuos con el "ingrediente apropiado" para ser líder tienen más de arte que de ciencia. Después de todo, los estilos personales de los dirigentes extraordinarios son variables. Algunos son moderados y analíticos, mientras que otros exponen sus convicciones a viva voz. Un punto de importancia es que las situaciones diferentes requieren tipos de liderazgo distintos.

Por ejemplo, en la mayoría de las fusiones se necesita que el negociador principal sea una persona sensible. En otra referencia, cuando surge el interés por reorientar la dirección de la empresa, se pide un directivo más enérgico.

Entre los investigadores mexicanos enfocados a la administración, Ibarra y sus colaboradores (1991) estudiaron cómo opera la inteligencia emocional en el trabajo. Examinaron su relación con el desempeño eficaz, el que surge de los líderes. También investigaron cómo detectar a una persona con alto grado de inteligencia emocional y cómo reconocerla en uno mismo, tomando cada uno de los componentes del EQ: el conocimiento de sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Más aún el análisis evidenció que la inteligencia emocional desempeñó un papel de creciente importancia en los niveles más altos de las compañías estudiadas, mientras que las diferencias de las habilidades técnicas obtuvieron una trascendencia mínima. En otras palabras, cuanto más alto era el rango de una persona considerada como un "ejecutivo estrella", tanto mayor resultaba la cantidad de capacidades de inteligencia emocional que se revelaba como la razón de su efectividad.

El *conocimiento de sí mismo* exige una comprensión profunda de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos propios. Las personas que dominan dicho elemento no son excesivamente críticas ni ingenuamente ilusas. Más bien, son honradas consigo mismas y con los demás. Este punto es trascendental para comprender el universo de ideas que habitan en la inteligencia emocional. Los individuos que adquieren un alto grado de conocimiento de sí mismos reconocen cómo les afectan sus sentimientos, otras personas y su desempeño en el trabajo. Así una persona consciente de sí misma sabe que las fechas de entrega muy justas le provocan sus peores defectos y planea su tiempo con anticipación. Otra persona con gran conocimiento de sí misma trabajará con un cliente exigente porque comprenderá la manera en que influye en sus propios estados de ánimo, así como las razones profundas de sus frustraciones.

El conocimiento de sí mismo se extiende a la comprensión que tiene la persona de sus propios valores y metas. Alguien con un alto conocimiento de sí mismo sabe hacia dónde va y por qué. Por ejemplo, podrá mostrarse firme al rechazar una oferta de trabajo que le atrae por el aspecto económico pero que no concuerda con sus principios ni con sus metas de largo plazo. Por otra parte, una persona carente de conocimiento de sí

misma es propensa a adoptar decisiones que le provocan agitación interna: "El dinero me pareció bueno, así que firmé el contrato, pero el trabajo me resulta muy aburrido". ¿ De qué manera puede uno reconocer el conocimiento de sí mismo? Antes que otra cosa, se muestra como la habilidad de valorarse de manera realista (la franqueza). Las personas que tienen un alto grado de conocimiento de sí mismas pueden hablar abiertamente y con precisión acerca de sus emociones y del impacto que tienen en su trabajo.

Es frecuente que el conocimiento de sí mismo se muestre en el proceso de contratación. Pídale a un candidato que le describa alguna ocasión en la que se dejó llevar por sus sentimientos y en la que hizo algo de lo que se arrepintió después. Los prospectos conscientes de sí mismos admitirán con franqueza su fracaso.

Autorregulación: paraíso en la calma. Los estímulos biológicos mueven nuestras emociones. No podemos librarnos de ellos, pero sí podemos hacer mucho para manejarlos. La autorregulación, es una conversación interna permanente, es el componente de la inteligencia emocional que nos libra de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Las personas experimentan malos humores e impulsos emocionales al igual que todos los demás, pero encuentran la forma de controlarlos y canalizarlos de manera útil.

¿Por qué la autorregulación es tan importante para los líderes? Antes que nada, la persona que controla sus sentimientos y sus impulsos es decir, un individuo razonable crea un ambiente de confianza y equidad. En un lugar así, la política y las luchas intestinas se reducen considerablemente y la productividad aumenta. La gente de talento llega en grandes cantidades a la organización y se filtra hacia los niveles inferiores. Cuando el jefe es famoso por la calma con que aborda los asuntos nadie quiere ser conocido como una persona exaltada.

En segundo lugar, la autorregulación es importante por razones de competencia. Todo el mundo sabe que en la actualidad la ambigüedad y el cambio dominan los negocios; las compañías se fusionan y se desmiembran regularmente. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Las personas que dominaron sus emociones sorteaban las modificaciones. Cuando se anuncia un nuevo programa de cambios, no les invade el pánico. Al contrario, buscan información y escuchan las explicaciones de los

ejecutivos sobre los nuevos programas. Conforme avanza la iniciativa, ellas adoptan el mismo ritmo. Muchas de las cosas malas que suceden en las compañías son causadas por un comportamiento impulsivo.

Motivación: la pasión por lograr . Es un rasgo que comparten prácticamente todos los líderes efectivos. Aquí, la palabra clave es lograr. Numerosas personas se sienten motivadas por factores externos: un gran sueldo, la situación que acompaña la obtención de un título impresionante o el formar parte de una empresa prestigiosa. Sin embargo, aquellos que tienen potencial de líderes encuentran la motivación en el logro de una hazaña o una meta, por la sola satisfacción que les produce concluirlo.

Cuando uno busca líderes, ¿cómo puede identificar a las personas motivadas por el impulso de lograr determinada cosa sobre aquellas que se mueven por las recompensas externas? La primera señal es la pasión por el trabajo mismo. También demuestran una energía incesante en su deseo por hacer las cosas mejor. A menudo, la gente que tiene esa energía parece inquieta con el status quo, siempre está ansiosa por explorar métodos de trabajo nuevos. Como es natural, las personas que tienen el impulso de superarse también quieren una manera de mantenerse al tanto de los adelantos: el propio, el de su equipo, el de su compañía. Mientras que la gente con poca motivación para alcanzar metas es generalmente vaga acerca de sus resultados, la que tiene un alta motivación lleva la anotación registrando medidas tan difíciles como la rentabilidad o la participación de mercado.

Es interesante observar que las personas con un alto nivel de motivación siguen optimistas, aunque la anotación le sea contraria. En tales casos, la autorregulación se combina con la motivación para superar la contrariedad y depresión que se presentan después de un descalabro o fracaso.

Empatía: el arte de dirigir. La palabra misma no significa esa clase de melaza sentimental expresada por la frase: "Yo esto bien, tú estás bien", tratándose de un líder. No implica adoptar como propias las emociones de otras personas ni complacer a todo el mundo. Eso sería un pesadilla, además de que imposibilitaría cualquier acción. Lo que empatía significa es considerar con ecuanimidad los sentimientos de los empleados -junto con otros factores- como parte del proceso de adoptar decisiones inteligentes. Hoy en día,

la empatía es uno de los componentes importantes del liderazgo por tres razones: el creciente empleo de equipos, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad de retener a las personas con talento.

Considere los desafíos que presenta el dirigir un equipo. Como lo puede atestiguar cualquier persona que haya formado parte de uno, los equipos son verdaderos peroles de emociones en ebullición. Frecuentemente se les encarga que lleguen a un acuerdo -lo cual es bastante difícil con dos personas, pero mucho más cuando esa cantidad aumenta-. El líder de un equipo debe tener la capacidad de percibir y comprender los puntos de vista de todas las personas que están alrededor de la mesa.

Por otra parte, la globalización aumenta la importancia de la empatía para los líderes empresariales. El diálogo entre culturas diferentes puede causar equivocaciones y malentendidos. La empatía es el antídoto. Las personas que la tienen están en sintonía con las sutilezas del lenguaje corporal; escuchan el mensaje oculto detrás de las palabras que se dicen. Además, poseen una profunda comprensión de la existencia y la importancia de las diferencias étnicas y culturales.

La empatía desempeña una función clave para la retención de las personas con talento. Cuando un buen empleado se va, se lleva consigo los conocimientos de la empresa. Es ahí donde intervienen el adiestramiento y los consejos. Los entrenadores y los mentores sobresalientes se introducen en las cabezas de las personas a las que ayudan. Sienten la manera en que pueden ofrecer una retroalimentación eficaz; saben cuándo estimular un mejor desempeño y cuándo esperarse. Su manera de motivar constituye una demostración de la empatía en acción.

Habilidad social, persuasión inteligente. Digamos que la habilidad social es la amabilidad con un propósito: llevar a la gente en la dirección que uno quiere para lograr el acuerdo sobre una estrategia de mercadotecnia nueva o inyectar el entusiasmo suficiente para crear un producto novedoso, por ejemplo.

Las personas con habilidad social poseen un círculo amplio de conocidos, además de la destreza para encontrar el terreno en común con toda clase de personas. Lo anterior no quiere decir que participen continuamente en actividades sociales, sino que trabajan

de acuerdo con la suposición de que, sin ayuda, no se puede hacer nada importante. Tales personas cuentan con una red de contactos que está lista cuando llega el momento de actuar.

La habilidad social es la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas suelen ser muy eficaces en el manejo de las relaciones cuando pueden experimentar empatía con los sentimientos de otros. Incluso la motivación contribuye a las habilidades sociales. Las personas que tienen el impulso de lograr cosas suelen ser optimistas, a pesar de los reveses o fracasos. Cuando la gente es optimista, su "resplandor" se esparce sobre sus conversaciones y otros encuentros sociales. Las personas con habilidad social, por ejemplo, tienen gran capacidad para manejar equipos. De manera similar, son maestros en el arte de persuadir una manifestación de la combinación del conocimiento de sí mismo, de la autorregulación y de la empatía. La motivación, cuando se hace visible en público, hace de tales personajes colaboradores excelentes. Su pasión por el trabajo contagia a los demás.

La mayoría de las compañías consideran las habilidades sociales como una capacidad clave para el liderazgo. Las personas parecen saber instintivamente que los líderes necesitan manejar eficazmente sus relaciones. Ningún líder vive aislado. Después de todo, su tarea consiste en realizar el trabajo por intermedio de otras personas y la habilidad social lo hace posible

Sería una simpleza afirmar que el IQ y la habilidad técnica no son ingredientes importantes para un liderazgo vigoroso. Incluso, la receta estaría incompleta sin la inteligencia emocional. Por ello, vale la pena aprenderla porque, bien desarrollada, es benéfica tanto para el individuo como para la organización. Los cinco componentes de la inteligencia emocional.

Se puede concluir después del análisis anterior, sobre economía, globalización, micro y medianas empresas mexicanas, que la seguridad que prevalecía en los años 50's y 60's ha desaparecido y se ha cambiado por incertidumbre...., estamos cambiando la forma de organizar nuestra vida. Ha desaparecido la seguridad en el trabajo, las estrategias de outsourcing no fomentan el orgullo de pertenencia ni la lealtad hacia las organizaciones, siempre sale más barato tener una plantilla flotante. Las empresas

proclaman que su principal recurso es el humano y se sienten traicionadas cuando un empleado valioso se va, pero no consideran sus fallas al no tener políticas de retención coherentes. La falta de coherencia provoca desconfianza y con este enfoque será difícil competir en una economía global. Uno de los grandes retos de esta época es conseguir que los que trabajen sientan la necesidad de aportar no sólo lo que saben, sino todo aquello que consideren que mejorará el trabajo de la organización en conjunto. La situación de desempleo de cuellos blancos en nuestro país apunta a que ahora la lealtad primero es hacia el propio desarrollo profesional, hacia la propia carrera; en segundo lugar hacia el proyecto, equipo o función y sólo en tercer lugar hacia la institución-entorno donde esta carrera se sitúa. Cada vez hay más empleados nómadas que no favorecerán el crecimiento de las organizaciones.

El líder mexicano deberá entender el signo de los tiempos, el ritmo del cambio se intensifica, deberá abrir su mente y visión a nivel global, el enfoque sistémico de la empresa ahora rebasa las fronteras nacionales... y en contraposición los procesos de cambio sociales requieren de un periodo de maduración que no siempre se adapta al de los cambios económicos y tecnológicos. El cambio de actitudes y comportamientos son siempre más lentos y paulatinos.

Ahí radicará su astucia, enfrentar un reto paralelo: con los clientes, lograr la diferenciación y lealtad hacia su marca y productos a través de mercadotecnia uno a uno asiéndolo sentir individuo y no masa o segmento , con los colaboradores, deberá establecer un liderazgo relacional mediante una influencia personal, donde el colaborador actúe por un compromiso personal con el líder para llevar a cabo una misión que vale la pena.

Otro reto importante es que las nuevas generaciones vivirán en una comunidad de objetivos alcanzados, donde compaginar la vida familiar y el trabajo es un gran desafío. El conflicto trabajo-familia con la gran escala de las mujeres en el mundo laboral será otro desafío a vencer por parte del líder actual.

Ahora trataremos los enfoques mexicanos de el Liderazgo desde expertos nacionales que han sido copartícipes de las crisis de nuestro país y plantean alternativas de dirección para ser proactivos y no reactivos en nuestro entorno.

1.2.4.6.2. Autores Mexicanos.

Cuando algunos autores, analistas y líderes empresariales hablan del liderazgo es muy importante partir de las bases culturales de cada país, y no olvidar que nuestro México es un "gran sistema" con valores propios y compuesto por "subsistemas" que tienen vasos comunicantes y generan efectos los unos a los otros. A continuación se hará un análisis de los diferentes enfoques sobre el tema liderazgo desde el punto de vista de consultores y autores mexicanos que transmiten y traducen sus experiencias con empresas mexicanas y capitalizan sus conocimientos en sus postulados a raíz de las mismas.

1.2.4.6.2.1. Liderazgo de Excelencia.

Cornejo autor mexicano en su libro "*Liderazgo de Excelencia*" (1990) ha realizado investigaciones en nuestro país, acerca del liderazgo y sostiene que la crisis nacional que hemos vivido por generaciones, es producto de la incapacidad crónica de gobernar en todos los sectores, así como de la impotencia de las organizaciones para responder a las esperanzas de sus miembros, todo ello resultado del fracaso de la relación líder-seguidor. Las consecuencias entre otras son las siguientes:

- Menos de uno de cada cuatro trabajadores trabajan al máximo de su capacidad.
- 60% de los trabajadores piensan que el esfuerzo que le ponen a su trabajo no es mayor que el mínimo requerido para mantener el empleo.
- Más del 75% sostienen que podrían ser más eficaces de lo que eran en el momento de la investigación.

Lo anterior es producto de un estilo de liderazgo que fomenta controlar en vez de organizar, de administrar la represión y no la expresión, de propiciar el estancamiento en vez de la evolución, la diferencia radica en lo que él denomina *Liderazgo de Excelencia*, éste se basa en hacer que los seguidores se comprometan a la acción y así volverse líderes y a su vez los líderes iniciales en agentes de cambio.

Hace un análisis comparativo entre ser jefe y ser líder desde el punto de vista del manejo de la autoridad:

EL JEFE

*Se vale de los privilegios de mando:
"Aquí mando yo".*

Impone.

Existe por la autoridad.

Empuja al grupo.

*Sus credenciales de legítima
autoridad son conferidas desde afuera.*

Inspira miedo y se le odia en secreto.

Busca al culpable cuando hay un error.

Asigna deberes.

Hace del trabajo una carga.

El jefe llega a tiempo.

EL LÍDER

Se vale de los privilegios de servicio.

Subyuga y enamora.

Existe por la buena voluntad.

Va al frente.

*Su credencial es su empeño generoso, su
dinamismo mágico y actitud de entrega.*

*Inspira confianza, inyecta entusiasmo,
envuelve a los demás en aire de
espontánea simpatía, da poder a su gente
y fortalece al grupo.*

*Corrige pero comprende, castiga pero
enseña, arregla las fallas y rehabilita al
caído .*

Da ejemplo y trabajo conjunto.

*Hace del trabajo un privilegio, porque abre
ventanas a los ideales que delatan la
alegría de trabajar y vivir.*

El líder llega adelantado.

Según el autor existen mitos acerca del liderazgo, la psicología social ha ido disipándolos pero al día de hoy existen las siguientes creencias:

1. "el líder nace no se hace"
2. "los líderes son una rareza"
3. "los líderes son carismáticos"
4. "los líderes solo existen en las cúspides organizacionales"
5. "el líder controla y manipula"

Respuesta a estos mitos

1. Las principales capacidades y habilidades de un líder no son producto de atributos genéticos, sino del aprendizaje de hábitos y nuevas conductas.

2. La acción de ser líder está implícita en la naturaleza humana y el liderazgo es posible en todos los seres humanos.
3. El carisma se adquiere poniendo cuidado en las actitudes de cortesía hacia los seguidores.
4. Cualquiera que adquiere la condición de líder influye en sus subordinados mediante su mimetismo, que es el atractivo natural que ejerce consciente e inconscientemente en sus seguidores, compartiendo estados de conciencia , esto los hace parecerse en actitudes, lenguajes y comportamiento.
5. Siempre tendemos a rechazar el control y la manipulación , aceptándolos sólo mientras alcanzamos nuestros objetivos y encontramos una mejor alternativa, mientras tanto almacenaremos con rencor y frustración estos sentimientos y volcaremos en su oportunidad estos sentimientos a dicho líder.

1.2.4.6.2.2.Liderazgo para la Productividad

Siliceo en su libro "*Liderazgo para la Productividad*" (1992) para sustentar el tema del Liderazgo ha tomado en cuenta la experiencia directa con cientos de ejecutivos de todos los niveles y de todos los sectores para definir cuáles son aquellas actitudes y comportamientos que logran eficacia y éxito en la labor de dirección, así como el encauzar e influenciar la energía humana hacia el logro de objetivos organizacionales.

Considera que los líderes mexicanos han sido generalmente improvisados y han carecido de una formación sólida constante. El talento será resultado de la educación y el entrenamiento sistemático que reciban , del compromiso mutuo tanto de la institución en procurar las bases de dicha formación como el de las personas en su propio desarrollo.

Se ha hablado mucho acerca de que el Liderazgo como la capacidad de "influir" en las relaciones humanas, esto es una realidad cotidiana que nace desde la familia en donde el padre a través de sus acciones, palabras, creencias, lenguaje corporal y relaciones; para bien o para mal influencia a sus hijos; El hijo al verlo y escucharlo está

recibiendo una influencia directa que lo forma o lo mal forma.

En las organizaciones es lo mismo, la presencia, la llegada puntual, la definición de objetivos, el respeto a las políticas y el comportamiento de los jefes (hacia quienes están muy pendientes los empleados) marcan y constituyen una influencia directa innegable, positiva o negativa en los seguidores. El lenguaje no verbal es el principal reto a manejar así como la congruencia entre lo que se dice y se hace. El perfil y la conducta constituyen en su conjunto una influencia que impactan las actitudes y comportamiento de los seguidores.

La habilidad en el manejo de los procesos humanos tales como la comunicación, la preocupación por el desarrollo individual de su gente, la integración de sus equipos, la motivación de su personal, etc, hacen las características que constituyen el perfil humano de un líder.

Una cultura productiva se sustenta en valores, que sea consistente, integral y esté animada por el ejemplo de un líder que contagie el espíritu productivo (compromiso y gusto por el trabajo, fe y confianza en la empresa y en la Patria).Se sustenta en el cambio, el líder deberá ser el agente que lo provoque y los requerimientos esenciales para ello serán:.

1. Que posea el sentido de autocrítica (conciencia y acción de su propio cambio).
2. Alto compromiso ante el desarrollo evolutivo del hombre y la sociedad.
3. Capacidad para evaluar las situaciones que generan opciones de cambio.
4. Capacidad analítica para comparar alternativas viables.
5. Energía y asertividad en la toma de decisiones (tiempo adecuado, natural y prudente para cada cosa, hecho o situación.)
6. Capacidad de comunicar y convencer sobre los cambios a implantar.
7. Actuación que modele y cambie conductas.
8. Integrador de cambios que converjan en un sólo objetivo.
9. Firmeza y prudencia basados en códigos de valores.
10. Inspirador, iniciador y mantenedor del "espíritu productivo" que anime a todo el quehacer humano.

Seis virtudes para los directivos de la era del cambio son:

1. Profundidad creativa (da forma a las estrategias acertadas)
2. Tacto (ayuda a construir culturas fuertes)
3. Perspectiva (ayuda a inventar el futuro)
4. Perseverancia (induce a tomarse el tiempo necesario para verlo puesto en práctica con éxito)
5. Concentración (estimula la prevención de necesidades futuras)
6. Flexibilidad (dirige la puesta en marcha de los esfuerzos de cambio)

Perfil del líder productivo

Conocimiento de si mismo

Interés por la salud y energía

Una actitud de aprendizaje

Capacidad y actitudes para el cambio

El sentido de logro, vitalidad y trabajo

Planeación de su vida y carrera

Habilidades y talentos del liderazgo productivo

El dirigente es una unidad biopsicosocial que lo componen factores y rasgos que lo integran como líder efectivo, el autor establece tres grandes grupos de habilidades y talentos:

I. Personales

II. De relación

III. De dirección de grupos.

TALENTOS Y HABILIDADES DEL LÍDER

Personales

1. Auto confianza

2. Autocrítica

De relación

1. Comunicación

2. Consideración y atención a los demás

Para la dirección de grupos

1. Definición clara de la misión y valores

2. Definición de objetivos a lograr

- | | | |
|--|---------------------------------|-----------------------------|
| 3. Auto educación | 3. Convencimiento | 3. Manejo de Juntas |
| 4. Objetividad | 4. Sinceridad y
Trasparencia | 4. Presencia directiva |
| 5. Asertividad | 5. Percepción y
sensibilidad | 6. Acciones institucionales |
| 6. Firmeza | 7. Empatía | |
| 7. Paciencia | 8. Delegación | |
| 8. Modestia | 8. Negociación | |
| 9. Retroalimentación | | |
| 10. Generosidad y
capacidad de servir | | |

Habilidades y talentos personales:

1. *Auto Confianza*

Sano sentimiento de autovaloración y auto concepto, fundamento de fortaleza Interna y crecimiento personal y profesional.

2. *Autocrítica*

Conciencia clara, objetiva y valiente de las propias fuerzas y debilidades.

3. *Auto Educación*

Interés, actitud de apertura y compromiso total a prepararse y auto educarse.

4. *Objetividad*

El sentido de realidad que elimina la subjetividad emocional , las preferencias Personales.

5. *Asertividad*

Se relaciona con la autoestima y se refiere a expresar y poner claro congruentemente los pensamientos, dudas y sentimientos, necesidades, deseos y decisiones. Implica un respeto por los pensamientos, derechos y necesidades de los otros.

6. *Firmeza*

Fortaleza en el actuar, convicción, seguridad personal y definición.

7. *Paciencia*

Saber escuchar, saber esperar y tener un adecuado control sobre sí mismo y las circunstancias que lo rodean.

8. Modestia

Todo aquel que posee autoridad y poder, fácilmente es presa de la vanidad y el falso orgullo. La humildad sana, la modestia y la sencillez, la moderación y el buen uso del poder, son retos ineludibles en nuestros países.

9. Recibir retroalimentación

Tener la capacidad de recibir críticas y la información que señala áreas de oportunidad.

10. Generosidad y capacidad de servicio

Implica amar, guiar, ser generoso y compartir con otros.

Habilidades y talentos de relación (capacidad para relacionarse con otros) :

1. Comunicación

Es el proceso de procesos, ya que comprende la integración o trabajo en equipo, la motivación, la capacitación, el manejo de conflictos y la toma de decisiones, alude más a criterios de calidad (sinceridad, profundidad, congruencia y honestidad) que de cantidad.

La seguridad, la capacidad de escuchar, la facilidad de palabra, la tonalidad, la oportunidad, la claridad, los mensajes no verbales y los requisitos de comunicación efectiva son habilidades y cualidades indispensables de todo líder.

2. Consideración y atención a los demás

Es respetar y valorar a los interlocutores, obteniendo su aceptación y confianza y probablemente hasta su admiración.

3. Convencimiento

Genera compromiso y libertad, convenciendo con la razón, conmoviendo con la emoción y el afecto.

4. Sinceridad y Transparencia

Mediante estos se logra la credibilidad y con ello un ambiente de confianza y seguridad a pesar de situaciones difíciles.

5. Percepción y sensibilidad

Ser perceptivo implica además de la facultad innata, de una disciplina, conciencia y estado de alerta a través de la cual el dirigente recibe ubica, evalúa lo que sucede a su alrededor.

6. *Empatía*

Es ser capaz de identificarse y sentir con el otro.

7. *Delegación*

Dar y confiar a un subordinado la realización de una tarea dotándolo de independencia, apoyo y supervisión necesaria. Para ello deberá definir concretamente los objetivos a alcanzar, precisar atribuciones y responsabilidades, fijar criterios con los que se evaluará, respaldar al subordinado, no intervenir, mantener un control preciso y claro y aplicar la delegación en toda la empresa.

8. *Negociación*

Discusión en la que a través de enfoques e intereses distintos las partes pueden llegar de común acuerdo a una solución satisfactoria

Habilidades para la dirección de grupos

1. Definición clara de la misión y valores

Definir con claridad porque existe hoy y para que fue creada la empresa.

Definir el compromiso que la empresa hace consigo misma, creencia y patrón para que los demás triunfen en su toma de decisiones.

Los altos ejecutivos deberán escribirla con simplicidad, rectitud, responsabilidad enfocándola cualitativamente.

Asegurarse de que todos la entienden ya que las creencias y valores deben circular entre empleados, clientes, proveedores y el público.

2. Definición de objetivos a lograr

Señalar claramente los objetivos que se esperan lograr siendo participe en su definición los individuos responsables de su logro. Ligar el sistema de evaluación de desempeño y el reconocimiento con el logro de los objetivos.

Deberá fijarse el resultado final deseado cuantitativa como cualitativamente, así como la fecha límite de cumplimiento. Especificar qué y cuándo. Que sean flexibles, estimulantes, razonables y retadores, en número razonable (5 o 6 objetivos). Que vayan de acuerdo con los recursos asignados. Coordinados y negociados con otras áreas a las que afecta su realización.

3. Manejo de Juntas

Los factores de éxito en este rubro son: Fijar un objetivo claro y específico. Sólo los involucrados deberán participar, la convocatoria debe ser oportuna, con un tiempo máximo de duración de 90 min. Exigir y demostrar puntualidad. No permitir desviaciones del tema, asegurarse de que se lograron los objetivos de información o análisis o toma de decisiones. No permitir interrupciones. Levantar una minuta de registro en: fechas y responsabilidades asignadas. Convocar juntas breves de control o seguimiento. Evaluar la junta celebrada.

4. Presencia directiva

Es indispensable que todo dirigente realice "contacto" y presencia personal con sus seguidores mediatos o inmediatos, para reforzar .Implica un acercamiento personal, saludar, dar una palmada, felicitar, señalar nuevos caminos.

5. Acciones institucionales

Implica un "dejarse ver", reforzar la motivación a través de la presencia de sus líderes. Requiere de los directores en inauguraciones de eventos diversos como cursos o seminarios. Juntas o reuniones informativas, de reconocimiento o premiación. Comidas con el personal que ha sobresalido por su desempeño de nuevo ingreso.

Visitas programadas a la planta o instalaciones. 4 o 5 reuniones al año con el 100% del personal para informar el desarrollo de la empresa, reforzar la misión y valores de la misma.

Perfil ético del líder

El autor hace mención de la importancia que tiene la formación ética en la preparación del ejecutivo o funcionario. La organización no sólo deberá buscar y evaluar la capacidad y los conocimientos técnicos si busca llegar a niveles de excelencia, deberá de manera directa crear y aplicar instrumentos como la educación y valores que garanticen cada vez más la honestidad e integridad de todos los integrantes de su empresa. Clasifica en cinco áreas de aplicación los valores relevantes:

Hacia el interior de la organización

-Lealtad a la institución, de la que forma parte su misión, principios y valores.

- Una elevada concepción de la dignidad , derechos y obligaciones del ser humano.
- Compromiso y ejemplo a seguir de eficacia, calidad y productividad en el quehacer cotidiano
- Compromiso con el crecimiento propio y el de los demás buscando el desarrollo integral.
- Congruencia y consistencia entre los principios y conductas, entre los planes y las acciones, entre los resultados y los reconocimientos
- Sinceridad y claridad en la comunicación, verificando la eficacia de los procesos de comunicación
- Mantener el mejoramiento de la calidad de vida del personal y su familia
- Compromiso de mejorar la calidad de vida y desarrollo psicológico y espiritual del personal.
- Mantener el mejoramiento de la salud, integridad física y mental del personal
- Compromiso y lealtad de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos asignados, buscando altos índices de productividad.

Hacia el Cliente

- Calidad integral y permanente de los productos y servicios, sin engaño o manipulación.
- Servicio como respuesta a las necesidades del cliente.
- Capacidad de respuesta, compromiso y garantía integral ante fallas y deficiencias de los bienes o servicios proporcionados.
- Mejoras tecnológicas en procesos y materiales en forma permanente para lograr una mejor competitividad.
- Nuevos diseños y mejores costos que se traduzcan en mejores precios a los clientes con compromiso y creatividad

En las relaciones laborales

- Respeto, valoración y reconocimiento mutuo entre sindicato y empresa

- Confianza: sólo evitando miedos, prejuicios y falta de credibilidad en diálogos, negociaciones y relaciones interpersonales
- Integridad para el compromiso y cumplimiento de lo negociado y exigir reciprocidad.
- Equidad interna: con justicia y prudencia al adjudicar derechos y obligaciones
- Colaboración solidaria: compartiendo con alto sentidos de apoyo y en forma interdependiente
- Nacionalismo: lograr objetivos comunes que trasciendan a nuestro país.

Hacia el estado

- Respeto solidario a instituciones públicas y gubernamentales
- Cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales
- Conciencia solidaria y subsidiaria de las tareas sociales y políticas
- Promover y defender los valores e intereses nacionales

Hacia la comunidad y sociedad

- Conciencia de la responsabilidad social
- Conciencia y mediación comprometida con la ecología y el desarrollo urbano
- Agente de cambio para con la empresa y con la comunidad
- Promotor y defensor de los programas de mejora continua y de la calidad de vida de la comunidad.

Perfil del Líder Productivo o vital.

El autor concluye después de muchos años de estudio que existen *siete características fundamentales del liderazgo en un líder productivo:*

Debe ser un *agente de cambio*, interesado en transformar el mundo que vive y trabaja, cuya prioridad y filosofía de vida sea *educarse a sí mismo* y se preocupe por el *desarrollo de su gente*. Que posea una *gran capacidad de escuchar* y sea lo suficientemente perceptivo hacia todo aquello que sucede en el mundo de la empresa. Deberá poseer una *visión estratégica* a corto, mediano y largo plazo y sepa aprovechar

las fortalezas de sus seguidores y *construir un equipo sinérgico* y productivo. No sólo con buenas intenciones sino *orientado a resultados*. Que *influya* e infunda confianza y credibilidad al ser sensible con su gente, firme y negociador, congruente, honesto y justo. Que *convenza* con la razón y conmueva con la emoción y el afecto.

Apoyando lo que el Lic. Siliceo menciona en segundo lugar, Eustaquio Martínez Del Río en su artículo "Cuide a sus ejecutivos" (1997) hace hincapié en la auto educación del líder y el desarrollo de su gente. Afirma que es de notar que las empresas líderes en el plano internacional cada día capacitan más a su personal. Tenemos el caso, por ejemplo, de Hewlett -Packard, en donde sus ejecutivos se capacitan alrededor del 12% de su tiempo, y hay algunos directores que llegan a ocupar hasta el 17% de su tiempo en capacitación.

Afirma que hay tres variables extraordinariamente importantes a considerar en el desarrollo de un ejecutivo.

Primero, *las habilidades* que se requieren para que la empresa logre culminar su planeación estratégica, que se especifican en objetivos y metas concretas, para lo cual debe solicitar ayuda a un especialista consultor en el campo.

Por ejemplo, si estamos hablando de habilidad en ventas, tenemos que saber qué parte de esas habilidades es la que anda bien o cuál se necesita reforzar: habilidad para dar presentaciones, habilidad de comunicación, prospección, manejo de objeciones, cierres de contrato, seguimiento adecuado, calidad en el servicio. También existen muchas habilidades por considerar, tales como sensibilidad directiva, comunicación, habilidades de moderación, liderazgo, habilidades técnicas, habilidades de calidad total, productividad ejecutiva, liderazgo efectivo, estimular el desarrollo de otros, trabajo en equipo, sensibilidad directiva, esto, por nombrar algunas.

Segundo, *las aptitudes* que se requieren para cumplir esas metas y objetivos específicos en cada puesto de la organización, así como las aptitudes que se requieren para desarrollarse en un área determinada. Todas estas deben estar perfectamente jerarquizadas, además de que cada una debe contener toda la serie de factores que la componen.

Tercero, se debe considerar el *potencial* de cada uno de los ejecutivos. Aunque todos tenemos un extraordinario potencial, sabemos que a través de diversas metodologías, como exámenes psicométricos o evaluaciones de 360 grados, o «assessment», o «coaching», o la simple observación de cada individuo, podemos comprender esta oportunidad para mejorar.

Será por eso que compañías líderes en los diversos mercados están seriamente comprometidas con el propio desarrollo de sus ejecutivos. Por nombrar algunas, están Wall Mart, Hewlett-Packard, Ford, Bancomer, Banamex, empresas que están tomando la delantera, permitiendo, también que consultores profesionales especializados intervengan y que a fin de cuentas sus servicios terminen en un costo menor, logrando optimizar los procesos clave para el éxito empresarial.

2.2.3.Liderazgo Capacidades para Dirigir

Otro autor mexicano el Dr. David Casares Arrangoiz , consultor, investigador y especialista en Dinámicas de Grupo y Liderazgo de ejecutivos en su libro *Liderazgo Capacidades para Dirigir (1994)* realizó un estudio de las características comunes a todos los niveles y ámbitos de liderazgo y que configuran las cualidades personales, las practicas para dirigir, las capacidades que hacen que una persona tenga ascendencia y poder de influencia en el pensamiento, en los sentimientos y en las conductas de otros.

Desarrolló un modelo de interacción que explica a partir de los diferentes niveles de relación y de las características personales más cercanas a la individualidad del líder, como son sus habilidades humanas de congruencia, su tenacidad, su capacidad intelectual , la fe y seguridad en si mismo y su destino.

En primer nivel se encuentra *la capacidad para ver hacia adelante*, de visualizar metas y objetivos, imaginar su empresa o área en el futuro y diseñar la ruta que asegure el arribo al puerto deseado .

En un segundo nivel están *las capacidades de relación y compromiso*, estableciendo un verdadero vínculo de apoyo y un contrato psicológico para promover el desarrollo y el óptimo desempeño de su colaborador. También exige la capacidad de

dirigir e integrar a un grupo humano, comunidades o un país con lenguajes y símbolos diferentes.

En el tercer lugar menciona *la capacidad para negociar y conseguir acuerdos positivos y constructivos*, interesando e involucrando a otros en los objetivos de su área de competencia .

En cuarto nivel se ubica en *la ubicación creativa de los valores, tradiciones y creencias de la institución*, ya que debe revitalizar la cultura y las costumbres existentes. Si quiere orientar a sus colaboradores hacia nuevos valores y metas, deberá partir de la identidad propia de su organización que es la cultura, ésta contiene el cúmulo de aprendizajes y la fuerza de creencias y valores en los que fincan su identidad y seguridad los miembros de la organización. El conocimiento y cuidado de los valores propios de cada cultura son fundamentales para lograr influir en un grupo humano.

En un lugar plano se encuentra *la capacidad para interactuar con el entorno y mantener relaciones con otras organizaciones*, con el objeto de enriquecerse con los avances técnico administrativos, o con el poder que o influencia que dan las relaciones con otros niveles.

Las Habilidades Fundamentales de Relación

Las habilidades que todo líder puede desarrollar para lograr una mayor efectividad y dependiendo de su nivel de responsabilidad son seis:

1. *Dominio personal*
2. *Visión y comunicación trascendentes*
3. *Capacidad de compromiso*
4. *Capacidad para guiar, evaluar y formar a su gente*
5. *Habilidades sociopolíticas*
6. *Trabajo en equipo y formación de una cultura organizacional*

1. *El Dominio personal*. Implica el conocimiento de uno mismo, estimular la introspección y el hábito de reflexionar. La habilidad para lograr la credibilidad es resultados de los valores, la disciplina y el autodomínio. Se forja en el sacrificio y en la

entrega. Fomentando el espíritu de lucha y la resistencia ante la adversidad. Lo que inspira a los seguidores a alcanzar con tenacidad y fe inquebrantable las metas a pesar de las adversidades, no nace sino de la seguridad que el líder tiene de si mismo y se obtiene precisamente a partir del auto conocimiento. Conocer las propias fuerzas, identificar las debilidades, aceptarlas con humildad y ser congruente con los propios valores y principios, hará que esa fuerza moral o ética influya en los valores de los seguidores.

La seguridad, la tenacidad y la fe en los ideales son la base fundamental de éxito, y eso da la fuerza para enfrentar los fracasos y los desafíos, logrando así, la integración de las propias capacidades

Desgraciadamente el pecado más común de los líderes es la vanidad y la ensoñación de si mismos, ya que los hace perder el piso y la objetividad. Ahora el dinero y el poder son el cáncer de la desintegración. La técnica y el progreso son el Dios que rige sus destinos; estandartes “muy justificables” que en aras de la eficiencia los aleja de las verdaderas necesidades de superación humana de su gente.

2. *Visión y comunicación trascendentes.* Ser visionario es un signo común a todos los líderes. La visión es una idea motriz, que lleva una conceptualización integral, tangible y concreta, cargada de emoción y fuerza de atracción para el grupo a dirigir. Integra y orienta valores. Articula un escenario realista del futuro. y debe ser compartida y apoyada por los seguidores para que tenga éxito.

No cualquier ejecutivo llega a ser un líder. El director o gerente cuentan con la fuerza que les da la administración, su jerarquía o el poder económico. El líder además de lo anterior, es un guía de hombres y mujeres que toca las cuerdas más profundas de la motivación humana, estas van más allá de un buen salario o de una palmada en la espalda. Implica el sentido de servicio y superación bajo una ética de compromiso y solidaridad social. Los líderes han sido profetas que han hablado del futuro a sus comunidades, despertando a su gente de sus preocupaciones rutinarias y mezquinas para abrirles un nuevo panorama mediante posibilidades que ellos no ven. El líder vende sus ideas y no sólo eso, logra que hagan suya esa visión y compromete a otros en su trascendencia.

Una visión sin misión no tiene sentido, la misión es una herramienta del liderazgo que define la responsabilidad para con los accionistas, con el país, con los empleados y con los clientes. Fija los objetivos generales y por área. Ambas deben ser comunicadas y vividas a diario desde la cabeza hasta el nivel más bajo de la organización y el principal medio de difusión es el testimonio de sus cabezas, el ejemplo es la principal regla no escrita a seguir. Las estrategias y los valores son las formas para alcanzar la misión y visión de futuro.

3. *Capacidad de Compromiso.* La credibilidad de los líderes nace de su capacidad de compromiso. Compromiso consigo mismos, con su gente y su desarrollo, esto genera compromisos grupales y crea el espíritu de equipo, sinergia necesaria para lograr las acciones en cadena que contagian a toda la organización, base del sentido de trascendencia que da la fuerza para obtener resultados, ya que una acción comprometida vale más que mil palabras.

Ser predecible en las promesas creadas y ser congruente con uno mismo implica conocer los propios límites para no comprometerse con lo que no se puede alcanzar. Este compromiso implica el establecimiento de relaciones interpersonales y sociales constructivas, donde ambas partes se enriquecen, se respetan y se trascienden a sí mismos, dentro de un marco ético y de valor.

Esto marca la diferencia entre aquellos líderes que destruyen para construir y que su liderazgo lo basan en la ley del más fuerte mediante la anarquía. En este estilo autócrata nacen y crecen un sin fin de personas que se dicen líderes, en la historia y en las empresas. Se valen de infundir miedo o la disminuyen psicológicamente al otro para controlar a la gente, erosionándola al destruir lentamente su dignidad personal. Desaparecen tradiciones éticas que se han construido a lo largo de la historia, para imponer las propias, manipulando las situaciones en beneficio propio.

La diferencia entre los líderes y los pseudo líderes es que los primeros aman a su pueblo o seguidores, cuidan de él y de su desarrollo integral, promueven su crecimiento a etapas de mayor superación y propician el bienestar integral haciéndolos mejores personas.

4. *Capacidad para guiar, evaluar y formar a su gente.* Ser guía de personas implica que a través de sus actos el líder transmita su rectitud personal. Significa señalar clara y

visiblemente las conductas indeseables. Definir los objetivos de corto plazo y corroborar que hayan sido entendibles por todos. Repetir los objetivos una y otra vez hasta que sean introyectados en la personalidad es una labor diaria. Hacer palpable el compromiso real y personal con el bienestar integral de los colaboradores, aún en los detalles simples es vital para tener fe. Promover el orgullo de pertenencia y proclamar que con voluntad todo se alcanza hace la cohesión.

Evaluar implica conocer a fondo a las personas, tanto en cualidades como en limitaciones, captar sus fuerzas y potencialidades, visualizándola en el puesto y analizándolas en función del equipo y de las metas que se tienen planteadas, para poder predecir así la actuación futura. Es vital hacerlo desde el momento del reclutamiento y selección hasta sus evaluaciones del desempeño. Hay que conocer integralmente a los colaboradores no sólo en la oficina sino en su entorno familiar, en su actuación deportiva y social.

El liderazgo es un fenómeno dual en donde el líder se multiplica en sus colaboradores . Es reconocer aciertos, valorar la entrega y el cumplimiento del deber como una función de justicia, reforzando conductas deseadas publicitándolas como testimonio a los demás. El reconocimiento moral es un nutriente efectivo que hace al colaborador un ser humano capaz y creativo y que crea un efecto multiplicador que permea hacia los niveles inferiores.

5. Habilidades sociopolíticas. Dentro de estas habilidades “el poder” juega un papel importante y conlleva una connotación positiva cuando su uso tiene una valoración ética.

El poder es dado por la capacidad económica, por los conocimientos técnicos, por la capacidad de relación e influencia, por la fuerza moral personal y por la opinión públicas, etc. El verdadero líder debe ser un experto en el manejo el poder y de la influencia, ya que al poseer ambas habilidades, podrá lograr los resultados esperados y prevenir los efectos indeseables. El adecuado uso del primero incrementa el segundo .Este poder nace de las propias habilidades y capacidades, así como de las actitudes que es capaz de transmitir a su gente y que lo hacen ser admirable, por ser congruente con lo que proclama y exige, además de que lo hace depositario de los recursos y capacidades

humanas que le confiere la institución o su grupo. Si lo utiliza con sabiduría puede frenar tragedias y resolver problemas y a su vez incrementar su influencia.

Otra habilidad es la de “saber convencer y negociar”, mediante la palabra hablada o escrita. Ambas producen poder e influencia ya que unen las energía de todos para obtener los objetivos específicos más deseados y más sentidos de su grupo o comunidad. La capacidad de vender ideas y planes, saber escuchar, dialogar y concertar voluntades es vital en el desempeño de todo líder.

La asertividad individual es un ingrediente vital en el desarrollo de esta habilidad, mediante ella la persona tiene conciencia clara de sus derechos y conoce los objetivos que persigue y pone todos los medios a su alcance para obtenerlos con base sana de valoración de sí mismo, con una clara concepción de sus fuerzas y de las técnicas necesarias para lograr los objetivos deseados, sin dejarse manipular, ni lastimar los derechos de los demás. Una persona asertiva sabe como manejar positiva y prácticamente su poder personal. Sabe brindar aprecio y tejer la trama social, manteniendo una relación armónica con las principales fuerzas y personas involucradas en la tareas comunitaria.

Una tercera habilidad es la de “obtener información” ya que esta permite explorar y conocer mediante redes de información las ventajas competitivas de otros, tener predicciones sobre tendencias y cambios que apenas se están gestando, le permite reacomodar las acciones a tomar, permitiendo la pro acción y no la reacción. Saber acercarse a informantes confiables y entender los signos de los tiempos.

6. Trabajo en equipo y formación de una cultura organizacional

Casares (1994) realizó en México una investigación, mediante diez y nueve entrevistas y diez y siete cuestionarios con altos ejecutivos de los sectores públicos (8), empresarial (5), y educativo (6) y les pidió que definieran la esencia y las características del líder de acuerdo con su experiencia, además de jerarquizar las capacidades que en su experiencia personal fueran responsables de sus resultados en su papel de líderes. Los entrevistados en general eran mayores de 50 años.

Los del sector empresarial hicieron mayor hincapié en el trabajo en equipo y en formar segundas manos, todos mostraron una clara tendencia a resaltar el papel de líder en relación a sus seguidores. Los cuatro más jóvenes y sólo tres mayores tendieron a darle un peso más importante a la influencia de los colaboradores en los resultados logrados. El autor lo interpreta como un fenómeno resultado del estilo de liderazgo autocrático en el pasado y tendiente a ser participativo en el momento de la investigación.

Las frecuencias de los resultados fueron (ver cuadro siguiente página):

1. TENER UNA VISIÓN CLARA DE LO QUE SE QUIERE LOGRAR EN EL FUTURO. Reforzada por la capacidad de planear, es decir prospectar y aterrizar objetivos y metas .En los entrevistados esta visión se orienta a resolver necesidades y fines comunes, que debieron ser negociadas y englobadas en la proposición a futuro.

2. PREDICAR CON EL EJEMPLO: CONGRUENCIA. Esta fue también resaltada en las entrevistas como una condición sine qua non para ejercer el liderazgo.

3. CAPACIDAD DE TOMAR DECISIONES. Que conjuntamente con la capacidad de analizar problemas, son base para establecer la visión de futuro enmarcada en un entorno específico. Sobresalió en los entrevistados, una clara orientación a la acción, no a una planeación muy elaborada. Tener visión y ejercitarla en programas inmediatos.

IMPORTANCIA DE LAS CAPACIDADES DE LIDERAZGO

Número de respuestas

CAPACIDADES

LUGAR DE IMPORTANCIA

	1er.	2do	3er
Tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro	15	0	0
Predicar con el ejemplo: congruencia	10	6	1

Capacidad de tomar decisiones	9	4	3
Tenacidad y disciplina	7	3	4
Capacidad de compromiso y riesgo	5	5	1
Saber motivar y convencer	4	4	2
Conocimiento del entorno social o del mercado	4	2	4
Conocimiento de sí mismo	4	1	2
Tener una comunicación clara de los objetivos	3	7	6
Capacidad de analizar problemas	3	2	6
Posturas claras y definidas	3	2	3
Saber relacionarse con gente sobresaliente y con poder(\$,polit,tecno)	3	2	2
Saber seleccionar a sus segundas manos	2	6	2
Saber captar las circunstancias y necesidades del entorno inmediato	2	2	1
Saber planear	1	6	2
Alta exigencia hacia los resultados	1	3	6
Capacidad de aprendizaje	1	3	6
Seguridad Personal	1	3	4
Inteligencia superior	1	2	3
Habilidad para negociar y lograr una ventaja para todos	1	2	1
Saber mandar	1	1	6
Saber delegar	0	5	2
Saber formar a sus segundas manos	0	3	3
Tener fe en los colaboradores	0	3	2
Saber premiar y reconocer los logros de colaboradores	0	3	2
Saber evaluar	0	3	2
Habilidad para tratar a los clientes más importantes de la empresa	0	1	2
Capacidad de apoyar y estar presente con los colaboradores	0	1	0
Saber castigar	0	0	0

1. **TENACIDAD Y DISCIPLINA.** En otras palabras dominio personal. En las entrevistas se habló de la formación del propio carácter, saber auto controlarse, vencer el miedo, tener la capacidad de sacrificar lo inmediato en aras de un fin superior ; tener la fortaleza para enfrentar las adversidades y mantenerse en el rumbo decidido, dentro de una apertura a ajustes situacionales.
2. **CAPACIDAD DE COMPROMISO Y RIESGO.** Esta característica está relacionada con la congruencia, predicar con el ejemplo, tomar decisiones y la tenacidad.
3. **TENER UNA COMUNICACIÓN CLARA DE LOS OBJETIVOS.** Un líder debe comunicar la visión y el rumbo de manera concreta y dirigir el esfuerzo de sus colaboradores

Comentarios como : “la crisis nacional que hemos vivido por generaciones, es producto de la incapacidad crónica de gobernar en todos los sectores, así como de la impotencia de las organizaciones para responder a las esperanzas de sus miembros, todo ello resultado del fracaso de la relación líder-seguidor”.(Cornejo,1990 p.21) son arriesgados y poco profundos. Parece que la única variable que influyen en las crisis son: el líder, con una gama de capacidades que fueron insuficientes para responder a las necesidades de seguidores .

La preocupaciones de estos tres autores mexicanos versan sobre cualidades que debe poseer un líder y que coinciden al decir que no implica nacer con ellas .

Actitudes y capacidades que se adquieren obviamente a través del aprendizaje y la experiencia . Todo lo anterior producen conductas que se traducen en resultados tangibles y de tipo socio emocionales tanto para el líder, los colaboradores.y la empresa

Tanto Siliceo como Casares hacen una ecuación de:
virtudes o cualidades + habilidades reales o adquiridas que se vuelven capacidades + perfiles orientados a la productividad = Líder exitoso

Se aprueba que las características individuales son cruciales para el papel del liderazgo, pero también las diferentes situaciones exigen diferentes formas de liderazgo , un líder puede ser exitoso en una empresa o situación y en otras condiciones no lo es.

A su vez se observa en las empresas en etapas de transición se generan grandes esperanzas en los colaboradores de que el que llegue proporcionará lo que el otro no les dio.

¿Por qué el liderazgo es un asunto de tantas polémicas, creencias y sentimientos?.¿Por qué el líder está impregnado de un áurea de magia? ¿Por qué parece ser una solución sumamente fácil para solucionar los problemas de personas, organizacionales y de este país? . Se pierden de vista aspectos como la existencia de arreglos estructurales inapropiados, distribución de poder que bloquea la efectividad de las acciones, carencia de recursos, resistencia al cambio, etc.

Se propone como respuesta a estas preguntas y para la comprensión del tema una visión convergente que una las valiosas aportaciones anteriores y organice la información recabada en el marco teórico a través de un enfoque multi variado y sistémico.

El modelo de Likert (1965) es una excelente plataforma para visualizar el planteamiento sugerido:

Likert demostró que una empresa es un sistema complejo en el cual el liderazgo utilizado y otras funciones organizativas, tienden a variar juntos, cuando una variable cambia, las otras también lo hacen. Además sostiene que esas variables pueden evaluarse y están relacionadas íntimamente con los resultados. Esto es aplicable al considerar la gran cantidad de variables que debe manejar un líder.

Las variables independientes determinan el curso o desarrollo de la organización y los resultados conseguidos por el líder, incluye las variables que pueden ser modificadas o cambiadas por el autoliderazgo. Las variables intervinientes, reflejan el estado interno y externo de la empresa. Las variables de resultados o dependientes reflejan los logros de la organización y su razón de existir, como la rentabilidad, las utilidades, etc.

<p><u>Variable Independiente</u></p> <p>1. Atributos del líder</p> <p>2. Comportamientos del líder</p>	<p><u>Variable Interviniente</u></p> <p>1. Conductas de los colaboradores</p> <p>2. Variables externas situacionales</p>	<p><u>Variable Resultados</u></p> <p>Resultados alcanzados que responden a las necesidades de Socios, colaboradores y Sociedad</p>
--	--	--

ENFOQUE SISTÉMICO DEL LIDERAZGO		
<p>Es <u>independiente</u> porque se puede manipular a través del auto liderazgo, el aprendizaje y la inteligencia emocional.</p> <p>En la VARIABLE INDEPENDIENTE se ubican 2 aspectos importantes:</p> <p><u>1. Atributos del líder</u></p> <p>Cualidades + Conocimientos + Motivaciones + Habilidades = Capacidades o competencias directivas</p> <p><u>2. Comportamientos del Líder:</u></p> <p>Orientado a la tarea Orientado a mantener y hacer crecer al grupo Comportamientos de</p>	<p>Es <u>interviniente</u></p> <p>No son manipulables y están sujetas a variables internas de los colaboradores y fuerzas del entorno.</p> <p>Con los colaboradores:</p> <p>1. Porque es el espejo de las acciones del líder que se refleja en las conductas de los colaboradores.</p> <p>incluyen:</p> <p>Esfuerzo Cohesión y trabajo en equipo Comunicación Espíritu de logro de metas Motivación Participación Apropiación de la visión y misión. Compromiso Necesidades y valores de los colaboradores.</p>	<p>Es de resultados porque la unión de las dos anteriores genera la variable dependiente en términos de:</p> <p>Alcance de la Visión Logro de objetivos Rentabilidad Utilidades Salud y crecimiento psicológico de los colaboradores Desempeño del grupo Cambio planeado Acciones institucionales que impacten la comunidad o sociedad, incrementando el bienestar de la misma Servicios y Recursos de apoyo Mejoramiento del ambiente Cuidado de la ecología</p>

<p>influencia individual:</p> <p>consideración, sensibilidad solidaridad, escucha. actitud de Servicio formación de líderes</p> <p>Aquí el líder utiliza para influir el poder :</p> <p>Experto Referente Légitimo</p>	<p>Personalidad de los colaboradores Reglas no escritas o normas</p> <p>Variables externas situacionales son aquellas no controlables por el líder y que implican su proactividad:</p> <p>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Características de la organización 2. Restricciones políticas, económicas, legales. 3. Tecnología 4. Mercados globales 5. Fuerzas ambientales 6. Economía interna y externa 2. Competencia en el mercado 	
--	--	--

Este planteamiento facilita entender que hay factores que pueden contribuir u obstaculizar los esfuerzos del líder. Es por ello que el líder se vuelve un director de orquesta al conjuntar armoniosamente (el compromiso) : instrumentos(personas) esfuerzos(Motivación), tiempos (costos de oportunidad del entorno), sonidos (comunicación) y logra una sinfonía (visión) que el todo coordinado genera una obra de arte.

El liderazgo es un factor esencial en las ciencias sociales porque se vale del método científico para estudiarla. Pero también es un arte porque representar cosas existentes, construye cosas que no existían, expresa su visión interior, estimula la vida interior del artista(líder), pero también la del receptor(colaboradores), al receptor le aporta satisfacción, emoción, provocación, impresión o producción de un choque. Siempre la suma de sus partes será mayor que el todo

CAPITULO II.

2.1. Objetivos.

GENERAL

Analizar a partir de un nivel conceptual el liderazgo, su significado psicológico y social, en ejecutivos mexicanos de cuatro diferentes sectores, en empresas de la zona metropolitana, mediante redes semánticas naturales.

ESPECÍFICOS

- a) Identificar el significado psicológico y social del liderazgo en cuatro grupos de ejecutivos mexicanos de primer, segundo, tercer, cuarto y quinto nivel jerárquico en empresas del Distrito Federal.
- b) Identificar si estos significados se integran, desarrollan y modifican de acuerdo al nivel jerárquico al que pertenecen.
- c) Identificar si estos significados se integran, desarrollan y modifican de acuerdo a los años de experiencia laboral o años supervisando personal.
- d) Identificar si existen diferencias entre las redes por sector (manufacturero, de servicios, financiero y comercio. Tomados del Censo Económico 1999)
- e) Conocer la relación que existe entre las definidoras y el nivel de relación.

2.2 Problema de Investigación.

Si repasamos los estudios en México de liderazgo en la literatura científica reciente, descubriremos que en nuestro país existen pocos modelos, surgidos de investigaciones de campo.

La mayoría de los autores mexicanos se han dedicado a analizar la misión básica de todo líder, como es el caso concreto Cornejo (1990). Otros como Siliceo (1992) y Clúa (2001), han realizado estudios de las organizaciones desde su perspectiva como consultores de empresas, analizando la relación entre productividad, educación y relaciones industriales, así como la forma de transformar a las empresas que sólo dan resultados en empresas altamente productivas y plenamente humanas; o como Casares (1994) que ha estudiado la concepción del liderazgo a través de características esenciales, capacidades requeridas y el papel que juega el fracaso en la formación de 15 ejecutivos del sector público, empresarial y educativo. Sin embargo, la finalidad que se

persigue por estudiar e investigar sobre el tema en la presente investigación es la siguiente:

a) No existen antecedentes acerca de las asociaciones mentales que provienen de lo que es ser un auténtico líder .

b) La situación económica y de cambios políticos que hoy vivimos en el entorno y en las fuentes de trabajo, es un fenómeno sin precedente en nuestro país después de más de 70 años del PRI en el poder, esto forzosamente afecta a los líderes que dirigen el rumbo de las empresas. De ahí el interés de encontrar la relación entre el liderazgo y el significado real, en gente que se sigue preparando en postgrados universitarios y que sufre día a día esos cambios.

c) Los resultados de la investigación darán las bases para la construcción de un instrumento, partiendo de la percepción etno-psicológica y cultural de la ciudad de México.

d). Como producto de la experiencia pasada y la retroalimentación que los ejecutivos guardan en su memoria acerca de las vivencias al liderar y ser liderados, encontraremos las respuestas a estas interrogantes:

¿Cuál es el significado psicológico y social de lo que es ser un líder efectivo, en este país, desde la perspectiva del ejecutivo? .

¿Habrá diferencias en la identificación de significados en las personas por el sector o giro industrial en el que trabajan? .

¿El significado de lo que es un auténtico líder, cambiará dependiendo del nivel jerárquico que ocupan los ejecutivos en las empresas para las que trabajan?.

¿Habrá prioridades diferentes al identificar el significado de lo que es ser un líder efectivo por género? .

¿Influirá el estado civil para darle un significado psicológico distinto?

¿Los años de experiencia laboral ejercerán una influencia en la manera como se concibe el liderazgo efectivo?

¿Conforme se obtiene mayor preparación académica se le dará al liderazgo una significación distinta?

¿Las personas con maestría le darán mayor importancia a ser visionario o anticiparse al futuro que los que tienen un nivel de Licenciatura?

¿El grado de relación entre las palabras definidoras nos dará con mayor certeza la mezcla de atributos que debe tener aquel que guía a otros al lugar donde no irían solos?

2.3. Importancia del Estudio .

El concepto de liderazgo hoy en día en las empresas es el más importante y pertinente de todos los conceptos de la ciencia de la conducta. Los ejecutivos se ven enfrentados continuamente en su trabajo cotidiano, con cuestiones tales como: asignación de responsabilidades, delegación de facultades, fijación de objetivos, controlar y evaluar funciones, formar equipos de trabajo, etc. Una cantidad de preguntas acerca del proceso de liderazgo aparecen a raíz de las experiencias y siempre han surgido inquietudes como:

¿ De qué manera lograr que se haga el trabajo con la mayor eficiencia?

¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo?

¿ Cómo se inspira compromiso y lealtad a los miembros del equipo, en lo que se refiere a la compañía y a sus objetivos?

¿ Se perderá el respeto de los subordinados si se es demasiado afable?

¿ Cómo se debe usar el poder para recompensar y castigar?

¿ Porqué un Director puede funcionar como líder en una empresa, mientras que en otro contexto es tan sólo un ejecutivo, no tan efectivo y vital?.

La crisis económica que hemos vivido por el proceso de globalización desde la década de los noventas, ha originado el que las grandes empresas optimicen al máximo sus recursos y los ejecutivos hayan hecho alarde de toda su creatividad entre otras como: el haber absorbido dos puestos con el mismo salario. Al ser objeto de despido, sobrevivir con gran destrezas, bajando su poder adquisitivo y con ello su nivel de vida.

Alguno de los tantos temas que ocupan hoy a los dueños de la micro, pequeña y mediana empresa son la calidad en los productos, la rentabilidad y mantener a los clientes, cualquiera que sea el giro, sector o región. Muchas de estas empresas se iniciaron familiarmente, y gracias a la perseverancia de sus dueños, dedicación, seguridad y confianza, lograron hacer lo que se proponían. El ir y devenir de las crisis se ha reflejado en la conducta del empresario y en la del trabajador. El dueño se ve obligado a ser administrador y gerente pero no líder, esta es una de las tres causas del fracaso de las empresas familiares (Ibarra, 1991) esto lo confirma un estudio que realizaron Madrigal

(1997) del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas con estudiantes del doctorado en ciencias sociales en IPN, a empresas con más de 30 años de antigüedad, dedicadas a la fabricación de calzado de dama en una muestra de 22 empresas, utilizando la técnica de estudio de casos. Analizaron las opiniones del líder y del empleado con respecto a lo que piensan ambos, en los diferentes aspectos de su trabajo. Se muestran a continuación:

EL ADMINISTRADOR OPINA

Falta de desarrollo del personal.
 ¡No sirven para nada!
 Si los capacito se me van.
 No son parte de mi familia.
 No realizan su función.
 Sólo quieren aumento de sueldo siempre.
 No existe motivación ni liderazgo en el personal.

EL TRABAJADOR OPINA

Me siento frustrado y sin desarrollo.
 Sólo me explotan.
 En cuanto pueda me voy.
 ¿Lealtad? ¿Qué es eso?
 Cuido sólo mi trabajo, no es mi negocio.
 Pedí aumento y me dieron trabajo.
 Nunca me han dicho si hago bien o mal mi trabajo.

Se le preguntó al empresario cuál es su conducta en la administración y cual es la conducta de su gerente. A partir del análisis de las opiniones del administrador-gerente y del empleado, se puede advertir una existente guerra de pensamiento y acciones, esta lucha interna donde parece que tienen rumbos distintos. Esto es el principal obstáculo para alcanzar una misma meta. Uno de los empresarios del calzado describió el problema a partir del manejo y orientación de su empresa, Suárez (1996) la describe como una cárcel psíquica donde la orientación cultural del directivo, prácticamente no le permite vislumbrar una estrategia acorde a las nuevas circunstancias del entorno y del sector. Es una especie de metamorfosis que implica la existencia y la presencia de un nuevo liderazgo abierto al cambio, motivador, justo, y congruente entre lo que dice y lo que hace. Clúa (2000) nos hace hincapié que el liderazgo y la administración son dos sistemas distintos pero complementarios de acción. La administración es el enfrentamiento con la complejidad, prácticas y procedimientos. Sin una buena administración las organizaciones se vuelven caóticas y amenazan su existencia en el entorno, una buena administración genera orden y consistencia a las dimensiones claves de la operación. El liderazgo, en contraste es enfrentarse al cambio y provocar crisis.

“Parte de las razones de su importancia en años recientes, es que el mundo de los negocios se ha tornado altamente competitivo y volátil. El rápido cambio tecnológico, más la competencia internacional, la desregulación de los mercados y los precios inestables de energéticos, han contribuido a estos cambios. El resultado es que haciendo lo que se hacía ayer ó mejorando un 5%, no es una fórmula de éxito. Mayores cambios son más y más necesarios para sobrevivir y competir efectivamente en este nuevo entorno”. (Clúa , 2000,p. 18-20)

Hoy en día se necesitan fórmulas y líderes que respondan a las nuevas agrupaciones internacionales y a las alianzas globalizadoras y trascendentes, ya que los problemas ecológicos, económicos y sociales de unos países afectan a los otros.

En nuestro país la forma como se conceptualiza el liderazgo es diferente que en nuestro país vecino, en la investigación realizada por Casares (1994) las variables socio culturales de nuestro entorno hacen esa diferencia y como respuesta e ello surge la inquietud del tema.

El autor de la presente investigación busca conocer el significado que tiene para los ejecutivos mexicanos el concepto de líder, debido a que logra que otros “quieran hacer las cosas”.

La investigación tendrá una plataforma que incluye un repaso de antecedentes y enfoques, definiciones diferentes de liderazgo e investigaciones a lo largo de la historia, en las ciencias de la Psicología, la Administración y la Sociología, hasta las teorías más recientes, incluyendo autores mexicanos que han escrito y realizado investigaciones en nuestro país.

2.4. Limitaciones del estudio

Las limitaciones del estudio son:

- ⇒ Los resultados no son generalizables para los ejecutivos del interior de la República Mexicana, ya que la muestra representa sólo a ejecutivos del Distrito Federal.
- ⇒ El número de Directores Generales, Subdirectores y Directores es menor que el de Gerentes y Subgerentes, por lo tanto los altos niveles jerárquicos no serán representados significativamente.

- ⇒ No se abarca en la investigación ejecutivos que trabajan en el gobierno, por lo que los resultados no pueden ser generalizables para este sector.
- ⇒ Los años de experiencia laboral dan un enfoque diferente a la conceptualización del liderazgo. Por el tipo de muestra se encontrarán más personas jóvenes con menos años de experiencia que aquellas más experimentadas.
- ⇒ Los alcances de la investigación proporcionaran la plataforma para una segunda investigación que implica la construcción del instrumento, validación y confiabilización del mismo

2.5. Hipótesis

2.5.1. Tipos de Hipótesis

Hi : Existen diferencias en el significado psicológico y social del liderazgo por el grupo sectorial al que pertenecen los ejecutivos.

Hi : Los Directores Generales le dan el mismo lugar a los significados del liderazgo que los Subdirectores.

Hi : Los Directores le dan diferente lugar a los significados del liderazgo que los Gerentes.

Hi. Los Gerentes le dan el mismo lugar al significado psicológico y social que los Subgerentes.

Hi : Para las mujeres el valor de comunicación es más importante que para los hombres.

Hi : Para las mujeres el valor de honestidad es más importante que para los hombres.

Hi : Para los solteros el compromiso en el liderazgo es menos importante que para los casados.

Hi : Las personas que tienen más de catorce años de experiencia laboral presentan significados de liderazgo diferentes a los que tienen menos años de experiencia.

Hi : La formación académica si influye en la valoración del significado asignado al liderazgo.

Hi. Las personas con maestría le asignaran más importancia a ser visionario o anticiparse al futuro que las de nivel de licenciatura.

Hi : En la relación entre las palabras definidoras la comunicación tendrán la mayor interdependencia con las demás

2.6. Tipo De Estudio.

No experimental por ser la que se realiza cuando los hechos y variables ya ocurrieron y observa variables y relaciones entre estas en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables independientes, además de que las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, es sistemática y empírica. (Hernández, et al., 1991, p.189).

Transeccional Descriptivo

Transeccional porque la recolección de datos se hizo en un tiempo único

Descriptiva porque mide en un grupo de personas u objetos una o más variables y proporciona su descripción.

2.6.1. Diseño de la Investigación.

Expost-facto .Por ser aquella en la que “resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones . De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos de estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural , en su realidad. (Hernández, et al., 1991, p.189)

2.7. Variables.

Las variables se generaron a partir de la memoria de largo plazo o semántica de los sujetos investigados, información integrada por sensaciones, habilidades y creencias individuales. Mismas que están contenidas en forma de red, en donde las palabras forman relaciones, las cuales como conjunto dan el significado. Este está dado por el proceso reconstructivo que al con juntarse, validarse y confiabilizarse, permitirá la evaluación subjetiva del evento, así es como podremos traducir el concepto cultural de liderazgo a sus manifestaciones observables.

2.7.1. Tipos De Variables.

Las variables que se medirán serán dependientes , los efectos combinados o diferenciados sobre la definición del objeto de estudio, darán el significado a la variable liderazgo.

Por la forma en que serán medidas, tendremos variables ordinales discretas con escala del 1 al 10 y en las variables de segmentación serán dicotómicas y politómicas.

2.7.2. Definición De Variables.

2.7.1.2. Definición operativa

La autora de la presente investigación considera que:

Un Líder es Efectivo en tres sentidos:

1. *Por lo que es:*

Implica que sus cualidades personales sean percepciones compartidas de la sociedad, cultura, organización y familia en la que vive. Que estas puedan despertar emociones e inspirar a la gente que lo rodea. Que tenga la capacidad de influir y ser influido .Y que su liderazgo empiece por su casa.

1. *Por lo que hace:*

Mediante las capacidades propias, contagie y comparta su visión estratégica y que esta concuerde con las aspiraciones, objetivos, preocupaciones, temores o ideales propios de las personas, es una relación basada en necesidades e intereses mutuos. Que entienda las motivaciones de la gente y haga confluir las necesidades e intereses individuales con el propósito del grupo. Que sea capaz de hacer crecer a sus prójimos.

2. *Por las circunstancias:*

Es la situación que vive el líder, lleva implícita el espíritu de la sociedad, comunidad u organización, ésta exige la necesidad de un cambio, se requiere de un agente de cambio y el líder solo lo logrará al apropiarse de las necesidades de esa comunidad mediante la interiorización de los valores compartidos.

Sólo así entonces podrá provocar el cambio de actitudes, acciones y modificar el entorno.

2.7.1.3. Definición Teórica.

“Liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos”. (Rost 1994)

El Líder efectivo es aquel que :

- “1. Escucha primero y después entiende la situación
2. Desarrolla su intuición y la habilidad para prever lo no previsible.
3. Guía persuadiendo y forja el cambio por convencimiento y no mediante la coerción.
4. Conceptualiza las reformas que se buscan y eleva a los otros a ver también las posibilidades.
5. Faculta dando poder, para crear oportunidades y alternativas para aquellos que están siendo servidos.
6. Para cambiar el mundo, primero se cambia a si mismo.
7. Es un líder servidor cuya primera responsabilidad es considerar las necesidades de otros y crear las condiciones para que los guiados se vuelvan líderes a sí mismos por convencimiento” . (Greenleaf, 1970)

2.7.1.4. Definidoras Sinónimas

Se le pidió a los sujetos que generaran una lista de palabras definidoras de un concepto central (nodo) “Líder efectivo” se obtuvo una lista de definidoras, a cada una de las cuales se le asignó un peso (valor semántico) por su importancia como definidora del concepto Liderazgo, el cual estará compuesto de elementos afectivos y de conocimientos. Reflejando así la imagen del universo que tiene la persona y su cultura subjetiva.

Categorías obtenidas de palabras sinónimas:

1	ABIERTO	Apertura Apertura al diálogo
2	ACCESIBLE	
3	ACTIVO	Acción Actúa Hace
4	ACTUALIZADO	Estudioso Ubicado
5	ADMINISTRATIVO	Administrador Administrador / acción Poseedor de distintos espacios
6	AGRADABLE	Sentido del humor Simpático
7	AMABLE	Amabilidad Afable
8	AMBICIOSO	Ambición
9	AMIGO	Amigable Amigo Sincero Amistad
10	ANALÍTICO	Análisis corporativo Capacidad Analítica Curioso Reflexivo
11	ANARQUIA	
12	APOYO	Apoya a su personal Armoniza al personal Ayuda Facilitador Ofrece Respalda a su gente
13	ASERTIVO	Asertividad
14	ASESOR	Asesoría Ser un asesor financiero
15	ATENCIÓN	Capacidad para captar la atención

16	AUDAZ	Ágil Astuto Intrépido Sagacidad
17	AUTOESTIMA	
18	AUTÓNOMO	Autocontrol Autodominio Didacta
19	AUTORIDAD	Agresivo Autoritario Con autoridad
20	CALIDAD	Mejoras continuas
21	CAMBIO	
22	CAPACIDAD DE RESPUESTA	
23	CAPAZ	Capacitado Capacidad de convocatoria
24	CARÁCTER	Carácter Empuje Fuerte Maquiavelo Voluntad
25	CARISMÁTICO	Con ángel
26	CLARIDAD	Directo Espontáneo Franqueza
27	COHERENTE	Coherencia Congruente
28	COLABORADOR	Apoyo Paternalista
29	COMPAÑERO	Compañerismo Compartir
30	COMPENSIVO	Comprensión

		Considerado
31	COMPROMETIDO	Aceptación Compromete Comprometido con el desarrollo de la empresa y su gente Compromiso Compromiso a la acción Concreto e implacable en compromisos Consigue un compromiso real de todos los miembros Entrega Involucramiento Pasión Saber que si se puede Sacrificio
32	COMUNICACIÓN	Buen comunicador Calidad en la comunicación Comunica buenas y malas noticias Comunicación Comunicador efectivo Comunicativo Información
	ESCUCHAR	Escuchar con empatía Oyente Preocupado por escuchar a su equipo Que sepa escuchar Saber escuchar Saber escuchar a su personal y a sus clientes
33	CONCILIA	Conciliador Convence Convence en lugar de obligar Convicción Creador de espacio de negociación Mediador Negociación profesional Negociador Persuasivo Poder de convencimiento
34	CONCRETO	
35	CONFIABLE	Certidumbre Cierto Confiabilidad Confiar Discreto

36	CONFIANZA	Confianza en los demás Confianza en si mismo
37	CONGRUENTE	Congruencia Consistente y sincero Leal a sus principios
38	CONOCIMIENTOS	Calculador Conocedor Conocer mis debilidades. Conocer mis fortalezas Conocer su trabajo y saber hacer ofertas Conocimiento de cultura organizacional Conocimiento de la misión Conocimiento del área o negocio Conocimiento del entorno Conocimiento pleno de sus actividades Conocimiento y experiencias. Conocimientos de alto nivel Culto, informado Domina especialidad Financiero
39	CONTROL	Autocontrol Castiga Coordina Corrige Da seguimiento y evalúa los resultados y el impacto de sus acciones. Dominio de si mismo Poder Seguimiento Supervisa
40	CONTROVERTIDO	Confrontador Paradigma
42	CORDIAL	
43	CREATIVO	Crea Crea competencia Crea nuevas practicas Creador de territorios afectivos y productivos Crear nuevas posibilidades Creatividad Inventor
44	CREDIBILIDAD	

45	CRITICO	Auto crítico
46	CUMPLIDO	Culminador Cumplidor en sus promesas Cumplimiento con jefes inmediatos Cumplir compromisos Cumplir promesas impecablemente Entrega
47	DECISIVO	Decidido Determinación Toma decisiones
48	DELEGAR	Comparte responsabilidades Libertad para actuar Sabe delegar
49	DESARROLLADOR	Buscar oportunidades Comprometido por el desarrollo de sus subordinados Crea practicas administrativas Crecimiento Descubre Diseña programas continuos de entrenamiento Impulsa Oportunidad Promocionar Promotor
50	DICIPLINADO	Disciplina
51	DINAMICO	
52	DIRIGIR	Definir un estilo Difunde un ideal profundo y una alegría contagiosa Difunde una mística y supervisa la tarea Dirección Diseño de ejecución Dominio de las situaciones Don de mando Energía en la coordinación Guía Instrucciones claras Manejo efectivo de personal Saber dirigir al grupo
53	DISPUESTO	Disponibilidad Disponible

		Preocupación
54	ECUANIME	
55	EDUCADO	
56	EFICAZ	Autonomía y eficacia Efectividad Efectivo Eficiencia, eficiente Manejo de problemas Optimiza recursos
57	EJEMPLAR	Da el ejemplo y enseña como se hacen las cosas para que se realicen Ejemplo Guía Liderea con base en el ejemplo Predica con el ejemplo Testimonio
58	EMPATICO	Empático y elocuente Interesado por la gente Muestra interés en los demás Solidario Empatía con el grupo
59	EMPRENDEDOR	
60	EMPUJE	Agresivo Arriesgado Coraje Esfuerzo Orientado a resultados
61	ENERGETIZADOR	Agresivo Arriesgado Coraje Esfuerzo Orientado a resultados
62	ENTUSIASTA	Entusiasmo Ímpetu Interés
63	EQUIPO	Capacidad de cohesión Capacidad de trabajo en equipo Compañerismo

		Comunidad Construir equipo Dispuesto al sacrificio por su grupo Formador de gentes Liderazgo y manejo de equipo humano Promueve al grupo a través del trabajo en equipo Propicia trabajo en equipo Saber formar y mantener un equipo Saber trabajar en equipo Ser un equipo de trabajo Trabajo en equipo
65	ESTABLE	Estabilidad económica
66	ESTRATEGA	Acuerda Estrategias Crear prácticas y estrategias Se preocupa por el fin y los medios
67	EXIGENTE	Enérgico Ser exigente y justo
68	ÉXITO	
69	EXPERIENCIA	Conocimiento y experiencia Criterio Experiencia día con día Experimentado Experto Maduro Profesional Trayectoria
70	EXPRESION	Don de palabra Elocuente Facilidad de palabra
71	FACULTAR	Coaching
72	FIRME	Con ideas firmes Estricto Exigente Firmeza en acciones Rígido
73	FLEXIBLE	Flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones Adaptabilidad al medio

74	HABIL	Habilidades gerenciales Multihabilidades
75	HABITOS	
76	HONESTO	Alto sentido de la moral Auténtico Autoridad moral Con principios y valores Ético Honestidad, Honesto Honorable Honradez, honrado Integridad, íntegro Rectitud Recto
77	HUMANO	Comprensión hacia el personal Dar una visión humana a la compañía Humanista Pone atención especial en el recurso humano Preocupación por la gente Interés por los demás
78	HUMOR	
79	IDEALES	Idealismo
80	IMPONER	
81	INDEPENDIENTE	
82	INICIATIVA	
83	INNOVADOR	Imaginación. Imaginativo. Innova. Innovación. Innovativo. Inventa Inventar nuevas estrategias de negocios con su equipo.
84	INTELIGENTE	Inteligencia
85	INTUITIVO	

86	JOVIAL	Espíritu joven
87	JUSTO	Imparcialidad Justicia
88	LEALTAD	Lealtad con su trabajo Ser leal
89	LIDER	Capacidad para influir. Influencia. Liderazgo. Ofrecer posibilidades para lograrlo..
90	LOGRA OBJETIVOS	Afán de logro Alcanza objetivos Conoce sus objetivos y modo de lograrlos. Compatibiliza intereses Da resultados. Domina rentabilidad de negocios y estado de ánimo. Fin positivo Intención o propósito. Logra resultados a través de otros. Orientado a resultados. Resultados. Se preocupa por el fin
91	MAESTRO	Apertura de nuevos aprendizajes. Aprender por errores. Aprendiz. Aprendizaje. Capacidad de saber transmitir a otros sus experiencias. Enseña. Enseñanza. Entrena. Facilitador. Forma a otros líderes. Forma. Orientación
92	MISIÓN	Negocio Saber bien y poder expresar
93	MOTIVADO	Auto motivado. Capacidad de motivar al equipo de trabajo. Motiva permanentemente. Motivación. Motivador.

		Motivante. Inspirador. Satisfecho, incentiva
94	OBJETIVO	Conocimiento Realista
95	OPORTUNO	
96	OPTIMISTA	
97	ORDEN	Ordenado
98	ORGANIZADO	Coordinador. Organización.
99	PACIENTE	Ecuánime. Equilibrio. Moderado. Paciencia. Tolerante. Tranquilo. Paciencia ante situaciones adversas
100	PARTICIPATIVO	Amigo. Apoyar a la gente. Compartido. Cooperador. Integrador de personas. Involucrar a todo el equipo..
101	PEDIR	Que sepa pedir Saber pedir
103	PERSONALIDAD	Presencia
104	PLANEACION	Esperanza. Formula un plan de trabajo con objetivos claros y concretos. Logística Metas bien definidas. Planea. Planeador. Planear. Realiza el plan de trabajo. Visualiza objetivos.
105	PODER	Comparte poder e información Poder y autoridad

106	POSITIVO	Actitud Ánimo Contento Positivismo.
107	PRÁCTICO	Pragmático
108	PREOCUPADO	
109	PREPARADO	Culto. Estudioso. Preparación extra. Profesional.
110	PRESENTACION	Buena imagen. Buena presentación. Impecabilidad. Pulcro.
111	PREVISOR	
112	PRIORIDAD	Establece prioridades
113	PROACTIVO	Dinámico. Impulsor. Ir siempre adelante del subordinado. Proactividad. Promueve Rápido.
114	PRODUCTIVO	
115	PRUDENTE	Sensato
116	PUNTUAL	Puntualidad
117	RECEPTIVO	Observar Suspica,
118	RECIPROCO	Agradecido, Reciprocidad
119	RECONOCE ERRORES	Reconocedor
120	RELACIONES INTERPERSONALES	Capacidad de socialización. Capacidad de hacer relaciones de largo plazo.

		<p>Capacidad para construir relaciones de confianza con clientes y equipo.</p> <p>Capacidad para relaciones sociales y confianza con los clientes.</p> <p>Con buenas relaciones.</p> <p>Crear relaciones sociales con los clientes.</p> <p>Don de gentes</p> <p>Extrovertido.</p> <p>Facilidad para relacionarse.</p> <p>Impacto e influencia.</p> <p>Publirelacionista.</p> <p>Relaciones humanas.</p> <p>Sociable.</p>
121	RESPETUOSO	<p>Respeto</p> <p>Respeto a los demás</p> <p>Respeto por el individuo</p>
122	RESPONSABLE	<p>Cumplido</p> <p>Responsabilidad</p>
123	RETO	
124	RETROALIMENTA	<p>Aconseja</p> <p>Evaluación</p> <p>Recompensa el desempeño</p> <p>Reconocer</p> <p>Reconocimiento</p>
125	SABIO	<p>Saber hacer juicios y aceptarlos</p> <p>Sabiduría</p>
126	SANO	<p>Saludable</p>
127	SEGURO	<p>Determinado.</p> <p>Seguridad en si mismo.</p> <p>Seguridad exterior.</p> <p>Solidez.</p>
128	SELECCIONA	<p>Aprende a seleccionar</p> <p>Seleccionar personal</p>
129	SENCILLO	<p>Humildad</p> <p>Sencillez</p>
130	SENSIBLE	<p>Emotivo</p> <p>Sensitivo</p>

131	SENTIDO COMERCIAL COMERCIAL	Cercanía al cliente Cerrar ventas. Comercial. Conocer técnicas de ventas. Conocimiento cliente, competencia y producto. Vendedor
132	SENTIDO COMUN	Criterio Juicio, criterio Sensatez
133	SERIO	Formalidad. Seriedad.
134	SERVICIO	Actividad de servicio. Espíritu de servicio. Orientado al servicio. Servidor sincero. Su autoridad la forma como un privilegio de servicio. Vocación de servicio
135	SINCERO	Auténtico Servidor sincero Sinceridad
136	SINERGIA	Facultad de sinergia
137	SINTETICO	Capacidad sintética
138	SOLUCION DE PROBLEMAS	Resuelve problemas Facilitador
139	SUPERACION	Beneficio Progreso
140	SUPERIORIDAD	Excelencia
141	TACTO	
142	TEMPLADO	Rigor
143	TENAZ	Constante Dedicado Perseverancia Tenacidad, persevera Persistente

144	TIEMPO	Destreza para manejo del tiempo
145	TOMA DECISIONES	Arriesgado Decisiones razonadas Efectividad en la toma de decisiones Prontitud en la toma de decisiones. Que no tenga miedo a tomar decisiones Toma riesgos Valiente
146	TRABAJADOR	Áreas de trabajo Capacidad de trabajo Espíritu de lucha Profesionalismo
147	TRIUNFADOR	Ganador, exitoso
148	VERDAD	
149	VERGÜENZA	
150	VISIONARIO	Crear nuevos futuros. Crear nuevos negocios. Define rumbos Enfoque. Futuro. Pronosticador. Transmitir visión y estrategia. Visión a largo plazo Visión empresarial. Visión. Visualiza el futuro.

TOTAL Palabras sinónimas	150
TOTAL Definidoras	496

2.8. Sujetos.

La muestra estuvo constituida por 800 sujetos con edades promedio de 22 años a 74 años, una media de 36.04 años y un rango entre 20 y 74 años. (Gráfica 1)

En cuanto al sexo 230 mujeres (28.75%) y 570 hombres (71.25%). (Gráfica 2)

En lo que respecta al estado civil 204 solteros (25.69%), 548 casados (60.02%), 31 divorciados (3.90%) y 5 personas en unión libre (.63%) (Gráfica 3)

Con escolaridad de Licenciatura 316 personas (39.5%), con Licenciatura y Diplomados 257 (32.12%), 180 personas con Maestría (22.5%) y 14 sujetos con Doctorado (1.75%). En otros se ubicaron 33 personas (4.12%) (Gráfica 4)

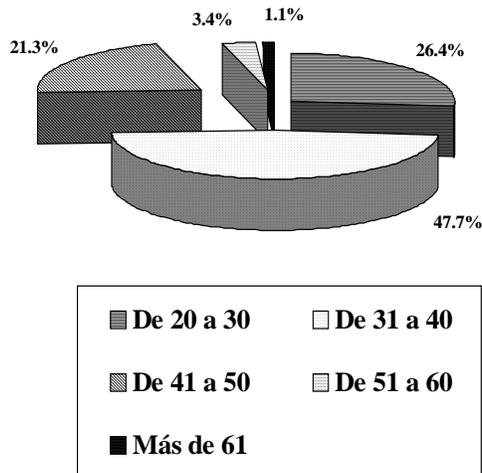
La posición jerárquica que ocupan actualmente es: 176 Subgerentes (22%), 334 Gerentes (41.8%), 69 Subdirectores (8.63%), 69 Directores (23.88%) y 30 Directores Generales (3.75%).(Gráfica 5)

Los años de experiencia laboral fluctúan entre un año y 45 años con una media de 14.17 años, una moda de 10 años y un rango de 45 años. (Gráfica 6)

El número de años supervisando personal fue de menos de un año a 40 años con una media de 9.35 años y un rango de 43. (Gráfica 7)

EDAD

TABLA No. 1
Frecuencias y Porcentajes
De la variables EDAD

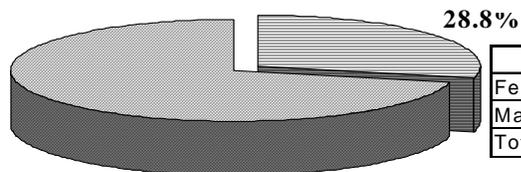


<i>Edad</i>	<i>No. Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
De 20 a 25 años	33	4.2%
De 26 a 30 años	176	22.2%
De 31 a 35 años	214	27.0%
De 36 a 40 años	164	20.7%
De 41 a 45 años	108	13.6%
De 46 a 50 años	61	8%
De 51 a 55 años	22	2.8%
De 56 a 60 años	5	0.6%
De 61 a 65 años	7	0.8%
De 66 a 70 años	1	0.1%
Más de 70 años	1	0.1%
Total	792	100.0%

GRAFICA No1
Porcentajes de
La variable
EDAD

SEXO

TABLA No. 2
Frecuencias y Porcentajes
De la variable SEXO



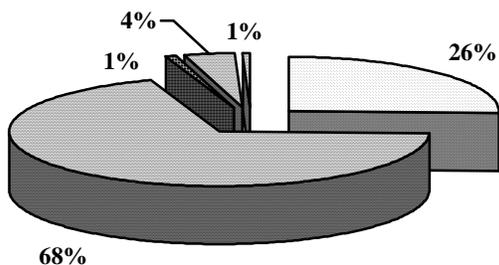
Sexo	No. Personas	Porcentaje
Femenino	230	28.8%
Masculino	570	71.2%
Total	800	100%



GRAFICA No.2
Porcentajes de
La variable
SEXO

ESTADO CIVIL

TABLA No. 3
Frecuencias y Porcentajes
De la variable ESTADO CIVIL



ESTADO CIVIL		
	No. Personas	Porcentaje
1.00 soltero	204	0.3 %
2.00 casado	548	69.0 %
3.00 viudo	6	0.8 %
4.00 divorciado	31	3.9 %
5.00 union libre	5	0.6 %
Total	794	100.0 %



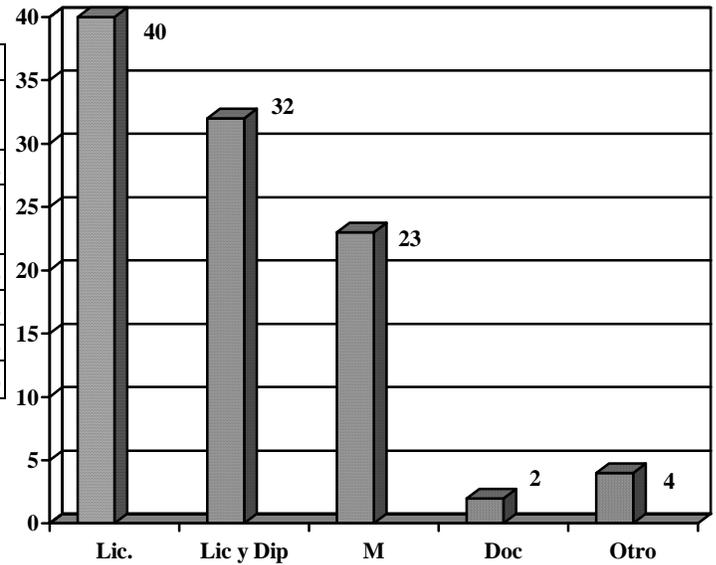
GRAFICA No.3
Porcentajes de
La variable
ESTADO CIVIL

ESCOLARIDAD

TABLA No. 4
Frecuencias y Porcentajes
De la Variable ESCOLARIDAD

ESCOLARIDAD		
	<i>No. Persona</i>	<i>Porcentajes</i>
1.00 Licenciatura	316	39.5 %
2.00 Licenciatura y Diplomados	257	32.1 %
3.00 Maestría	180	22.5 %
4.00 Doctorado	14	1.8 %
5.00 otro	33	4.1 %
Total	800	100.0 %

GRAFICA No.4
Porcentajes de
La variable
ESCOLARIDAD



NIVEL JERÁRQUICO

GRAFICA No.5
Porcentajes de
La variable
NIVEL JERARQUICO

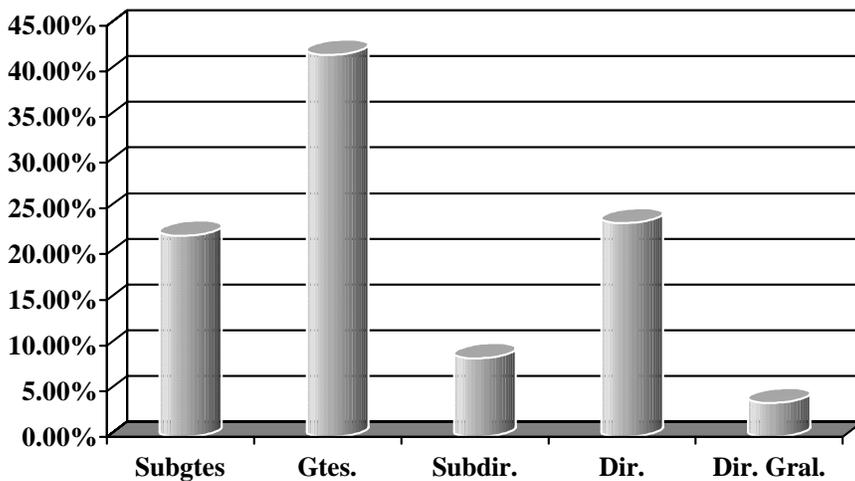
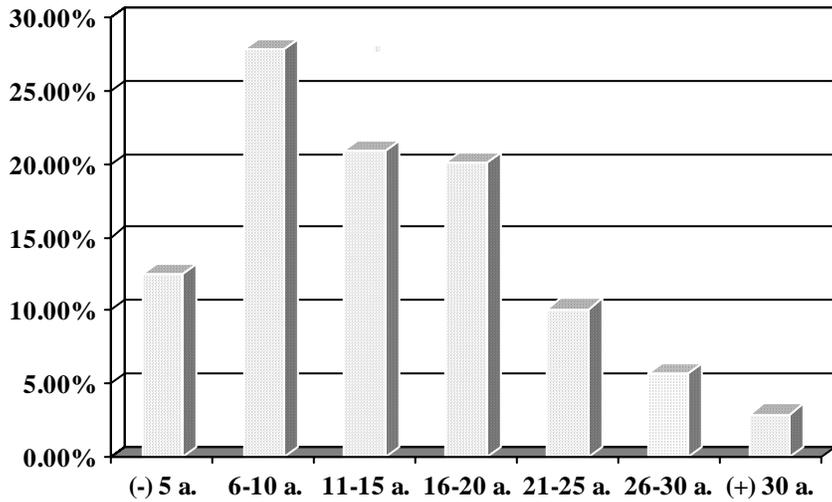


TABLA No. 5
Frecuencias y Porcentajes
De la variable NIVEL JERARQUICO

NIVEL JERARQUICO		
	<i>No. Person</i>	<i>Porcentajes</i>
1.00 Subgerente	176	22.00 %
2.00 Gerente	334	41.80 %
3.00 Subdirector	69	8.63 %
4.00 Director	191	23.88 %
5.00 Director General	30	3.75 %
Total	800	100.00 %

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL



GRAFICA No.6
Porcentajes de
La variable
AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL

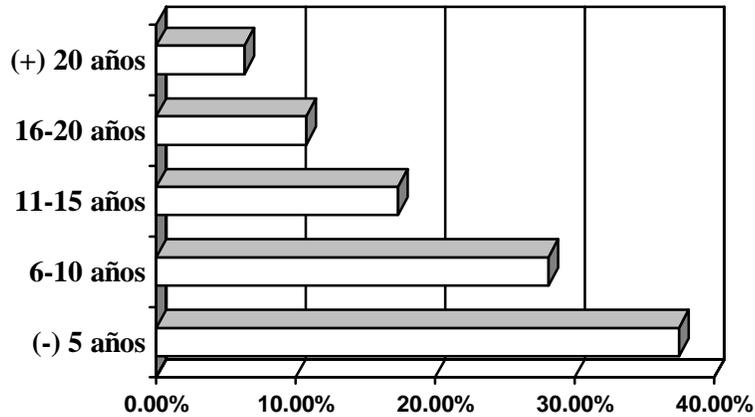
TABLA No. 6
Frecuencias y Porcentajes
De la variable NIVEL JERARQUICO

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL		
	No.Personas	Porcentaje
Menos de 5 años	99	12.48
De 6 a 10 años	221	27.87
De 11 a 15 años	166	20.93
De 16 a 20 años	159	20.05
De 21 a 25 años	80	10.09
De 26 a 30 años	45	5.67
De 31 a 35 años	10	1.26
De 36 a 40 años	8	1.01
De 41 a 45 años	3	0.38
De 46 a 50 años	2	0.25
Total	793	100

AÑOS SUPERVISANDO PERSONAL

GRAFICA No 7
Frecuencias y Porcentajes
De la variable
NIVEL JERARQUICO

AÑOS SUPERVISANDO PERSONAL		
	<i>No. Personas</i>	<i>Porcentaje</i>
Menos de 5 años	296	37.47 %
De 6 a 10 años	222	28.10 %
De 11 a 15 años	137	17.34 %
De 16 a 20 años	85	10.76 %
De 21 a 25 años	32	4.05 %
De 26 a 30 años	11	1.39 %
De 31 a 35 años	2	0.25 %
De 36 a 40 años	4	0.51 %
De 41 a 45 años	1	0.13 %
	790	100.00 %



GRAFICA No.7
Porcentajes de
La variable
AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL

2.9.1. Criterio de Selección de Sujetos

Cuidando que el nivel de escolaridad mínimo fuera de licenciatura, se acudieron a universidades tales como el ITESM.CCM, IPADE, ITAM y la UIA encuestando a estudiantes de ambos sexos que estaban estudiando diplomados, maestrías y postgrados. En la empresa Covey Leadership Center, participaron las personas que estaban tomando cursos abierto.

Los resultados y alcances obtenidos fueron sobre ejecutivos de diversos sectores y giros ubicadas en la zona metropolitana.

2.8.2. Método de Muestreo.

El tipo de muestreo es probabilístico estratificado, ya que no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que presenta la población y que son relevantes para los objetivos del presente estudio. Los estratos son cuatro sectores industriales, seleccionando una muestra por cada categoría, a fin de lograr producir la varianza de cada unidad de la media muestral.

El tamaño de la muestra se calculó para cada sector industrial en forma independiente de acuerdo al censo económico del INEGI de 1999. Usando las fórmulas para el muestreo aleatorio simple fijando un nivel de confianza del 95% y con un error estándar del 6% consideramos que es aceptable para investigaciones no lucrativas, como es el caso que nos ocupa.

Se considera que en cada empresa manufacturera habrá por lo menos un Gerente General, un Gerente de Ventas, un Gerente de Administración y Finanzas y uno de Producción. En las empresas de comercio solo se considera un ejecutivo ya que hay pequeños comercios de una persona, este mismo criterio se utilizó para servicios.

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

n = Muestra

t = Abscisa de la curva normal que corta un área de alpha (??error) en las colas de la

- distribución .
- p = Valor real de la proporción o probabilidad de que suceda un evento
- q = (1-p) probabilidad de que no suceda ese evento
- d = Precisión del estimador de la proporción

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

- n = Tamaño de la muestra
- n₀ = Primer estimador del tamaño de la muestra
- N = Tamaño de cada sector industrial según datos del INEGI

SUSTITUYENDO

$$N = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(25)(1-25)}{6^2} = \frac{3.84(25)(75)}{36} = 200$$

- n = Muestra
- t = 1.96 .
- p = 25 tomando en consideración que la definidora más repetida sea del 25%
- q = (1-p) probabilidad de que no suceda ese evento (1-25)
- d = Precisión del estimador de la proporción (6)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

$$n = \frac{200}{1 + \frac{(200-1)}{N}}$$

- n = Tamaño de la muestra
- n₀ = Primer estimador del tamaño de la muestra
- N = Tamaño de cada sector industrial según datos del INEGI (Ver anexo)

Ejecutivos
Por Sector

	<i>Fuente INEGI 1999</i>	%
Total	379,669	100
1. Manufacturas	33,441	8.8
2. Comercio	188,428	49.6
3. Servicios	154,269	40.6
Servicios privados no financieros	136,683	36
Servicios públicos no financieros	9,984	2.6
Otros servicios a/	7,602	2
Resto de los sectores b/	3,531	0.9

$$n1 = \frac{200}{1 + \frac{(200-1) \cdot 33,441(4)}{133764}} = \frac{200}{1 + \frac{(200-1) \cdot 33,441(4)}{133764}} = \frac{200}{1 + 1.00148} = 199.78$$

$$N2 = \frac{200}{1 + \frac{(200-1) \cdot 188,428}{1,001056}} = \frac{200}{1 + \frac{(200-1) \cdot 188,428}{1,001056}} = \frac{200}{1 + 1.001056} = 199.78$$

$$N3 = \frac{200}{1 + \frac{(200-1) \cdot 154,269}{1,001289}} = \frac{200}{1 + \frac{(200-1) \cdot 154,269}{1,001289}} = \frac{200}{1 + 1.00129} = 199.74$$

Lo cual nos indica que debemos hacer 200 entrevistas por cada sector (Cochran, 1980,p.107).

2.9. Instrumento.

Redes Semántica. La técnica a utilizar es la de redes y categorías semánticas naturales, (Figuroa, et al.,1981). Se desarrollaron a partir de los estudios de memoria semántica, siendo Quillian (1968) el primero que propuso esta forma de organización de la información de la memoria. Figuroa (1981) propone trabajar con redes generadas de forma natural por los sujetos, que a partir de un concepto central, generan una lista de palabras y que posteriormente les asignan un peso o valor semántico por su importancia como definidora de concepto. En base a esta lista y a los valores asignados (jerarquía), se logra tener un mapeo de la organización de la información de la memoria. (Figuroa, et al.,1981).

Uno de los postulados básicos de las redes semánticas es que de haber alguna organización interna de la información contenida en la memoria a largo plazo, en forma de

red, en donde las palabras o eventos forman relaciones, dan al conjunto un significado. Significado que está dado por un proceso reconstructivo de información, el cuál nos da el conocimiento de un concepto. (Figueroa, et al.,1981)

Otra característica primordial es la “distancia semántica”, en donde los elementos se encuentran separados en alguna forma que nos permitan hacer predicciones; en otras palabras, no todos los conceptos dados como definidoras, son igual de importantes para definir el concepto central (nodo), esto se puede saber a partir de las jerarquías obtenidas por cada definidora. (Figueroa, et al.,1981)

Con respecto a la información que se obtiene, esta es muy amplia, ya que puede ser de diversa índole. Por ejemplo si el concepto que se está definiendo fuera “mesa”, las palabras que se relacionaran con ella, harían referencia con cuestiones tales como color, función, relaciones con otros objetos, características específicas de la o las mesas, etc. Por lo tanto la información que se obtiene a partir de la palabra estímulo contiene también eventos, relaciones afectivas, lógicas y de tiempo, etc. (Figueroa, et al.,1981)

Procedimiento de aplicación:

La aplicación se hizo a través de un cuestionario y de forma grupal a los alumnos de las universidades antes enunciadas y que estudiaban la maestría en alta dirección (IPADE) o la maestría en administración (UIA, ITESM, ITAM), o que estudiaban el seminario de los Siete Hábitos y cursos abiertos (Covey). Se les mencionó que la investigación perseguía fines académicos y que pretendía identificar la concepción del líder en México. Se enfatizó la diferencia que existe entre los gerentes que logran que otros hagan las cosas y los líderes que logran que otros "quieran hacer las cosas". Esta diferencia la da la credibilidad adquirida a través de las acciones. Un líder efectivo es aquel que se confirma por los resultados obtenidos en sus empresas. Es importante que “las definidoras” reflejen líderes con quien trabajan o han trabajado o conocen.

1. Se pidió a los sujetos que definieran la palabra estímulo o reactivo “líder efectivo”; con diez palabras sueltas que podrían ser verbos, adverbios, adjetivos o pronombres, sin utilizar ninguna partícula gramatical como artículos o preposiciones.

Una vez definidos los reactivos, se solicitó a los sujetos que ordenarán jerárquicamente todas las palabras que dieron como “definidoras”, por la importancia

que le asignan del uno al diez. Siendo uno la más importante, el número dos a la que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta el lugar diez a la menos importante.

2.9.1. Construcción del Instrumento.

Niveles de Medición Utilizados en variables dependientes

Ordinal que agrupa a las *definidoras en categorías*, además de ordenar unas con respecto a otras

Niveles de Medición Utilizados en variables de segmentación

El *Nominal* que consiste en ubicar o clasificar a los individuos en una clase o categoría, y se aplica en las variables: *sexo, estado civil*.

Ordinal que agrupa en categorías, además de ordenar unas con respecto a otras y se aplica en las variables: *escolaridad y nivel jerárquico*.

De Razón que además de haber orden o jerarquía el cero es real, es absoluto (no arbitrario) y se aplica en las variables: *edad, años de experiencia laboral y años de experiencias teniendo gente a su cargo*.

2.9.2. Cuestionario.

“El LIDERAZGO es una relación recíproca entre aquel que guía y aquellos que deciden seguirlo”. (Kouzes y Posner,1993, p.35)

Descubriendo la diferencia que existe entre los gerentes que logran que otros hagan las cosas y los líderes que logran que otros "quieran hacer las cosas", por poseer credibilidad adquirida a través de sus acciones, se dio origen a la presente investigación que persigue fines académicos y pretende identificar la concepción del líder en México.

Le suplicamos escriba DIEZ palabras que usted considera describen a un líder efectivo y que se confirman por los resultados de sus empresas. Es importante que reflejen líderes con quien usted trabaja, ha trabajado o conoce.

Posteriormente priorice (califique) por importancia del 1 al 10, asignando el número uno (1) a la característica que usted considere extremadamente relevante y el número diez (10) a la menos relevante, en ambos casos.
Es de suma importancia que conteste en forma completa la parte posterior de esta hoja y le agradecemos de antemano su tiempo y cooperación.

	Lugar en importancia
_____	()
_____	()
_____	()
_____	()
_____	()
_____	()
_____	()
_____	()
_____	()
_____	()
_____	()

EDAD: _____ años cumplidos

SEXO :	1. FEMENINO	()
	2. MASCULINO	()

ESCOLARIDAD:	1. LICENCIATURA	()
	2. LICENCIATURA Y DIPLOMADOS	()
	3. MAESTRIA	()
	4. DOCTORADO	()
	5. OTRO _____	()

NIVEL JERARQUICO ACTUAL:	1. SUBGERENTE	()
	2. GERENTE	()
	3. SUBDIRECTOR	()
	4. DIRECTOR	()
	5. DIRECTOR GRAL	()

GIRO ACTUAL DE SU EMPRESA :	1. FINANCIERO	()
	2. SERVICIOS	()
	3. MANUFACTURA	()
	4. COMERCIO	()
	5. GOBIERNO	()
	6. OTRO	()

AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL _____

AÑOS DE EXPERIENCIA TENIENDO GENTE A SU CARGO _____

ESTADO CIVIL:	1. SOLTERO	()
	2. CASADO	()
	3. VIUDO	()
	4. DIVORCIADO	()
	5. UNION LIBRE	()

2.10. Procedimiento

Una vez que se llevaron a cabo las aplicaciones, se procede a la obtención de cuatro principales valores o resultados, con los cuáles se puede analizar la información que fue generada por los sujetos.

Los valores son:

Valor J: Este resulta del total de palabras definidoras que fueron generadas por los sujetos para definir el estímulo “Líder efectivo”. *Es un indicador de la riqueza semántica de la red.* A mayor cantidad de palabras definidoras obtenidas mayor será la riqueza de la red.

Valor MC: Este valor es el resultado que se obtiene de la multiplicación que se hace de la frecuencia de aparición por la jerarquía obtenida para cada una de las palabras definidoras generadas por los sujetos. *Es un indicador del peso semántico obtenido para cada una de las palabras definidoras obtenidas.*

Para el mejor entendimiento del instrumento se presenta un ejemplo con una tabla y la forma como se calculan y se obtienen los valores siguientes:

Primero se calcula *el valor J* que es el **total de palabras definidoras** para la palabra estímulo en cuestión.

Segundo se calcula el valor **MC** Con fines de analizar de forma lógica la información obtenida, se hace una conversión de las jerarquías, la no.1 vale 10 puntos, la no. 2 vale 9 puntos, la no.3 vale 8 puntos, la no.4 vale 7 puntos, la no.5 vale 6 puntos, la no.6 vale 5 puntos, la no.7 vale 4 puntos, la no.8 vale 3 puntos, la no.9 vale 2 puntos y la no.10 vale 1 punto. Una vez que se cubre este requisito se multiplica la generadas por los sujetos(ver tabla), o se suman a través del paquete estadístico mediante el comando descriptivo en orden descendente.

Ampliando el ejemplo inferior tenemos 13 definidoras = **J**

A la definidora reconocimiento un sujeto la puso en primer lugar y por lo tanto tiene 10 puntos, otro le asigno el segundo lugar y tiene 9 puntos, otro sujeto el tercer lugar y tiene 8 puntos. Cuatro personas le asignaron el cuarto lugar es por ello que tiene 7 puntos que se multiplican por los cuatro sujetos y dan 28 puntos. Dos sujetos le dieron el noveno lugar y se multiplican por dos puntos y uno le asigno el décimo lugar y tiene un punto.

El valor **MC** es la suma de los puntos como resultado de la frecuencia de aparición por la jerarquía obtenida, que en el ejemplo de la definidora reconocimiento da la cantidad de 60.

Valor	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	
Semántico	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
No. Sujetos:10											
DEFINIDORAS											
<i>Reconocimiento</i>	10	9	8	4(7)					2(2)	1	10+9+8+28+4+1= 60
<i>Dirigir</i>	10		8	7	5(6)		4			1	10+8+7+30+4= 59
<i>Seguridad</i>				7	2(6)	3(5)		3	2	2(1)	7+12+15+3+2+2= 41
<i>Conocimiento</i>		9	8	5(7)	6	5		3			9+8+35+6+5+3= 66
<i>Integridad</i>	10		3(8)	7	6			4(3)			10+24+7+6+12= 59
<i>Congruencia</i>		9	8	7	6	5	4	2(3)	2	1	9+8+7+6+5+4+6+2+1= 48
<i>Preparado</i>					5	2(5)	2(4)	3(3)	2(2)	1	5+10+8+9+4+1= 37
<i>Respeto</i>		9	8	3(7)	3(6)	5	4				9+8+21+18+5+4= 65
<i>Visionario</i>	3(10)	3(9)	8	3(7)							30+27+8+21= 86
<i>Responsable</i>			8	7	6	5	4(4)		2	1	8+7+6+5+16+2+1= 45
<i>Honesto</i>	5(10)	4(9)	8								50+36+8= 94
<i>Comunicación</i>	2(10)	2(9)	2(8)	2(7)	6	5					20+18+16+14+6+5= 79
<i>Toma decisiones</i>		9	8	3(7)		5	4	3	2	1	9+8+21+5+4+3+2+1= 53
j=13											

Tercero se obtiene el **conjunto SAM**, es decir, el grupo de las veinte primeras definidoras que hayan obtenido los mayores **MC** totales.(Para fines prácticos en la demostración siguiente se tomaron sólo 10). Su organización debe ser de mayor a menor peso semántico.

Jerarquías	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	Valor MC	Conjunta SAM
Valor Semántico	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos		
No. Sujetos:10												
DEFINIDORAS												
1.Honesto	5(10)	4(9)	8								50+36+8=	94
2.Visionario	3(10)	3(9)	8	3(7)							30+27+8+21=	86
3.Comunicación	2(10)	2(9)	2(8)	2(7)	6	5					20+18+16+14+6+5	79
4.Conocimiento		9	8	5(7)	6	5		3			=	
5.Respeto		9	8	3(7)	3(6)	5	4				9+8+35+6+5+3=	66
6.Reconocimiento	10	9	8	4(7)					2(2)	1	9+8+21+18+5+4=	65
7.Dirigir	10		8	7	5(6)		4			1	10+9+8+28+4+1=	60
8.Integridad	10		3(8)	7	6			4(3)			10+8+7+30+4=	59
9.Toma decisiones		9	8	3(7)		5	4	3	2	1	10+24+7+6+12=	59
10.Congruencia		9	8	7	6	5	4	2(3)	2	1	9+8+21+5+4+3+2+1=	53
Responsable			8	7	6	5	4(4)		2	1	9+8+7+6+5+4+6+2	48
Seguridad				7	2(6)	3(5)		3	2	2(1)	+1=	
Preparado					5	2(5)	2(4)	3(3)	2(2)	1	8+7+6+5+16+2+1=	45
											7+12+15+3+2+2=	41
											5+10+8+9+4+1=	37
J=13												

Cuarto, se calcula el *valor G* que indica la densidad de la red y se calcula restándole al valor MC que se encuentra en primer lugar el valor MC del segundo lugar y al valor MC del segundo lugar se le resta el valor MC del tercer lugar y así sucesivamente. Después se suman y se dividen entre el número de definidoras y así se cuantifica la **densidad de la red semántica** (Ver tabla)

Jerarquías	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	Valor MC	Conjunto SAM	G
Valor	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos	ptos			
Semántico	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
No. Sujetos:10													
DEFINIDORAS													
Honesto	5(10)	4(9)	8								50+36+8=	94	
Visionario	3(10)	3(9)	8	3(7)							30+27+8+21=	86	94-86= 8
Comunicación	2(10)	2(9)	2(8)	2(7)	6	5					20+18+16+14+6+5=	79	86-79= 7
Conocimiento		9	8	5(7)	6	5		3			9+8+35+6+5+3=	66	79-66= 13
Respeto		9	8	3(7)	3(6)	5	4				9+8+21+18+5+4=	65	66-65= 1
Reconocimiento	10	9	8	4(7)					2(2)	1	10+9+8+28+4+1=	60	65-60= 5
Dirigir	10		8	7	5(6)		4			1	10+8+7+30+4=	59	60-59= 1
Integridad	10		3(8)	7	6			4(3)			10+24+7+6+12=	59	59-59= 0
Toma decisiones		9	8	3(7)		5	4	3	2	1	9+8+21+5+4+3+2+1=	53	59-53= 6
Congruencia		9	8	7	6	5	4	2(3)	2	1	9+8+7+6+5+4+6+2+1=	48	53-48= 5
Responsable			8	7	6	5	4(4)		2	1	8+7+6+5+16+2+1=	45	48-45= 3
Seguridad				7	2(6)	3(5)		3	2	2(1)	7+12+15+3+2+2=	41	Total
Preparado					5	2(5)	2(4)	3(3)	2(2)	1	5+10+8+9+4+1=	37	49
J=13													

Resumiendo los valores :

J que es el *total de palabras definidoras*

MC es la suma de los puntos como resultado de la frecuencia de aparición por la jerarquía obtenida.

SAM, es decir, el grupo de las veinte primeras definidoras que hayan obtenido los mayores **MC** totales.

G que indica la densidad de la red y se calcula restándole al valor MC que se encuentra en primer lugar el valor MC del segundo lugar

FMG que se refiere a la distancia semántica de las palabras definidoras, éste se obtiene por medio de una sencilla regla de tres, donde el valor MC total más alto

representa la total cercanía (100%) que tiene ese concepto para con el estímulo que fue definido

Quinto, se calcula el valor **FMG** que se refiere a la distancia semántica de las palabras definidoras, éste se obtiene por medio de una sencilla regla de tres, donde el valor MC total más alto representa la total cercanía (100%) que tiene ese concepto para con el estímulo que fue definido. En este sentido, mediante el calculo de los demás valores, se obtendrá, en términos de proporción, la distancia con respecto al estímulo definido (Valdéz, 1994, p 10-20).

Jerarquías	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	Valor MC	Conju nto SAM	G	FMG
Valor	pto	pto	pto	pto	pto	pto	pto	pto	pto	pto				
Semántico	s	s	s	s	s	s	s	s	s	s				
No. Sujetos:10														
DEFINIDORAS														
Honesto	5(10)	4(9)	8								50+36+8=	94		100%
Visionario	3(10)	3(9)	8	3(7)							30+27+8+21=	86	94-86=	8 91.5
Comunicación	2(10)	2(9)	2(8)	2(7)	6	5					20+18+16+14+6+5=	79	86-79=	7 84.0
Conocimiento		9	8	5(7)	6	5		3			9+8+35+6+5+3=	66	79-66=	13 70.2
Respeto		9	8	3(7)	3(6)	5	4				9+8+21+18+5+4=	65	66-65=	1 69.1
Reconocimiento	10	9	8	4(7)					2(2)	1	10+9+8+28+4+1=	60	65-60=	5 63.8
Dirigir	10		8	7	5(6)		4				10+8+7+30+4=	59	60-59=	1 62.8
Integridad	10		3(8)	7	6			4(3)			10+24+7+6+12=	59	59-59=	0 62.8
Toma decisiones		9	8	3(7)		5	4	3	2	1	9+8+21+5+4+3+2+1=	53	59-53=	6 56.4
Congruencia		9	8	7	6	5	4	2(3)	2	1	9+8+7+6+5+4+6+2+1=	48	53-48=	5 51.1
Responsable			8	7	6	5	4(4)		2	1	8+7+6+5+16+2+1=	45	48-45=	3 47.9
Seguridad				7	2(6)	3(5)		3	2	2(1)	7+12+15+3+2+2=	41	Total	49
Preparado					5	2(5)	2(4)	3(3)	2(2)	1	5+10+8+9+4+1=	37		4.9

J=13

2.11. Tratamiento de los Datos

La codificación y captura de los datos, se realizó en el paquete estadístico SPSS for windows. Release 11.0. Es un paquete estadístico para las Ciencias Sociales desarrollado en la Universidad de Chicago

VALIDACIÓN Y CONFIABILIZACIÓN

Se pretende validar la red, mediante el análisis factorial con Eigen value mayores a uno y con pesos factoriales mayores a .30, con dos tipos de rotación (varimax) para comprobar la validez del constructo. Se confiabilizará la red semántica mediante la prueba de Componentes Categóricos no Lineales (CATPCA) se pretende tener un Alpha de Cronbach con un valor igual o mayor a .70 por factor.

MODELO ESTADÍSTICO

Se hará mediante:

a) Distribución de Frecuencias

Es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.

b) Distribución de Porcentajes

Son los porcentajes de casos en cada categoría.

c) Media Aritmética

Es la medida de la tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se simboliza como \bar{X} y es la suma de todos los valores dividida por el número de caso. Se aplica a mediciones de intervalos o de razón.

PRUEBAS PARAMETRICAS

a) Análisis Factorial

Es una técnica para representar las variables en un espacio de pequeña dimensión, denominado espacio factorial, que permita interpretar las relaciones entre ellas. Dicho espacio permitirá, asimismo, analizar las similitudes entre los elementos de la muestra respecto a su comportamiento en el conjunto de variables. Además pueden

determinarse subconjuntos claramente diferenciados de variables en los que, por un lado, dentro de cada uno las variables estén muy relacionadas entre sí y, por otro, las variables de los distintos subconjuntos no presenten ninguna relación, el conjunto de variables podrá ser simplificado a un nuevo conjunto de variables no directamente observables, denominadas factores, de tal forma que cada factor represente la información que tienen en común las variables pertenecientes a un mismo subconjunto.

La interpretación de las relaciones entre variables mediante los elementos de la matriz factorial o, lo que es equivalente, mediante las proyecciones sobre el subespacio factorial, puede resultar difícil. En este sentido la rotación varimax es una alternativa que nos permite interpretar las variables fuertemente correlacionadas y con saturaciones altas sobre un mismo factor y bajas en el resto. (Hernández, et al., 1991, p.358- 422).

b) Análisis Categórico de Componentes Principales (CATPCA)

Es un método que opera en etapas combinadas en un proceso iterativo. En la primera de ellas se construye un variable numérica, correspondiente a la variable categórica original, en la cuál cada categoría recibe un valor numérico, que es seleccionado mediante un proceso de optimización matemática, que maximiza la covarianza conjunta de las variables que componen el índice. En la segunda etapa se elabora el índice a partir de las “proxy” cuantitativas de las variables categóricas siguiendo el método clásico de los componentes principales.(Gifi, 1990)

Pertenece a la familia de las técnicas de escalamiento óptimo que fue desarrollado en 1980 por Gifi. Propone la manera de incorporar el nivel de medición al análisis estadístico. Esta teoría funciona en base a cuantificaciones, toma la escala de 1 a 10 y utilizando la fórmula de los mínimos cuadrados alternados, le da a cada valor una cuantificación y el valor discreto lo vuelve continuo y la escala que hace no es simétrica, un ejemplo hipotético se presenta a continuación:

1 –	-2.3
2 –	-1.5
3 –	-1
4 –	
5 –	
6 –	
7 -	+0.12

- 8 - +.25
- 9- +.40
- 10- +.90

El procedimiento utilizado se expresa en la siguiente sintaxis;

c) Coeficiente de Correlación Poliserial (CATPCA)

Se pretende con el coeficiente de correlación poliserial, calcular las correlaciones entre las definidoras y de ahí se derivan los componentes principales. Trabaja no con los originales sino con los cuantificados ponderados.

d) Análisis de Conglomerados

El análisis de conglomerados es una técnica que permite agrupar a los elementos de la muestra en grupos, denominados conglomerados, de tal forma que, respecto a la distribución de los valores de las variables, por un lado cada conglomerado sea lo más homogéneo posible y, por otro los conglomerados sean muy distintos entre sí.(Ferrán, 1996).

CAPITULO III.

3.1. Resultados

3.1.1. Red Semántica

Tabla No.1

Conjunto SAM obtenido para LIDERAZGO

CUADRO GENERAL DE RESULTADOS			
No. de Sujetos :800			
Conjunto SAM			
	MC	G	FMG
HONESTO	3167		100%
COMUNICA	2701	466	85.29
VISIONAR	2353	348	74.30
EQUIPO	2258	95	71.30
CONOCIMIENTOS	1934	324	61.07
COMPROMETIDO	1664	270	52.54
MOTIVADO	1614	50	50.96
INNOVADO	1528	86	48.25
CONGRUENTE	1523	5	48.09
DIRIGIR	1487	36	46.95
LOGRE OBJETIVOS	1485	2	46.89
INTELIGENTE	1434	51	45.28
TOME DECISIONES	1407	27	44.43
CONVINCENTE	1230	177	38.84
EJEMPLAR	1113	117	35.14
CARISMATICO	539	574	17.02
HUMANO	516	23	16.29
MAESTRO	511	5	16.14
CAPAZ	418	93	13.20
EMPRENDEDOR	404	14	12.76
J=51	G=	138.15	

TABLA 2.A.

Conjunto Sam por Sectores

SECTOR FINANCIERO			
No de sujetos:	200		
	MC	G	FMG
HONESTO	902		100%
COMUNICADOR	642	260	71.18
INNOVADOR	557	85	61.75
VISIONARIO	531	26	58.87
CONOCIMIENTOS	521	10	57.76
FORME EQUIPO	497	24	55.10
COMPROMETIDO	496	1	54.99
LOGRE OBJETIVOS	494	2	54.77
TOME DECISIONES	472	22	52.33
INTELIGENTE	462	10	51.22
MOTIVADOR	448	14	49.67
DIRIGIR	429	19	47.56
EJEMPLAR	363	66	40.24
CONGRUENTE	339	24	37.58
CONVINCENTE	323	16	35.81
CARISMATICO	122	201	13.53
CONFIANZA	112	10	12.42
OBJETIVO	109	3	12.08
CAPAZ	103	6	11.42
SEGURO	103	0	11.42
J=51	G=	39.95	

SECTOR MANUFACTURA			
No de sujetos:	200		
	MC	G	FMG
HONESTO	768		100%
COMUNICADOR	603	165	78.52
VISIONARIO	590	13	76.82
FORME EQUIPO	563	27	73.31
CONOCIMIENTOS	476	87	61.98
MOTIVADO	345	131	44.92
COMPROMETIDO	311	34	40.49
CONGRUENTE	308	3	40.10
LOGRE OBJETIVOS	301	7	39.19
DIRIGIR	292	9	38.02
CONVINCENTE	288	4	37.50
INNOVADOR	271	17	35.29
INTELIGENTE	256	15	33.33
TOME DECISIONES	224	32	29.17
MAESTRO	222	2	28.91
CARISMATICO	182	40	23.70
TENAZ	169	13	22.01
CAPAZ	143	26	18.62
EJEMPLAR	143	0	18.62
EMPREENDEDOR	139	4	18.10
J=51	G=	31.45	

SECTOR SERVICIOS			
No de sujetos:	200		
	MC	G	FMG
HONESTO	804		100%
COMUNICADOR	653	151	81.22
VISIONARIO	621	32	77.24
CONOCIMIENTOS	539	82	67.04
FORME EQUIPO	528	11	65.67
COMPROMETIDO	511	17	63.56
INNOVADOR	482	29	59.95
DIRIGIR	461	21	57.34
MOTIVADO	434	27	53.98
INTELIGENTE	433	1	53.86
LOGRE OBJETIVOS	403	30	50.12
CONGRUENTE	385	18	47.89
TOME DECISIONES	381	4	47.39
EJEMPLAR	316	65	39.30
CONVINCENTE	279	37	34.70
HUMANO	183	96	22.76
EXPERIEN	135	48	16.79
RESPONSABLE	112	23	13.93
CARISMATICO	105	7	13.06
SEGURO	83	22	10.32
J=51	G=	36.05	

SECTOR COMERCIO			
No de sujetos:	200		
	MC	G	FMG
COMUNICADOR	803		100%
HONESTO	693	110	86.30
FORME EQUIPO	670	23	83.44
VISIONARIO	611	59	76.09
CONGRUENTE	491	120	61.15
CONOCIMIENTOS	398	93	49.56
MOTIVADO	387	11	48.19
COMPROMETIDO	346	41	43.09
CONVINCENTE	340	6	42.34
TOME DECISIONES	330	10	41.10
DIRIGIR	305	25	37.98
EJEMPLAR	291	14	36.24
LOGRE OBJETIVOS	287	4	35.74
INTELIGENTE	283	4	35.24
INNOVADOR	218	65	27.15
MAESTRO	154	64	19.18
CARISMATICO	130	24	16.19
HUMANO	130	0	16.19
EMPATICO	121	9	15.07
EMPREENDEDOR	112	9	13.95
J=51	G=	34.55	

Tabla No.3
Conjunto SAM por Nivel Jerárquico y General

DIR.GRAL		DIRECTOR		SUBDIRECT		GERENTE		SUBGERENTE		General	
No. de Sujetos	30	No. de Sujetos	191	No. de Sujetos	69	No. de Sujetos	334	No. de Sujetos	176	No. De sujetos	800
MC		MC		MC		MC		MC		MC	
Honesto	134	Honesto	883	Honesto	306	Honesto	1211	Honesto	633	Honesto	3167
Visionario	111	Comunicador	669	Comunicador	266	Comunicador	1085	Comunicador	580	Comunicador	2701
Comunicador	101	Visionario	654	Forme equipo	244	Visionario	1002	Forme equipo	446	Visionario	2353
Comprometido	96	Forme equipo	593	Innovador	207	Forme equipo	926	Conocimientos	433	Equipo	2258
Ejemplar	85	Conocimientos	512	Logre objetivos	185	Conocimientos	775	Visionario	418	Conocimientos	1934
Congruente	83	Congruente	452	Visionario	168	Comprometido	715	Motivador	405	Comprometido	1664
Motivador	82	Logre objetivos	418	Conocimientos	164	Motivador	710	Inteligente	387	Motivado	1614
Tome decisiones	73	Comprometido	402	Dirigir	143	Tome decisiones	596	Comprometido	337	Innovado	1528
Innovador	69	Dirigir	395	Motivador	142	Innovador	588	Innovador	330	Congruente	1523
Convincente	67	Inteligente	380	Convincente	139	Dirigir	587	Tome decisiones	321	Dirigir	1487
Logre objetivos	64	Innovador	334	Tome decisiones	135	Congruente	577	Dirigir	316	Logre objetivos	1485
Humano	59	Ejemplar	313	Congruente	131	Convincente	557	Logre objetivos	286	Inteligente	1434
Inteligente	53	Tome decisiones	282	Inteligente	127	Logre objetivos	532	Congruente	280	Tome decisiones	1407
Conocimientos	50	Motivador	275	Comprometido	114	Inteligente	487	Convincente	256	Convincente	1230
<i>Carismático</i>	49	Humano	244	Ejemplar	81	Ejemplar	427	Ejemplar	207	Ejemplar	1113
Forme equipo	49	Convincente	211	Objetivo	63	Responsa	247	Carismático	146	Carismático	539
Dirigir	46	Maestro	187	Humano	53	Emprendedor	210	Confianza	102	Humano	516
Experiencia	42	Capaz	129	Planeación	51	Seguro	203	Capaz	88	Maestro	511
Personalidad	28	Tenaz	128	Capaz	50	Carismático	201	Confiable	88	Capaz	418
Maestro	24	Carismático	127	Tenaz	50	Maestro	182	Responsable	83	Emprendedor	404
Disciplina	14	Flexible	114	Responsable	47	Empático	181	Control	79	Responsable	401

Análisis

Para todos los niveles jerárquicos la **honestidad** se encuentra en 1er. Lugar. La **comunicación** le sigue en orden de importancia a excepción del nivel de Dirección General que está en 2do. Lugar el **ser visionario**.

El orden sucesivo varía de nivel a nivel y se observan definidoras que aparecen como únicas en cada nivel, como es el caso de:

En la Dirección General: **experiencia, personalidad y disciplina**

En los Directores: **flexibilidad**

En los Subdirectores: **planeación y ser objetivo**

En los Gerentes: **ser seguro de si mismo y Empático**

En los Subgerentes : **el control, la confianza en si mismo y ser visto como confiable**

Tabla No.3.A.

SUBDIRECTOR				DIRECTOR GENERAL				DIRECTOR			
No de sujetos:		69		No de sujetos:		30		No de sujetos:		191	
MC	G	FMG		MC	G	FMG		MC	G	FMG	
HONESTO	306		100%	HONESTO	134		100%	HONESTO	883		100%
COMUNICADOR	266	40	86.93	VISIONARIO	111	23	82.84	COMUNICADOR	669	214	75.76
FORME EQUIPO	244	22	79.74	COMUNICADOR	101	10	75.37	VISIONARIO	654	15	74.07
INNOVADOR	207	37	67.65	COMPROMETIDO	96	5	71.64	FORME EQUIPO	593	61	67.16
LOGRE OBJETIVOS	185	22	60.46	EJEMPLAR	85	11	63.43	CONOCIMIENTOS	512	81	57.98
VISIONARIO	168	17	54.90	CONGRUENTE	83	2	61.94	CONGRUENTE	452	60	51.19
CONOCIMIENTOS	164	4	53.59	MOTIVADOR	82	1	61.19	LOGRE OBJETIVOS	418	34	47.34
DIRIGIR	143	21	46.73	TOME DECISIONES	73	9	54.48	COMPROMETIDO	402	16	45.53
MOTIVADOR	142	1	46.41	INNOVADOR	69	4	51.49	DIRIGIR	395	7	44.73
CONVINCENTE	139	3	45.42	CONVINCENTE	67	2	50.00	INTELIGENTE	380	15	43.04
TOME DECISIONES	135	4	44.12	LOGRE OBJETIVOS	64	3	47.76	INNOVADOR	334	46	37.83
CONGRUENTE	131	4	42.81	HUMANO	59	5	44.03	EJEMPLAR	313	21	35.45
INTELIGENTE	127	4	41.50	INTELIGENTE	53	6	39.55	TOME DECISIONES	282	31	31.94
COMPROMETIDO	114	13	37.25	CONOCIMIENTOS	50	3	37.31	MOTIVADOR	275	7	31.14
EJEMPLAR	81	33	26.47	CARISMATICO	49	1	36.57	HUMANO	244	31	27.63
OBJETIVO	63	18	20.59	FORME EQUIPO	49	0	36.57	CONVINCENTE	211	33	23.90
HUMANO	53	10	17.32	DIRIGIR	46	3	34.33	MAESTRO	187	24	21.18
PLANEACION	51	2	16.67	EXPERIENCIA	42	4	31.34	CAPAZ	129	58	14.61
CAPAZ	50	1	16.34	PERSONALIDAD	28	14	20.90	TENAZ	128	1	14.50
TENAZ	50	0	16.34	MAESTRO	24	4	17.91	CARISMATICO	127	1	14.38
J=15	G=13			J=51	G=5.5			J=51	G= 37.8		

Análisis

Para los Directores Generales **ser ejemplar** está en un 5to. Lugar, mientras que para los dos niveles inferiores están en un 15vo. y 12vo. lugar.

Ser comprometido para los Directores Generales es vital (4to. Lugar), sin embargo para el nivel de Dirección ocupa un 8vo.lugar y para los Subdirectores un 14vo. lugar.

Ser carismático aparece como una cualidad en la Dirección General, en los Directores apenas ocupa un lugar y para los Subdirectores es innecesaria.

Tener **personalidad y experiencia** son atributos que sólo son importantes para la Dirección General.

Ser un **visionario** cobra mayor relevancia al ir subiendo de nivel y responsabilidades , ya que para los Directores Generales ocupa un 2do lugar, para los Directores un 3er. Lugar y para los Subdirectores se desplaza al 6to.lugar.

Ser una persona **congruente** está dentro de los seis primeros lugares tanto en los Directores Generales como en los Directores, situación que en los Subdirectores ocupa el 12vo. lugar.

Ser **tenaz y capaz** son características valorados por los Directores y Subdirectores , en contraste se observa que es intrascendentes en los Directores Generales.

Se puede observar que al comparar a los Subdirectores y Directores con el Director General para este último **formar un equipo de trabajo** es algo relevante ya que ocupa un 3er. lugar en las definidoras mientras que para los Directores Generales ocupa un 16vo. lugar.

La **innovación** es muy importante en los nivel de Subdirección (4to. Lugar), en tanto que en los niveles de Dirección y Dirección General aparece en el 9no. y 11vo. Lugar.

Planear y ser objetivo es algo que sólo le preocupa a los Subdirectores.

Tabla No.3.B.

GERENTE			
No de sujetos:	334		
	MC	G	FMG
HONESTO	1211		100%
COMUNICADOR	1085	126	89.60
VISIONARIO	1002	83	82.74
FORME EQUIPO	926	76	76.47
CONOCIMIENTOS	775	151	64.00
COMPROMETIDO	715	60	59.04
MOTIVADOR	710	5	58.63
TOME DECISIONES	596	114	49.22
INNOVADOR	588	8	48.55
DIRIGIR	587	1	48.47
CONGRUENTE	577	10	47.65
CONVINCENTE	557	20	46.00
LOGRE OBJETIVOS	532	25	43.93
INTELIGENTE	487	45	40.21
EJEMPLAR	427	60	35.26
RESPONSA	247	180	20.40
EMPRENDEDOR	210	37	17.34
SEGURO	203	7	16.76
CARISMATICO	201	2	16.60
MAESTRO	182	19	15.03
J=51	G=	51.5	

SUBGERENTE			
No de sujetos:	176		
	MC	G	FMG
HONESTO	633		100%
COMUNICADOR	580	53	91.63
FORME EQUIPO	446	134	70.46
CONOCIMIENTOS	433	13	68.40
VISIONARIO	418	15	66.03
MOTIVADOR	405	13	63.98
INTELIGENTE	387	18	61.14
COMPROMETIDO	337	50	53.24
INNOVADOR	330	7	52.13
TOME DECISIONES	321	9	50.71
DIRIGIR	316	5	49.92
LOGRE OBJETIVOS	286	30	45.18
CONGRUENTE	280	6	44.23
CONVINCENTE	256	24	40.44
EJEMPLAR	207	49	32.70
CARISMATICO	146	61	23.06
CONFIANZA	102	44	16.11
CAPAZ	88	14	13.90
CONFIABLE	88	0	13.90
RESPONSABLE	83	5	13.11
J=15	G=	27.5	

Análisis

Al comparar Gerentes con Subgerentes se encontraron las mismas definidoras aunque en diferente orden , exceptuando inteligente.

Para los primeros es importante ser **emprendedor, seguro** y saber ser **maestro**.

En los Subgerentes tener **capacidad, confianza** y ser una persona **confiable** es relevante

Tabla No. 4

Conjunto SAM por Escolaridad y General

LICENCIATURA		LICENCIATURA Y DIPLOMADOS		MAESTRIA		DOCTORADO		GENERAL	
No de sujetos: 316		No de sujetos: 257		No de sujetos: 180		No de sujetos: 14		No de sujetos: 800	
MC		MC		MC		MC			
Comunicador	1227	Honesto	1105	Honesto	779	Honesto	96	HONESTO	3167
Honesto	1100	Visionario	885	Visionario	734	Visionario	54	COMUNICA	2701
Forme equipo	774	Comunicador	786	Forme equipo	582	Forme equipo	49	VISIONAR	2353
Conocimientos	716	Forme equipo	786	Comunicador	574	Innovador	44	EQUIPO	2258
Visionario	616	Conocimientos	709	Logre objetivos	487	Conocimientos	34	CONOCIMIENTOS	1934
Motivado	566	Motivado	669	Congruente	450	Comunicador	33	COMPROMETIDO	1664
Dirigir	550	Comprometido	625	Comprometido	444	Dirigir	33	MOTIVADO	1614
Comprometido	511	Inteligente	594	Innovador	426	Inteligente	32	INNOVADO	1528
Innovador	509	Congruente	577	Inteligente	408	Motivado	32	CONGRUENTE	1523
Tome decisiones	444	Tome decisiones	555	Conocimientos	377	Congruente	26	DIRIGIR	1487
Congruente	441	Logre objetivos	526	Tome decisiones	352	Ejemplar	24	LOGRE OBJETIVOS	1485
Logre objetivos	426	Dirigir	525	Dirigir	331	Planeación	24	INTELIGENTE	1434
Ejemplar	408	Innovador	499	Motivado	323	Convincente	23	TOME DECISIONES	1407
Convincente	407	Convincente	470	Convincente	301	Delegar	22	CONVINCENTE	1230
Inteligente	375	Ejemplar	381	Ejemplar	287	Maestro	18	EJEMPLAR	1113
Carismático	275	Humano	191	Humano	176	Logre objetivos	18	CARISMATICO	539
Confiable	209	Planeación	145	Maestro	156	Comprometido	14	HUMANO	516
Emprendedor	209	Capaz	131	Objetivo	110	Carismático	12	MAESTRO	511
Responsable	209	Maestro	127	Pro activo	105	Emprendedor	12	CAPAZ	418
Maestro	201	Carismático	125	Carismático	103	Sencillo	12	EMPRENDEDOR	404
Logre objetivos	193	Experiencia	114	Desarrollador	102	Entusiasta	10	RESPONSABLE	401

Tabla No. 4bis

LICENCIATURA
No de sujetos: 316

LICENCIATURA Y DIPLOMADOS
No de sujetos: 257

	MC	G	FMG
COMUNICADOR	1227		100%
HONESTO	1100	127	89.65
FORME EQUIPO	774	326	63.08
CONOCIMIENTOS	716	58	58.35
VISIONARIO	616	100	50.20
MOTIVADO	566	50	46.13
DIRIGIR	550	16	44.82
COMPROMETIDO	511	39	41.65
INNOVADOR	509	2	41.48
TOME DECISIONES	444	65	36.19
CONGRUEN	441	3	35.94
LOGRE OBJETIVOS	426	15	34.72
EJEMPLAR	408	18	33.25
CONVINCENTE	407	1	33.17
INTELIGENTE	375	32	30.56
CARISMATICO	275	100	22.41
CONFIABL	209	66	17.03
EMPRENDEDOR	209	0	17.03
RESPONSABLE	209	0	17.03
MAESTRO	201	8	16.38
J=51	G=	51.3	
MAESTRIA			
No de sujetos:	180		

	MC	G	FMG
HONESTO	779		100%
VISIONARIO	734	45	94.22
FORME EQUIPO	582	152	74.71
COMUNICADOR	574	8	73.68
LOGRE OBJETIVOS	487	87	62.52
CONGRUEN	450	37	57.77
COMPROMETIDO	444	6	57.00
INNOVADOR	426	18	54.69
INTELIGENTE	408	18	52.37
CONOCIMIENTOS	377	31	48.40
TOME DECISIONES	352	25	45.19
DIRIGIR	331	21	42.49
MOTIVADO	323	8	41.46
CONVINCENTE	301	22	38.64
EJEMPLAR	287	14	36.84
HUMANO	176	111	22.59
MAESTRO	156	20	20.03
OBJETIVO	110	46	14.12
PROACTIV	105	5	13.48
CARISMATICO	103	2	13.22
J=51	G=	33.8	

	MC	G	FMG
HONESTO	1105		100%
VISIONARIO	885	220	80.09
COMUNICADOR	786	99	71.13
FORME EQUIPO	786	0	71.13
CONOCIMIENTOS	709	77	64.16
MOTIVADO	669	40	60.54
COMPROMETIDO	625	44	56.56
INTELIGENTE	594	31	53.76
CONGRUEN	577	17	52.22
TOME DECISIONES	555	22	50.23
LOGRE OBJETIVOS	526	29	47.60
DIRIGIR	525	1	47.51
INNOVADOR	499	26	45.16
CONVINCENTE	470	29	42.53
EJEMPLAR	381	89	34.48
HUMANO	191	190	17.29
PLANEACI	145	46	13.12
CAPAZ	131	14	11.86
MAESTRO	127	4	11.49
CARISMATICO	125	2	11.31
J=51	G=	49	
DOCTORADO			
No de sujetos:	14		

	MC	G	FMG
HONESTO	96		100%
VISIONAR	54	42	56.25
EQUIPO	49	5	51.04
INNOVADO	44	5	45.83
CONOCIMI	34	10	35.42
COMUNICA	33	1	34.38
DIRIGIR	33	0	34.38
INTELIGE	32	1	33.33
MOTIVADO	32	0	33.33
CONGRUEN	26	6	27.08
EJEMPLAR	24	2	25.00
PLANEACI	24	0	25.00
CONVINCE	23	1	23.96
DELEGAR	22	1	22.92
LOGRAOBJ	18	4	18.75
MAESTRO	18	0	18.75
COMPROME	14	4	14.58
CARISMAT	12	2	12.50
EMPRENDE	12	0	12.50
SENCILLO	12	0	12.50
J=51	G=	4.2	

Tabla No. 4.A.

LICENCIATURA			
No de sujetos:	316		
	MC	G	FMG
COMUNICADOR	1227		100%
HONESTO	1100	127	89.65
FORME EQUIPO	774	326	63.08
CONOCIMIENTOS	716	58	58.35
VISIONARIO	616	100	50.20
MOTIVADOR	566	50	46.13
DIRIGIR	550	16	44.82
COMPROMETIDO	511	39	41.65
INNOVADOR	509	2	41.48
TOME DECISIONES	444	65	36.19
CONGRUEN	441	3	35.94
LOGRE OBJETIVOS	426	15	34.72
EJEMPLAR	408	18	33.25
CONVINCENTE	407	1	33.17
INTELIGENTE	375	32	30.56
CARISMÁTICO	275	100	22.41
CONFIABL	209	66	17.03
EMPRENDEDOR	209	0	17.03
RESPONSABLE	209	0	17.03
MAESTRO	201	8	16.38
J=51	G=51.3		

LICENCIATURA Y DIPLOMADOS			
No de sujetos:	257		
	MC	G	FMG
HONESTO	1105		100%
VISIONARIO	885	220	80.09
COMUNICADOR	786	99	71.13
FORME EQUIPO	786	0	71.13
CONOCIMIENTOS	709	77	64.16
MOTIVADOR	669	40	60.54
COMPROMETIDO	625	44	56.56
INTELIGENTE	594	31	53.76
CONGRUEN	577	17	52.22
TOME DECISIONES	555	22	50.23
LOGRE OBJETIVOS	526	29	47.60
DIRIGIR	525	1	47.51
INNOVADOR	499	26	45.16
CONVINCENTE	470	29	42.53
EJEMPLAR	381	89	34.48
HUMANO	191	190	17.29
PLANEACI	145	46	13.12
CAPAZ	131	14	11.86
MAESTRO	127	4	11.49
CARISMATICO	125	2	11.31
J=51	G=49		

MAESTRIA Y DOCTORADO			
No de sujetos:	194		
	MC	G	FMG
HONESTO	875		100%
VISIONAR	788	87	71.31
EQUIPO	631	157	72.11
COMUNICA	607	24	69.37
LOGRE OBJETIVOS	505	102	57.71
CONGRUEN	476	29	54.40
INNOVADO	470	6	53.71
COMPROME	458	12	52.34
INTELIGENTE	440	18	50.29
CONOCIMI	411	29	46.97
DIRIGIR	364	47	41.60
TOME DECISIONES	361	3	41.26
MOTIVADOR	355	6	40.57
CONVINCE	324	31	37.03
EJEMPLAR	311	13	35.54
HUMANO	186	125	21.26
MAESTRO	174	12	19.89
CARISMAT	115	59	13.14
PROACTIV	113	2	12.91
DESARROL	111	2	12.69
J=51	G=38		

Análisis

Las personas (194) con mayor nivel de escolaridad (maestría y doctorado) consideran que **lograr objetivos y ser inteligente** en el rol de líder tienen un mayor significado que para los que cuentan sólo con una licenciatura.

Se observa que **ser proactivo y desarrollador** son cualidades importantes.

Aquellos que cuentan con un grado de preparación mayor que la licenciatura y les preocupa seguirse actualizando a través de diplomados (257) le dan el mismo valor a la motivación que los de licenciatura y resaltan el valor de la inteligencia al igual que los de maestría y doctorado. El ser humano aparece como una definidora común con los antes mencionados pero a los de menos escolaridad (sólo licenciatura) les es intrascendentes.

Para los que tienen una licenciatura (316) **la comunicación** es prioridad, el **ser dirigidos** y **motivados** es relevante, **ser responsable** es algo que los de mayor escolaridad no contemplan.

Tabla No. 5
Conjunto SAM por Años de Experiencia Laboral

EXP 5 - LABORAL: Menos de 5 años No de sujetos: 99	EXP 6a10 LABORAL: No de sujetos: 221	EXP 11a1 LABORAL: 5 No de sujetos: 166	EXP 16- LABORAL: 20 No de sujetos: 159	EXP 21- LABORAL: 25 No de sujetos: 80	EXP 26 + LABORAL: No de sujetos: 68
MC	MC	MC	MC	MC	MC
Honesto 379	Honesto 833	Honesto 675	Comunicador 644	Honesto 297	Honesto 353
Inteligente 319	Comunicador 690	Comunicador 594	Honesto 578	Forme equipo 292	Visionario 185
Comunicador 309	Forme equipo 665	Visionario 573	Forme equipo 437	Comunicador 258	Comunicador 180
Visionario 302	Visionario 618	Forme equipo 430	Dirigir 400	Visionario 254	Comprometido 176
Forme equipo 263	Conocimientos 613	Motivado 387	Visionario 393	Conocimientos 233	Forme equipo 164
Motivado 250	Motivado 513	Conocimientos 368	Innovador 370	Innovador 148	Congruente 150
Comprometido 241	Inteligente 464	Dirigir 335	Comprometido 345	Convincente 145	Conocimientos 141
Conocimientos 238	Congruente 458	Congruente 334	Conocimientos 318	Comprometido 140	Innovador 130
Innovador 198	Comprometido 423	Comprometido 321	Motivado 289	Congruente 108	Humano 114
Dirigir 183	Dirigir 402	Innovador 280	Congruente 286	Inteligente 104	Motivado 98
Congruente 178	Innovador 399	Convincente 261	Ejemplar 285	Capaz 100	Inteligente 91
Convincente 164	Convincente 364	Inteligente 259	Convincente 198	Ejemplar 97	Convincente 88
Ejemplar 104	Ejemplar 293	Ejemplar 258	Inteligente 168	Humano 87	Dirigir 86
Carismático 77	Carismático 187	Maestro 158	Maestro 126	Lealtad 85	Ejemplar 76
Confianza 73	Responda 129	Carismático 145	Humano 112	Dirigir 81	Capaz 64
Capaz 71	Emprende 117	Flexible 131	Confianza 97	Motivado 77	Firme 49
Confiable 51	Empático 108	Humano 108	Flexible 97	Maestro 72	Lealtad 49
Personal 43	Objetivo 100	Planeación 100	Capaz 96	Empático 68	Desarrolla 43
Seguro 43	Maestro 98	Responsable 100	Carismático 92	Confiable 67	Emprendedor 40
Humano 42	Experiencia 96	Tenaz 96	Emprendedor 91	Tenaz 61	Maestro 40
Responsable 42	Seguro 96	Seguro 91	Experiencia 88	Experiencia 57	Experiencia 38

Tabla No. 5.A.

Más de 16 años de experiencia No de sujetos: 307			
	MC	G	FMG
HONESTO	1228		100%
COMUNICA	1082	146	88.11
EQUIPO	893	189	72.72
VISIONARIO	832	61	67.75
CONOCIMIENTOS	692	140	56.35
COMPROMETIDO	661	31	53.83
INNOVADOR	648	13	52.77
LOGRA OBJETIVOS	573	75	46.66
DIRIGIR	567	6	46.17
CONGRUENTE	544	23	44.30
MOTIVADOR	464	80	37.79
EJEMPLAR	458	6	37.30
CONVINCENTE	431	27	35.10
TOMA DECISIONES	389	42	31.68
INTELIGENTE	363	26	29.56
HUMANO	313	50	25.49
CAPAZ	260	53	21.17
MAESTRO	238	22	19.38
LEALTAD	186	52	15.15
EXPERIENCIA	183	3	14.90
EMPRENDEDOR	181	2	14.74
J=51	G= 42.9		

Menos de 16 años de experiencia No de sujetos: 486			
	MC	G	FMG
HONESTO	1887		100%
COMUNICA	1593	294	84.42
VISIONARIO	1493	100	79.12
EQUIPO	1358	135	71.97
CONOCIMIENTOS	1219	139	64.60
MOTIVADOR	1150	69	60.94
INTELIGENTE	1042	108	55.22
TOMA DECISIONES	1000	42	52.99
COMPROMETIDO	985	15	52.20
CONGRUENTE	970	15	51.40
DIRIGIR	920	50	48.75
LOGRA OBJETIVOS	912	8	48.33
INNOVADOR	877	35	46.48
CONVINCENTE	789	88	41.81
EJEMPLAR	655	134	34.71
CARISMATICO	409	246	21.67
MAESTRO	273	136	14.47
RESPONSABLE	271	2	14.36
SEGURO	230	41	12.19
EMPRENDEDOR	223	7	11.82
CONFIANZA	200	23	10.60
J=51	G= 66.33		

Análisis

Las personas con más de 16 años de experiencia laboral (307) consideran que la **innovación** en el trabajo de un líder además de el tener **experiencia** ser **capaz, leal y humano** son definidoras relevantes.

Los de menos experiencia laboral (486) aseguran que el ser un **motivador, inteligente, que sepa tomar decisiones** se encuentra en los ocho primeros lugares. **Ser carismático, tener confianza en si mismo, ser responsable y seguro**, son definidoras significativas que los de más años de experiencia no lo consideran. Probablemente eso necesitan y lo desean en su líder.

Tabla No. 6
Conjunto SAM por Años Supervisando Personal

Años supervisando personal No. De 6 a 10 suj:221		Años supervisando personal No. De suj:166 11 a 15		Años supervisando personal No. De suj:159 16 a 20		Años supervisando personal No. De suj:80 21 a 25		Años supervisando personal No. De suj:18 Más 26	
Mc		Mc		Mc		Mc		Mc	
Honesto	846	Comunicador	626	Honesto	438	Honesto	120	Honesto	126
Comunicador	666	Honesto	495	Visionario	276	Visionario	117	Comunicador	74
Visionario	658	Forme equipo	470	Comunicador	245	Forme equipo	107	Comprometido	53
Forme equipo	600	Visionario	368	Forme equipo	217	Conocimientos	98	Congruente	48
Conocimientos	477	Dirigir	314	Conocimientos	211	Comprometido	96	Humano	47
Dirigir	470	Conocimientos	303	Comprometido	206	Comunicador	94	Ejemplar	43
Congruente	459	Comprometido	278	Congruente	179	Inteligente	63	Conocimientos	42
Innovador	428	Innovador	278	Innovador	142	Ejemplar	62	Visionario	42
Motivado	423	Ejemplar	248	Inteligente	108	Innovador	59	Innovador	38
Inteligente	416	Motivado	236	Convincente	100	Dirigir	51	Forme equipo	37
Comprometid o	401	Convincente	203	Dirigir	97	Convincente	50	Lealtad	31
Ejemplar	316	Congruente	182	Capaz	95	Motivado	48	Motivado	29
Convincente	257	Maestro	129	Ejemplar	93	Congruente	47	Logra objetivos	22
Carismático	166	Inteligente	122	Motivado	90	Capaz	43	Convincente	17
Maestro	156	Emprendedor	110	Humano	84	Flexible	42	Delegar	17
Humano	153	Planeación	106	Lealtad	76	Proactivo	41	Tenaz	16
Tenaz	132	Tenaz	91	Experiencia	71	Maestro	39	Inteligente	15
Responsa	129	Capaz	90	Maestro	65	Humano	31	Maestro	15
Flexible	121	Objetivo	89	Desarrolla	59	Lealtad	30	Emprendedor	14
Seguro	117	Carismático	86	Flexible	58	Respetuoso	29	Dirigir	13
Emprendedor	113	Responsa	85	Empático	51	Empático	27	Control	10

Tabla No. 6. A.

Menos de 10 años supervisando personal		
No. De suj	366	

	Mc	G	Fmg
COMUNICADOR	967		100%
HONESTO	938	29	97.00
VISIONARIO	770	168	79.63
EQUIPO	703	67	72.70
CONOCIMIENTOS	609	94	62.98
DIRIGIR	591	18	61.12
MOTIVADOR	503	88	52.02
INNOVADOR	458	45	47.36
CONGRUENTE	430	28	44.47
INTELIGENTE	405	25	41.88
CARISMÁTICO	393	12	40.64
CONVINCENTE	386	7	39.92
TOMA DECISIONES	336	50	34.75
LOGRA OBJETIVOS	304	32	31.44
COMPROMETIDO	302	2	31.23
EJEMPLAR	287	15	29.68
HUMANO	278	9	28.75
RESPONSABLE	253	25	26.16
SEGURO	248	5	25.65
MAESTRO	243	5	25.13
CONFIANZA	230	13	23.78
J=51	G=	33.71	

De 11 a 20 años supervisando personal		
No. De suj	190	

	Mc	G	Fmg
COMUNICADOR	665		100%
HONESTO	648	17	97.44
EQUIPO	536	112	80.60
VISIONARIO	477	59	71.73
CONOCIMIENTOS	377	100	56.69
COMPROMETIDO	314	63	47.22
DIRIGIR	288	26	43.31
LOGRA OBJETIVOS	251	37	37.74
EJEMPLAR	249	2	37.44
INNOVADOR	247	2	37.14
CONVINCENTE	213	34	32.03
CONGRUENTE	210	3	31.58
MAESTRO	192	18	28.87
MOTIVADOR	186	6	27.97
CAPAZ	185	1	27.82
HUMANO	153	32	23.01
EMPRENDEDOR	152	1	22.86
FLEXIBLE	132	20	19.85
CONFIABLE	125	7	18.80
TOMADECISIONES	124	1	18.65
OBJETIVO	122	2	18.35
J=51	G=	25.05	

Más de 21 años supervisando personal		
No. de Suj	36	

	MC	G	FMG
HONESTO	121		100%
CONOCIMIENTOS	107	14	88.43
COMUNICADOR	97	10	80.17
VISIONARIO	91	6	75.21
EQUIPO	78	13	64.46
EJEMPLAR	66	12	54.55
COMPROMETIDO	62	4	51.24
LEALTAD	61	1	50.41
HUMANO	60	1	49.59
MAESTRO	53	7	43.80
INNOVADOR	52	1	42.98
CAPAZ	48	4	39.67
LOGRA OBJETIVOS	42	6	34.71
PROACTIVO	41	1	33.88
INTELIGENTE	34	7	28.10
CONGRUENTE	33	1	27.27
EMPRENDEDOR	31	2	25.62
RESPECTUOSO	30	1	24.79
PLANEACION	29	1	23.97
DIRIGIR	28	1	23.14
FLEXIBLE	28	0	23.14
J=51	G=	3.76	

Análisis

En la Supervisión de personal bajo su mando en los tres grupos el orden de las definidoras es muy similar a excepción del grupo que tiene más de 21 años supervisando gente , para ellos **ser ejemplar, leal y ser humano** se ubican dentro de las diez primeras definidoras. Aparece otra no tan relevante que es saber **dirigir**.

Esta situación difiere de aquellos que tienen menos de 10 años teniendo gente a su cargo, ya que en ellos aparecen atributos que otros no mencionan como **ser responsable, seguro de si mismo y tener confianza**.

En los que tienen de 11 a 20 años aparecen definidoras tales como **ser confiable y objetivo**.

La Toma de Decisiones se observa que conforme se adquieren más años de tener gente a su cargo va dejando de ser relevante.

Tabla No.7
Conjunto SAM por Sexo y General

Mujeres		Hombres		General	
No de sujetos:	230	No de sujetos:	570	No de sujetos:	800
	Mc		Mc		
Honesto	999	Honesto	2167	HONESTO	3167
Comunicador	790	Comunicador	1901	COMUNICA	2701
Visionario	677	Visionario	1674	VISIONAR	2353
Forme equipo	641	Forme equipo	1609	EQUIPO	2258
Conocimientos	634	Conocimientos	1297	CONOCIMIENTOS	1934
Comprometido	529	Comprometido	1131	COMPROMETIDO	1664
Motivador	514	Motivador	1095	MOTIVADO	1614
Toma decisiones	503	Innovador	1038	INNOVADO	1528
Innovador	489	Logra objetivos	1032	CONGRUENTE	1523
Congruente	486	Congruente	1028	DIRIGIR	1487
Dirigir	471	Dirigir	1015	LOGRE OBJETIVOS	1485
Inteligente	466	Inteligente	962	INTELIGENTE	1434
Logra objetivos	452	Toma decisiones	903	TOME DECISIONES	1407
Convincente	390	Convincente	839	CONVINCENTE	1230
Ejemplar	383	Ejemplar	729	EJEMPLAR	1113
Carismático	137	Maestro	414	CARISMATICO	539
Seguro	127	Humano	411	HUMANO	516
Empático	106	Carismático	402	MAESTRO	511
Humano	105	Emprendedor	358	CAPAZ	418
Confiable	103	Capaz	356	EMPRENDEDOR	404

Análisis

Tanto los hombres como las mujeres presentan en las siete primeras definidoras el mismo orden.

Sin embargo **la toma de decisiones** en las mujeres ocupa un lugar de mayor peso (8vo.lugar) que los hombres.. Por encima de los caballeros el género femenino requiere de líderes que genere admiración, haciendo alarde de su **seguridad personal** . Consideran que si una persona no tiene la capacidad de ser **Empática** y sepa ponerse en los zapatos del otro visualizando la situación a partir de los recursos del otro, difícilmente entenderá y valorará las diferencias .Además de que su comportamiento Vs sus palabras sean **confiables** y las inspiren a seguirlo(la).

En contra parte los hombres le dan un 9no. lugar al **logro de objetivos** y buscan a diferencia de las damas que su líder sea **maestro** y tenga la **capacidad** de ser efectivo

Tabla No.7.A.

Mujeres			
No de sujetos:		230	
	MC	G	FMG
Honesto	999		100%
Comunicador	790	209	79.08
Visionario	677	113	67.77
Forme equipo	641	36	64.16
Conocimientos	634	7	63.46
Comprometido	529	105	52.95
Motivado	514	15	51.45
Toma decisiones	503	11	50.35
Innovador	489	14	48.95
Congruente	486	3	48.65
Dirigir	471	15	47.15
Inteligente	466	5	46.65
Logra objetivos	452	14	45.25
Convincente	390	62	39.04
Ejemplar	383	7	38.34
Carismático	137	246	13.71
Seguro	127	10	12.71
Empático	106	21	10.61
Humano	105	1	10.51
Confiable	103	2	10.31
J=51	G=	44.8	

Hombres			
No de sujetos:		570	
	MC	G	FMG
Honesto	2167		100%
Comunicador	1901	266	87.72
Visionario	1674	227	77.25
Forme equipo	1609	65	74.25
Conocimientos	1297	312	59.85
Comprometido	1131	166	52.19
Motivador	1095	36	50.53
Innovador	1038	57	47.90
Logra objetivos	1032	6	47.62
Congruente	1028	4	47.44
Dirigir	1015	13	46.84
Inteligente	962	53	44.39
Toma decisiones	903	59	41.67
Convincente	839	64	38.72
Ejemplar	729	110	33.64
Maestro	414	315	19.10
Humano	411	3	18.97
Carismático	402	9	18.55
Emprende	358	44	16.52
Capaz	356	2	16.43
J=51	G=	90.55	

Tabla No.8
Conjunto SAM por Estado Civil

SOLTEROS		CASADOS		VIUDO		DIVORCIADO		UNION LIBRE	
No de sujetos: 204		No de sujetos: 548		No de sujetos: 6		No de sujetos: 31		No de sujetos: 5	
MC		MC		MC		MC		MC	
Honesto	829	Honesto	2127	Humano	38	Comunicador	133	Honesto	35
Visionario	615	Comunicador	1904	Dirigir	31	Honesto	103	Congruente	19
Comunicador	600	Visionario	1649	Ejemplar	28	Forme equipo	94	Conocimient s	18
Inteligente	564	Forme equipo	1641	Honesto	28	Dirigir	90	Innovador	18
Conocimientos	526	Conocimientos	1271	Comunicador	26	Congruente	85	Comprometid o	14
Motivador	520	Comprometido	1110	Forme equipo	25	Conocimientos	80	Motivador	14
Congruente	487	Innovador	1053	Inteligente	19	Comprometido	74	Comunicador	12
Forme equipo	479	Motivador	1009	Conocimientos	16	Motivador	61	Forme equipo	12
Comprometid o	447	Dirigir	977	Congruente	15	Innovador	52	Visionario	12
Innovador	393	Congruente	908	Motivador	10	Convincente	46	Dirigir	11
Dirigir	378	Ejemplar	794	Innovador	9	Visionario	43	Inteligente	10
Convincente	375	Convincente	791	Audaz	8	Inteligente	41	Credibilidad	8
Ejemplar	257	Inteligente	781	Tenaz	8	Maestro	31	Ejemplar	8
Carismático	155	Maestro	374	Carismático	6	Tenaz	31	Carismático	6
Confiable	119	Humano	362	Visionario	6	Ejemplar	26	Sencillo	5
Responsable	108	Carismático	345	Convincente	5	Humano	26	Servicio	4
Maestro	106	Capaz	337	Personalidad	5	Organiza	26	Convincente	3
Humano	83	Emprendedor	311	Emprendedor	4	Emprendedor	23		
Personalidad	83	Seguro	283	Seguro	2	Carismático	21		
Capaz	81	Confianza	279	Comprometido	1	Delegar	20		
Flexible	79	Responsable	271	Experiencia	1	Personalidad	19		

Análisis

La honestidad para los solteros, casados, y los que viven en unión libre es la primera definidora de un líder efectivo. Sin embargo no es el caso de los viudos que colocan en 1er lugar **el ser humano** y en los divorciados **la comunicación**.

Para los solteros **ser un visionario** y tener un rumbo claro, saber a donde son guiados es algo que les preocupa ya que le dan un segundo lugar. Contar con **inteligencia** (4to.lugar) y ser **un comunicador** (3er.lugar) traduce que no basta que el líder tenga sueños respecto al futuro sino que puedan admirarlos por su genialidad y sean capaces de comunicar esos sueños de forma que los alienten a seguirlos.

El **compromiso** para los solteros (9no.lugar) y viudos (2do.lugar) es algo que no representa una condición necesaria , probablemente esto tiene relación con su vida afectiva.

El ser **responsable y confiable** es algo esperado por los solteros mientras que para los casados es igualmente importante ser **responsable** pero proyectar y tener **confianza en si mismos**.

Para los casados el orden con respecto a los otros grupos varía, pero se observa que **formar equipo** ocupa un 4to.lugar y un 3ero en divorciados, probablemente resaltan la relevancia de pensar en plural y no en singular.

El perfil del líder de un viudo muestra un orden y características distintas y aunque son sólo 6 personas en la muestra de 800 ejecutivos y no es generalizable se puede observar que **ser humano, saber dirigir con honestidad y dar ejemplo** mediante una adecuada **comunicación** es lo esperado. Para ellos **el compromiso y la experiencia** ocupan comparativamente con los otros estados civiles lugares irrelevantes.

En los divorciados aparecen definidoras como el ser **tenaz**, saberse **organizar** y saber **delegar** como importantes, esto traduce un poco la vivencia personal de quedarse con obligaciones de casado pero sin alguien con quien compartir la responsabilidad (formar equipo) .

Los que viven en unión libre , desean **la congruencia** y la **innovación**, además de que comparten en común con los otros grupos (honestidad, conocimientos y compromisos).

Conjunto SAM por Edad

EDAD: 26 a 30 años No de sujetos: 176	EDAD:31 a 35 años No de sujetos: 214	EDAD:36 a 40 años No de sujetos: 164	EDAD:41 a 45 años No de sujetos: 108	EDAD: 46 a 50 años No de sujetos: 61	EDAD:Más de 50 años No de sujetos: 97
MC	MC	MC	MC	MC	MC
HONESTO 644	HONESTO 786	COMUNICADOR 679	HONESTO 519	HONESTO 225	HONESTO 230
COMUNICADOR 631	COMUNICADOR 647	HONESTO 615	COMUNICADOR 346	VISIONARIO 206	COMUNICADOR 156
FORME EQUIPO 525	VISIONARIO 647	VISIONARIO 458	VISIONARIO 339	FORME EQUIPO 196	VISIONARIO 134
MOTIVADOR 502	FORME EQUIPO 598	FORME EQUIPO 450	FORME EQUIPO 309	COMUNICADOR 182	COMPROMETID 121
VISIONARIO 490	CONOCIMIENTOS 591	DIRIGIR 378	CONOCIMIENT 268	COMPROMETID 142	CONOCIMIENTO 116
INTELIGENTE 487	COMPROMETIDO 439	MOTIVADOR 356	INNOVADOR 226	CONOCIMIENTO 130	FORME EQUIPO 110
CONOCIMIENTOS 483	CONGRUEN 427	INNOVADOR 351	CONGRUEN 204	CONGRUEN 118	INNOVADOR 110
COMPROMETIDO 386	MOTIVADOR 411	COMPROMETIDO 306	COMPROMETID 201	DIRIGIR 115	CONGRUEN 102
CONGRUEN 365	INTELIGENTE 399	CONOCIMIENTO 278	EJEMPLAR 178	CAPAZ 101	MOTIVADOR 97
INNOVADOR 355	DIRIGIR 382	CONGRUEN 249	DIRIGIR 174	INNOVADOR 92	CONVINCENTE 94
DIRIGIR 341	INNOVADOR 340	EJEMPLAR 216	CONVINCENTE 157	EJEMPLAR 83	INTELIGENTE 80
CONVINCENTE 329	CONVINCENTE 307	CONVINCENTE 201	INTELIGENTE 141	HUMANO 78	DIRIGIR 77
EJEMPLAR 255	EJEMPLAR 307	MAESTRO 185	MOTIVADOR 136	CONVINCENTE 75	EJEMPLAR 63
CARISMATICO 142	CARISMATICO 185	INTELIGENTE 161	HUMANO 108	MOTIVADOR 66	HUMANO 59
EXPERIEN 79	RESPONSABLE 146	FLEXIBLE 138	EMPRENDEDOR 102	INTELIGENTE 55	LEALTAD 37
EMPRENDEDOR 78	TENAZ 136	PLANEACION 122	FLEXIBLE 92	MAESTRO 55	TENAZ 34
RESPONSABLE 72	SEGURO 121	CARISMATICO 107	MAESTRO 80	TENAZ 54	CAPAZ 30
SEGURO 72	EMPRENDEDOR 109	HUMANO 104	CONFIABLE 78	LEALTAD 53	FIRME 30
HUMANO 71	HUMANO 101	PROACTIVO 102	CONFIANZA 76	EXPERIEN 47	CONFIABL 25
PLANEACION 71	MAESTRO 99	CONFIANZA 101	OBJETIVO 72	DESARROLLA 41	EMPRENDEDOR 24
DELEGAR 69	PERSONAL 97	DELEGAR 99	CAPAZ 69	FLEXIBLE 36	EMPATICO 21

Análisis

El que el líder seas un **motivador** es un atributo importante para los sujetos de 26 a 30, que ocupa un 4to lugar, sin embargo se observa que va dejando de tener relevancia y ocupa un 14vo. Lugar para los de 46 a 50 años, en los mayores de 50 años repunta a un noveno lugar.

El ser **responsable** aparece en los que tienen entre 26 y 35 años una característica que debe de poseer un líder para ser efectivo.

El ser **inteligente** es una definidora que va dejando de tener importancia conforme se avanza en edad pasando de un 6to lugar a un octavo.

Requieren de un **líder carismático** los ejecutivos entre 26 y 40 años, que comprenden el 69.25% para los mayores de 40 años de los investigados es totalmente irrelevante.

Hay atributos que son requeridos sólo para un segmento específico, como es el caso de **la confianza**, los seguidores de 36 a 40 años necesitan sentir confianza en su líder. Para los de **41 a 45 años** además de sentir **confianza** requieren que su líder sea **confiable**. Esta etapa es en la que los profesionistas alcanzan el punto más elevado en la curva de logros profesionales. Además el sentir que tienen una **dirección correcta** es una necesidad importante (4to.lugar) para las personas de 36 a 40 años, para los demás segmentos fluctúa entre el 10 u 11vo lugar.

Para los mayores de 50 años el ser **firme y empático** es algo no mencionado en los demás, sin embargo para estos el que su líder sea **maestro** es intrascendente, aspecto que para los que tienen menos edad buscan encontrar en su líder.

La **lealtad** as su vez toma importancia para los mayores de 46 años.

La percepción de un líder efectivo va cambiando con la madurez de los seguidores y va buscando inteligencia emocional y van acercándose más a valores y motivadores intrínsecos, hay mayor independencia de los estímulos externos y van más a la esencia humana de la persona.

3.1.2. Estadísticos

3.1.2.1. Validez

FACTORES ASOCIADOS CON EL ESTIMULO LIDER EFECTIVO

A partir del Análisis Factorial obtenido para el estímulo “Líder Efectivo”, se encontraron nueve factores con valores Eigen mayores a uno, que permiten explicar el 53.11% de la varianza

Se observa la forma como se agruparon las 20 definidoras y se cargaron en 9 factores, identificando los significados psicológicos previamente encontrados con el uso de la red semántica por factor.

Tabla No. 10

Palabras Definidoras	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8	Factor 9
<i>Carismático</i>	0.4760								
<i>Convincente</i>	0.6919								
<i>Innovador</i>	0.7212								
<i>Honesto</i>		0.6921							
<i>Logra Objetivos</i>		0.7555							
<i>Comprometido</i>			0.5514						
<i>Toma decisiones</i>			-0.5366						
<i>Visionario</i>			0.6774						
<i>Conocimientos</i>				0.8465					
<i>Inteligente</i>				0.52062					
<i>Dirigir</i>					0.3993				
<i>Humano</i>					-0.7296				
<i>Capaz</i>						-0.7053			
<i>Congruente</i>						0.6813			
<i>Comunicador</i>							0.4792		
<i>Ejemplar</i>							0.7431		
<i>Confiable</i>								0.7810	
<i>Emprendedor</i>								-0.5477	
<i>Equipo</i>									0.8000
<i>Motivador</i>									0.4834

Análisis

Las definidoras que se agruparon en el primer factor permiten observar que un líder que es *Carismático* debe llevar implícito a través de su influencia personal el ser *convincente* a través de su comportamiento observable, descrito y analizado a partir de la percepción de los seguidores . Implica ser *innovador* para usar lo poco convencional y

trascender el orden existente, oponiéndose al status quo y luchando por cambiarlo. Esto lo comprueban Conger y Kanungo (1988).

En cuanto al segundo factor se observa la *honestidad* y el *logro de objetivos*, ambas representan la base de el liderazgo transformacional, que se basa y se preocupa por los fines y valores, la moral y la ética. Se propone alcanzar el logro de objetivos a largo plazo, sin comprometer dichos valores y principios humanos. (Peters y Waterman, 1980). Covey (1995) sostiene que el líder del próximo milenio será aquel que pueda crear una cultura o un sistema de valores centrado en principios.

El factor No.3 se conforma por las definidora *visionario* y *comprometido* confirmándolo así Siliceo (1992). La esencia del poder es encontrar una precisa visión y misión, que le de sentido al futuro, tomando en consideración la cultura existente en la organización e impulsándola hacia un tremendo y trascendental propósito. Esto sin la total dedicación y compromiso del líder, no sería una causa común que compartir. Se observa que la toma de decisiones se une al factor con carga negativa, ya que la toma de decisiones

En cuánto a las definidoras que se ubicaron en el quinto factor se observa de nuevo la unión de *dirigir* y *humano* con cargas factoriales contrarias. Existe la creencia que al dirigir, el estilo autócrata es el adecuado para las micro y pequeñas empresas, el dueño no permite que alguien cuestione sus decisiones y hay poca delegación de autoridad; el hijo manejará la empresa con el mismo estilo con el que lo hacía el padre cuando este se retire. De la Torre P(1990). nos confirma este estilo en los empresarios mexicanos y obedece a un fenómeno de tipo cultural que parte de la premisa que el trabajador es flojo y hay que ser tirano para que no le tomen el pelo. Siendo un enfoque contrario a los enfoques contemporáneos del liderazgo de servicio o basado en principios.

En el factor seis se vuelve a observar que las definidoras que se ubicaron tienen cargas contrarias, la *capacidad* y la *congruencia* parece que son antagónicas. Todo líder posee la capacidad de hacer o afectar algo (poder) y la autoridad para hacerlo. (poder institucionalizado). Posee la capacidad técnica que implica el buen desempeño del negocio o su área, pero hay otra capacidad que da la congruencia que es el auto conocimiento. En la medida en que el líder se hace consciente de cada uno de sus

emociones y procesos, identificará sus debilidades. Sólo al hacer un cambio en si mismo de esas debilidades, se podrá incidir en los otros ámbitos. Sólo al modular la propia voluntad se podrá generar cambios en las personas más próximas. Porque sólo siendo auténtico se podrá enseñar a los seguidores a cambiar y a ser auténticos. Este proceso personal lleva implícito ser congruente. Siliceo (1992) nos dice que sólo al predicar con el ejemplo: se logra la congruencia. Esta definidora fue también resaltada en las entrevistas que realizó como una condición sine qua non para ejercer el liderazgo. Es preocupante que los encuestados no lo consideren así y los conciben excluyentes, la ausencia de líderes en este país, no son un ejemplo que ligue la capacidad con la congruencia.

La *comunicación* y las palabras sin testimonio o *ejemplo* no logran el objetivo de influir en los otros. Estas dos definidoras quedaron cargadas en el factor siete. Peters y Waterman (1980) realizaron un estudio sobre la excelencia en la empresa y entre los atributos que resaltan están la Inspiración: que es Comunicar grandes expectativas, usando símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez. Entre estos símbolos el testimonio del líder es el elemento energizador. Proclamar con el ejemplo es el origen de la educación en la familia y en las empresas para tener credibilidad.

El factor ocho vuelve a arrojar cargas contrarias en las definidoras *emprendedor* y *confiable*. Entendiendo por confiable algo cierto o con certidumbre, probablemente por la inestabilidad económica que hemos vivido en las últimas décadas el mundo de los negocios se ha tornado competitivo y volátil. El resultado es que haciendo lo que se hacía ayer ó mejorando un 5%, no es una fórmula de éxito. (Clúa O. 2000). Cada día emprender algo nuevo requiere no sólo de trabajo y honradez como en los años 50'. Implica asumir riesgos e invertir en ocasiones toda la liquidación de un ejecutivo en la creación de un negocio propio. El número de empresas en México, sobre todo en el estrato de la micro, se ha reducido considerablemente a partir de la crisis del 1994. Emprender probabilidad de éxito es algo que no conciben los investigados.

El último factor alberga las definidoras *formar equipo* y *motivación*. Desde 1967 Likert sostenía la perspectiva de que los directivos tratan de "comprar" la cooperación de sus empleados con salario e incentivos, sin embargo sostiene que la verdadera motivación que contribuye a la productividad es el tipo particular de dirección, basado en

el auténtico interés y apoyo que se le proporciona a los seguidores. Treinta años después otro autor mexicano el Casares (1994) en su estudio de las características comunes y cualidades personales encuentra que en las practicas para dirigir, las capacidades de relación y compromiso, exigen dirigir e integrar a un grupo humano altamente motivado , con lenguajes y símbolos diferentes. Nuestros investigados coinciden con estos estudiosos del tema .

FACTORES ASOCIADOS CON EL ESTIMULO LIDER EFECTIVO DEL SECTOR:

FINANCIERO

Tabla No. 11

Palabras					
Definidoras	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
<i>Comunicación</i>	0.5293				
<i>Visionario</i>	0.7877				
<i>Conocimientos</i>	-0.6949				
<i>Equipo</i>		0.8255			
<i>Motivador</i>		0.7057			
<i>Congruente</i>		-0.4918			
<i>Toma Decisiones</i>			0.5763		
<i>Dirigir</i>			0.8065		
<i>Comprometido</i>				-0.8110	
<i>Inteligente</i>				0.5755	
<i>Logra Objetivos</i>					0.8396
<i>Honesto</i>					0.3533

FACTORES ASOCIADOS CON EL ESTIMULO LIDER EFECTIVO DEL SECTOR:

SERVICIOS

Tabla No. 12

Palabras						
Definidoras	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
<i>Comunicación</i>	0.7347					
<i>Logra Objetivos</i>	-0.6909					
<i>Congruente</i>	0.6725					
<i>Comprometido</i>		-0.6278				
<i>Inteligente</i>		0.7471				
<i>Toma Decisiones</i>		0.6511				
<i>Dirigir</i>			0.8059			
<i>Convincente</i>			0.5424			
<i>Honesto</i>					0.74879	
<i>Motivador</i>					0.57002	
<i>Ejemplar</i>					0.60366	
<i>Visionario</i>						-0.6790
<i>Conocimientos</i>						0.7976
<i>Equipo</i>						0.4282

FACTORES ASOCIADOS CON EL ESTIMULO LIDER EFECTIVO DEL SECTOR:

MANUFACTURA

Tabla No. 13

Palabras					
Definidoras	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
<i>Comunicación</i>	0.6486				
<i>Equipo</i>	0.8302				
<i>Congruente</i>	0.8791				
<i>Convincente</i>	0.5602				
<i>Visionario</i>		0.7560			
<i>Motivador</i>		0.7636			
<i>Innovador</i>		0.8202			
<i>Honesto</i>			0.7561		
<i>Inteligente</i>			0.6030		
<i>Toma Decisiones</i>			0.5663		
<i>Logra Objetivos</i>				0.8016	
<i>Dirigir</i>				0.6812	
<i>Conocimientos</i>					0.7249
<i>Comprometido</i>					0.7593

FACTORES ASOCIADOS CON EL ESTIMULO LIDER EFECTIVO DEL SECTOR:

COMERCIO

Tabla No. 14

Palabras						
Definidoras	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
<i>Visionario</i>	0.6296					
<i>Comprometido</i>	-0.6215					
<i>Toma Decisiones</i>	0.6114					
<i>Innovador</i>	0.8367					
<i>Motivador</i>		-0.7717				
<i>Convincente</i>		0.5667				
<i>Dirigir</i>		0.7829				
<i>Comunicación</i>			0.7707			
<i>Honesto</i>			-0.7520			
<i>Logra Objetivos</i>				0.4646		
<i>Inteligente</i>				0.8682		
<i>Congruente</i>					0.7738	
<i>Ejemplar</i>					0.7835	
<i>Equipo</i>						0.4977
<i>Conocimientos</i>						0.8785

Análisis

El sector manufactura liga la **comunicación** con el ser congruente y convincente para formar equipos de trabajo. El sector comercio la liga con la honestidad, mientras que el sector servicios la liga con la congruencia, pero la coloca independiente del logro de los objetivos. Los financieros ligan la comunicación adelantándose al presente al ser visionario pero de forma independiente con los conocimientos.

La honestidad, definidora esencial de todo líder, para los que se dedican a la fabricación de productos o bienes intermedios debe ir de la mano con tomar decisiones y ser inteligente. Para el prestador de servicios ser honesto es un factor que hace al líder ejemplar y lo vuelve motivador de los demás. El financiero considera que sólo siendo honesto se logran los objetivos. Los que se dedican al comercio consideran que siendo honestos logran comunicarse.

Un líder **visionario** para los de manufactura implica ser innovador y a la vez motivador de sus seguidores para contagiar esa visión. El que mercadea al igual que los anteriores requiere de la innovación pero además el saber tomar decisiones. El financiero liga la visión con la comunicación. El que proporciona servicios contrapone la visión con los conocimientos y el integrar el equipo de trabajo. Probablemente porque el líder de este sector considera que para integrar un equipo se requiere sólo de conocimientos y no de visión, generalmente trabajan matricialmente y por proyectos, mismos que son una fracción de los procesos que integran la visión de los clientes.

Los sujetos que trabajan en el sector de manufactura consideran que **dirigiendo** logran los objetivos. Los de servicios y comercio consideran que siendo convincentes logran dirigir. Los financieros dirigen tomando decisiones.

El **compromiso** aparece con cargas factoriales negativas en tres sectores: servicios, financiero y comercio. Si se presta un servicio financiero o no financiero o se venden un productos, se presenta de forma divorciada con tomar decisiones (comercio, servicios), o se contrapone con ser inteligente (financiero, servicios). Se puede interpretar a que el líder se orienta a lo racional y frío al desempeñar su rol y no asume compromisos con sus seguidores. En contraposición se observa que trascender en el otro a través de sus conocimientos es el caso de manufactura.

Al parecer la definidora **ejemplar** sólo en 2 sectores. El ser y proyectar congruencia vuelve ejemplar a un líder. En el sector comercio se acompaña de la congruencia y al prestar servicios sólo te vuelves ejemplar si eres honesto y motivador o energizador del equipo.

3.1.2.2. Confiabilidad

Historial de iteraciones

Número de iteración	Varianza explicada		Pérdida		Coordenadas del Centroide	Restricción del centroide a las coordenadas del vector
	Total	Incremento	Total			
100	89.89	0.00	216.11		189.25	26.86

Se ha detenido el proceso de iteración debido a que se ha alcanzado el número máximo de iteraciones.

Resumen del procesamiento de los casos	
Casos activos válidos	0
Casos activos con valores perdidos	755
Casos suplementarios	45
Total	800
Casos usados en el análisis	755

Tabla No.15

Resumen del modelo		
	Alfa de Cronbach	Varianza explicada
Dimensión		Total (Autovalores)
1	0.9743	22.326
2	0.9520	14.994
3	0.9488	14.320
4	0.9428	13.206
5	0.9395	12.675
6	0.9375	12.368
Total	1.0087	89.890

El Alfa de Cronbach Total está basado en los autovalores totales.

Análisis

Mediante la prueba de Componentes Categóricos no Lineales (CATPCA) se logró tener una red semántica con un Alpha de Cronbach mayor a .70 para comprobar la confiabilidad del constructo y una varianza total explicada mayor al 50%.

3.1.2.3. Correlación Poliserial.

Tabla
No. 16

Correlaciones de las Variables originales

	Comprometido	Comunicador	Congruente	Conocimientos	Convincente	Dirigir	Ejemplar	Equipo	Honesto	Innovador	Inteligente	Logra	Motivador	Decisiones	Toma	Visionario
Comprometido		0.04	0.19	0.09	0.13	0.01	0.01	0.13	-0.14	0.08	0.05	0.14	0.11	0.07		-0.33
Comunicador	0.04		0.10	-0.04	0.05	0.05	0.07	0.11	-0.04	-0.07	0.01	-0.07	0.04	0.01		-0.04
Congruente	0.19	0.10		-0.03	0.16	-0.03	0.03	0.11	-0.16	-0.03	0.12	0.05	0.06	0.02		-0.27
Conocimientos	0.09	-0.04	-0.03		0.01	-0.02	-0.03	0.07	-0.13	0.02	0.10	0.01	-0.05	0.10		-0.24
Convincente	0.13	0.05	0.16	0.01		0.06	0.03	0.10	-0.10	0.06	0.03	0.01	0.11	0.02		-0.17
Dirigir	0.01	0.05	-0.03	-0.02	0.06		0.07	0.07	-0.09	0.04	0.02	0.06	0.04	0.08		-0.04
Ejemplar	0.01	0.07	0.03	-0.03	0.03	0.07		0.02	-0.07	-0.05	-0.01	0.07	0.07	-0.03		-0.06
Equipo	0.13	0.11	0.11	0.07	0.10	0.07	0.02		-0.08	0.00	0.03	0.07	0.12	0.05		-0.22
Honesto	-0.14	-0.04	-0.16	-0.13	-0.10	-0.09	-0.07	-0.08		-0.21	-0.19	-0.16	-0.18	-0.24		0.23
Innovador	0.08	-0.07	-0.03	0.02	0.06	0.04	-0.05	0.00	-0.21		0.11	0.18	0.14	0.19		-0.11
Inteligente	0.05	0.01	0.12	0.10	0.03	0.02	-0.01	0.03	-0.19	0.11		0.12	0.12	0.27		-0.25
Logra Objetivo	0.14	-0.07	0.05	0.01	0.01	0.06	0.07	0.07	-0.16	0.18	0.12		0.17	0.24		-0.22
Motivador	0.11	0.04	0.06	-0.05	0.11	0.04	0.07	0.12	-0.18	0.14	0.12	0.17		0.20		-0.23
Toma Decisiones	0.07	0.01	0.02	0.10	0.02	0.08	-0.03	0.05	-0.24	0.19	0.27	0.24	0.20			-0.26
Visionario	-0.33	-0.04	-0.27	-0.24	-0.17	-0.04	-0.06	-0.22	0.23	-0.11	-0.25	-0.22	-0.23	-0.26		

Dimensión	8.00	9.00	12.00	13.00	15.00	19.00	22.00	26.00	30.00	32.00	33.00	35.00	37.00	50.00	51.00
Autovalores	1.39	1.35	1.27	1.26	1.18	1.09	1.01	0.94	0.85	0.82	0.80	0.78	0.74	0.46	0.43

Se han imputado los valores con la moda de la variable.

Definidora	Se relaciona con	Correlación
------------	------------------	-------------

Toma de Decisiones	Inteligente	0.27
	Logra Objetivos	0.24
	Motivador	0.20
	Innovador	0.19

Congruente	Convincente	0.19
------------	-------------	------

Logra Objetivos	Motivador	0.17
-----------------	-----------	------

Honesto	Visionario	0.20
---------	------------	------

Análisis

A partir de los resultados obtenidos se pudo observar que las correlaciones obtenidas en ningún caso fueron mayores de .27 por lo tanto hay un nivel de independencia entre las definidoras.

Toma de decisiones fue el atributo que mas correlaciones positivas tuvo y se relaciona con el ser inteligente, lograr objetivos, ser motivador e innovador.

Se observa que tienen una similitud en la forma como se agruparon en el análisis factorial algunas definidoras en los cuatro sectores.

3.1.2.4. Análisis de Conglomerados.

Tabla No. 17

Final Cluster Centers

49.6% Cluster 1		49.3% 2		49.8% 3	
29.75	1	29.55	2	29.88	3
CONOCIMI	8	a HONESTO	6.74626866	VISIONAR	7.28787879
INTELIGE	6.07692308	COMPROME	6.55223881	b TOMADEC	5.98484848
TOMADEC	5.51923077	CONGRUEN	6.17910448	MOTIVADO	5.84848485
HONESTO	5.30769231	COMUNICA	5.05970149	c LOGRAOBJ	5.46969697
LOGRAOBJ	4.84615385	EQUIPO	5.01492537	a HONESTO	5.28787879
COMPROME	4.65384615	MOTIVADO	4.2238806	INNOVADO	4.92424242
EQUIPO	3.80769231	CONVINCE	3.95522388	EQUIPO	3.81818182
INNOVADO	3.57692308	EJEMPLAR	3.44776119	INTELIGE	3.71212121
VISIONAR	3.21153846	VISIONAR	3.32835821	COMPROME	3.22727273
CONGRUEN	3.19230769	INTELIGE	3.19402985	COMUNICA	3.03030303
MOTIVADO	2.94230769	CONOCIMI	2.74626866	DIRIGIR	2.84848485
DIRIGIR	2.75	DIRIGIR	2.64179104	CONGRUEN	2.8030303
COMUNICA	2.38461538	LOGRAOBJ	2.64179104	CONVINCE	2.16666667
CONVINCE	2.03846154	TOMADEC	2.14925373	EJEMPLAR	2.12121212
EJEMPLAR	1.69230769	INNOVADO	2.11940299	CONOCIMI	1.46969697

Análisis

Se observa que se formaron tres grupos que representan tres enfoques diferentes de lo que es ser un líder y en cada perfil se observa que aparece la definidora de Honesto.

El Perfil No.1

Nos habla de un líder **orientado a la Experiencia**, que conoce, es inteligente, sabe alcanzar sus objetivos y toma decisiones, siendo la honestidad su plataforma.

El Perfil No. 2

Nos habla de un líder **orientado a los Colaboradores**, es un guía de hombres y mujeres que toca las cuerdas más profundas de la motivación humana que se comunica congruentemente, sabe comprometerse con la institución y con los seguidores e integra equipos de trabajo, siendo una vez más la honestidad su plataforma.

El Perfil No.3

Nos habla de un líder **Visionario**. La visión es una idea motriz, que lleva una conceptualización integral, tangible y concreta, cargada de emoción y fuerza de atracción para el grupo a dirigir. Motiva, integra y orienta para lograr los objetivos. Articula un escenario realista del futuro, es compartida y apoyada por los seguidores, sabe tomar decisiones y tiene una vez más la honestidad como plataforma .

CAPITULO IV.

4.1. *Discusión.*

En cuanto a los resultados obtenidos en la presente investigación se pudo observar que las categorías semánticas que marcan la diferencia respecto a la definición que hacen todos los sujetos de la muestra a cerca de lo que es ser un “Líder Efectivo”, se encuentran 10 definidoras que se repiten en todos los casos aunque en diferente orden:

HONESTIDAD. La honestidad es absolutamente esencial en el liderazgo. Para que el líder pueda influir en la actitud de sus seguidores, éstos requieren de *identificar e interiorizar* valores visibles y comprobables. Si la gente va a seguir voluntariamente a alguien quiere estar seguro de que aquella persona es digna de su confianza, si es ética, congruente entre lo que dice y hace, y sobre todo auténtica, los empleados quieren saber donde están parados y si su futuro es veraz.

Peters y Waterman (1980) resaltan el liderazgo transformador basado en principios, que nace de la necesidad humana de encontrar significados, para generar nuevos líderes ¿ Cómo lo hacen? Preocupándose por los fines, los valores, la moral y la ética.

Covey (1995) sostiene que los correctos principios de fe, servicio, equidad, integridad y honestidad, marcan el camino en las sociedades civilizadas, en las organizaciones y en la familia. Son la clave para generar confianza, seguridad, poder, guía y la sabiduría para satisfacer necesidades, convertir amenazas en oportunidades y visualizar el camino. Para vivir en armonía es necesario creer en ellos y reconocerlos, nuestra eficiencia dependerá de alinearse y predicar esos principios sin violarlos dando testimonio con el ejemplo.

Esto lo confirman investigadores como los psicólogos Goleman (1996) y, Kouses y Posner (1993).

Goleman menciona la integridad como una característica esencial de la autorregulación, es un elemento de la inteligencia emocional que traduce la capacidad para controlar o canalizar los impulso negativos. En su investigación de identificación de competencias con el nivel de alta gerencia ser honesto lo identificaron como una capacidad que caracteriza a los líderes destacados de las organizaciones.

Kouzes y Posner coinciden con lo postulado al haber realizado cinco investigaciones con más de quince mil personas entrevistadas en todo el mundo y más de cuarenta mil casos estudiados, de líderes más admirados, según los resultados de esta investigación la mayoría de los investigados buscan y admiran a los líderes que son honestos posicionando esta característica en primer lugar .

Este hallazgo está reforzado por un estudio realizado conjuntamente por Korn Ferry International y Columbia University Graduate School of Business (1989) con la participación de 1,500 directivos en veinte países, y reveló que “la ética es la característica personal más necesaria para el alto ejecutivo, ya que esperan que sus directivos superiores sean personas sin tacha” .

LA COMUNICACIÓN es un hallazgo que marca la diferencia con los antes mencionados y que en la presente investigación se manifiesta en un segundo lugar, esto lo confirma Halpin y Winer (1952) que realizaron en la Universidad de Ohio una investigación para definir que características eran las más importantes en un líder, y entre ellas la que se mencionó con mayor frecuencia fue: empezar la comunicación, explicar acciones y promover la confianza, también se encontró como esencial la escucha a los demás.

Otras investigaciones como las realizadas por Bass (1949), Riecken (1958), (Julian, Regulan y Hollander 1968), encontraron que la elocuencia prepara el camino para elevar al individuo a la posición de líder. La relación entre verborrea y liderazgo fue demostrada en un estudio realizado por Bavelas, Hastorf, Gross y Kite (1965).

Howells y Becker (1962) plantearon la hipótesis de que la comunicación es importante para determinar quién es el líder, y la forma en que ésta fluye e influye en una reunión de personas por la disposición de los asientos.

En sus investigaciones Siliceo (1992), afirma que la capacidad de escuchar, la facilidad de palabra, la tonalidad, la oportunidad, la claridad, los mensajes no verbales y los requisitos de comunicación efectiva son habilidades y cualidades indispensables en todo líder. Tenemos en este país la gran necesidad de corroborar la comunicación honesta con la acción congruente, para tocar tierra firme.

Otra definidora común es ser VISIONARIO , esto implica el deseo de que los seguidores tanto de mandos intermedios como directivo requieren seguir a alguien que

tiene la capacidad de imaginar el futuro, con una orientación bien definida y que además les describa el lugar y el mejor camino que los lleve hasta ahí. Casares (1994) lo define como la capacidad para ver hacia adelante, de visualizar metas y objetivos, imaginar su empresa o área en el futuro y diseñar la ruta que asegure el arribo al puerto deseado. Esto lo confirma el psicólogo Goleman (1996) al investigar las capacidades que caracterizan a los líderes destacados en 188 empresas de diferentes giros, utilizando como criterio de selección, la rentabilidad de la división. Descubrieron entre los elementos más relevantes, que las habilidades cognitivas tales como: la visión estratégica, el razonamiento analítico y la iniciativa, son requeridas en los líderes de alto desempeño. Peters y Waterman (1980) realizaron un estudio sobre la excelencia en la empresa y entre los atributos que resaltan se encuentra: el transmitir la visión y el rumbo a adonde va la compañía y su gente y de porqué deben estar orgullosos de esa visión , ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas, emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas de grupo.

Conger y Kanungo (1988) sostienen que articular la visión implica: que el líder construya diferentes escenarios que represente el status quo, la meta del futuro, la necesidad de cambiar creando desencanto y descontento y exponiendo la facilidad o dificultad de lograr la meta, así como las restricciones. Generando la identificación con la futura meta y un convincente deseo de alcanzarla.

Dirigir e integrar un EQUIPO de trabajo representa un gran desafío y va muy de la mano con el estilo de liderazgo. Como lo puede atestiguar cualquier persona que haya formado parte de uno, los equipos son verdaderos volcanes de emociones en ebullición. Frecuentemente se les encarga que lleguen a un acuerdo, lo cual es bastante difícil con dos personas, pero mucho más cuando esa cantidad aumenta. El líder de un equipo debe tener la capacidad de percibir y comprender los puntos de vista de todas las personas que están alrededor de la mesa y respetar su fracción de verdad, sin pensar que la suya es la absoluta. Esto lo confirma la investigación realizada por Lewin, Lippitt y White (1939) , al observar a cuatro grupos equivalentes de muchachos de 10 años bajo la dirección de líderes adultos autocráticos, democráticos y laissez-faire o anárquicos. Los resultados mostraron que en la situación del líder *autocrático*, fueron más hostiles y más agresivos que con el líder democrático. En el grupo del líder *democrático*, la unidad del grupo fue mayor, el trabajo constructivo se mantenía constante . Los miembros hicieron frente a

esas dificultades con medidas concertadas.

Otro estudio que confirma que la eficacia del líder está influida por el estilo del líder para integrar equipos de trabajo, es el realizado por Rosenbaum y Rosenbaum (1971), ellos encontraron que los equipos son más productivos con un líder autocrático en condiciones de tensión. Pero cuando las condiciones no son tan tensas, los grupos son más productivos con un líder democrático. Worchel, Andreoli y Folger, (1977) complementaron lo anterior, encontrando que es más probable que los equipos de trabajo que afrontan amenazas o competencia, acepten un líder autoritario que los que no encaran dificultades. Las crisis hacen que las personas se reúnan alrededor de su líder.

Lo anterior confirma la relevancia, de que el estilo para integrar equipos de trabajo será en función del grupo y su madurez.

La madurez laboral implica la solidez en los CONOCIMIENTOS y las habilidades de una persona. Dentro del espectro del conocimiento también se ubica el conocimiento de uno mismo. Conger y Kanungo (1988) afirman que quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales. Los directores lo han manifestado quizá por los años de experiencia y el costo personal de haberlos adquiridos. Se define la *madurez* en términos de progreso y desarrollo personal tales como: motivación de logro, buena voluntad, capacidad para asumir responsabilidades, educación pertinente para la tarea y experiencia (Hersey y Blanchard 1974). Esto lo confirma Worchel (2000) al hacer la diferencia entre influencia social y poder. Ya que para poder cambiar conductas se requiere de la influencia, producir el cambio requiere de poder y el *poder de experto* lo poseen quienes tienen capacidades y conocimientos especiales. Este poder no requiere de vigilancia y estimula la interiorización de actitudes. Las personas siguen al poseedor de este poder, porque tienen la información correcta. Este concepto de madurez-inmadurez lo manejó también Argyris (1964) y propone que cuando una persona es madura pasa de un estado de pasividad a uno de creciente actividad y de la dependencia de los demás a una dependencia relativa. Un individuo o un grupo no son inmaduros en sentido total, ya que su madurez es en relación con una tarea específica por desempeñar. La conducta del líder para ser eficaz debe cambiar en la medida que maduran los seguidores.

Kets de Vries (2004) en sus investigaciones asegura, que la inteligencia emocional, el CONOCIMIENTO DE UNO MISMO y una vida personal plena son las

claves del liderazgo saludable.

Los líderes deben transformar como propias las necesidades de sus seguidores en una total dedicación y COMPROMISO, como una causa común que compartir y expresárselo desinteresadamente., convenciendo con la razón, conmoviendo con la emoción y el afecto. El COMPROMISO debe ser MUTUO tanto de la institución representada en el líder al propiciar las bases y el de las personas en su propio desarrollo.

Covey (1995) argumenta que las personas tienen un enorme talento, ingenio, inteligencia y creatividad y la mayoría lo tienen dormido o en potencia, cuando se consigue que la misión y la visión sea congruente con el propósito y la misión personal de la gente y ambos se traslapan generando sinergia y creatividad, un fuego enciende ese talento latente, impulsándolos a hacer lo necesario para cumplir la razón de ser de la empresa con un compromiso personal implícito.

Por otro lado vemos cómo Goleman (1996) en su investigación sobre competencias en ejecutivos de alta gerencia, el compromiso lo integra como un requisito importante de la pasión por trabajar, por razones que van más allá del dinero o el estatus. Es la tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia

La pasión por lograr es un rasgo que comparten prácticamente todos los líderes efectivos. Aquí, la palabra clave es MOTIVACIÓN. Numerosas personas se sienten motivadas por factores externos: un gran sueldo, la situación que acompaña la obtención de un puesto jerárquico o el formar parte de una empresa prestigiosa. Sin embargo, aquellos que tienen potencial de líderes encuentran la motivación en el logro de una hazaña o una meta, por la sola satisfacción que les produce concluirlo.

Es interesante observar que las personas con un alto nivel de motivación intrínseca, siguen optimistas, aunque la situación le sea contraria. En tales casos, la autorregulación se combina con la motivación para superar la contrariedad y depresión que se presentan después de un descalabro o fracaso (Ibarra, 1991).

En cuanto a la importancia de saber motivar a los seguidores encontramos lo que confirma Prentice (2004) que lo que hacen los líderes exitosos para ser efectivos, es el aprender que los seres humanos tienen ambiciones. La fuerza e importancia de estos intereses no son iguales para cada empleado, ni tampoco el grado en que ellos puedan sentirse satisfechos en el trabajo . Resalta que el tamaño en las áreas de gestión debe

ser pequeño, para no perder de vista la dimensión humana de quienes dependen de él y generar áreas de aprendizaje y de crecimiento individual.

El líder creará un interés intrínseco genuino en el trabajo en la medida que sepa responder a tales patrones individuales a través de la MOTIVACIÓN.

Peters, y Waterman (1980) realizaron un estudio sobre la excelencia en la empresa y entre los atributos que resaltan se encuentra "el liderazgo transformador" donde el líder dinámico eleva a los seguidores, prestando atención a la INNOVACIÓN (cliente externo) y las preocupaciones y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales (cliente interno) . Rost (1991) explica que la globalización de la economía , el rápido y continuo cambio como resultado de la tecnología, la explosión de la información y el incremento de la población y su diversidad, crean una realidad que exige cambios acelerados y necesidades de la innovación, realidades inminentes del siglo veintiuno.

Se ha hablado mucho acerca de el Liderazgo como la capacidad de "influir" en las relaciones humanas, esto es una realidad cotidiana que nace desde la familia en donde el padre a través de sus acciones, palabras, creencias, lenguaje corporal y relaciones; para bien o para mal influencia a sus hijos; El hijo al verlo y escucharlo está recibiendo una influencia directa que lo forma o lo mal forma. En las organizaciones es lo mismo, la presencia, la llegada puntual, la definición de objetivos, el respeto a las políticas y el comportamiento de los jefes hacia quienes están muy pendientes los empleados, marcan y constituyen una influencia directa innegable, positiva o negativa en los seguidores. El lenguaje no verbal es el principal reto a manejar así como la CONGRUENCIA entre lo que se dice y se hace. El perfil y la conducta constituyen en su conjunto una influencia que impacta las actitudes y comportamiento de los seguidores. Siliceo (1992)

DIRIGIR es la capacidad que hace que una persona tenga ascendencia y poder de influencia en el pensamiento, en los sentimientos y en las conductas de otros Casares (1994). No cualquier ejecutivo llega a ser un líder. El director o gerente cuentan con la fuerza que les da la administración , su jerarquía o el poder económico. En los estudios realizados por Kinder, Peters, Aleson y Fiske, (1980); Simonton, (1986^a). El "presidente ideal" es aquel que es admirado por su dirección competente y es digno de confianza.

Covey (1995) sostiene que el principal rol del líder es convertirse en "modelo" ya que su tipo de carácter (quien es como persona), su competencia (que es lo que puede hacer) y las acciones que produce, generarán la confianza entre la gente, permitiendo sentirse identificados y a la vez influenciados por él.

El líder además de lo anterior, es un GUÍA DE HOMBRES Y MUJERES que toca las cuerdas más profundas de la motivación humana, estas van más allá de un buen salario o de una palmada en la espalda. Implica el sentido de servicio y superación bajo una ética de compromiso y solidaridad social. Los líderes han sido profetas que han hablado del futuro a sus comunidades, despertando a su gente de sus preocupaciones rutinarias y mezquinas para abrirles un nuevo panorama mediante posibilidades que ellos no ven.

A si mismo se obtuvieron como palabras definidoras del onceavo al dieciseisavo lugar que conforman también a un líder efectivo : LOGRAR OBJETIVOS, INTELIGENTE, TOMA DE DECISIONES, CONVINCENTE , EJEMPLAR Y CARISMATICO.

En cuanto al LOGRO DE OBJETIVOS Lieberman, Yalom y Miles (1973), argumentaron que estos deberes del líder en muchas ocasiones generan conflicto . Ya que compaginar el preocuparse por conseguir que se alcancen , emprender nuevas tareas para evaluar el desempeño de los miembros y al mismo tiempo estar interesado en sus sentimientos. Sin embargo Bales y Slater (1955) encontraron que no suele suceder que una persona se encargue de las dos funciones. Generalmente una dirige los problemas relacionados con el alcance de los mismos y otra asume las funciones orientadas al individuo. Los investigadores calificaron como líder al que propuso las mejores ideas y resolvió los problemas. Estos psicólogos denominaron al líder "el especialista de la tarea" porque era el preocupado por terminar el trabajo. Hubo otro perfil de participante que fue más aceptado al que denominaron "el especialista socio emocional" que le preocupaba crear un buen ambiente de trabajo.

En cuanto a la TOMA DE DECISIONES otros estudios realizados por Winter (1987), sobre los presidentes de estadounidenses mostraron que los presidentes más motivados por el poder, son enérgicos, autónomos, autocráticos, algo narcisistas e interesados en el prestigio y en tener un impacto en los demás, a ellos se les acredita gran capacidad en la TOMA DE DECISIONES. Los tres presidentes más representativos, según el análisis de los temas de sus discursos inaugurales, son Truman, Kennedy y Reagan. La energía y asertividad en la toma de decisiones (tiempo adecuado, natural y

prudente para cada cosa, hecho o situación) llevan implícitos el costo de la oportunidad, de ahí que los líderes son resultado de una situación concreta, esto le sucedió a Martín Luther King, Jr. ya que representaba el *espíritu del momento*, *la necesidad de los seguidores y su presencia*, requisitos para el gran avance humano. Estos elementos tienen que estar conjugados y presentes en un momento preciso para efectuar a través de otros el cambio.

Ser CONVINCENTE es otra definidora importante en las características de un verdadero líder. Estudios recientes realizados por Sorrentino y Field (1986) muestran que tener una orientación a los éxitos y a las RELACIONES personales son importantes para el surgimiento de un líder en grupos de larga duración.

Greenloaf (1970) considera que el liderazgo de este siglo es el de “servicio” . El líder servidor después de asegurar que hayan sido servidas y atendidas las grandes necesidades de los seguidores, mediante la escucha activa y después el entendimiento de la situación. El desarrollo de la intuición y la habilidad para prever lo no previsible. Saber guiar persuadiendo y forjando el cambio por convencimiento y no mediante la coerción.

Ser EJEMPLAR Y CARISMÁTICO es la esencia del poder referente, lo poseen aquellos sujetos que son capaces de influir a través de sus cualidades (valentía, prudencia, personalidad y carisma, etc.) . Los seguidores “quieren” ser igual a ellos, y tratan de actuar imitando al dueño de este poder. Acercan al emisor y al receptor en vez de distanciarlos. Producen una interiorización de actitudes, en lugar de un mero cambio de conducta.

Weber (1946) fue el primero en utilizar el término CARISMA que se asocia con el liderazgo y que ha recibido poca investigación empírica en la Psicología Social. El carisma es como una atracción magnética que ciertos líderes parecen tener. Se ha aplicado a líderes como John F. Kennedy, Adolf Hitler, Ho Chi Minh, etc. Weber pensaba que este don se hace más evidente en momento de crisis y que ciertos acontecimientos lo hacen aflorar. También está determinado por la necesidades y los estados emocionales de los seguidores.

Conger y Kanungo (1988) consideran el carisma como un atributo visible en los líderes y lo han identificado a través de nueve comportamientos del líder, estos se resumen en: un espíritu de cambio y no de comodidad con la situación existente, su visión y sus metas discrepan del status quo. Comparten sus perspectivas e invitan a la

imitación, usan lo poco convencional y trascienden el orden existente. Van contra las normas establecidas. Tienen una alta necesidad de ser sensibles a las necesidades de su entorno. Articulan e inspiran su visión motivando. Su posición de poder no viene de la jerarquía sino de la pericia y el respeto, por ser únicos. Son transformadores de gente, que compran y hacen suyo el cambio.

Se puede decir que los resultados obtenidos en la presente investigación son congruentes con la posición teórico-metodológica que se siguió para realizarla, ya que a partir del estudio realizado en la zona metropolitana con estudiantes de postgrado de universidades privadas acerca del significado psicológico de lo que es ser un líder en nuestro país se pudieron observar aspectos tanto de tipo universal (Kounzes y Posner,1991), como los propios de la cultura subjetiva de los investigados como es el caso de las entrevistas realizadas por Casares (1991) con 15 ejecutivos del sector público, empresarial y educativo, a diferencia de otras técnicas mediante las cuáles se han obtenido solamente aspectos de tipo universal, como es el caso de autores que sólo han tomado en cuenta la experiencia directa como expositores o consultores con ejecutivos de todos los niveles y sectores para definir cuáles son aquellas actitudes y comportamientos que logran eficacia y éxito en la labor de dirección.

Los hallazgos más importantes que hay atrás de los números nos hablan que la percepción compartida de lo que es ser un líder efectivo va cambiando con LA MADUREZ de las personas, aquí es donde la inteligencia emocional rebasa al coeficiente intelectual . Las cualidades o habilidades que requiere tener un auténtico líder para los de mayor edad y con más de 20 años de experiencia laboral, siendo o no Directores Generales o Directores, coinciden que lo da la experiencia. La experiencia toma relevancia porque va acompañada de tropiezos, sufrimientos y logros, todos acrisolan a la persona y la empujan a salir de su centro. Se encuentran los verdaderos valores que dan la directriz en el resto del camino. Conforme más se vive, más se aprende a ser más humano. El ser líder privilegia el proceso de relación con el otro.

El centro de nuestra existencia esta afuera de nuestro egocentrismo. El proceso de aprendizaje hacia la humanización pasa por el desarrollo de la afectividad y este proceso empieza por querer hacer “algo por el otro” . Sentir y leer al otro desde sus circunstancias (empatía), me permite el crecimiento de nuestra capacidad de sentir. Si capto el valor del

otro racionalmente y quiero hacer algo y lo hago influir en mis decisiones, como consecuencia crezco yo.

Este principios de reciprocidad en las relaciones humanas, hace que la otra parte empiece a cambiar su actitud y sentimientos a partir del que dio el primer paso para mejorar la relación. Es aquí donde por ello toma relevancia el ser ejemplar, comprometido, congruente y motivador y no implica motivar con medios externos y administrables, sino con la motivación que va de dentro de la persona por un beneficio para una persona externa, el saber que la acción propia satisface las necesidades reales de los otros. Obviamente traerá lealtad y ser confiable.

Es aquí cuando el líder genera ese magnetismo llamado Carisma, porque gana respeto, y una sensación de lo valioso de su misión . En el momento que mis ideales son compartidos por el otro y ese otro me provee satisfacción a mis esperanzas, compro y hago mía su visión. Porque sus valores y principios humanos (honestidad) garantizan mi bienestar profesional y personal.

En los niveles de Gerente y Subgerente de nuevo las definidoras coinciden con los años de experiencia laboral, especialmente con los que tienen de 6 a 10 años, esta información traduce que las personas tienen expectativas en relación con su jefe y en ellas se encuentran dos enfoques:

1. Cómo ven y me tratan los que me dirigen
2. Cómo me gustaría que me tratarán y fueran los que me dirigen.

La respuesta al primer enfoque es el conocido “efecto pigmaleón” (Livingston, 1988): Mi actitud depende no tanto de cómo soy sino como me siento tratado. Ellos son un espejo de lo que los jefes les exigen. En los subgerentes se encuentran como relevantes el lograr objetivos , tomar decisiones , saber planear y saber ser maestro que en los niveles superiores no lo son. Les preocupa el “como” que a ellos se les dificulta.

Proyectan sus carencias, necesidades y temores de la etapa personal y profesional que viven. En general se orientan a aspirar competencias de eficacia personal que determinan el nivel de liderazgo personal y la condición necesaria para facilitar y hacer la relación más eficaz y estimulante para ellos con su parte afectiva y con su mundo profesional (humano, flexible, maestro, objetivo, empático) .

La seguridad en si mismos. es una necesidad observada y parece que sólo los años se las puede dar. Los solteros proyectan carencias o áreas de oportunidad tales

como: ser responsables, confiables y visionario, sin embargo el compromiso no aparece como un atributo necesario . Los viudos resaltan el dar ejemplo y el ser humano probablemente por que se han vuelto más sensibles y humanos con las pérdidas y la responsabilidad asumida y ya no compartida. En los divorciados aparece y que probablemente les hizo falta la comunicación, ser tenaces , organizados y en su circunstancias actuales saber delegar. Para los casados formar un equipo, ser responsable y tener confianza en si mismos para enfrentar los problemas que implica mantener y hacer crecer a una familia.

Para las mujeres tomar decisiones y la seguridad personal, traducen una proyección de situaciones que estos recursos han estado ausentes y buscan personas que sean confiables y empáticas con sus sentimientos. Los hombres buscan ser y sentirse capaces, logrando objetivos y siendo guía o maestros.

La respuesta al segundo enfoque hablan de un líder ASPIRACIONAL e IDEAL, es una fuerza externa y a quien le otorgo todo aquello que me gustaría tener y que transformará mi vida. Es un ejemplo a seguir y proyecta los valores que admiro , independientemente de ser vividos por mi. Son motivos de acción que la persona quien me dirige debe poseer .

El que los investigados hayan asociado el estímulo con 496 definidoras diferentes de un líder, traduce una conceptualización muy divergente. Los filtros individuales neurológicos y lingüísticos, la cultura en la que se nace, el proceso de madurez personal, el estrato social, la experiencia afectiva con la autoridad en el hogar, los temores y lo que cada quien visualiza como éxito, todo se lleva al lugar de trabajo.

Estos filtros nos hace ver la realidad como un calidoscopio, a la que nos esforzamos por entender y controlar. En ese difícil papel de influir al otro, aflora el deber ser que nuestra voz interna dicta y nuestros deseos de controlarlo todo; controlar todos aquellos factores externos que se nos escapan de acuerdo con lo que se conoce abstractamente y por experiencia, sobre poniendo la razón al sentimiento, nuestro hemisferio cerebral izquierdo inhibe al derecho, porque primero tiene que entender antes de sentir.

Para entender este manejo de la realidad podemos observar que los animales actúan siguiendo únicamente los impulsos de su motivación espontánea. Los seres

humanos podemos modificar los impulsos acudiendo a las informaciones abstractas de nuestra memoria de largo plazo y a actitudes acerca de realidades que se han oído o visto y que no se han experimentado. Para ello se necesita una capacidad de autocontrol que genere, a partir de los datos abstractos la fuerza interna operativa. Los “valores y principios” capacitan a las personas para adecuar sus comportamientos, aunque lo que estén sintiendo tienda a impulsar sus acciones en otras direcciones. Estos valores universales se desarrollan a través del aprendizaje que las personas y el líder pueden conseguir dando testimonio con cada una de sus decisiones.

La definidora universal en la presente investigación es la honestidad, la integridad y la honradez, estas no consisten en una serie de reglas para saber cuándo una acción o decisión es contraria a la ética. Consiste en un conjunto de conocimientos que ayudan a los que se valen de cualquier poder para influir en las conductas de los otros a descubrir las oportunidades que les brinda el papel que juegan en ese momento para trascender en un servicio real a los demás y como dice San Agustín “El propósito de todos los líderes es la mejora de aquellos a quienes lideran” (Gini, 1995).

El futuro lo van a construir los hombres y las mujeres de empresa, porque la realidad concreta de nuestro país así lo exige. Lo van a hacer queriendo o sin querer , ya que gran parte de la vida de las personas va a desarrollarse en el ámbito determinado por las interrelaciones creadas en y por las empresas; por sus modos de trabajar y por los “valores” que configuren sus decisiones. Va a ser la iniciativa individual de “todos” los que participan en la dirección y en el rumbo de las mismas, desde el consejo de administración hasta el personal operativo, las que vayan dando forma a la sociedad en la vivimos y vamos a vivir.

La tentación más peligrosa con la que se encuentran los que influyen a otros a gran o pequeña escala y los que ocupan puestos ejecutivos, es la de buscar únicamente maximizar los beneficios personales y los de las empresas siguiendo las leyes del mercado, y encerrarse en el logro de unos intereses pequeños y egoístas pensando que, al fin y al cabo, su actuación personal tiene poca relevancia en el conjunto y que “los demás” se ocupen de que todo funcione bien.

Este mecanismo de control se encuentra en el interior de las personas y éstas han de desarrollarlo a través de sus esfuerzos personales. A medida que lo vayan desarrollando, irán siendo capaces del autocontrol de su propio comportamiento , de tal modo que se oriente hacia el logro del propio equilibrio y madurez personal. La ausencia de este mecanismo produce inevitablemente el caos interior personal y una ausencia total

de auto liderazgo y como consecuencia externa: el caos social que destruye el bien común.

Después de este proyecto y ante los hallazgos encontrados un paso siguiente implicaría un compromiso personal en el desarrollo de líderes, buscando la unificación de criterios o percepciones sobre el liderazgo efectivo. Para ello será esencial contemplar tres etapas:

Primera etapa:

1. El auto descubrimiento, desde la historia personal. Entorno familiar y ejemplos vividos. Responde la pregunta de ¿quién soy?, ¿cuál es mi sistema de valores?, ¿Cuáles son mis mapas mentales?

2. El auto conocimiento para hacer consciente reacciones no conscientes, poder identificar áreas de oportunidad y tener el control de los propios impulsos. Es importante tomar conciencia de nuestras fortalezas, ya que nos pasamos la vida luchando contra las debilidades y no fortaleciendo nuestros talentos naturales.

Responde la pregunta de ¿cuáles son mis estados emocionales?, ¿qué comportamiento específicos me impiden alcanzar mi misión?

3. La auto descripción, para tener un inventario de competencias de eficacia personal. Responde la pregunta de ¿cuáles son mis capacidades?

Segunda etapa:

1. El conocimiento de cómo ser líder

Implica operativizar el liderazgo mediante un enfoque sistémico considerando tres niveles de cambio:

A nivel **Micro liderazgo** a partir de la historia y los valores se contempla el desarrollo de 4 habilidades.

1. Habilidades del Yo (etapa primera)

2. Habilidades de Relación

Inteligencia emocional

Comunicación

Motivación

3. Habilidades de Pensamiento Estratégico

Objetivos y metas

Gestión del tiempo

Toma de Decisiones

4. Habilidades de Pensamiento Sistémico

Solución de conflictos

Integración de equipos

Coaching

Tercera Etapa

A nivel **Macro Liderazgo**:

Implica ¿qué hago?, el grado de motivación que estimula y activa la acción, es la cantidad de recursos internos que moviliza el “como pensamos” y el “qué hacemos” ante determinada situación. La motivación involucra creencias, valores, principios y comportamientos. Mi visión traducida en acciones y reacciones congruentes se irradiará inevitablemente 360 grados.

A nivel **Meta Liderazgo**

Implica el nivel ambiental o las condiciones en las que se desarrolla nuestro comportamiento. Implica conocer el donde y el cuando para luego ejercer influencia a través de la visión. Implica la pregunta ¿cuál es mi visión respecto a la comunidad a la que pertenezco? ¿cuál es mi compromiso con esa comunidad? ¿cumplo mi misión al servirla? ¿contagio mi visión?. La respuesta a estas preguntas se obtiene mediante un “chequeo ecológico”, este nos podrá confirmar que los colaboradores hicieron suya la visión del líder, ya que el cambio impulsado por él, benefició a la persona, a la familia y a la organización.

Adquirir y desarrollar habilidades implica entrenamiento a través de prácticas adecuadas que llevará a la adquisición de hábitos. Estos conocimientos y habilidades van interactuar con las características individuales.

El modelaje es una alternativa metodológica que permitirá tomar lo mejor de cada quien, más nuestros talentos. Al compartir el comportamiento de personas exitosas en palabras, acciones, valores y creencias, se potencian así los recursos propios.

4.2. Conclusiones

Se aprueba la hipótesis de que existen diferencias en el significado psicológico y social en los 4 sectores a los que pertenecen los ejecutivos investigados.(tabla 3.a y 3.b)

Se rechaza la hipótesis de que los Directores Generales le dan el mismo lugar a los significados del liderazgo que los Subdirectores. (Tabla 3. A)

Se aprueba la hipótesis de que los Directores le dan diferente lugar al significado psicológico y social que los Gerentes. (Tabla 3. B)

Se aprueba la hipótesis de que los Gerentes le dan el mismo lugar al significado psicológico y social que los Subgerentes. (Tabla 3. B)

Se rechaza la hipótesis de que para las mujeres el valor de comunicación es más importante que para los hombres.(Tabla 7)

Se rechaza la hipótesis de que para las mujeres el valor de honestidad es más importante que para los hombres. (Tabla 7)

Se comprueba la hipótesis que para los solteros el compromiso en el liderazgo es menos importante que para los casados.(Tabla 8)

Se comprueba la hipótesis que las personas que tienen más de diez y seis años de experiencia laboral presentan significados de liderazgo diferentes a los que tienen menos años de experiencia. (Tabla 5.A)

Se comprueba la hipótesis que la formación académica si influye en la valoración del significado asignado al liderazgo. (Tabla 4.A.)

Se comprueba la hipótesis que la formación académica si influye en la valoración del significado asignado al liderazgo. (Tabla 4.A.)

Se comprueba la hipótesis que las personas con maestría le asignaran más importancia a ser visionario o anticiparse al futuro que las de nivel de licenciatura. (Tabla 4.A.)

Se rechaza la hipótesis de que la comunicación es la definidora que más relación tiene con las otras definidoras. (Tabla 16).

Este trabajo de investigación no es generalizable a otros sectores como al gobierno que con seguridad hubieran arrojado otras definidoras o en su defecto otro orden en el conjunto SAM (el grupo de las veinte primeras definidoras que hayan obtenido los mayores MC que es la suma de los puntos como resultado de la frecuencia de aparición por la jerarquía obtenida).

Tampoco es generalizable para provincia, el significado psicológico y cultural de líder puede variar geográficamente, obedeciendo a factores subculturales.

A sí mismo, habrá que tomar con mesura la realización e interpretación de este tipo de estudio, puesto que se puede caer en un manejo subjetivo de la información recabada por parte del investigador, hasta recurrir a la generación de un instrumento basado en las definidoras obtenidas, para que confirme y valide este tipo de hallazgo y ponga la pauta en la eficacia de la técnica de redes semánticas y confirme con certidumbre los significados psicológicos del liderazgo obtenidos.

Se pretende continuar con el desarrollo de un instrumento de Diagnóstico del estilo de Liderazgo, en ejecutivos relacionado con el sistema de competencias laborales.

Así como desarrollar un programa de recomendaciones para la evaluación del estilo de liderazgo tradicional al de competencias (en base a los resultados del objetivo anterior).

Bibliografía.

- Álvarez de Mon, P.S.S., Cardona, S.P., Chinchilla, A.N., Miller, P., Pérez L.J.A., Pin, A.J.R., Poelmans, S., Rodríguez L.I.C., Rodríguez, P.J.M., Torres, M. (2001) *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Austin N., y Peters T. (1985), *Pasión por la Excelencia. Un Liderazgo Diferente*. México: Lasser Press Mexicana, S.A.
- Baddley, A.D. (1976), *Psicología de la Memoria*. Madrid, España: Debate.
- Bales, R.F., Slater, P. (1955) *Role differentiation in small decision-making groups*. In T. Parsons & R.F. Bales (Eds), *Family socialization and interaction processes*. Glencoe, IL: Free Press
- Barnlund, D.C. (1962). Consistency of emergent leadership in groups with changing tasks and members. *Speech Psychology*, 30, 318-322.
- Bass, B.M., (1949). An analysis of the leadership group discussion. *Journal of Applied Psychology*, 33, 527-533.
- Bavelas, T.L., Hastorf, A.H., Gross, A.E., & Kite, W.R. (1965). Experiments on the alteration of group structure. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 55-71.
- Blake & Mouton. (1973). *El Modelo de Cuadro Organizacional Grid*. Serie Desarrollo Organizacional Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. México: Fondo Educativo Interamericano .
- Block, P. (1990). *The Empowered Manager*. New York, EE.UU. :Jossey-Bass Publishers.
- Book, H. (2004) . Evalúe su conciencia. *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, 65 -72.
- Cásares, A.D. (1994). *Liderazgo Capacidades para Dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Clúa, M.O., (2001). *El Nuevo Liderazgo*. México: Edamex.
- Clúa, M.O., (2000). La fuerza para el cambio: el factor liderazgo . *Entorno Laboral*. 27 (4), 18-20.
- Conger, J. A., Rabindra, N. Kanungo & Associates. (1988). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. New York, EE.UU. :Jossey-Bass Publishers.
- Conger, J. A.(1991). *El Líder Carismático: Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. México: Mc Graw Hill
- Cornejo, M.A. (1990). *Liderazgo de Excelencia*. México: Grad.
- Covey, S. (1996). *El Liderazgo Centrado en Principios*. México: Paidós.

- Cochran,W. (1980). *Técnicas de Muestreo*. México: Continental.
- Coutu, D. (2004, Enero) Los líderes en el diván. Una conversación con Manfred F.R. Kerts de Vries. *Harvard Business Review*, 82, 1, 65 -72.
- De la Torre P.J.L. (1997). Problemática actual de la micro, pequeña y mediana empresa. *Revista Ejecutivos de Finanzas*, 46, 83-87.
- Derossi,F.(1997).El Emprendedor Mexicano. Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Ejecutivos de Finanzas*, 46, 90-97.
- Ferrán A.M., (1996). *SPSS para windows. programación y análisis estadístico*. México: Mc Graw Hill.
- Fiedler, F.E. (Ed.) (1978). *Recent developments in research on the contingency model*. L. Berkowitz . Group Process. New York: Academic Press.
- Fiedler, F.E., Chemers, M.M:, & Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: Wiley.
- Figuroa, J.G., González,E., Solís,V. (1981) Una Aproximación al problema del Significado: Redes Semánticas. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 1981b.Vol.13,3, 447-458.
- Filley, A. C., and House,R. J.(1969). *Managerial Processes and Organizational Behavior*. Glenview, IL, EE.UU.: Scott,Foresman & Co.
- Flandes, B.J. (2001). Consecuencias de la globalización internacional para México. *Conversus*. 15, 12-15.
- Gandarilla,S.J. (1998) La Globalización como tragedia social. *Memoria* 1, 35-40
- Gibb, C.A. (1969). *Leadership*. (2nd ed., Vol4). In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* Reading, MA: Addison.Wesley.
- Gibson,J.L., Ivancevich,J.M. y Donnelly,J.H. (1990), *Organizaciones. Conductas ,estructuras y procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Giffi,A.(1990), *Nonlinear multivariable analysis*. Nueva York, EE.UU: :John Wiley and Sons.
- Gofee, R. (2004). Detecte señales. *Harvard Business Review*, 82,1, 65 -72.
- Goleman, D. (1997) *La inteligencia emocional . Por qué es más importante que el cociente intelectual* .México: Javier Vergara Editor.
- Guerra, B.R. (1995). Efectos que el entorno competitivo tiene sobre las operaciones de la Empresa. *Revista Ejecutivos de Finanzas*, 68, 25-29.
- Hackman, J. R. (1990) *Groups that Work (and Those That Don't): Creating Conditions for*

Effective Teamwork. San Francisco, CA, EE.UU. : Jossey-Bass Publishers.

Hains, S.L., Hogg, M.A., & Duck, J.M. (1977). Self categorization and leadership: Effects of group prototypicality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23,1087-1099.

Halpin , A., Winer, B. (1952), *The leadership behavior of the airplane commander*. Columbus: Ohio State University Research Foundation.

Hernández ,S.R., Fernández, C.C., Baptista, L.P. (1991), *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hersey, P. y Blanchard, K., (1981), *Estilo eficaz de dirigir*. México: IHD .

Hodgest, R.M., Altaman,S. (1981), *Comportamiento en las Organizaciones* . México: Interamericana S.A. de C.V.

Hogg, M.A. (1966). *Social identity, self-categorization and the small group process*. In E.H. Witte and H.H. Davis (Eds) *Small group process and interpersonal relationships; Understanding group behavior* (Vol.2,pp. 227.253) Mahwah, NJ: Erlbaum.

Hollander, E. (1982), *Principios y Métodos de Psicología Social*. Argentina: Amorroutu Editores.

House, R.J., (1971, Septiembre). *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness* . U.S.A: Administrative Science Quarterly.

Howells, L.T., & Becker, S.W. (1962) Seating arrangement and leadership emergence. *Journal of abnormal and Social Psychology*, 64, 148-150.

Ibarra, V.D. (1997) *Los primeros pasos al mundo empresarial. Una guía para emprendedores*. México: Limusa

Insko, C.A., Thibaut J., Moehle, D., Wilson, M., Diamond, W.D., Gilmore, R., Soloman, M.K. & Lipsitz, A. (1980). Social evolution and the emergence of Leadership. *Journal of personality and Social Psychology*, 39, 431-449.

Juárez, J. (1995) Entre Ostentar el Liderazgo y Realmente Ejercerlo...La Diferencia es Verdaderamente Abismal. *Alto Nivel*, 20, 31-34.

Julian, J. W., Regula, C.R., & Hollander, E.P. (1968). Effects of prior agreement from others on task confidence and conformity. *Journal of personality and Social Psychology*, 9, 171-178.

Katzenbach, J. R. and . Smith ,D. K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston, Mass, *Harvard Business School Press*, 30, 111-119.

Katz, D. y Kahn, R. (1952), *Human Organization and Worker Motivation* . U.S.A.: R.L. Tripp (Ed.) Industrial Productivity.

Kast, F.R. Rosenzweig, J.E. (1987), *Administración en las Organizaciones* (2ª. ed.). Enfoque de sistemas y de contingencia. México: Mc Graw-Hill.

King, C. (1969). *My life with Martin Luther King, Jr.* New York, EE.UU. : Holt, Rinehart and Winston.

Kinder, D.R., Peters, M.D., Ableson, R.R., & Fiske, S. (1980). Presidential prototypes. *Political Behavior*, 2, 215-338.

Kinlaw, D. C. (1989), *Coaching for Commitment : Managerial Strategies for Obtaining Superior Performance*. San Diego, CA. EE.UU. :Pfeiffer and Company.

Kinlaw, D. C. (1993), *Team-Managed Facilitation: Critical Skills for Developing Self-Sufficient Teams*. San Diego, CA. EE.UU. :Pfeiffer and Company.

Kouzes, J. M. and Posner B.Z. (1987), *The Leadership challenge*. San Francisco. CA, EE.UU. :Jossey-Bass Publishers.

Kouzes, J. M. and Posner B.Z. (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco, CA, EE.UU. :Jossey-Bass Publishers.

Lawler, E.E. III. (1986), *High Involvement Management*. Participative Strategies for Improving Organizational Performance. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.

Lewin, K., Lippitt,R., & Miles, M.B. (1973) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Lieberman, M.A., Yalom, I.D., Miles, M.B. (1973) *Encounter groups: First facts*. New York, EE.UU. : Basic Books.

Likert Rensis. (1967), *The Human Organization* . U.S.A. : Mc. Graw Hill.

Livingston, J.S. (1988) Pygmalion in Management. *Harvard Business Review*, Septiembre- Octubre, 25-27.

Loretto, R., & Williams, D. (1974) Personality, behavioral and output variables in a small group task situation: An examination of consensual leader and nonleader differences. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 6, 59-74.

Madrigal, T, B. E. (1998) El líder de la pequeña y mediana empresa. *Carta económica regional* . 59 (10)

Mann, R. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.

Martinez, D. R.E . (1997) Cuide a sus ejecutivos. *Mundo Ejecutivo*, 57, 35-40..

Mayer, D. J., Goleman, D., Barret, C., Gutstein,S., Boyatzis, R., Goldberg, E., Jung, A., Book, H., Gofee, R., Gergen, D., Harman, S., Lalich, J., George, W., Tilson, T. M. (2004, Enero) Liderando por sensaciones. *Harvard Business Review*, 82, 1, 21-32.

Millan,J. (2000). No sabemos admitir ser sólo maquiladores. *Macroeconomía*, 100, 115-118.

- O'Connor, J., Seymour, J., (1993) *Introducción a la PNL*. México: Urano.
- Osburn, J. D., Moran, L. Ed. Musselwhite and Zenger J.H. (1990) *Self / Directed Work Teams: The New American Challenge*. Homewood, Ill, EE.UU. :Business One Irwin.
- Perlman, D., Cozby, C. (1985), *Psicología Social*. México: Interamericana, S.A. de C.V.
- Peters, T. (1992), *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*. New York, EE.UU. :Alfred A. Knopf.
- Prentice, W.C.H., Comprendiendo el liderazgo. *Harvard Business Review*, 82, 1, 104
- Rabbie, J.B., & Bekkers, F. (1976). Threatened Leadership and intergroup competition. *Nederlands Psychologie*, 31, 269-283.
- Riecken, H.W. (1958). The effect of talkativeness on ability to influence group solution of problems. *Sociometry*, 21, 309-321.
- Robbins, S.P. (1994) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A..
- Rosenbaum, L.L., & Rosenbaum, W.B. (1971) Morale and productivity consequences of group leadership style, stress, and type of task. *Journal of Applied Psychology*, 55, 343-348.
- Quillian, M.R. (1968), *Semantic Memory*. Semantic Information Processing. Cambridge, Mass: MIT Press
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2ª. ed.). San Francisco, CA, EE.UU. :Jossey-Bass Publishers.
- Schriesheim, K. & C. (1974), Considerations, Initiating Structure, and Organizational Criteria- An Update of Korman's 1966 Review. *Personnel Psychology*, 1974, 555-568.
- Schvarstein, L., (2002), *Psicología Social de las Organizaciones* (2ª. ed.) Buenos Aires, Argentina: Paidós SAIF.
- Shriberg A, Lloyd C, Shriberg D L, Williamson M L. (1997), *Practicing Leadership*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Siliceo, A. (1992), *Liderazgo para la Productividad en México*. México: Limusa.
- Simontol, D.K. (1986ª). Dispositional attributions of (presidential) leadership: An experimental simulation of historiometric results. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 389-418
- Sorrentino, R.M., & Field, N. (1986). Emergent leadership over time: The functional value of positive motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1091- 1099
- Stogdill, R. (1948) Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*, 25,

35-71.

Thibaut, J.W., & Kelley, H.H. (1959) . *The social psychology of groups*. New York, EE.UU. : Wiley.

Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G., Olson, J. (2003), *Psicología Social*. España: Thomson, S.A.

Tannenbaum, R. (1972), *Cómo elegir un estilo de liderazgo*. México: Ediciones Ejecutivas de México.

Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1959), *How to choose a leadership pattern*. U.S.A.: *Harvard Business Review*.

Valdez, M.J.L. (1998), *Las redes semánticas naturales. Usos y aplicaciones en psicología social*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Valdéz, J.L. (1994), *El significado psicológico de rico y pobre en cuatro grupos de estudiantes de distinto nivel académico, usando redes semánticas*. México: *Rev. Psicología Social en México*.

Vargas,H. (2002).Cultura y Globalización. México. *Veneno* 5,12-15

Vroom V.H. y Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision Making* . U.S.A. :University of Pittsburgh Press..

Wellins, R. S. (1990), *Self-Directed Teams: A Study of Current Practice*. New York, EE.UU. : Industry Week, Development Dimensions International, and Association for Quality and Participation.

Wellins, R.S., Byham,W.C. and Wilson J.M.(1991), *Empowered Teams: Creating Self/Directed Work Groups That Improve Quality, Productivity and Participation*. San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers.

Weber, M. (1946) *The sociology of charismatic authority*. Reprinted in H.H. Gerth & C.W. Mills (Trans. And Eds.) *From Max Weber: Essay in Sociology* (pp.245-252). New York: Oxford University Press. (Originally published in 1921.)

Whittaker, J., (1984), *La Psicología Social en el Mundo de Hoy*. México: Trillas, S.A. de C.V.

Worchel, S., Andreoli, V., & Folger,R. (1977). Intergroup cooperation and intergroup attraction: The effect of previous interaction and outcome of combined effort. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 131-140.

Zenger, J.H. (1994), *Leading Teams: Mastering the New Role*, N.Y., EE.UU. : Irwin.

Zuckerman, M. R. And Lewis J. H. (1992), *Incredibly American: Realeasing the Heart of Quality*. Milwaukee, WI, EE.UU. :ASQC Quality Press.

Anexos

ASPECTOS ECONÓMICOS DEL DISTRITO FEDERAL

UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO POR SECTOR DE ACTIVIDAD,
1993 Y 1998 P/

Sector de actividad	Unidades económicas				Personal ocupado			
	1993		1998		1993		1998	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Total	349,037	100.0	379,669	100.0	2,674,803	100.0	2,929,913	100.0
Manufacturas	32,563	9.3	33,441	8.8	542,670	20.3	510,300	17.4
Comercio	181,491	52.0	188,428	49.6	597,031	22.3	600,417	20.5
Servicios	132,785	38.0	154,269	40.6	1,488,592	55.7	1,725,030	58.9
Servicios privados no financieros	119,879	34.3	136,683	36.0	683,744	25.6	799,030	27.3
Servicios públicos no financieros	8,900	2.5	9,984	2.6	650,386	24.3	742,913	25.4
Otros servicios a/	4,006	1.1	7,602	2.0	154,462	5.8	183,087	6.2
Resto de los sectores b/	2,198	0.6	3,531	0.9	46,510	1.7	94,166	3.2

P/Preliminar.

a/Incluye los servicios financieros y los transportes y comunicaciones.

b/Comprende los sectores de pesca, electricidad, minería y construcción.

FUENTE:

INEGI. Distrito Federal. Censos Económicos 1999. Enumeración Integral. México, 1999.