



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

ESCUELA DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

LIDERAZGO GERENCIAL EMPRESARIAL

TESINA QUE PRESENTA

ALFREDO CASTAÑEDA CASTELLANOS

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AGROPECUARIAS**

PRIMER ASESOR

SEGUNDO ASESOR

C.P. JORGE LUIS AVILA ROJAS

**L.E. JUAN MANUEL JIMENEZ
CHAVEZ**

Apatzingán Mich., Enero del 2009



INDICE

| | PAGINA |
|-------------------|--------|
| RESUMEN..... | I |
| INTRODUCCION..... | II |
| OBJETIVOS..... | III |

CAPITULO I

DELIMITACION DE LAS EMPRESAS

| | |
|--|---|
| 1.1 CRITERIOS DE CLASIFICACION..... | 1 |
| 1.2 TIPOS, NECESIDADES Y FUNCIONES DE LA GERENCIA..... | 5 |
| 1.3 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS..... | 9 |

CAPITULO II

LIDERAZGO

| | |
|---|----|
| 2.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO..... | 10 |
| 2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO..... | 12 |
| 2.3 TIPOS DE LIDERAZGO..... | 32 |
| 2.4 IMPORTANCIA Y TENDENCIAS DEL LIDERAZGO..... | 37 |

CAPITULO III

MODELOS DE LIDERAZGO

| | |
|---|----|
| 3.1 MODELOS DE LIDERAZGO DESARROLLADOR..... | 42 |
| 3.2 MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ..... | 43 |
| 3.3 DIFERENCIA ENTRE UN JEFE Y UN LIDER..... | 45 |
| 3.4 CARACTERISTICAS DE UN LIDER..... | 45 |

| | |
|-------------------|----|
| CONCLUSIONES..... | 46 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 47 |
| ANEXOS..... | 48 |

DEDICATORIAS

A DIOS:

GRACIAS SEÑOR POR MI MADRE, POR MIS HERMANOS Y POR LA MARAVILLOSA FAMILIA QUE ME DISTE.

A MI MADRE:

POR AYUDARME A ALCANZAR TODAS MIS METAS Y POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO.

A MIS HERMANOS:

ESTHELA, ADAN, IMELDA, BETO, MAGO, TENCHA Y LUPITA., POR ESTAR SIEMPRE UNIDOS POR EL AMOR

A MI MEJOR AMIGO:

PBRO. JAVIER CORTES OCHOA., POR SIEMPRE BRINDARME SU APOYO Y POR ESTAR SIEMPRE CUANDO LO NECESITO.

A MIS ASESORES:

C.P JORGE LUIS AVILA ROJAS

LIC. JUAN MANUEL JIMENEZ CHAVEZ

POR REGALARME PARTE DE SU TIEMPO Y BRINDARME SU ASESORIA

A LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

RESUMEN

En esta tesina se muestra como establecer el equilibrio ente la autoridad formal del líder y la libertad de los seguidores, de tal manera que se construya comunitariamente una coalición entre Autoridad, poder e influencia mutua que permita el logro de los objetivos y de la realización de las personas en el proceso., esto significa que mientras más grande sea la interacción entre la autoridad, el poder y la influencia mutua, el equipo correspondiente será más fuerte en todos los aspectos.

El liderazgo es el arte de influir en todas las personas para que trabajen libremente en el logro de los objetivos a favor del bien común y lo integren a su proyecto de vida personal de manera que contribuyan con eso, significativamente a su realización personal.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestra vida nos enfrentamos a situaciones que ponen a prueba nuestras características de personalidad. La forma, inteligencia y valores con la que resolvemos ciertas cuestiones nos definen como seres con verdadero liderazgo o si carecemos de él.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde organizaciones y empresas permanentes se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe de conocer; esto implica mirar dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

OBJETIVO

Elaborar estrategias, conduciendo esfuerzos hacia la generación de metas organizacionales a través de inspirar una visión común y motivar un desempeño tal que transforme las condiciones establecidas, para el desarrollo del liderazgo Gerencial en las empresas.

CAPITULO I

DELIMITACION DE LAS EMPRESAS

1.1 CRITERIOS DE LA CLASIFICACION

Las organizaciones pueden ser clasificadas bajo diferentes perspectivas se presentan distintos criterios para clasificarlas.

I.- POR SU FINALIDAD: ORGANIZACIONES LUCRATIVAS Y NO LUCRATIVAS

a) Organizaciones lucrativas

Son las que buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables. La forman personas que desean multiplicar su capital. Deben de obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.

b) Organizaciones no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas son las, como su nombre lo dice, no persiguen fines de lucro. Manejan recursos, pero no utilidades. Deben manejar recursos con productividad en su más alto nivel, tienen gran similitud con las organizaciones lucrativas. ¿Qué es lo que las distingue?

Manejar recursos y hacer un uso óptimo de los mismos es tarea de toda organización, lucrativa y no lucrativa.

La finalidad de las organizaciones no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

II.- POR SU GIRO: INDUSTRIALES, AGROPECUARIAS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS

a) Las empresas industriales son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos.

La industria tiene números giros de acuerdo con sus procesos de transformación. La institución política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 31 los agrupan en:

- Textil
- Eléctrica
- Cinematográfica
- Hulera
- Azucarera
- Minera
- Siderúrgica
- Hidrocarburos
- Petroquímica
- Cementera
- Calera
- Automotriz
- Química
- De celulosa y papel
- De aceites y grasas vegetales
- Productoras de alimentos
- Elaboración de Bebidas
- Ferrocarrilera
- Madera Básica
- Vidriera
- Tabacalera

b) Las empresas agropecuarias:

Ganaderas, de pesca o silvícolas, son las dedicadas a cualquiera de las actividades de agrícola, pesca o silvícolas.

c) Las empresas comerciales:

Solo realizan proceso de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de la distribución o la disponibilidad. En esta categoría están los supermercados, las estaciones de gasolina, las tiendas de abarrotes,, farmacias, mueblerías, ferreterías, tlapalerías, papelerías y librerías, refaccionarias, agencias de automóviles, etcétera.

d) Las empresas de servicios:

Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son la relación, negociación y comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría. Servicio es primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones.

Tienen tres características que los distinguen de los productos o bienes:

- 1.- los servicios son intangibles
- 2.- Heterogéneos
- 3.- Y caducos

Los servicios son intangibles. Contrariamente a los artículos, no se les puede tocar probar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios generalmente no tienen nada tangible que colocar en la bolsa de compra.

Los servicios son heterogéneos, es decir, los servicios varían por que se llevan a cabo por personas. No tienen la estandarización de un producto.

Los servicios finalmente, tienen caducidad, no se pueden almacenar, se tienen que usar cuando están disponibles.

III.- POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL EMPRESA PRIVADA Y EMPRESA PÚBLICA.

a) LA EMPRESA PRIVADA

Las empresas privadas son las constituidas y administradas por los particulares. Los empresarios son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y resultado de la empresa.

Las compañías privadas fueron las primeras en reconocer, por motivo de supervivencia, la necesidad de la administración.

El empresario requiere de iniciativa para encontrar y aprovechar las oportunidades y auto motivación personal para afrontar incertidumbres y riesgos. Los empresarios se distinguen también por una dosis importante de creatividad y espíritu de innovación.

Una lista sintética de las responsabilidades y funciones que se asigna a sí mismo un empresario sería la siguiente:

- Búsqueda y hallazgo de oportunidad económica
- Manejo de los recursos financieros necesarios para la consecución y realización de los proyectos de la empresa.
- Selección y capacitación de Recursos Humanos.
- Detectar la mayor parte de la incertidumbre y el riesgo, y responsabilizarse de reducirlos al mínimo.
- Responsabilidad última de mantener un espíritu de reto en la organización.
- Responsabilidad última de la administración de la empresa.
- Realizar todas las negociaciones (políticas, financieras, laborales, etcétera) necesarias.
- Encontrar y utilizar toda la información útil.
- Resolver la Crisis.
- Ser un buen líder

El empresario debe dirigir, motivar e inspirar, es esencialmente un promotor.

Actualmente la empresa privada y los empresarios participan en todas las ramas económicas: la agricultura, la minería, el comercio, la industria, la banca y los medios de comunicación. En algunos de estos sectores su actividad ha sido en ocasiones limitada.

b) LA EMPRESA PÚBLICA

La empresa pública está determinada por las actividades que el estado se reserva para su administración. Una de sus categorías son organizaciones productivas, que por su importancia ha decidido manejarlas por su cuenta. Estas compañías han sido denominadas paraestatales.

Un Ejemplo es Petróleos Mexicanos (PEMEX).

La empresa pública también comprende organizaciones que tienen una función social o asistencial, por ejemplo, el Instituto Mexicano del Seguro Social, o el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)

Los llamados procesos de desincorporación de las entidades paraestatales que prevé la legislación mexicana son:

Privatización; es la venta de participación en acciones, este es el caso de la Banca Mexicana privatizada durante el sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari.

Disolución y Liquidación; Disolución es el paso previo a la liquidación y tiene por objeto concluir las operaciones pendientes, cobrar lo que adeuda y pagar lo que deba la empresa. Es el caso de compañía fundidora de Fierro y Acero de Monterrey.

Fusión, se extingue una o varias sociedades para incorporarse a otra ya existente. Un ejemplo fue el de las cervecerías Cuauhtémoc - Moctezuma, S.A de C.V.

Transferencia de Gobierno Federal a otro nivel. El gobierno Federal transfiere a gobiernos estatales o municipales mediante los acuerdos denominados convenios de Desarrollo Social. Como es el caso de la descentralización de la educación, asignando autoridad y recursos a los gobiernos de los estados.

1.2 TIPOS, NECESIDADES Y FUNCIONES DE LA GERENCIA

En la gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base. De la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

LA NECESIDAD DE LA GERENCIA

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

LAS FUNCIONES DE LA GERENCIA

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales.

Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.

Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor. Estos ejemplos representan extremos en la extensión de tiempo cubierta por el proceso de planeamiento, y cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con lar normas establecidas. La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

1.3 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS

Entender una empresa significa darse cuenta que las compañías han sido creadas por el hombre para lograr objetivos económicos. Al negocio les interesa encontrar las oportunidades y obtener un beneficio legítimo por la rentabilidad del capital y por los riesgos que se afrontan.

La más sencilla descripción de la empresa es afirmar que es una comunidad de personas que aportan lo que poseen y lo que son, con un fin de servicio mutuo y de complementación. Es una invención humana, diseñada para satisfacer mejor sus necesidades, reuniendo esfuerzos y recursos bajo una dirección que le permite cumplir sus propósitos y aportar beneficios a la sociedad.

La empresa es sinónimo de negocio por su búsqueda de:

- Recursos
- Rentabilidad y Productividad
- Beneficios o Utilidades
- Satisfacción de necesidades

Las organizaciones son invento de los seres humanos y son necesarias por tres razones fundamentales:

- para alcanzar objetivos
- Para conservar la experiencia
- Para lograr permanencia

CAPITULO II

L I D E R A Z G O

2.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO

I.- ¿LIDERAZGO? ... ¿QUE ES ESO?

El liderazgo es un fenómeno social, presente en todos los grupos humanos que ha inquietado a lo largo de toda la historia a políticos, militares, deportistas, administradores, sociólogos, psicólogos, filósofos, en fin.....a la humanidad entera.

A partir de la observación de este fenómeno han surgido una gran cantidad de teorías, corrientes de pensamiento, modelos conceptuales, que han intentado explicarlo; mas aun se han generado planes, programas, sistemas tendientes a formar líderes para encomendarles la tarea de dirigir equipos de trabajo, encabezar esfuerzos en el seno de las organizaciones, asumir puestos de mando.

Así, en las empresas e instituciones de diversa índole, los administradores, los jefes, los gerentes los supervisores, los directores son vistos y tratados como líderes, de manera tal que se espera de ellos un acompañamiento como tales.

Uno de los cuestionamientos a todos estos esfuerzos de formación de líderes se expresa en la falsa disyuntiva ¿el líder nace o se hace?

En efecto, más que hablar de líder, habrá que hablar de lidererazgo como un fenómeno fundamentalmente relacional; no es posible ser líder de nadie.

Así como es absurdo pensar en un ser padre sin hijos y son nuestros hijos quienes nos constituyen como padres, un líder sin seguidores es imposible.

El líder no nace ni se hace: los constituye la comunidad que deposita en el su confianza. He aquí una necesaria, aunque evidente, primera clarificación en torno al tema.

II.- Según el diccionario de la Lengua española (1986), el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El diccionario de ciencias de la conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y control de otros individuos.

Otras definiciones son: el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación de liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las ordenes de líder, ayudan a definir la posición del líder y permite que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serian irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo, los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasara a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

1 .- LIDERAZGO EXITOSO Y LIDERAZGO EFICAZ

I .- LIDERAZGO EXITOSO.

Se da cuando el administrador trata de influir sobre los individuos para que realicen una tarea y logren un resultado (Objetivo, meta,...). el intento del administrador se considerara un fracaso o un éxito, en función del grado en que realiza la tarea y logra el resultado deseado.

II.-LIDERAZGO EFICAZ

Si la tentativa de liderazgo del administrador lo lleva a una buena respuesta.

a).- AUTORIDAD

- Autoridad Formal o Adjetiva: La que se tiene en virtud de un nombramiento o de una posición institucional, a este tipo de autoridad como “derecho legal a tomar ciertas decisiones “. También se puede definir como “derecho a ordenar a otra persona que haga lo que se le pide”.
- Autoridad Moral o Sustantiva, también conocida como “poder personal”: la que se tiene en virtud de la confianza que las personas depositan a quien la ejerce.

b) .-PODER

Capacidad (no derecho) de obligar a alguien para que haga la voluntad del que ejerce, independiente del deseo de quien lo recibe. Capacidad de premiar o castigar.

c).- INFLUENCIA

Capacidad (no derecho) de lograr que otra persona haga algo sin usar la autoridad formal o el poder., la influencia a si entendida es el fundamento de la autoridad moral.

d).- RETO

Establecer el equilibrio entre la autoridad formal del líder y la libertad de los seguidores, de tal manera que se construya comunitariamente una coalición entre autoridad, poder e influencia mutua, que permita el logro de los objetivos y la realización de las personas involucradas en el proceso., esto significa que entre más grande sea la intersección entre la autoridad, el poder y la influencia mutua, del esquema anterior, el equipo correspondiente será más fuerte en todos los aspectos.

III.- LIDERAZGO SITUACIONAL

Durante las últimas décadas las personas en el campo de liderazgo operacional se han visto comprometidas en la búsqueda de un mejor de un mejor estilo operacional, sin embargo la evidencia de esta búsqueda, muestra claramente que no existe un estilo único que sirva para todos los fines, los lideres exitosos son aquellos que son capaces de adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su propia y única situación.

Como resultado de amplias investigaciones se ha llegado a desarrollar una teoría de liderazgo situacional útil para los interesados en el diagnóstico de las exigencias de su situación, esta teoría se basa en la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que un líder debe proporcionar, dada la situación y “el nivel de Madurez” de los seguidores o del grupo.

La conducta de tareas es el grado en que un líder entra en una comunicación bilateral, explicando lo que a de hacer cada uno de los seguidores, a si como también cuándo, dónde y cómo se han de realizar las tareas.

La conducta de relación es el grado en que un líder entra en una comunicación bilateral proporcionando apoyo socio emocional, “caricias psicológicas”, y facilitando conductas.

La teoría de liderazgo situacional está basada en la interacción entre 1) la cantidad de dirección (conducta de tarea) que da un líder,2) la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que proporciona un líder y 3) el nivel de Madurez que demuestran los seguidores en una tarea, función, u objetivo específico que el líder está intentando realizara través de un individuo o grupo (seguidores).

El estilo de liderazgo que se requiere, en cada caso, para ser eficaz, depende de la situación específica:

- Condiciones del Entorno.
- Urgencia
- Madurez de los seguidores

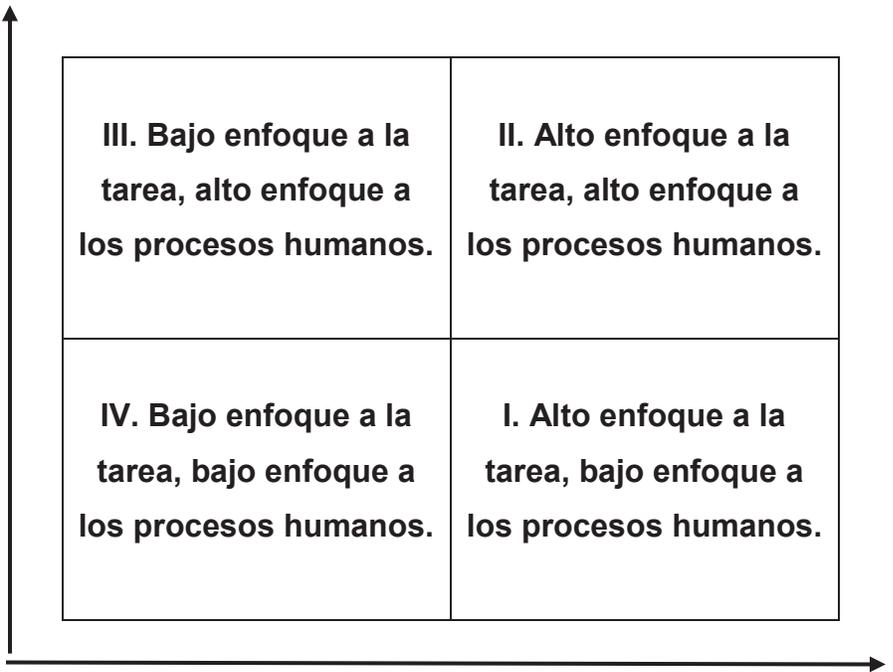
a).- MADUREZ.

La Madurez se define, en la teoría de liderazgo situacional, como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables (Motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y la educación y experiencia de un individuo o grupo, estas variables de madurez son consideradas solamente en relación a una tarea específica a ser ajustada, es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en sentido total, las personas tienden a mostrar grados variables de madurez dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que un líder intenta realizar por medio de sus esfuerzos.

Conforme a la teoría del liderazgo situacional, a medida que el nivel de madurez del seguidor continua aumentando en términos de logro una tarea específica, conviene que el líder a reducir la conducta de tarea y aumentar la conducta de relación, esto será así, hasta que el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez, a medida que el seguidor comienza a entrar en un nivel superior al promedio de madurez, es apropiado de que el líder disminuya no solo la conducta de tarea si no también la conducta de relación, ahora el seguidor, no solamente es maduro en términos de la ejecución de la tarea, si no que es maduro también Psicológicamente.

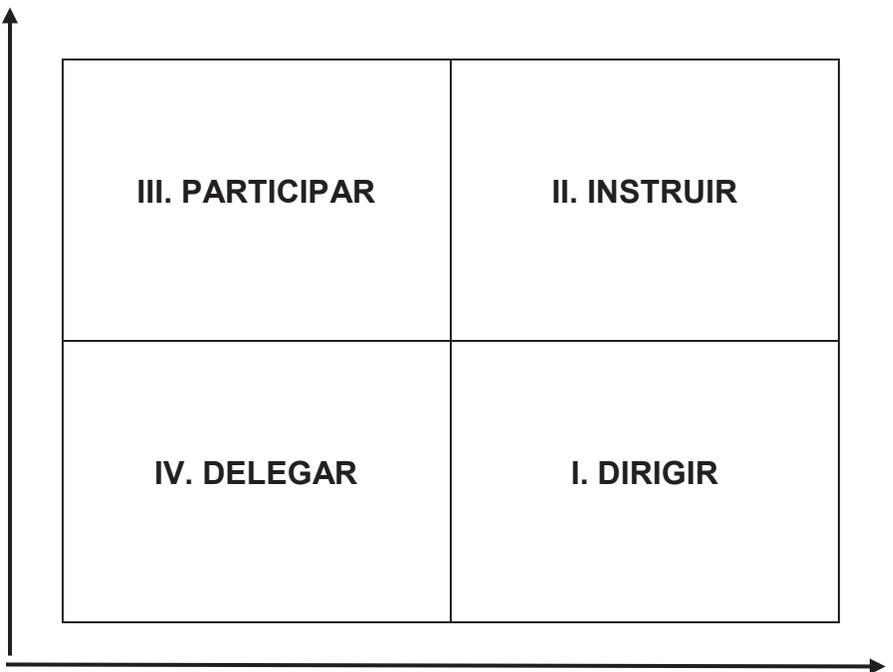
Puesto que el seguidor puede proporcionar sus “propias motivaciones” y refuerzo, gran parte del apoyo socio-emocional del líder ya no es necesario, las personas a este nivel de madurez ven la reducción de una estrecha supervisión y un aumento en la delegación por parte del líder como indicación positiva de seguridad y confianza, así la teoría del liderazgo situacional enfoca la adecuación o efectividad de los estilos de liderazgo conforme a la madurez apropiada en la tarea del seguidor (es), este ciclo puede ser ilustrado mediante una curva en forma de campana superpuestas sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo.

Orientación a los Procesos
Humanos



Orientación a la Tarea

Orientación a los Procesos
Humanos



Orientación a la Tarea

Así, en resumen, entenderemos por madurez la posibilidad que tiene una persona o un grupo para realizar algo de manera auto dirigida con resultados satisfactorios.

Madurez = Capacidad x Actitud

Capacidad: Conocimientos, Habilidades, Experiencia.

Actitud: Disposición anímica que se manifiesta en comportamientos concretos.

La figura pretende describir la relación entre madurez apropiada en la tarea y los estilos adecuados del liderazgo que se ha de utilizar a medida que el seguidor se mueva de inmadurez a madurez, como se ha indicado, se debe de tomar en cuenta que la figura presenta dos fenómenos diferentes, el estilo apropiado de liderazgo (Estilo de líder) para niveles dados de madurez del seguidor se presenta por una función curvilínea sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo, el nivel de madurez del individuo o grupo que se supervisa (madurez de los seguidores) se presenta debajo del modelo de liderazgo como un continuo que va de inmaduro a maduro.

b).- ALTA TAREA/BAJA RELACION.- Se refiere al estilo de conducta Líder, se refiere a dirigir porque este estilo se caracteriza por una comunicación unilateral, en la cual el líder define los roles de los seguidores y les dice que, como, cuando y donde realizar las diversas tareas.

c).-La Conducta de ALTA TAREA/ALTA RELACION.- Como estilo (S2) de conducta líder, se llama instruir porque con este estilo la mayor parte de la dirección todavía la proporciona el líder, el o ella intenta por medio de la comunicación bilateral y respaldo socio-emocional persuadir psicológicamente al seguidor (es) sobre la decisión que ha de tomarse.

d).- la conducta de ALTA RELACION/BAJA TAREA.- como estilo (S3) de conducta líder, se llama a participar porque con este estilo, el líder y el seguidor (es) participan en la tarea de decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

c).- y la conducta de BAJA RELACION/ BAJA TAREA.- Como estilo (S4), se llama delegar por que el estilo implica dejar al seguidor (es) “manejar su propi Show”, el líder delega puesto que el (los) seguidor (es) tiene alta madurez, y ambos desean y son capaces de responsabilizarse, para dirigir su propia conducta.

IV.-ESTILOS DE LIDERAZGO SEGÚN EL MODELO DE GOLEMAN.

- COERCITIVO. “hazlo de la manera que yo te digo”. Exige cumplimiento inmediato.
- DIRECTIVO. Firme, justo crea un sentido de dirección e influye en otro para lograrlo
- AFILIATIVO, AFECTIVO. “la gente es lo primero”. Evita el conflicto. Se preocupa por el clima emocional.
- DEMOCRATICO. Logra el compromiso a través de la participación, prefiere tomar decisiones por consenso.
- EL QUE MARCA EL RUBMBO. Espera autodirección y alto desempeño de sus colaboradores, fijos altos estándares.
- ENTRENADOR. Busca el desarrollo de sus colaboradores, le interesa el largo plazo.

V.- EL LIDERAZGO QUE OBTIENE RESULTADOS

Las nuevas investigaciones sugieren que los ejecutivos más efectivos en su trabajo usan un conjunto de diferentes estilos de liderazgo, cada uno en su justa dimensión y en el momento adecuado. Esta flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde dividendos a la hora del desempeño. Y mejor aun. Puede aprenderse.

Pregúntele a cualquier grupo de ejecutivos “¿qué hacen los líderes efectivos?” y escuchara toda una gama de respuestas. Los líderes trazan estrategias; motivan; construyen una cultura. Luego pregúnteles: “¿Qué deben hacer los líderes? “. Si es un grupo avanzado en el tema, probablemente obtendrá una sola respuesta: el peculiar trabajo es obtener resultados.

¿Pero cómo? El misterio de los líderes pueden y deben hacer para incitar el mejor desempeño de su gente, es algo ancestral. En años recientes, este misterio ha generado toda una industria: literalmente miles de “expertos en liderazgo” han hecho carrera con la evaluación y el entrenamiento de ejecutivos todos en busca del desarrollo de hombres de negocios que pueden hacer realidad los objetivos más intrépidos- ya sean estratégicos, financieros o de organización; o los tres a la vez.

Sin embargo, el liderazgo se le escapa a muchas personas y organizaciones. Una de las razones es que, hasta hace poco, virtualmente ninguna investigación cuantitativa había demostrado cuales comportamientos de liderazgo específicos rendían resultados positivos. Los expertos ofrecen asesoría basada en la inferencia, la experiencia y el instinto. A veces el consejo hace diana; otras veces no.

Pero muchos estudios realizados por la firma consultora Hay/McBer, sobre una muestra aleatoria de 3871 ejecutivos, escogidos de una base de datos de 20,000 en todo el mundo, revela gran parte del misterio que envuelve el liderazgo eficaz.

La investigación encontró seis estilos diferentes de liderazgo, cada uno proveniente de distintos componentes de la inteligencia emocional. Los estilos, de forma individual, parecen tener impacto directo y único en el ambiente laboral de una compañía, una división o un equipo, y a su vez, en su desempeño financiero y, quizá lo más importante, el estudio también indica que los líderes con los mejores resultados no confían solo en uno de los estilos; usan la mayoría de ellos en una semana determinada, sin orden fijo y en diverso grado, dependiendo de la situación a negociar.

Imagínese entonces los estilos como el conjunto de palos de golf en la bolsa de un profesional. Durante el transcurso del juego, el jugador selecciona y usa los palos sobre la base de las exigencias que marca el tiro que va a realizar. A veces tiene que meditar a cerca de su elección, pero generalmente lo hace de forma automática. El profesional puede sentir el reto que viene, saca rápidamente la herramienta correcta y la pone a trabajar con elegancia. Así funcionan también los líderes cuyo desempeño es de gran impacto.

¿Qué SON LOS SEIS ESTILOS DE LIDERAZGO?

Ninguno de ellos habrá de impactar a los veteranos en puestos de trabajo. De hecho, cada estilo, solo por su nombre y una breve descripción, resultara familiar para cualquiera que dirija, sea dirigido o, como el caso de la mayoría de nosotros, este en ambas posiciones:

- 1) Los líderes coercitivos exigen acatamiento inmediato.
- 2) Los líderes directivos movilizan hacia una visión.
- 3) Los líderes democráticos construyen el consenso a través de la participación.
- 4) Los líderes afectivos crean lazos emocionales y armonía.
- 5) Los líderes que marcan el rumbo esperan excelencia y autodirección
- 6) Los líderes entrenadores desarrollan personas para el futuro.

Cierre los ojos y podrá imaginarse a un colega que use cualquiera de estos estilos. Es muy probable que usted mismo haga uso de por lo menos uno de ellos. Lo que resulta novedoso en la investigación, son sus implicaciones para la acción:

- Primero, ofrece una detallada comprensión de cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan el desempeño y los resultados.
- Segundo, brinda un asesoramiento claro sobre cuando el gerente debe cambiar de un estilo a otro.
- Tercero, recomienda enfáticamente el cambio con flexibilidad.
- Cuarto, novedoso también, es el descubrimiento de que cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

VI.- LOS ESTILOS EN DETALLE.

1).- EL ESTILO COERCITIVO

La compañía de computación estaba atravesando por una crisis, sus ventas y utilidades estaban bajando, su capital comercial perdía valor precipitadamente y sus accionistas estaban conmocionados, la junta directiva trajo a un director general ejecutivo con reputación de gran especialista en cambios profundos. Comenzó a trabajar recortando empleos, haciendo liquidaciones de divisiones y tomando decisiones fuertes que debían haberse hecho años atrás. La compañía se salvo, al menos en el corto plazo.

Sin embargo, desde el inicio el Director General creó un reino de terror, intimidando y despreciando a sus ejecutivos y gritándole su enojo al más mínimo error. Los más altos jefes de la compañía se vieron diezmados, no solo por sus arrastres despidos, sino también por las deserciones. Aquellos que reportaban directamente al director general asustados por su tendencia a culpar de malas noticias al que se las diera, dejaron de informarle. La moral estaba por el piso en todo momento, algo que se vio reflejado en otra baja en los negocios, después del corto periodo de recuperación. Con el tiempo, la junta directiva despidió al director General Ejecutivo.

Es fácil de entender por qué, todos los estilos de liderazgo, el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones, piense en lo que este estilo puede hacer al ambiente laboral. La flexibilidad es la más afectada. La forma extrema de tomar decisiones de manera piramidal, mata la iniciativa de nuevas ideas. La gente se siente tan poco respetada que piensan “no voy ni a mencionar las ideas que tengo nada mas las van a rechazar”. A si mismo se evapora el sentido de responsabilidad de las personas: como no pueden actuar con su propia iniciativa, pierden el sentido de propiedad y sienten que su desempeño se toma muy poco en cuenta. Algunos llegan a estar tan resentidos, que adoptan la actitud de “No voy a ayudar a este idiota”.

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto dañino en el sistema de estímulos. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño se motivan no solo con más dinero ellos buscan la satisfacción del trabajo bien realizado. El estilo coercitivo erosiona este orgullo. Y por último, el estilo socava una de las principales herramientas del líder. La motivación de la gente enseñándoles como su trabajo es parte de una misión superior y compartida, está perdida medida en términos de claridad y de compromiso disminuidos hacen que las personas se alejen de sus empleos, preguntándose: “ ¿Qué importa nada de esto?

Por el impacto que tiene este estilo coercitivo, usted pudiera pensar que nunca debe de ser aplicado. Sin embargo, nuestro estudio descubrió algunas pocas ocasiones donde funciona perfectamente. Tomemos un caso donde se trajo a un presidente de división para cambiar el rumbo de una empresa de alimentos que estaba perdiendo dinero. Su primera acción fue demoler el salón de conferencias para ejecutivos. Para el, el salón con su larga mesa de mármol que semejava el puente de mando de la Enterprise a la compañía. La destrucción de esa sala, y el cambio subsecuente a una sede más pequeña e informal, envió un mensaje a que a nadie se le escapo, y la propia cultura de la división cambio rápidamente al darse cuenta de la nueva realidad.

Una vez aclarado esto, el estilo coercitivo debe usarse solo como extremo cuidado y en pocas ocasiones, cuando sea absolutamente imperativo, como cuando existe un proceso de cambio total o cuando se vislumbra una adquisición hostil. En estos casos, el estilo coercitivo puede romper con los hábitos empresariales erróneos e involucrar a la gente en nuevas formas de trabajo. Siempre será apropiado durante situaciones de emergencia real, como en las secuelas de un terremoto o un incendio. Y puede funcionar también como empleados problemáticos con los que todos los otros métodos no han tenido éxito, pero si un líder depende solamente de este estilo, o continua usándolo después que la emergencia haya pasado, el impacto a largo plazo de su insensibilidad en la moral y sentimientos de aquellos que tiene bajo su mando será ruinoso.

2) EL ESTILO DIRECTIVO.

Tomas era un vicepresidente de mercadotecnia de una cadena nacional de restaurantes que se especializaba en pizzas y que atravesaba por dificultades. Obviamente, el pobre desempeño de la empresa molestaba a sus gerentes generales, pero no sabían bien qué medidas tomar. Todos los lunes se reunían para revisar las ventas recientes, batallando para ver que arreglos podían hacerse., para tomas, esta forma de pensar no tenía sentido “siempre estábamos tratando de descifrar por qué nuestras ventas de la semana pasada habían bajado”. Teníamos a toda la empresa mirando hacia atrás, en vez de pensar en lo que había que hacer mañana”.

Tomas vio la oportunidad de cambiar la manera de pensar de los demás durante una reunión de estrategia; ahí, la conversación empezó con trivialidades caducas: la empresa tenía que atraer el dinero de los inversionistas y aumentar la utilidad de sus activos.

Tomas pensaba que esos conceptos no tenían el poder necesario para inspirar al gerente de un restaurante para que fuera innovador o para que hiciera algo más que un buen trabajo, por eso, tomas dio un paso atrevido: en medio de la reunión, pidió apasionadamente a todos sus colegas que pensarán como si ellos fueran los clientes, los clientes quieren la comodidad, les dijo, la empresa no estaba en el negocio de los restaurantes, si no en el negocio de distribuir alta calidad, comodidad para obtener una pizza, ese concepto, y ningún otro, debía guiar a la empresa en todo lo que hiciera.

Con su gran entusiasmo y clara visión, las piedras angulares del estilo directivo, tomas llenó el vacío de liderazgo que existía en la empresa. De hecho, su concepto se convirtió en el planteamiento fundamental de la nueva misión. Pero este rompimiento conceptual era solo el inicio.

Tomas se aseguró de que el planteamiento de la nueva misión fuera incorporado al proceso estratégico de planeación de la empresa, como responsable destinado para el aspecto de crecimiento. Y también aseguró que esta visión se articulara de forma tal que los gerentes de restaurantes entendieran que ellos representan la clave para el éxito de la empresa, y que tenían toda la libertad para encontrar nuevas formas de distribuir pizzas.

Los cambios llegaron con rapidez. En unas semanas. Muchos gerentes locales comenzaron a garantizar tiempos de entrega nuevos y rápidos. Mejor aún, empezaron a actuar como empresarios, encontrando ingeniosos lugares donde abrir nuevas sucursales: Kioscos en esquinas concurridas y en terminales de camiones y trenes: hasta puesto en los aeropuertos y los lobbies de los hoteles.

El éxito de tomas no fue suerte. Nuestra investigación nos indica que, de los seis estilos de liderazgo, el directivo es el más efectivo, y cubre todos los aspectos del ambiente laboral. Tenemos por ejemplo la claridad: el líder directivo es un visionario capaz de motivar a la gente aclarándoles de que forma su trabajo encaja dentro de la visión más amplia de la empresa. La gente que trabaja para estos líderes entienden que lo que hacen cuenta y porque.

El liderazgo directivo también maximiza el compromiso con las metas y estrategias de la organización.

Al contextualizar las tareas individuales dentro de una visión superior, el líder directivo define las normas que giran alrededor de esta visión. Cuando ofrece una realimentación del desempeño, ya sea positiva o negativa, el criterio singular es si ese desempeño contribuye a lograr o no la visión y a cumplir con la misión de la organización.

Por otro lado las normas a cumplir para obtener el éxito claras para todos, como también lo son las gratificaciones. Por último, toma en consideración el impacto del estilo en la flexibilidad. El líder directivo tiene la última palabra, pero generalmente concede al personal bastante margen de movimientos para que creen sus propios métodos. Los líderes directivos le dan a la gente la libertad de innovar, y tomar riesgos calculados.

Por su impacto positivo, el estilo directivo funciona bien en casi todas las situaciones. Pero es particularmente efectivo cuando un negocio está la deriva. Un líder directivo traza el nuevo curso y vende a su gente una visión nueva, fresca y a largo plazo.

El estilo directivo, con todo lo poderoso que es, no funciona en todas las situaciones.

Este enfoque falla, por ejemplo, cuando un líder está trabajando con un grupo de expertos o pares que tienen más experiencia que él; ellos pueden ver al líder como alguien engreído o intocable. Otra limitación: si alguien que tiene la autoridad formal, tratando de ser directivo, se convierte en arrogante, puede esto socavar el espíritu igualitario que debe existir de un efectivo trabajo en equipo. Sin embargo, y aun con estas advertencias, se requiere que los líderes tengan la inteligencia para hacer uso del estilo directivo con más frecuencia que rechazo. Puede que no garantice el éxito a la primera jugada, pero sin duda ayuda en el largo plazo.

3) EL ESTILO AFECTIVO

Si el líder coercitivo exige “haz lo que yo digo”, y el líder directivo pide “ven conmigo”, el líder afectivo dice “La gente esta primero”. Este estilo se desarrolla entre la gente, sus defensores valoran más a los individuos y valores que a las metas y las tareas, el líder afectivo lucha por mantener contentos a sus empleados y por crear la armonía entre ellos, dirige construyendo fuertes vínculos emocionales para luego recoger los frutos de este método, principalmente una fidelidad incondicional.

El estilo también tiene un efecto positivo pronunciado en la comunicación. La gente que se cae bien entre sí, platica mucho, comparte ideas, también comparten la inspiración.

El estilo además fomenta la flexibilidad, los amigos se tienen confianza, lo que permite la innovación cotidiana y la toma de riesgos; la flexibilidad también se da por que el líder afectivo, como el padre que fija las reglas del hogar para su hijo adolescente, no impone medidas estrictas innecesarias acerca de cómo debe realizar el trabajo sus empleados, le dan a la gente la libertad de hacer su trabajo de la forma que ellos piensen que es más efectiva.

En lo que se refiere al sentido de conocimiento y gratificación por el trabajo bien realizado, el líder efectivo ofrece un amplio y positivo respaldo, ese respaldo tiene un vigor especial en el puesto de trabajo, por que las cosas suelen ser así de extrañas: aparte del informe anual, la mayoría de la gente no recibe ninguna información acerca de sus esfuerzos diarios, o solo información negativa, eso hace que las positivas palabras del líder afectivo sean mucho mas motivadoras.

Por último los líderes afectivos son especialistas en desarrollar un sentido de pertenencia. Es frecuente, por ejemplo, que lleven a comer o a tomar algo a los que les reportan directamente, para ver cómo les está yendo. Celebran los logros alcanzados. Son, en fin, constructores natos de relaciones.

Joe Torre, el alma de los Yankees de Nueva York, fue un líder afectivo clásico; Durante la Serie Mundial de 1999, Torre recurrió hábilmente a la psicología de sus jugadores cuando estos soportaban la presión emocional de la lucha por el gallardete.

Durante toda la temporada, hizo reconocimientos especiales a Scott Brosius, porque su padre había fallecido ese año y quería que se mantuviera involucrado aun cuando estaba de luto. En los festejos después del Juego final, torre presto una particular atención al jardín derecho Paul O'Neill, aunque en la mañana del mismo día del juego Paul se había enterado del deceso de su padre, O'Neill decidió jugar el partido decisivo y estallo en llanto cuando cayó el out final. Torre hizo un reconocimiento a la lucha personal del O'Neill, y lo llamo un guerrero".

El manager también aprovecho los reflectores de la victoria para alabar a dos beisbolistas cuyo regreso al siguiente año se veía amenazado por disputas en los contratos. Al hacerlo el mensaje para el equipo y su dueño era claro: quería demasiado a sus jugadores, tanto, que no desea perderlos.

Además de comprender y tomar en cuenta los sentimientos de su gente, un líder afectivo puede también inclinarse a compartir abiertamente sus propias emociones.

El año en el que el hermano de Joe estaba cerca de la muerte, a la espera de un trasplante de corazón, Torre compartió sus precauciones con sus jugadores. También converso con su equipo, sin perjuicios, acerca de su cáncer de próstata.

El impacto generalmente positivo del estilo afectivo lo hace bueno para todas las circunstancias, pero los lideres deben emplear sobre todo cuando tratan de crear la armonía en el equipo, levantar la moral, mejorar la comunicación o restaurar la confianza perdida.

Por ejemplo una ejecutiva en nuestro estudio fue contratada para reemplazar a un líder de equipo despiadado, el antiguo líder había ganado crédito con el trabajo de sus empleados y había intentado enfrentarlos unos con otros, sus esfuerzos resultaron inútiles al final, pero el equipo que dejo estaba lleno de celos y sospechas.

La nueva ejecutiva pudo componer la situación mostrando generosamente honestidad emocional y rehaciendo los lazos afectivos. Algunos meses después de su llegada, su liderazgo había creado un sentido renovado de compromiso y energía. A pesar de sus beneficios, el estilo afectivo no debe de usarse en solitario. Su exclusivo enfoque en lo emocional, puede provocar que el pobre rendimiento no sea corregido; los empleados quizás perciban que la mediocridad es tolerada. Como los líderes afectivos rara vez ofrecen orientaciones constructivas acerca de cómo mejorar, los empleados pueden decidir hacerlo por su cuenta, cuando las personas necesitan de directrices claras para navegar en aguas turbulentas, el estilo afectivo los deja sin timonel. De hecho si se confía en exceso en este estilo se puede estimular el fracaso de un grupo. Quizá es por ello que muchos líderes afectivos, incluyendo a Joe Torre, usan este estilo en estrecha vinculación con el directivo.

4) EL ESTILO DEMOCRATICO

La hermana Mary dirigía un sistema de enseñanza católico en una gran área metropolitana, una de las escuelas, la única privada en un vecindario pobre, había estado perdiendo dinero durante años, y la arquidiócesis ya no tenía dinero para mantenerla funcionando.

Cuando la hermana Mary recibió la orden de cerrarla, no se resigno simplemente a echarle llave a las puertas, hizo una reunión con todos los profesores y el personal de la escuela, y les explico detalladamente la crisis financiera, era la primera vez que alguien que trabajaba en la institución era incluida en los aspectos empresariales, les pregunto acerca de las ideas que pudieran tener para mantener abierta la escuela y de cómo manejar la clausura, en caso de que esa finalmente se diera; la hermana Mary estuvo escuchando casi todo el tiempo que duro la reunión.

Hizo lo mismo en reuniones posteriores con los padres y con la comunidad y durante una serie de encuentros sucesivos con los profesores y el personal de la escuela, después de tres meses de juntas, el consenso era claro: la escuela tendría que cerrar, se hizo un plan para transferir a los estudiantes a otras escuelas del sistema católico.

El resultado final no fue diferente del que se hubiera logrado si la hermana Mary hubiera decidido cerrar la escuela el mismo día en que se le pidió que lo hiciera. Pero al permitir que los elementos constituyentes de la institución llegaran a esa decisión en forma colectiva la hermana no recibió todas las reacciones violentas que hubiera acompañado a tal acción, la gente lamentó la pérdida de la escuela, pero entendió que era inevitable prácticamente nadie protestó.

Compare eso con las experiencias de un cura en nuestra investigación que dirigía otra escuela católica, a él, también, se le dijo que había que cerrar y lo hizo, al momento, el resultado fue desastroso: los padres presentaron demandas, hubo manifestaciones de familiares y maestros, los periódicos locales sacaron editoriales en los que atacaban su decisión, tardó un año para que se resolvieran las disputas y pidieran por fin cerrar la escuela.

La hermana Mary ejemplifica el estilo democrático en acción y sus beneficios, cuando un líder dedica su tiempo a recibir las ideas de la gente y a captarlas, gana confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan algo que decir acerca de las decisiones que afectan sus metas, y de cómo han de realizar su trabajo el líder democrático gana flexibilidad y responsabilidad.

Escuchando las preocupaciones de sus empleados, el líder democrático aprende que hay que hacer para mantener alta moral, como ellos tienen derecho a opinar en lo que se refiere al establecimiento de normas y metas para la evaluación del éxito, la gente que trabaja en un sistema democrático tiende a ser muy realista en cuanto a lo que se puede y lo que no se puede lograr. Sin embargo el estilo democrático tiene sus desventajas, por eso su influencia en el ambiente laboral no es tan alta como la de otros estilos, una de sus consecuencias más exasperantes pueden ser las juntas interminables en donde se sopesan una y otra vez las ideas, no se llega a un consenso y el único resultado visible es la planeación de más reuniones.

Algunos líderes democráticos usan este estilo para posponer la toma de decisiones cruciales, con la esperanza de que una discusión larga y a fondo de las cosas, habrá de revelar con el tiempo lo que se oculta, en realidad, su gente acaba por sentirse confundida y sin dirección. Este enfoque puede inclusive acarrear conflictos. ¿Cuándo funciona mejor el estilo? Este método es ideal cuando el propio líder no está seguro de que dirección tomar y necesita ideas y consejos de sus empleados capaces. Y aun cuando el líder tenga una visión clara, el estilo democrático también es bueno para generar ideas frescas que ayudan a la puesta en práctica de cada visión.

El estilo democrático por su puesto, tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están lo suficiente informados como para ofrecer servicios adecuados. Y no hay ni que decir que la construcción de consensos es una terquedad en tiempos de crisis. Tenemos por ejemplo el caso del director Ejecutivo cuya compañía de computación se veía seriamente amenazada por los cambios en el mercado, el siempre había buscado el consenso a la hora de hacer las cosas, mientras los competidores le roban clientes y las necesidades de los clientes cambiaban, el seguía nombrando comisiones para analizar la situación; cuando el mercado dio un vuelco repentino debido a la introducción de nueva tecnología, el director ejecutivo se quedó pasmado, la junta de dirección lo reemplazó, antes de que tuviera tiempo de nombrar a otro grupo de trabajo para evaluar los acontecimientos. El nuevo Director Ejecutivo, si bien se comportaba en ocasiones afectivo y democrático, confió bastante en el estilo directivo, sobre todo en sus primeros meses en el puesto.

VI.- LOS LIDERES NECESITAN MUCHOS ESTILOS

Muchos estilos, incluidos este, han demostrado que mientras más estilos exhiba un líder, mejor. Los líderes que dominan cuatro o más estilos, sobre todo el auditorio, el democrático el afectivo y el entrenador, tienen los mejores ambientes laborales y desempeños empresariales. Y, los líderes más efectivos son aquellos que lograr cambiar con flexibilidad de un estilo de liderazgo a otro, según se requiera. Aunque pueda sonar atrevido, fuimos testigos con mucha más frecuencia de lo que usted pueda imaginarse, tanto en pequeñas empresas como en pequeños negocios que recién empiezan; con templados veteranos que pueden explicar con exactitud cómo y porque dirigen, hasta empresarios que dicen mandar solo con su voluntad.

Tales líderes no adaptan mecánicamente su estilo para que encaje en la lista de verificación de situaciones que se presentan, son muchos más fluidos. Son extremadamente sensibles al impacto que tienen en los otros y ajustan sin dificultad su estilo para lograr los mejores resultados. Estos son los líderes, por ejemplo, que pueden descifrar en los primeros minutos de una conversación, que un empleado talentoso pero con un pobre desempeño, ha sido desmoralizado por un gerente poco agradable, del estilo “hazlo como yo te digo”, y que necesita que se le inspire con un recordatorio de lo que su trabajo importa. O ese líder quizá escoja devolverle las energías al empleado preguntándole acerca de sus sueños y de sus aspiraciones y buscando las formas para que su trabajo sea más retador. O puede que sea conversación inicial indique que el empleado necesita de un ultimátum: o mejoras, o te vas.

2.3 TIPOS DE LIDERAZGO

La opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen pocos tipos de liderazgo.

En opinión de otros no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancias que no necesariamente implica que sea un líder.

Tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

Líder Tradicional: Es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplo: un reinado.

Líder legal: es aquel que obtiene el poder mediante una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. El término legal se refiere a las leyes o normas jurídicas, un líder legal es simplemente aquél que cumple con la ley. Par ser un líder, es requisito inevitable que cumpla con ella.

Líder legítimo: El término líder legal está más empleado. Podríamos pensar en “líder legítimo” y “líder ilegítimo”. El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un “liderazgo por medio de fuerza” no es otra cosa que carencia del mismo. Es una contradicción per se., lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La palabra “liderazgo” en si misma puede significar un grupo colectivo de líderes o puede significar características especiales de una figura celebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad). Junto con el rol de prestigio que se asocia a lideres inspirados, un uso más superficial de la palabra “liderazgo” puede designar a entidades innovadoras aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Arieu define al líder como “la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño”. Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos., existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que este sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, es fácil, sencilla y muy efectiva: “no pongas a las personas en tu lugar: ponte tu en el lugar de las personas”. En pocas palabras, así como trates a las personas, así ellas te tratarán.

Líder Carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

I.- TIPOLOGIA DE LIDERAZGO Y CARACTERISTICAS

TIPOLOGIA DE LIDERAZGO Y CARACTERISTICAS

Clasificaciones más frecuentes:

Según la formalidad en su elección:

Liderazgo Formal: preestablecido por la organización.

Liderazgo Informal: emergente en el grupo.

Según la relación entre líder y sus seguidores:

Liderazgo Autoritario:

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

Liderazgo democrático:

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

Liderazgo liberal laissez faire:

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

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

Liderazgo transaccional:

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

Liderazgo transformacional o carismático:

El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son:

discrepancias con lo establecido y deseo de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo en el trabajo:

En los negocios se evalúan dos características importantes en los ejecutivos, con la intención de verificar su capacidad de dirección: por un lado, la aptitud y, por otro, la actitud., la primera se obtiene con el aprendizaje de nuevos métodos y procedimientos; por ejemplo, la capacidad de construir un balance, un flujo de caja, distribución de planta o un plan de Marketing. Pero en muchos casos estos conocimientos no son aplicables, por que los gerentes carecen de una buena actitud, es decir, de un comportamiento adecuado que intente implementar dichos métodos, entre las actitudes más solicitadas y requeridas esta la habilidad de liderazgo, la misma que puede cultivarse pero que, según muchos autores, es parte de la personalidad individual. ¿Cómo saber si nosotros estamos configurados como líderes y, en caso contrario, como desarrollar habilidades en nuestra persona? Es un tema de amplio debate y estudio, pero es necesario descubrir si tenemos algo de líderes y que cosas nos faltan para lograr serlo a cabalidad.

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los “líderes informales”, como un tema relevante de la sociología de la organización.

El liderazgo también puede clasificarse así:

*el liderazgo individual (ejemplo a seguir)

*liderazgo Ejecutivo (planteamiento, organización, dirección y control de un proyecto)

*liderazgo institucional.

Cuando el liderazgo es necesario, comúnmente por el cargo, en una organización, hablamos de líderes formales. A si, este líder debe obtener ciertas capacidades; habilidad, comunicación, capacidad organizativa y eficacia administrativa, lo que equivale a decir que un buen líder es una persona responsable, comunicativa y organizada.

AUTENTICO LIDERAZGO

El líder invita a ver los errores como un tesoro, no como una calamidad. Ellos son necesarios, no son fracasos sino experiencias que pulen, a si lo ve benjamín zander, quien lidera la sinfónica de Boston. Por eso, se deleita recordando a su primer profesor de música cuando le decía con entusiasmo: ¡que maravilla!, ante cualquier falla. Estupenda manera de desterrar la culpa, el mal genio, el derrotismo y ver los errores como escalones hacia el éxito.

Un líder o un administrador no manejan números o maquinas, si no personas con una alta dignidad y talentos ocultos. El líder reconoce que hay imposibles pero recuerda que el porvenir puede ser radiante con el poder de la fe, la magia del amor y la insospechada energía de la esperanza y la sinergia. Estar con un líder es soñar hacer posible lo imposible.

El líder necesita conocer cuáles son sus preferencias y de aquellos con quienes se relaciona y trabaja. Así puede mejorar la comunicación y crear relaciones armoniosas. Sobre esto trabaja la empresa Insight Discovery, de Escocia, que tiene un mercado internacional desde hace años. Con base en su experiencia ha definido cuatro perfiles en los estilos de liderazgo y lo han asociado a los colores de este modo:

1.- Rojo Fuego. (Liderazgo basado en estrategias y acción)

Determinación a la acción. Personas con un alto nivel y de carácter extrovertido, se orientan a la acción, son realistas, positivos, firmes y seguros de sí mismos. Se relacionan con los demás en formas directas y a veces en forma autoritaria.

2.- Amarillo solar. (Liderazgo centrado en una visión de futuro)

Poseen un carácter amistoso, radiante y extrovertido. Suelen ser optimistas y mantienen buenas relaciones. Disfrutan de la compañía de los demás y son persuasivos porque transmiten con claridad lo que desean y las metas que buscan.

3.-Verde Tierra. (Liderazgo centrado en la gente y las relaciones)

Viven orientados a la gente y buscan profundidad en las relaciones. Suelen ser pacientes, calmados y muy humanos. Generan confianza y suelen ser pacientes, calmados y muy humanos. Generan confianza y defienden lo que valoran con determinación silenciosa y persistente.

4.-Azul Marino. (Liderazgo centrado en la información)

Se enfocan en la información y tienen habilidad para crear estructuras, procesos y análisis detallados. Aspiran a conocer y comprender el mundo que los rodea. Les gusta pensar antes que actuar y, en general, son imparciales y objetivos. Valoran la independencia y la inteligencia.

SABER LIDERAR

Recuerda que irradia luz cuando eres fiel a tus principios sin rigidez, afianzas tus valores con flexibilidad y avanzas por el sendero del bien con un entusiasmo irresistible.

1.- un líder se valora y valora a los demás: es sencillo, humano y siempre transmite confianza.

2.-un buen líder reconoce sus límites toma decisiones, es integro y disfruta trabajando en equipo.

3.-el líder influye con su vida, más que con sus palabras y no es arrogante por qué se ve como instrumento de Dios.

Ojala sepas liderar tu propia vida, ya que solo así inspiras a otros en un momento que reclama guías sabios., el líder sabe que, a veces, para construir es necesario destruir, hay que abandonar creencias caducas y viejas convicciones. Ser líder es una tarea ardua, pero siempre deja buenos frutos y abre un camino de renovación. Examina, pues, tus creencias y decide hacer mutaciones, andar nuevos senderos y conocer otros estilos de vida. Ten coraje y atrévete a cuestionar lo que algunos llaman incuestionable o incambiable.

El liderazgo es exigente y pide humildad, fortaleza y altos valores, también se ejerce con tolerancia, apertura y persistencia, virtudes que ennoblecen y permiten conquistar sublimes ideales.

2.4 IMPORTANCIA Y TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

- 1.- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- 2.-una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización con una y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- 3.-es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- 4.-por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con su responsabilidad en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez más importante ha sido la descripción de los estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

1.- El líder autócrata: un líder autócrata asume con toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importante, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a si mismos o puede tener otras razones para asumir una solida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

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

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

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

TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades de liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta) Ellas son:

1.- Edad de Liderazgo de conquista.

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

2.-Edad del Liderazgo Comercial.

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

3.- Edad del liderazgo de organización.

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

4.- Edad del liderazgo e innovación.

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

5.-Edad del liderazgo de la información.

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

6.-Liderazgo de la nueva edad.

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

CAPITULO III

3.1 MODELO DE LIDERAZGO DESARROLLADOR

El modelo de liderazgo desarrollador, también conocido como liderazgo transformador, parte del principio de que todos los líderes que han logrado trascender a lo largo de la historia, independientemente de su ideología, de su cultura, de la época en que vivieron o del grupo humano al que pertenecían o en el que ejercieron su liderazgo tienen estos cinco comportamientos en común:

1.- Desafían Procesos:

Cuestionan el orden establecido, rompen paradigmas, son innovadores, luchan por cambiar el estado de las cosas, buscan oportunidades de mejora, tienen cierto grado de rebeldía.

2.- Inspiran una visión:

Tienen la capacidad de infundir en sus seguidores una visión del futuro que desean construir juntos, son soñadores y tienen la capacidad de comunicar sus sueños y hacer que otros los compartan, sus sueños son una expresión de la satisfacción a las necesidades sentidas por sus seguidores.

3.- Promueven el desarrollo de sus seguidores:

Están atentos al proceso de crecimiento de sus seguidores, buscan mecanismos para la capacitación, el aprendizaje, el crecimiento, la maduración, la realización plena de quienes están bajo su influencia, tanto en el terreno técnico como en su desarrollo como personas.

4.- Modelan el Camino:

Al luchar por su ideal, por su sueño, son los primeros en comprometerse, se constituyen un ejemplo a seguir por sus colaboradores, marcan la pauta en cuanto a las conductas cotidianas que van a contribuir a lograr el sueño compartido, entregan la vida por el sueño- ya sea en el día a día o en un acto heroico--, se constituyen en el paradigma.

5.- Reconocen y estimulan:

Al estar atentos al desempeño de sus seguidores conocen los logros de cada uno de ellos, las contribuciones a los resultados y los reconocen públicamente, hacen realidad el principio de “honor a quien honor merece” son generosos en el impulso a los demás, tanto en los procesos como en los resultados alcanzados, se preocupan por estimular positivamente a sus colaboradores según la situación particular de cada uno del equipo.

3.2.- MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ

Al intentar mejorar la madurez de los seguidores, que en el pasado no han asumido mucha responsabilidad, es necesario que el líder tenga cuidado de no aumentar el apoyo socio-emocional (conducta de relación) con demasiada rapidez; si hace esto los seguidores pueden considerar que el líder se está “ablandando”

Esto es, el líder tiene que desarrollar a sus seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta enfocada a la tarea y un poco más de conductas de relación, a medida de que los seguidores vayan madurando.

Cuando el rendimiento de un individuo es bajo no se pueden esperar cambios drásticos de la noche a la mañana, para obtener una conducta más deseable, se requiere que el líder premie lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el individuo en la dirección deseada, y continuar este procedimiento a medida de que el colaborador se vaya acercando más y más al rendimiento que se espera de él.

Este es un concepto de modificación de conducta, por ejemplo, si un líder quiere mejorar el nivel de madurez de un seguidor, para que este asuma una responsabilidad significativamente mayor, lo mejor que puede hacer inicialmente es reducir un poco de dirección (conducta de tarea) dándole al seguidor una oportunidad para que se haga cargo de dicha responsabilidad. Si el colaborador maneja bien esta situación, el líder deberá reforzar esta conducta con reconocimiento (enfoco a la dirección).

Este es un proceso de dos etapas: primero, reducción en la dirección, y si se produce un rendimiento adecuado; segundo aumento en el apoyo socio-emocional como refuerzo; el proceso debe continuar hasta que el seguidor asuma una responsabilidad significativa y rinda como un individuo de moderada madurez, esto no significa que el trabajo tenga menos dirección, si no que ahora esta dirección se impondrá internamente por parte del seguidor, más que externamente por parte del líder.

Cuando se produce este proceso, los seguidores no solo son capaces de proporcionar su propia dirección para muchas de las actividades que desempeñan, sino que también comienzan a ser capaces de satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales, en esta etapa los seguidores son reforzados positivamente por el líder cuando tienen éxito, a través de no vigilarlos estrechamente y dejándolos mas y mas solos.

3.3 DIFERENCIA ENTRE UN JEFE Y UN LIDER

| JEFE | LIDER |
|--|--|
| 1.- Existe por la autoridad | 1.- Existe por la buena Voluntad |
| 2.-Considera la autoridad un privilegio de mando | 2.-Considera la autoridad un privilegio de servicio. |
| 3.-Inspira Miedo. | 3.-Inspira Confianza |
| 4.-Sabe como se hacen las cosas. | 4.- Enseña cómo hacer las cosas. |
| 5.-Le dice a uno: ¡Vaya! | 5.- Le dice a uno:¡Vayamos! |
| 6.-Maneja a las persona como fichas | 6.- No trata a las personas como cosas. |
| 7.-Llega a tiempo | 7.-Llega antes. |
| 8.- Asigna las tareas | 8.- Da el Ejemplo |

3.4 CARACTERISTICAS DE UN LIDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a.- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b.- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c.- Si no que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, mas santo o mas bondadoso.
- d.-Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único, para todos los grupos., en cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

CONCLUSIONES

De acuerdo con todos los aspectos aquí estudiados, un hecho importante que subraya el liderazgo gerencial, es que la extensión de su compromiso con sus metas y propósitos es, en gran medida, el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos, en teoría es que el líder influya en la ruta entre conducta y metas.

Igualmente, una organización, existente que deje de tener una meta a la cual dirigirse, debe remodelar sus objetivos si habrá de sobrevivir. Es axiomático que sin una organización no hay necesidad de gerentes o proceso gerencial. De ahí que los objetivos son considerados fundamentales para el proceso gerencial, hay acuerdo unánime en cuanto a que los mismos son básicos e importantes en el proceso del liderazgo gerencial

Por otra parte cabe decir que, puesto que el concepto de Liderazgo utilizado como una manera de describir el proceso gerencial, es importante mencionar dos aspectos que son de particular valor para los gerentes. Primero, el reconocimiento de que no hay un sistema único y sí una amplia gama de variantes en la complejidad de irse formando como líder.

El segundo aspecto, se debe de entender que algunos líderes ya son natos por sus características e inspiración a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Yersey P. Y Blanchard K.

Estilo Eficaz de Dirigir.

Edit. i. d. h.

Covey Stephen R.

El liderazgo centrado en Principios

Edit. Piados

Adizes Ichak

Dominando el Cambio

Edit. Publicaciones Instituto Adizes.

Rodriguez Estrada Mauro

Liderazgo

Edit. El Manual Moderno

ANEXOS

