



AUTORA: LAURA PATRICIA HERRERA SOTELO

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN		Clave:	2021
Plan:	2005	Créditos:	8
Licenciatura:	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Semestre:	6
Área:	Administración	Horas Asesoría:	4
Requisitos:	Ninguno	Horas por semana:	
Tipo de asignatura:	Obligatoria <input type="checkbox"/>	Optativa <input checked="" type="checkbox"/>	( X )

#### Objetivo general de la asignatura

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

#### Temario oficial (horas sugeridas 64)

1. Fundamentos de liderazgo (10 horas)
2. Liderazgo y ética profesional (10 horas)
3. Pensamiento sistemático y liderazgo (10 horas)
4. Técnicas de negociación (10 horas)
5. Relaciones diádicas, seguidores y delegación (12 horas)
6. Liderazgo transcultural (12 horas)

## **Introducción**

La Universidad Nacional Autónoma de México, a través de sus objetivos sustanciales, la docencia, la investigación y la extensión de la cultura, ha cumplido a lo largo de la historia con un papel muy importante para la sociedad.

La generación de profesionistas de la UNAM coadyuva a la solución de diversos problemas en nuestro país desde un punto de vista político, económico, social, tecnológico, de desarrollo sustentable, etc. A través de diversas carreras se propicia el desarrollo de la vida nacional, dando vida a instituciones que satisfacen las necesidades de la sociedad en general, de la sociedad en particular, ya sean estas del sector privado, social o público.

En este contexto, la licenciatura en Administración en nuestra *Alma Mater* busca que las organizaciones optimicen sus recursos y logren en forma eficiente, eficaz y en forma efectiva, sus metas y objetivos.

En la formación curricular del Licenciado en Administración se han definido determinadas actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos, que a lo largo de los semestres se van adquiriendo y desarrollando para alcanzar una madurez en el desarrollo de la Profesión.

En este marco, la asignatura **Liderazgo y Dirección** como materia optativa, busca que el alumno entienda la importancia de liderar y conducir grupos humanos dentro de las organizaciones.

En esta integración de conocimientos se pretende desarrollar los conceptos y sus aplicaciones mediante seis grandes temas.

En el primero de ellos; se interpreta y describe los fundamentos del liderazgo; como la influencia y el impacto que tiene un líder sobre la conducta de otros.

En el segundo tema se interpreta y analiza los conceptos y las habilidades que son necesarios para un líder, en un liderazgo centrado en valores o principios en que se sustenta la ética profesional.

En el tercer tema se analiza y describe la importancia de liderar y dirigir a las organizaciones, en la plataforma del pensamiento sistemático.

En el cuarto tema se interpretan, analizan y describen los conceptos, las técnicas y las habilidades que son necesarias para negociar las decisiones en términos de asuntos y prioridades.

En el quinto tema se interpreta, analiza y desarrolla los conceptos y las actitudes que son necesarios, para establecer las relaciones interpersonales entre un líder y sus seguidores, así como la habilidad que se debe desarrollar para delegar la autoridad y compartir la responsabilidad.

En el sexto tema se interpreta y analiza el liderazgo transcultural y el desarrollo de habilidades para liderar y conducir culturas diferentes, así como la importancia del liderazgo en la cultura mexicana.

Este texto básico de conceptos, aplicaciones y ejercicios de la asignatura **Liderazgo y Dirección** tiene como finalidad facilitar la búsqueda, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de la interpretación, análisis y descripción de las habilidades que son necesarias para que un líder y sus seguidores sean capaces de lograr resultados en forma efectiva.

Para una mejor comprensión de la materia, es importante que consideres las siguientes herramientas como apoyo en el aprendizaje de los temas y que permitan desarrollar tus habilidades del conocimiento autodidacta. Aprender a aprender por sí mismo.

- Desarrolla mapas mentales (diagramas que nos permiten interpretar el tema en forma integral).
- Desarrolla mapas conceptuales (interpretación y descripción de las nociones e ideas).
- Desarrolla resúmenes de las lecturas.
- Desarrolla las respuestas a los ejercicios.
- Desarrolla las respuestas a la resolución de casos.
- Desarrolla la investigación de los temas utilizando para esto el apoyo de la red de Internet y la consulta de otros textos que se sugieren en la bibliografía.
- Cualquier otro tipo de apoyo didáctico que consideres pertinente (Películas y videos que pueden tener relación con el tema y lecturas en revistas especializadas).
- Es necesario que aprendas a aprender a desarrollar tu capacidad de análisis (Observar, examinar, interpretar las partes de tema y sus interacciones con otros temas); tu capacidad de síntesis (Abreviar, extractar, resumir); tu capacidad para reflexionar y lo que es vital en el aprendizaje; tu capacidad de opinión.

Al término de cada tema encontrarás tres tópicos:

1. Las actividades de aprendizaje a través de la investigación.
2. Una primera autoevaluación que te dará una información sobre el grado de aprendizaje que tuviste en el transcurso del estudio.
3. La segunda autoevaluación se compone de varios exámenes que te permitirán saber si posees el conocimiento necesario para cumplir con los objetivos del tema en cuestión.

Por supuesto que también permitirá interpretar y describir un aprendizaje significativo o grado de conocimiento que ya se hizo propio.

Hay que recordar que:

- La disciplina
- La automotivación
- Tu fuerza interior
- El entusiasmo
- La responsabilidad
- La tenacidad
- La creatividad

Son los siete principios en los que se sustenta la capacidad para aprender a aprender por sí mismo.

## **TEMA 1. FUNDAMENTOS DE LIDERAZGO**

### **Objetivo particular**

Que el alumno interprete, analice y describa los conceptos inherentes al liderazgo y la importancia que tiene la influencia de un líder en el desarrollo de las organizaciones.

### **Temario detallado**

- 1.1 Concepto de liderazgo (definición de diversos autores)
- 1.2 Diferencias entre administrador y líder
- 1.3 Diferencias entre influencia, poder y autoridad
- 1.4 Importancia del liderazgo en una organización
- 1.5 Factores situacionales en el liderazgo
- 1.6 Las variables del proceso directivo como causas del liderazgo
- 1.7 Comunicación y motivación
- 1.8 Estilos de liderazgo
- 1.9 *Coaching y mentoring*

## Introducción

**Dirección** es una palabra de origen latino, viene del verbo *rectum, regere* y de su compuesto *dirigere* o *directum*; términos que significan orientar, dirigir o guiar. La raíz latina es *reg.* Esta dio origen a una amplia familia de palabras, como; *rey, regir, régimen, regente, rector, rectoría, rectitud, director, dirigir, dirigente, etc.*

**Líder**, el que ejerce el liderazgo, es una palabra sajona que en inglés significa *to lead = guiar, dirigir u orientar.*

Nos resulta claro que, en cuanto a su origen; dirección y liderazgo (*leadership* en inglés) resultan sinónimos.

Además de las palabras dirigente, rector, director, líder se usa comúnmente, en nuestra cultura y en otras, la palabra Jefe (En italiano *Capo*, en francés *chef*). Es una variante o deformación de la palabra latina *Caput* que significa cabeza. De ahí también se origina el término caudillo.

Naturalmente y en cuanto al otro término de la relación de un líder, se ha acostumbrado llamarle súbdito, vasallo, subalterno, subordinado. Sin embargo el término correlativo a *Líder* debe ser *seguidor*.

En otros términos, liderazgo es la capacidad para marcar un rumbo, cualidades de visión, formación de equipos y desarrollo de la creatividad; términos que son muy raros tanto en los negocios privados, en la administración pública, como en cualquier otra parte. Es claro pero bastante ignorado, el hecho de que toda transformación es una organización –donde la empresa ha crecido hasta un nivel superior de mercado y de éxito financiero- que ha tenido a un inspirado e inspirador líder que fue crucial en el proceso de desarrollo. Sólo vendajes ideológicos nos impiden ver que se habrían podido alcanzar mayores logros, en

cualquier organización pública o privada, si se hubiera dedicado más tiempo a buscar líderes, o bien haciendo posible que personas con capacidad de liderazgo hubieran llegado a las cúpulas de las organizaciones. Muy a menudo los líderes están ahí, pero no en el poder. Buenos líderes son a menudo no convencionales e ignorados.

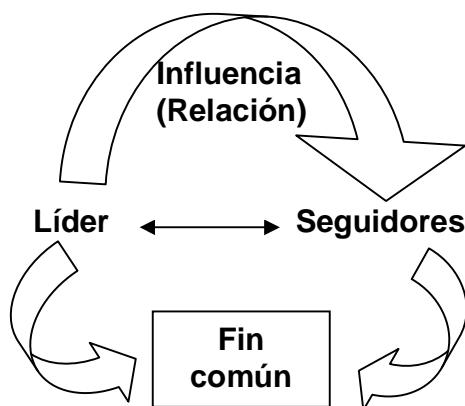
### **1.1 Concepto de liderazgo (definición de diversos autores)**

En la actualidad existe una gran cantidad de definiciones de liderazgo:

1. “Es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario” (Newstrom, 2007, p. 196).
2. “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2004, p. 458).
3. “Proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización” (Ivancevich, 2005, p. 492).
4. “Proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas” (Hughes, 2007, p. 8).
5. “Relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006, p. 5)
6. “Expresión directiva de impacto e influencia en la conducta de otros” (Velázquez, 1996, p. 186).

Si se analiza las definiciones anteriores, se podrá observar que el liderazgo es dirigir a través de la influencia que el líder ejercer sobre sus seguidores, para llegar a un fin común.

El líder es la persona que ejerce la dirección, los seguidores son las personas influenciadas por el líder, la influencia es la relación entre las personas (Daft, 2006, p. 4), y el fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar, en la siguiente figura se podrá observar estos elementos:



**Figura 1.1 Elementos del liderazgo**

## 1.2 Diferencias entre administrador y líder

La diferencia entre un administrador y un líder:

**El administrador dice: “¡Háganlo!”**

**Un líder dice: “¡Hagámoslo!**

Ya se definió lo que es liderazgo, ahora se definirá lo que es ser administrador. El renombrado teórico de la administración, Peter F. Drucker (1974), afirmó que ‘el trabajo de los administradores es dar dirección a sus organizaciones, proporcionar liderazgo y decidir cómo usar los recursos organizacionales para lograr las metas’.

Partiendo de esta definición nos queda claro que tanto el administrador como el líder deben ser incluyentes y no excluyentes, sin embargo existen ciertas diferencias entre un administrador y un líder que se mencionan a continuación.

- **Un administrador** es el encargado del manejo de todos los recursos; llámense técnicos, materiales o financieros así como la dirección del talento humano del personal en una empresa o institución.
- **Un líder** es el que dirige al capital humano de una organización, debe entender que a la gente le gusta ser liderada, no manejada. Los líderes deben ejercer su influencia sin ser autoritarios. Un líder sabe que el liderazgo es el uso inteligente y sensible del poder.
- **La administración** tiene características distintivas del liderazgo. Estas incluyen la creencia en los sistemas en los procesos y en sus aplicaciones. Creer en la importancia del método científico, darle énfasis a la planeación, a la capacidad de organizarse, a la dirección; ver que lo planeado se realice; control, y por supuesto; hacer hincapié en la buena administración.
- **El liderazgo** también tiene connotaciones distintivas del administrador; esto implica sentido de dirección u orientación, inspiración, ánimo e impulso a los seguidores, trabajo en equipo y comunicación. También requiere del manejo de la autoridad, del poder.

Sin embargo, ambos conceptos –Administración (Gerencia) y Liderazgo tienen puntos débiles. Un administrador puede ser mecanicista y exagerar los controles. El liderazgo no necesariamente implica habilidades administrativas u organizacionales o habilidades de planificación (Planeación). Es más, un líder fuerte puede conducir a la gente y por ende a la organización en la dirección errada.

Un gerente (Administrador), como Líder; debe establecer la diferencia entre los tiempos y ubicarse en el tiempo que le corresponda. Un tiempo para administrar los recursos de la empresa y un tiempo para liderar al talento humano en el logro de las metas u objetivos que persigue una organización.

**“La gerencia (Administración) es prosa (Materialidad)...**

**El liderazgo es poesía (Inspiración)”**

(John Adair: *Not Bosses but Leaders*)

“Muchos administradores poseen las capacidades y cualidades necesarias para ser líderes eficaces, sin embargo el liderazgo no puede reemplazar a la administración sino que debe sumarse a ella” (Daft, 2006, p. 17). El liderazgo y la administración comparten un enlace interactivo, aunque las características son diferentes. Este enlace interactivo implica para una persona en función de mando; **los momentos del liderazgo y los momentos de la administración que podrás observar en el siguiente cuadro:**

Momentos de Administración	Momentos de Liderazgo
Planear	Motivación
Organizar	Comunicación
Prevenir	Decisiones en equipo
Pensar	Percepción
Uso de la lógica	Uso de la inducción
Habilidades científicas	Habilidades humanistas
Análisis de procesos	Análisis de causa-efecto
Razonamiento	Uso de las emociones
Pensamiento objetivo	Pensamiento subjetivo
Uso del intelecto	Mente abierta
Visión hacia las utilidades	Visión a largo plazo
Visión a corto plazo	Visión estratégica
Uso mecanicista del control	Uso preventivo del control

Mente rígida	Mente flexible
Imaginación	Sentido común
Estabilidad	Cambio
Pasividad	Iniciativa
Imitación	Creatividad
Hacer las cosas bien	Hacer bien las cosas
Cómo y cuándo hacerlo	Qué hacer y por qué hacerlo

**Cuadro 1.1 Momentos de Administrador y Momentos de Liderazgo**

### 1.3 Diferencias entre influencia, poder y autoridad

La influencia, el poder y la autoridad son conceptos que surgen de las relaciones entre personas y para que se pueda comprender sus diferencias se tiene que definirlas, según Chiavenato (2004):

<b>Influencia</b>	“Es una transacción entre personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra.”
<b>Poder</b>	“Es la capacidad de afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aun cuando éstas se resistan.”
<b>Autoridad</b>	“Es el poder legítimo, el poder que tiene una persona en virtud del papel o la posición que tiene dentro de la estructura de una organización” (p. 449).

El líder es la persona que utiliza la **influencia** sobre sus seguidores. La influencia tiene como sinónimos –en el manejo del liderazgo- los términos de ayudar, intervenir, apoyar, contribuir y respaldar a otros; más que ser poderoso, importante o autoritario, sin embargo puede hacer uso de algún tipo de poder, dependiendo de si cuenta con autoridad formal o informal.

**El poder** es la presencia psicológica del jefe ante sus colaboradores. Son los atributos de impacto e influencia del líder sobre sus seguidores. No tiene nada de malo buscar o detentar el poder, si se hace buen uso del mismo y es utilizado como la fuerza para cambiar algo o mejorar.

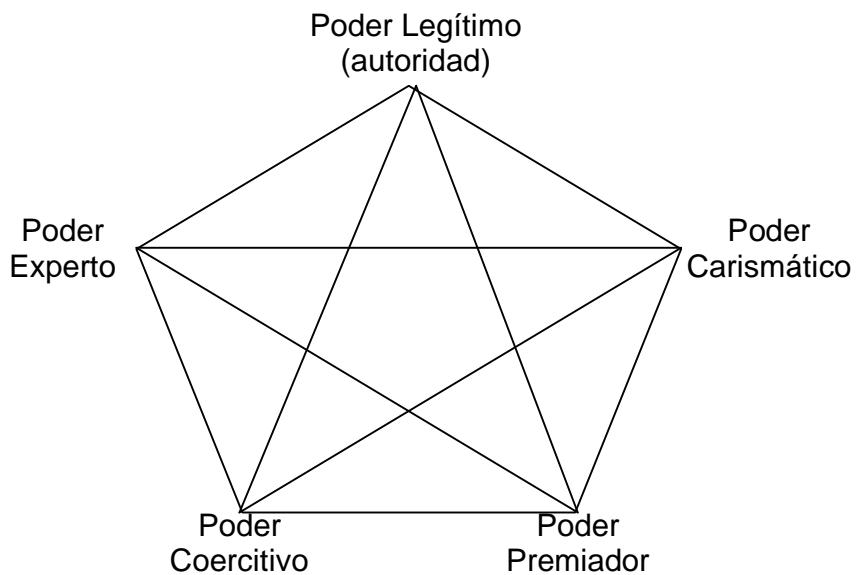
**La autoridad** es la que se otorga a una persona en una organización formal, para dar órdenes y que sean cumplidas por los subordinados, depende de la posición o nivel que se ocupe dentro de la estructura organizacional para tener mayor o menor autoridad, entre mayor nivel jerárquico en la estructura de la organización, mayor autoridad. Es el poder del puesto.

La autoridad ostenta cinco aspectos o rasgos peculiares del poder en quien la ejerce, esa persona es:

- Legítima
- Experta
- Carismática
- Premiadora
- Coercitiva.

Un líder es cuando hace uso de la autoridad (que es el poder del cargo que tiene), conferida por la organización para la que trabaja; es decir, es la legitimidad de su plaza, sin embargo, para sustentarla y conservarla dicha autoridad debe utilizar los otros aspectos o fuentes del poder: ser experto, carismático, premiador y coercitivo, en sus respectivos lugares, espacios y tiempos.

La suma de las energías del poder (la sinergia del poder) se observa en la figura 1.2 y en forma de pentágono.



**Figura 1.2 Pentágono del Poder** (Velázquez, 1995, p. 184)

Como se puede observar en la figura anterior, las fuentes del poder directivo no funcionan por separado, sino que se entrelazan, son interactivas para apoyarse una en la otra (Velázquez, 1995, p. 185).

1. **Poder legítimo o autoridad del cargo**, se deriva necesariamente de la cultura organizacional, pero solo si ésta se acepta como legítima y está supeditada a estatutos y políticas vigentes. Los ejecutivos pueden aceptar el poder y la influencia de aquellos que se hallan en niveles jerárquicos superiores. Así sucede también con los subordinados, éstos aceptan el poder legítimo que a los jefes les es conferido. Sin embargo, la autoridad en cargo no basta para justificar la anuencia en el mando; se requiere de la interacción con otros poderes directivos.
2. **Poder experto**, basado en la autoridad que da el conocimiento y la experiencia, resulta especialmente importante. Si en una organización se

comenta; “El que sabe, sabe y el que no sabe es el jefe”, esto pone en riesgo la autoridad del cargo o el poder legítimo.

3. **Poder carismático** que se puede describir como poder de identificación o referencia, se basa en el atractivo del dirigente-líder para sus colaboradores. Este atractivo es como el “ángel” que acompaña a una persona en su habilidad para comunicarse, motivar y entenderse con los demás, y hacer que la gente se ponga de nuestra parte; es el “don de gentes”, es inspirar confianza a los demás por el atractivo que tiene una personalidad brillante.
4. **Poder premiador** es un tipo de poder que se basa en la actitud del jefe para recompensar a sus colaboradores. Está estrechamente vinculado al poder legítimo del jefe para conceder aumentos de sueldo, promociones o ascensos. Sin embargo, este poder debe fincarse en el reconocimiento. La gente puede tener buenos ingresos, estar bien pagados, pero no le reconocen sus méritos por un trabajo bien hecho y esto es frustrante, puede generar rebeldía e indiferencia. Además el poder premiador debe ser sincero y no manipulador.
5. **Poder coercitivo**, al contrario al poder premiador, es la facultad que se tiene para amonestar, reprender o castigar a alguien cuando no se cumple con las obligaciones de trabajo que normalmente se establecen. Sin embargo, este poder no es necesariamente absoluto, aunque en muchos casos condiciona la disciplina en el trabajo. El poder coercitivo debe aplicarse en privado, de ser posible, y el premio o reconocimiento debe darse en público.

Al que has de castigar con obras no trates mal con palabras, pues le basta al desdichado la pena del suplicio sin la añadidura de las malas razones...  
(*El Quijote*)

Las fuentes de poder de un dirigente, de un jefe, de un líder, se sustentan en la interacción de los poderes señalados. Todos se entrelazan para apoyarse uno al otro. El líder podrá tener una personalidad fuerte y unificada; pero si uno de los poderes funciona de manera inefficiente, los otros poderes se verán afectados.

#### **1.4 Importancia del liderazgo en una organización**

En la actualidad las organizaciones están en constante movimiento, con cambios importantes; ya sea tecnológicos, estructurales o conductuales. Y se requiere para tener una ventaja competitiva líderes innovadores y flexibles que acepten y se adapten al cambio, para responder a un mundo globalizado y con una competencia creciente de los mercados internacionales. Sin embargo, el problema es que muchas organizaciones no logran responder a esta nueva visión porque tienen demasiados administradores y pocos líderes.

Un concepto que establece la diferencia entre unos y otros, es planteado por Warren Bennis (1985):

Administrador significa generar, lograr hacerse cargo o responsabilizarse de conducir. Líder es influenciar, guiar en una dirección, curso, acción, opinión.

La distinción es fundamental: “Los administradores son personas que hacen las cosas bien y los líderes las personas que hacen bien las cosas.”

Lo que resulta importante es el cambio de los paradigmas en las organizaciones en donde: la estabilidad es remplazada por la adaptación al cambio, la competencia por el apoyo, el protagonismo por la humildad y el control por la delegación.

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, la calidad ya no es responsabilidad del jefe de departamento, sino también y específicamente del personal operativo. Las ventas, ya no son únicamente responsabilidad del gerente, sino también de los representantes o ejecutivos de ventas.

La importancia del liderazgo en las organizaciones se sustenta no sólo en la eficiencia, sino también en la inspiración que ofrecen los líderes para hacer bien las cosas.

### **1.5 Factores situacionales en el liderazgo**

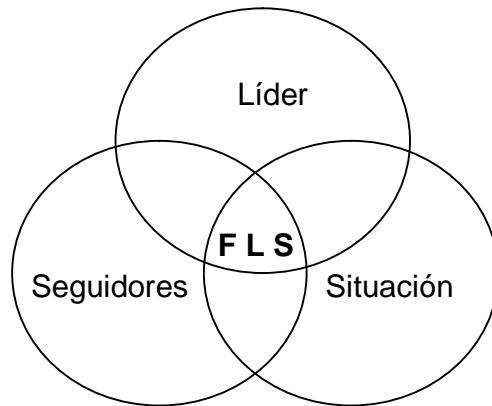
Cuando en la búsqueda del mejor estilo de liderazgo no se logran los resultados esperados, surgen las teorías situacionales, que sostienen que la efectividad del líder está en función de diversos factores de la situacionales.

El líder debe tener la sensibilidad y la habilidad para establecer un diagnóstico del entorno humano en el grupo que dirige. Resulta obvio que lo móviles y las habilidades de las personas que están a su cargo son diversos y el líder debe ser capaz de percibir e interpretar esas diferencias, además debe tener la habilidad para variar su propio comportamiento; debe tratar de manera diferente a cada seguidor cuando sus necesidades y móviles sean diferentes.

Sin embargo, no basta la estrategia del diagnóstico sobre un grupo de trabajo; se hace necesaria también una adaptación de un estilo de liderazgo tomando en cuenta los aspectos situacionales. La efectividad del liderazgo demanda un comportamiento que una y estimule a los seguidores para alcanzar los objetivos establecidos en situaciones específicas.

$$\text{Efectividad del Liderazgo} = \text{Aspectos situacionales} + \text{Adaptación del estilo del liderazgo}$$

Los factores situacionales fueron tomando mayor relevancia, surgiendo teorías situacionales del liderazgo, en donde observamos los comportamientos del líder en relación con diferentes situaciones y su interrelación con sus seguidores.



**Figura 1.3 Factores del liderazgo situacional (FSL)**

- **Líder:** esta figura representa a la persona encargada de dirigir el talento humano y aunque son muchas las características que comparten, no todos los líderes son iguales y varían dependiendo de sus rasgos de personalidad, sus capacidades, sus aptitudes y actitudes, sus habilidades y sus valores.
- **Seguidores:** es una figura importante en el liderazgo, ya que sin seguidores no hay líderes, también podemos observar características individuales en cada uno de ellos como son rasgos de personalidad, niveles de madurez, niveles de competencias y motivación que afectan el proceso de liderazgo.
- **Situación:** es la interacción que tiene el líder con sus seguidores en una condición determinada, que varía dependiendo del comportamiento del seguidor en una tarea específica.

Algunas de las teorías que definen los factores de liderazgo situacional son las siguientes:

1. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt: patrones del liderazgo
2. Fred Fiedler y su modelo de contingencia
3. Hersey y Blanchard: liderazgo situacional

1. **Tannenbaum y Schmidt**, que señalaban al liderazgo como un fenómeno circunstancial fundamentado en tres aspectos:

- Las fuerzas del líder
- Las fuerzas de los subordinados
- Las fuerzas de la situación

Las fuerzas que condicionan los patrones de liderazgo se pueden observar en la siguiente figura, según Chiavenato (2004, pp. 474-475):

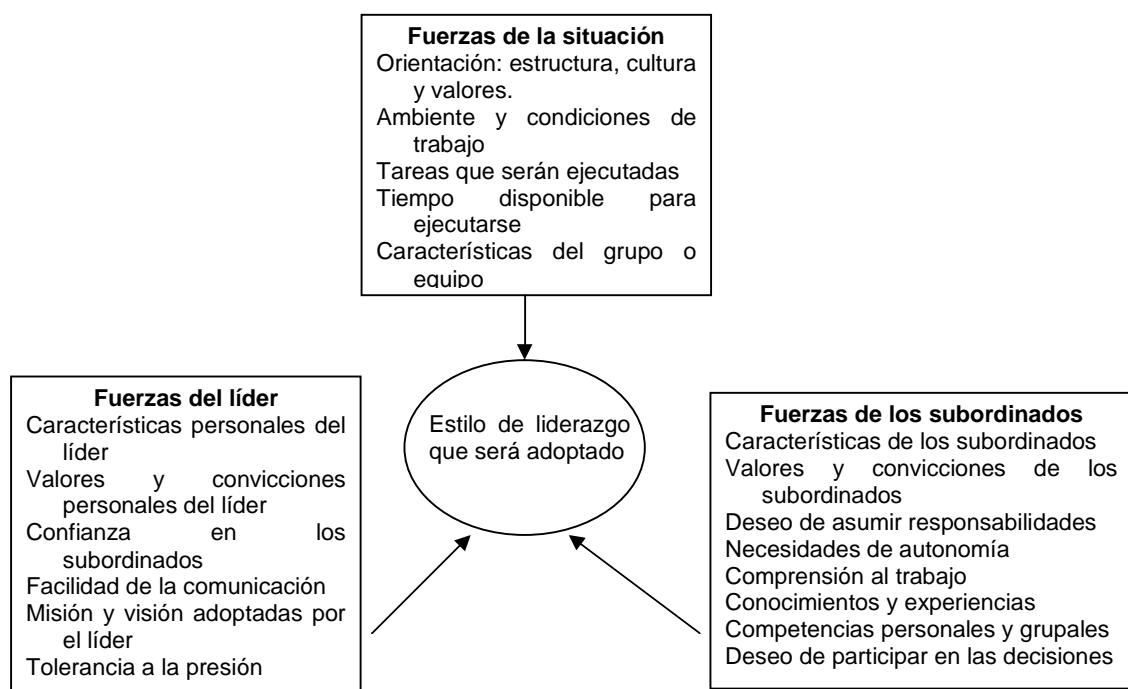
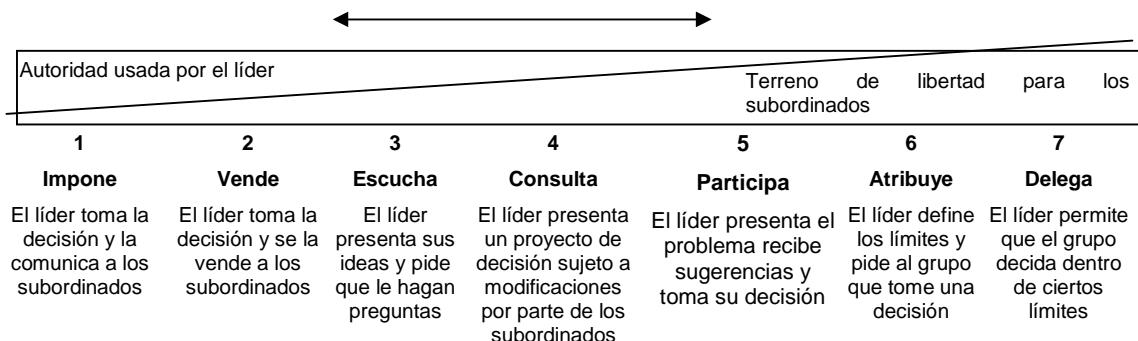


Figura 1.4 Las fuerzas que condicionan los patrones de liderazgo

Tomando en cuenta estas tres fuerzas, el líder determina el patrón de conducta a seguir adaptando sus fuerzas personales a las otras dos fuerzas (subordinados y situación) a través de un continuo de patrones del liderazgo que podrás observar en la siguiente figura:



**Figura 1.5 El continuo de los patrones de liderazgo** (Chiavenato, 2004, p. 476)

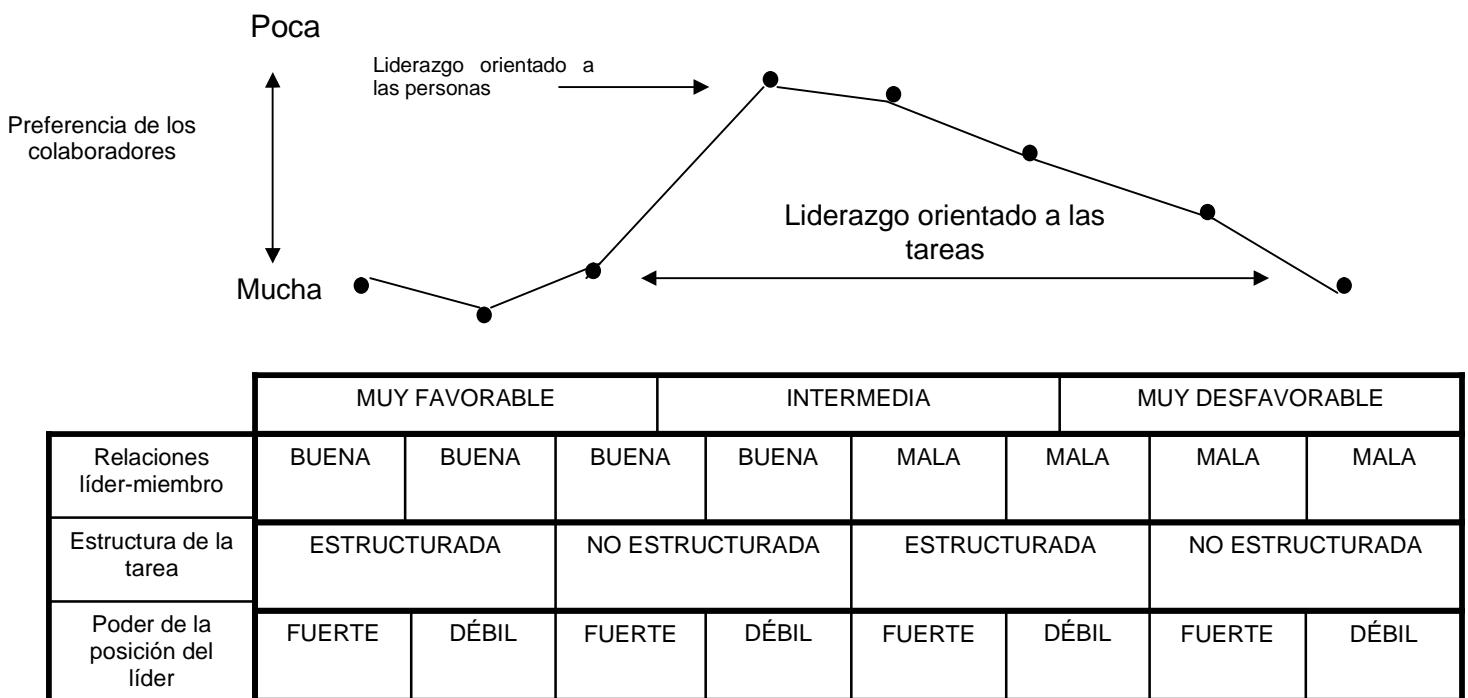
## 2. Fred Fiedler y su modelo de contingencia

El modelo de Fiedler afirma que el liderazgo más adecuado estará determinado por la situación específica del momento, que puede ir desde favorable, desfavorable o intermedia, a medida de que la situación cambie el estilo de liderazgo también debe cambiar; para llegar a la eficiencia el líder debe tomar en cuenta la interacción de la orientación del empleado con tres variables que son: los seguidores, la tarea y la organización.

Las tres dimensiones o variables que toma en cuenta Fiedler son:

<b>Relación líder-miembro</b>	<b>Grado de seguridad, confianza y respeto que los subordinados tienen por su líder.</b>
<b>Estructura a la tarea</b>	Grado en que las asignaciones de trabajo son llevadas a cabo (es decir estructurado o no estructurado).
<b>Poder de la posición del líder</b>	El grado de influencia que un líder tiene

sobre variables como; contratar, despedir, disciplina, promoción y aumentos salariales.  
(Robbins, 1987, p. 334)



**Figura 1.6 Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

#### **Los líderes orientados hacia las tareas son más eficientes en situación:**

##### **Muy favorable**

Porque existe una buena relación entre todos los integrantes, la tarea es clara y se cuenta con el poder, por lo cual el líder solo tendrá que ejercer el puesto y guiar.

##### **Muy desfavorable**

Las relaciones con los integrantes no son buenas, la tarea no es clara, por lo que el líder tendrá que definir la estructura con una orientación hacia la tarea y establecer su autoridad sobre los subordinados.

**Los líderes orientados hacia las relaciones son más eficientes en situaciones:**

**Intermedia**

Cuando el líder cuenta con poder razonable, las tareas tienen ambigüedad y las relaciones son buenas, se deberá crear un buen ambiente con los subordinados mejorando las relaciones, definiendo las tareas y estableciendo el poder de su posición.

**Este modelo nos señala dos factores que un líder debe tomar en cuenta:**

- Si se tiene un estilo orientado hacia las tareas o hacia las relaciones.
- Diagnosticar la situación, determinando si es favorable o desfavorable las relaciones con los subordinados, la estructura hacia la tarea y el poder de posición.

### **3. Hersey y Blanchard liderazgo situacional**

Esta teoría se centra en el comportamiento de los subordinados para determinar la conducta del líder:

- Comportamiento de tarea o conducta de tarea
- Comportamiento de relación o conducta de relación
- Situaciones de madurez en el grupo de seguidores.

Ahora la teoría

**Conducta de tarea**

Grado en que el líder se ocupa de explicar o especificar a sus seguidores el qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto hacer.

<b>Conducta de relación</b>	Grado en que el líder apoya en forma socio-emocional a sus seguidores escuchar, comprender, inspirar, animar, respetar, dialogar.
<b>Situaciones de madurez en los seguidores</b>	Grado en que el grupo de colaboradores está dispuesto y es capaz (individual o grupalmente de realizar una tarea o asumir una responsabilidad)

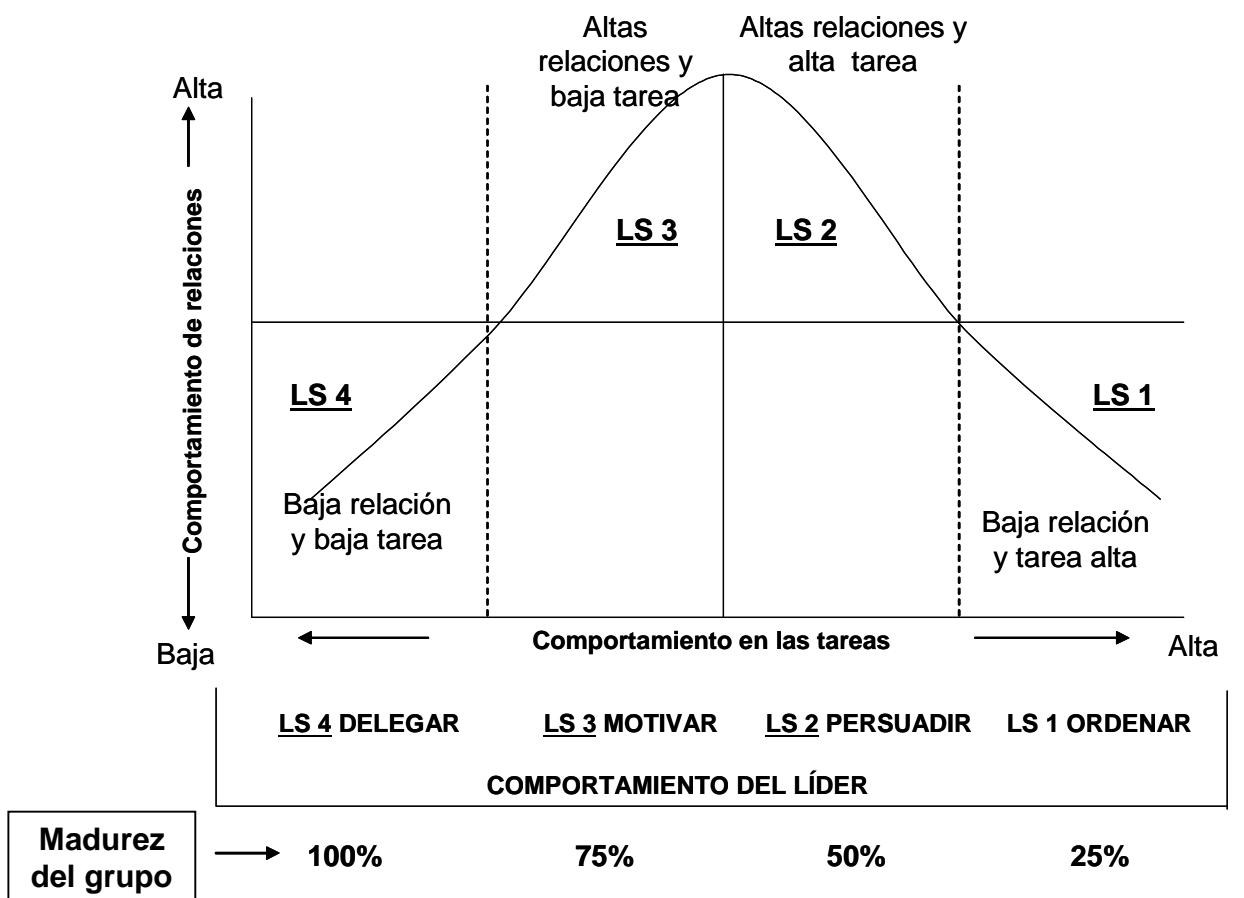


Figura 1.7 Liderazgo Situacional

Como se pudo observar en la figura anterior el comportamiento del líder con base en la madurez del grupo es:

Madurez del grupo	Comportamiento del líder	Relación hacia las tareas	Relación hacia las personas
25%	Ordena	Alta	Baja
50%	Persuade	Alta	Alta
75%	Motiva	Baja	Alta
100%	Delega	Baja	Baja

### 1.6 Las variables del proceso directivo como causas del liderazgo

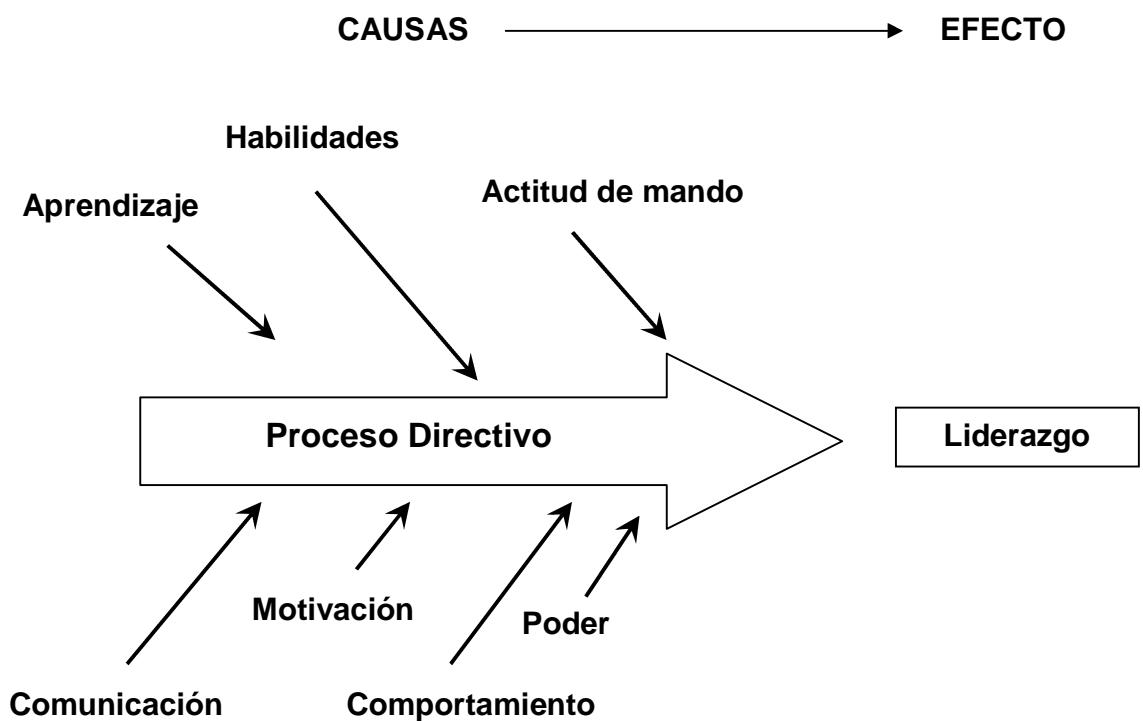
En el proceso directivo se integra la sinergia (suma de energías) de las variables como la fuente del liderazgo, que se describen a continuación:

Aprendizaje	Conocimientos adquiridos a través de la educación formal (escuelas, colegio y universidades) e informal a través de la experiencia.
Habilidad	Todo aquello que es fácil realizar de manera creativa, técnica, humanística, administrativa.
Actitud de mando	Forma de comportamiento personal para ejercer el mando (autócrata, democrático o participativo)
Comunicación	Comprender y ser comprendido, establecer correctamente el proceso de comunicación, hacer nuestro mensaje comprensible y comprender el mensaje de otros.
Motivación	Entender, interpretar y comprender que las personas se mueven a través de estímulos que pueden ser materiales, espirituales o psicológicos.
Poder	Atributos de impacto e influencia ante los seguidores.

<b>Comportamiento</b>	Capacidad de adaptar la conducta de mando a las situaciones que se presenten o situaciones cambiantes de subalternos.
-----------------------	---

La sinergia de las variables son energías directivas aplicadas interactivamente y además cada una puede moverse (o actuar) en forma independiente, están en la mente, en la disposición y compromiso para dirigir.

El líder debe desarrollar su capacidad para hacer que las variables de mando se interrelacionen de manera adecuada en el proceso de dirección para lograr un liderazgo efectivo, que se podrá observar en la siguiente figura:



**Figura 1.8 Variables del proceso directivo como causas del liderazgo**

### **1.6.1 Comunicación y motivación**

#### **Comunicación**

Los líderes deben comunicarse en forma eficaz con sus colaboradores. Deben comunicar en forma comprensible sus ideas a otros; que las ideas transmitidas resulten “tangibles” a los demás; no es explicar o clarificar una idea sino crear significados.

La comunicación para un líder es comprender a sus colaboradores y ser comprendido por sus colaboradores

En otras palabras; para quienes están en posición de mando, sus habilidades para comunicarse están estrechamente relacionadas con sus capacidades para recibir y percibir el mensaje de su interlocutor y para hacer también que su mensaje sea comprensible.

Para ser comprendido por otros, los líderes tienen que saber expresarse –saber hablar, saber redactar- y también saber utilizar la comunicación no verbal– los gestos, la mimica en forma positiva.

Así también el comprender a otros requiere de saber escuchar con empatía o sea la sensibilidad en una persona –como líder- que le permite en mayor o menor grado, comprender las actitudes y conducta de otras personas y sus circunstancias.

**La empatía:** es “ponerse en el lugar del otro”. Así de sencillo así de difícil.

La empatía tiene una sola interpretación, es simplemente comprender a los demás; comprender sin reservas, sinceramente hacerlo con penetración y con el deseo de conocer la base y la justificación del punto de vista de los demás. Al comprender sabremos qué esperan de nosotros, para reaccionar en forma positiva y conveniente. Después de haber comprendido e interpretado el significado del

otro, no se estará, en forma alguna, incomprendidos, se estará –como líderes– ejerciendo una corriente recíproca de afinidad, de confianza y nunca nos se sentirá solo, ni aislado.

El jefe, como líder, según Velázquez (1995), debe administrar siempre el decálogo del receptor empático:

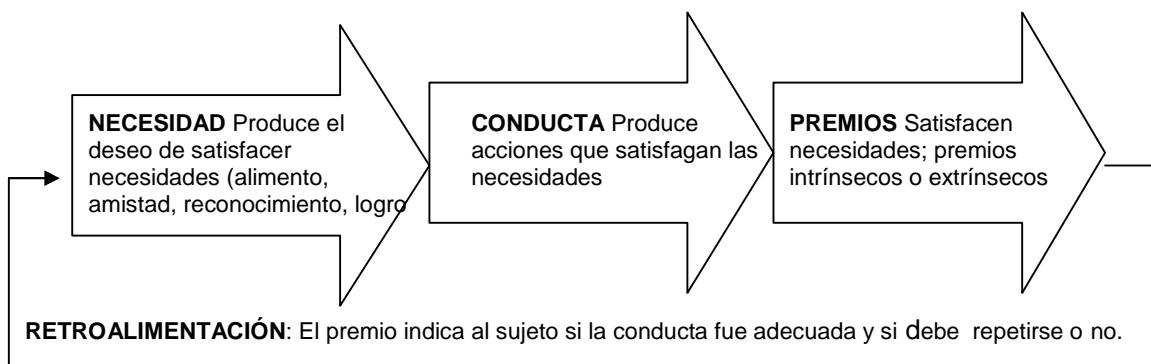
1. Escuche, usted no puede ser empático si su “yo” mete ruido.
2. Dele libertad para hablar a su interlocutor, haga que se sienta seguro y cómodo.
3. Demuestre que usted escucha. Compórtese interesado, no distraiga su atención leyendo correspondencia, escuche para interpretar, no para oponerse.
4. El ambiente estará más quieto si usted cierra la puerta de su oficina.
5. Simpatice con el otro, colóquese en su lugar y trate de entender su punto de vista.
6. Sea paciente, conceda el tiempo suficiente no lo interrumpa.
7. Domine su carácter, un hombre o mujer disgustados oyen, pero no escuchan.
8. No alegue, si su interlocutor se pone a la defensiva, maneje con calma argumentos y críticas. Aún teniendo el poder si usted gana, pierde.
9. Haga preguntas y anime la conversación. Plantee alternativas de solución a los problemas
10. Escuche, ser empático es comprender. (p. 88)

## 1.7 Comunicación y Motivación

Todos realizan actividades diversas como por ejemplo ir a la escuela o trabajo, comportándose de una forma predecible sin detenerse a pensar porqué lo hacen, cómo lo hacen, qué les impulsa o mueve a realizarlo. La motivación son fuerzas que operan dentro de la persona y despiertan ese deseo de seguir un curso de acción para alcanzar o lograr algo.

**La motivación:** “es el proceso por medio del cual se logra la satisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de los objetivos de acuerdo con los estándares deseados” (Münch, 2005, p. 25).

La motivación del empleado afecta la productividad de la organización, el líder tendrá que comprender e influir en la motivación del seguidor, para inducir comportamientos de alto desempeño, en la siguiente figura 1.9 se podrá observar un modelo simple de la motivación.



**Figura 1.9** **Modelo simple de la motivación** (Daft, 2006, p. 547)

Para satisfacer una necesidad se realizan determinadas acciones que se ven reflejadas en ciertas conductas de las cuales se puede obtener recompensas intrínsecas o extrínsecas, la retroalimentación es el control que permite evaluar si esa conducta es la correcta o se tiene que modificar.

- **El comportamiento motivado intrínsecamente (motivación interna):** es el que se desempeña para beneficio de la persona en cuanto a logros y reconocimientos. Los trabajos que son interesantes o agradables, donde existe un sentimiento de realización y el placer, son los que generan una motivación intrínseca.
- **El comportamiento extrínsecamente motivado (motivación externa):** es el que se desempeña para adquirir gratificaciones materiales como el salario, la seguridad de trabajo, el beneficio, el periodo de vacaciones, etc.

Es indispensable que el líder comprenda que todas las personas tienen motivaciones diferentes y estas motivaciones cambian con el tiempo. Los líderes deben conocer las teorías motivacionales y escoger la indicada para cada

seguidor y situación en particular, obteniendo como resultado, empleados de mayor desempeño y más satisfechos (véase Hughes, 2007, p. 274).

A continuación se muestra un cuadro sinóptico en donde se podrá observar once enfoques motivacionales.

Categoría	Enfoque o Teoría	Principales características
<b>Necesidades</b>	Jerarquía de necesidades de Maslow	Satisfacer necesidades para cambiar el comportamiento
<b>Diferencias individuales</b>	Teoría ERG de Alderfer  Orientación al logro  Valores  Motivación intrínseca	Puede satisfacer múltiples necesidades simultáneamente.  Rasgos de personalidad  Las personas están alineadas con sus valores personales  Las personas están más motivadas a realizar algunas actividades que otras
<b>Cognoscitivas</b>	Establecimiento de metas  Teoría de las expectativas  Teoría de la equidad	Establecer metas para cambiar el comportamiento  Motivar a otros al aclarar enlaces entre comportamientos, desempeños y recompensas  Las personas son motivadas a reducir inequidades entre recompensas y esfuerzo  Nuestras creencias en cuanto a

	autoeficacia	ser capaces de completar con éxito una tarea.
<b>Situacionales</b>	Enfoque operante	Cambiar recompensas y castigos para cambiar el comportamiento.
	Atribución de facultades de decisión <i>(empowerment)</i>	Dar autonomía y libertad a las personas para incrementar su motivación al trabajo.

**Cuadro 1.3 Enfoques motivacionales** (Hughes, 2007, p. 249)

### 1.8 Estilos de liderazgo

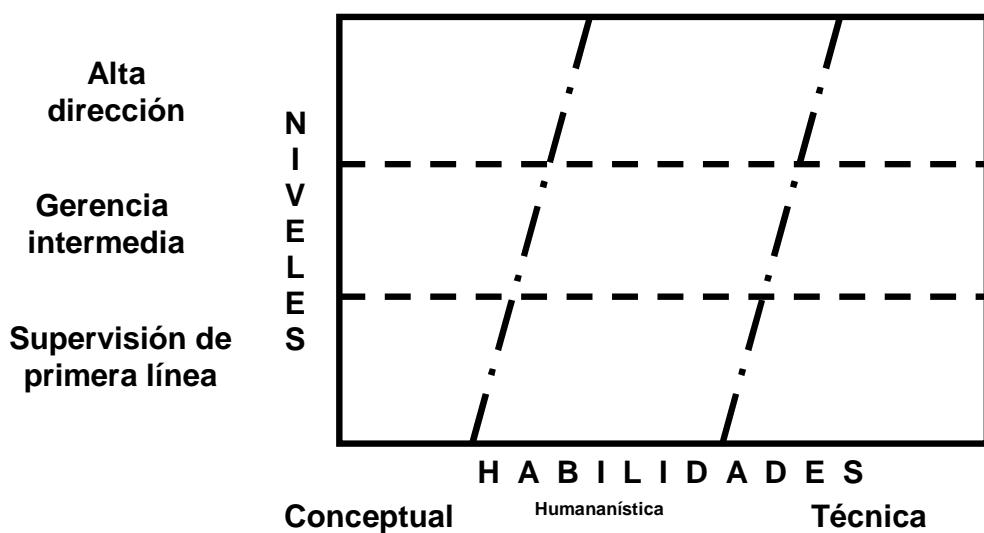
El estilo de liderazgo remite a la conducta que toma el líder en relación con sus subordinados con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas organizacionales, este estilo dependerá de su experiencia y educación para el desarrollo de habilidades. “Por habilidad se entiende las competencias laborales que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización” (Hernández, 2008, p. 17).

El éxito de un líder dependerá del estilo de mando, y se debe recordar que un directivo o líder tendrá que manejar las habilidades tanto técnicas como humanísticas y conceptuales dependiendo el nivel jerárquico que ocupe en la estructura organizacional, que se puede observar en la siguiente figura.



**Figura 1.10 Nivel jerárquico de la estructura organizacional**

De cada nivel se desprenden las tres habilidades conceptuales, humanas y técnicas que deben poseer cada directivo o líder:



**Figura 1.11 Habilidades directivas**

- **Habilidad conceptual** es la competencia para comprender y concebir a la organización en su conjunto, a través de la formulación de estrategias que muestren el rumbo y dirección que se desea alcanzar.

- **Habilidad humanística** es la competencia para comprender e influir en las personas tomando en cuenta sus necesidades, intereses y actitudes.
- **Habilidad técnica** es la competencia para desarrollar una tarea específica de trabajo que está dentro de su ámbito de especialidad.

En los tres niveles directivos se requiere del desarrollo de las tres habilidades; conceptuales, humanísticas y técnicas, sin embargo la ejecución de cada una de ellas depende del nivel en que se encuentren, por lo cual la alta dirección tendrá que manejar mayores habilidades conceptuales, la gerencia intermedia; habilidades conceptuales y técnicas, la supervisión de primera línea mayores habilidades técnicas.

Lo que resulta indiscutible es que en los tres niveles la habilidad humanística es la misma para todos. En esta competencia ubicamos los diferentes estilos que utiliza un líder con sus subordinados.

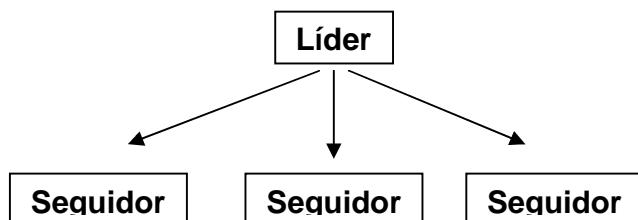
**Estilo de Liderazgo:** es el “conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados, representando sus habilidades y actitudes en la práctica” (Davis y Newstrom, 1994, p. 245).

Los estilos de liderazgo se pueden ubicar en las teorías de comportamiento del liderazgo, los cuales difieren con según el poder u orientados hacia las tareas y las personas.

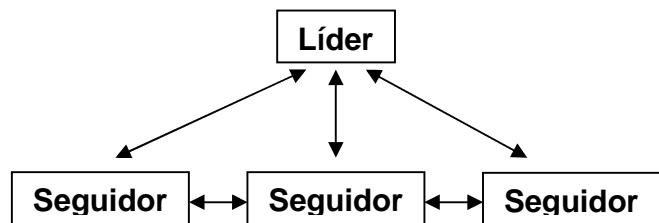
1.- **Kurt Lewin** identificó tres estilos de liderazgo orientados al poder en donde cada uno tiene sus beneficios y limitaciones, y aunque un líder puede utilizar los tres estilos, siempre uno tiende a dominar sobre los otros.

<b>Liderazgo autocrático</b>	En este estilo predomina la dominación e imposición, se ordena lo que se debe hacer, la comunicación es unidireccional (una sola dirección) descendente, el poder y la toma de decisiones es centralizada, al subordinado se le exige obediencia, se acapara la autoridad y asume la responsabilidad.
<b>Liderazgo democrático</b>	Este estilo es participativo e incluyente, la comunicación se da en dos vías (descendente y ascendente), se toma en cuenta las opiniones de los subordinados y la autoridad es delegada y la responsabilidad compartida.
<b>Liderazgo participativo</b>	Es un estilo en el cual existe la libertad y responsabilidad individual como grupal, el líder tiene mínima participación supervisando a la distancia al subordinado y dejándolo en libertad de actuar conforme a su criterio y responsabilidad, se delegan altas responsabilidades.

### Autocrático



### Democrático



### Participativo

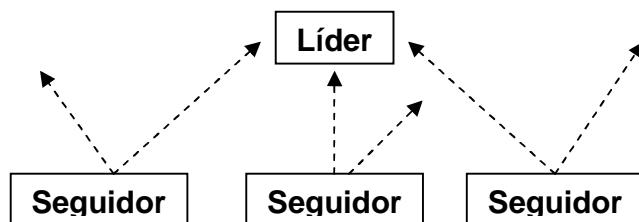
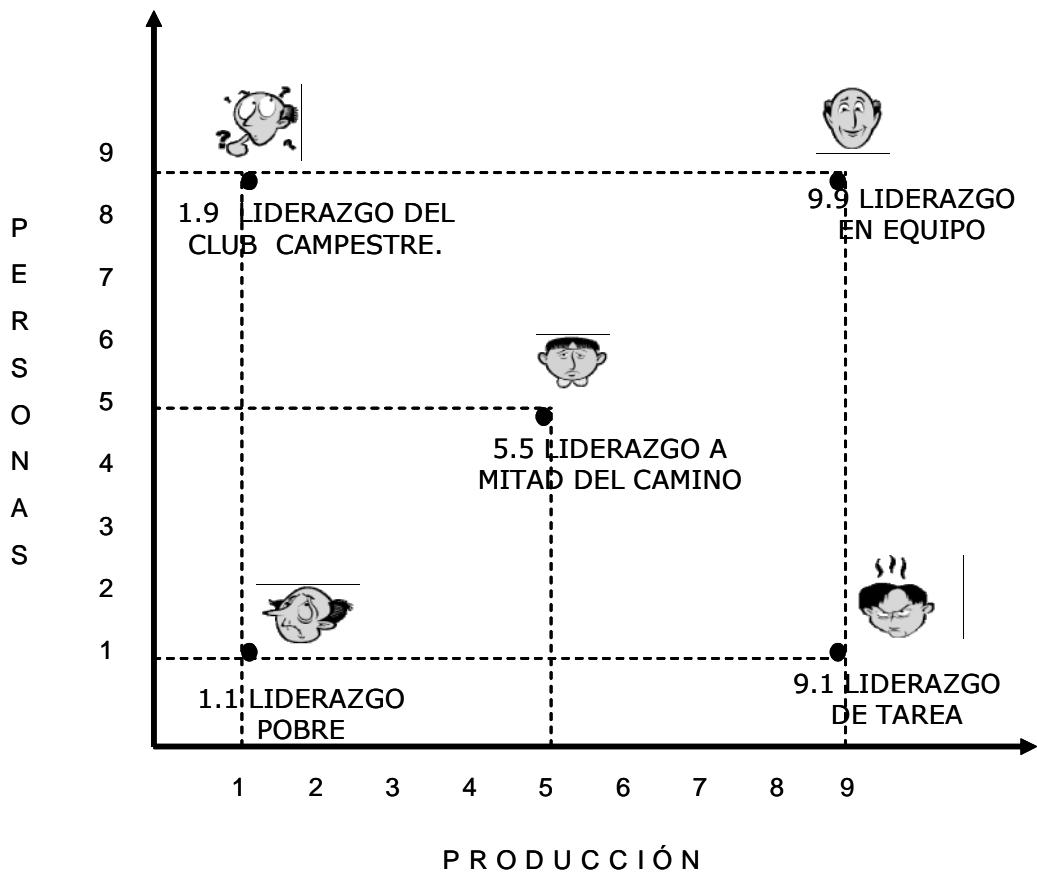


Figura 1.12 Estilos de liderazgo en base al poder

2.- **Blake y Mouton** desarrollaron una representación gráfica bidimensional con el enfoque hacia las personas en el eje vertical y hacia las tareas en el eje horizontal, señalando los cinco estilos de liderazgo.



**Figura 1.13 Rejilla de liderazgo**

**(1,1) Liderazgo pobre:** el líder muestra poco interés hacia los subordinados, y realiza un esfuerzo mínimo para cumplir con la tarea.

**(9,1) Liderazgo hacia la tarea:** el líder muestra gran interés por la eficiencia de la tarea, pero poco interés por sus subordinados.

**(1,9) Liderazgo club campestre:** el líder muestra gran interés por los subordinados descuidando la eficiencia de la tarea.

**(5,5) Liderazgo a la mitad del camino:** el líder muestra una eficiencia de tarea satisfactoria y un interés satisfactorio de sus seguidores.

**(9,9) Liderazgo de equipo:** el líder muestra gran interés por la eficiencia de la tarea y al mismo tiempo gran interés por los subordinados.

### **1.9 Coaching y mentoring**

Las empresas requieren líderes que posean la habilidades para dirigir y no sólo autoridad para mandar, por lo que debe ser una persona con una serie de aptitudes y actitudes que explique cómo deben ser las cosas y por qué, también deben ser motivadores y con una gran capacidad para transmitir entusiasmo, lo que permite al equipo valorar y aceptar el liderazgo sin reservas.

Una forma de ejercer el liderazgo es a través del mentoring o el coaching. Se trata de dos conceptos que suelen confundirse pero que divergen en ciertos puntos.

El coaching surge en el ámbito deportivo, donde se observaba que por la intervención de una persona -que si bien no jugaba- cambiaba el resultado individual y del equipo, esta persona era el entrenador o *coach*. Coaching entonces, era entrenar a otro u otros.

El mentoring debe su nombre a la mitología griega. Méntor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Méntor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Ítaca. Méntor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente.

El Mentoring es el proceso en el cual un mentor (maestro) contribuye con el (aprendiz) para que éste desarrolle todas sus potencialidades: físicas, psicológicas, sociales, laborales, etcétera.

En el liderazgo:

- **El Coaching:** es el proceso en el que dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que el (coach) ayuda a la otra (entrenado) a que consiga sus objetivos, a través del compromiso y las competencias para lograr la excelencia en el desempeño y resultados. El entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach.
- **El Mentoring:** es el proceso en el cual una persona (mentor) ayuda a la otra (mentorizado) a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje, a través de consejos, información o guía que hace una persona que tiene conocimiento, experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo de la otra persona.

*Todo mentor es un coach, pero no todo coach es un mentor.*

Hay quienes prefieren no hacer distingo y, abarcándolo todo, solo hablan de coaching. Pero como no pueden negar la diferencia de grado han creado la expresión coaching ontológico (luz interior que descubre los objetos del mundo), en reemplazo de mentoring.

#### Diferencias básicas entre coaching y mentoring

- El coach se comporta como un entrenador, en lo cotidiano, para ayudar a mejorar mediante la práctica las habilidades y destrezas necesarias para un correcto desempeño de responsabilidades.
- El mentor se enfoca al desarrollo profesional en horizonte temporal superior al día a día, observando las fases de evolución que debe ir haciendo y estando disponible para orientarle, pero sin llegar a decidir por él.

El trabajo de *coaching* como de *mentoring* tiene cuatro etapas ineludibles a desarrollar:

1. Determinar cuál es el fin que se persigue, desarrollando sesiones de trabajo individuales y estructuradas, con el propósito de potenciar el crecimiento.
2. Establecer el contrato de colaboración, definir metas, guiar el esfuerzo apoyándose en las técnicas de comunicación, revisar los progresos analizando dificultades e impulsar el autodesarrollo de la persona.
3. Identificar las competencias que se desean desarrollar como coach o mentor. Es necesario conocerlas e identificarlas para poder apoyar a las personas.
4. No perder de vista las fases en la evolución de la relación del *coach / mentor* con el tutelado. Estas fases, denominadas temprana, media, avanzada y de madurez, tienen objetivos concretos por conseguir como síntoma de evolución: generar la base de confianza mutua necesaria, fluidez y calidad del diálogo informativo, autoevaluación de estrategias y motivación para plantearse nuevos retos y cambios.

El coaching como el mentoring son un estilo de liderazgo, ejercido por los gerentes, directivos o administrativos de una organización, el cual consiste en desarrollar a los empleados sus habilidades y fortalezas, y alinearlas de acuerdo con sus aspiraciones profesionales y personales, basado en la confianza orientada al logro, en donde el líder brinda una formación y una retroalimentación continua, de tal manera que se está aprendiendo y mejorando constantemente, y de la misma forma se compromete al colaborador para realizar alguna tarea o labor.

### **Bibliografía básica del tema 1**

Fred R. David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México Pearson Prentice Hall. 11°edición

Thompson. Strickland (1998) *Dirección y administración estratégicas (conceptos, casos y lecturas)* México Mc Graw Hil.

## Bibliografía complementaria

Bennis, Warren et al. (1985). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz.* México: Norma.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Comportamiento Organizacional,* México, Thompson.

Daft, Richard. (2006). *La experiencia del Liderazgo,* 3<sup>a</sup> edición, México, Thompson.

Davis, Keith, y John Newstrom. (1994). *Comportamiento Humano en el trabajo,* 9<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill.

Drucker, Peter Ferdinand. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices,* Nueva York: Harper & Row.

Hernández, Sergio. (2008). *Administración,* 2<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill.

Hughes, Richard L., et al. (2007). *Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia.,* 5<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill, 2007.

Ivancevich, John, et al. (2005). *Comportamiento Organizacional,* 7<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill.

Münch, Lourdes. (2005). *Liderazgo y dirección,* México, Trillas.

Newstrom, John. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados,* 9<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill.

Stephen Robbins. (1987). *Administración Teoría y Práctica,* México, Prentice Hall.

Velázquez Mastretta, Gustavo. (1995). *Liderazgo de calidad total*, México, GASCA.

----- (1996). *Humanismo en la Administración II*, México, ECAFSA.

## **Sitios electrónicos**

Definición, diferencia y similitudes

<http://www.koaching.es/2007/09/01/coaching-y-mentoring-definicion-diferencia-y-similitudes/>

Diccionario significado de líder

<http://es.thefreedictionary.com/l%C3%ADder>

Unidad V sistemas itpl

<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/rechum1/u5parte1.htm>

Los titanes

<http://www.imdb.com/title/tt0210945/>

## **Actividades de aprendizaje**

- A.1.1.** Investiga otras definiciones de liderazgo. Subraya las palabras clave y crea tu propio concepto de liderazgo, indicando las fuentes que empleaste.
- A.1.2.** Elabora un cuadro sinóptico de las diferencias entre influencia poder y autoridad.
- A.1.3.** Enlista 5 figuras públicas (pueden ser pensadores, artistas, políticos, deportistas, etc.) que utilicen la influencia, 5 que utilicen el poder y 5 que utilicen la autoridad y explica cómo lo hacen.
- A.1.4** Investiga sobre las variables del proceso directivo como causas de liderazgo que no fueron analizadas en este tema.
- A.1.5.** Escribe un ensayo sobre las motivaciones internas y externas que te hacen cursar tu licenciatura.
- A.1.6.** Describe el estilo de liderazgo que utilizarías si fueras el Director General de: una ONG, Director de una empresa transnacional y Jefe de área de una institución educativa.
- A.1.7.** Ve la película “Duelo de Titanes” (<http://www.imdb.com/title/tt0210945/>) y haz un análisis donde identifiques el Liderazgo entre los personajes de la película donde expliques la función y la importancia del entrenador y cómo relacionarías ésta con el concepto de:
- a) Estilos de liderazgo
  - b) Liderazgo situacional
  - c) Coaching

- A.1.8.** Ve la película “Los Titanes” (sobre futbol americano <http://www.imdb.com/title/tt0210945/>) y haz un análisis donde identifiques el Liderazgo entre los personajes de la película y expliques la función y la importancia del entrenador y cómo relacionarías ésta con el concepto de:
- a) Estilos de liderazgo
  - b) Liderazgo situacional
  - c) Coaching

### Cuestionario de autoevaluación

Contesta el siguiente cuestionario.

1. Define liderazgo.
2. ¿Cuáles son las diferencias entre el administrador y el líder? (momentos de liderazgo y los momentos de administración).
3. Explica las diferencias entre influencia, poder y autoridad.
4. Menciona y explica los cinco tipos de poder.
5. ¿Por qué es importante ejercer el liderazgo en la organización?
6. Explica brevemente las tres teorías que definen los factores del liderazgo situacional.
7. ¿Cuáles son las variables que integra el proceso directivo?
8. Define motivación interna y motivación externa.
9. Señala las habilidades que debe tener un líder
10. Explica los conceptos de Coaching y Mentoring señalando sus diferencias entre ellos.
11. Porque es importante la comunicación al ejercer el liderazgo

## **Examen de autoevaluación**

Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. El liderazgo dentro de la organización es:

- a) El proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos.
- b) Ejercer la autoridad de los altos mandos.
- c) El proceso de administrar los recursos.
- d) Dar mandatos y órdenes que deben ser acatadas.
- e) El proceso de adaptación con los colaboradores.

2. Puntos débiles de un administrador:

- a) Correr riesgos y controlar a los demás.
- b) Ser deshonesto y exagerar en los controles
- c) Ser mecanicista y exagerar los controles.
- d) Ser mecanicista y exagerar en los valores.
- e) Ser empático y escuchar a sus colaboradores.

3. ¿Qué es la influencia?

- a) Es la capacidad de afectar y controlar las decisiones y los actos de otras personas, aun cuando éstas se resistan.
- b) Es el poder legítimo, el poder que tiene una persona en virtud del papel o la posición que tiene dentro de la estructura de una organización.
- c) Es la perseverancia en el cumplimiento de los objetivos, para lograr que todos se comprometan con la estrategia organizacional.
- d) Es ejercer la autoridad para que los colaboradores sepan quién manda y puedan acatar las órdenes por miedo a ser despedidos.
- e) Es una interacción entre personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra

4. ¿Cuáles son las 5 fuentes de poder en las que se sustenta la autoridad?
- a) Legítimo, experto, capacitador, premiador, coercitivo.
  - b) Legítimo, experto, carismático, premiador, coercitivo.
  - c) Leal, experto, carismático, premiador, coercitivo.
  - d) Legítimo, experto, carismático, autocrático, coercitivo.
  - e) Legítimo, experto, didáctico, premiador, coercitivo.
5. Completa el espacio: Es importante el cambio de \_\_\_\_\_ en las organizaciones en donde la estabilidad es remplazada por la adaptación al cambio, la competencia por el apoyo, el protagonismo por la humildad y el control por la delegación.
- a) Los estilos
  - b) Los paradigmas
  - c) Los controles
  - d) Los valores
  - e) Los principios
6. La efectividad del liderazgo es la mezcla de:
- a) Los aspectos emocionales y adaptación del estilo de liderazgo.
  - b) Los aspectos circunstanciales y adaptación del estilo de liderazgo.
  - c) Los aspectos racionales y adaptación del estilo de liderazgo.
  - d) Los aspectos situacionales y adaptación del estilo de liderazgo.
  - e) Los aspectos sustanciales y adaptación del estilo de liderazgo.

7. Es la interacción que tiene el líder con sus seguidores en una condición determinada, que varía dependiendo del comportamiento del seguidor en una tarea específica:

- a) Situación
- b) Circunstancia
- c) Adaptación
- d) Mandato
- e) Socialización

8. Es comprender a los demás para conocer la base y justificación de su punto de vista para interpretar su significado. El líder debe poseerla:

- a) Simpatía
- b) Carisma
- c) Empatía
- d) Coherencia
- e) Autonomía

9. La motivación es:

- a) El proceso por el cual se logra la satisfacción personal y se impulsa la cultura hacia el logro de los objetivos de los estándares captados.
- b) El proceso para lograr la satisfacción del personal e impulsar la cultura organizacional para alcanzar los estándares mundiales.
- c) El proceso que logra el trabajo en equipo impulsando los valores personales sobre los organizacionales.
- d) El proceso por el cual se logra la satisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de objetivos con los estándares deseados.
- e) El proceso por el cual se logra la insatisfacción del personal y se impulsa su conducta hacia el logro de objetivos con los estándares deseados.

10. Es el conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben sus empleados, representando sus habilidades y actitudes en la práctica.

- a) Definición de liderazgo
- b) Principio de liderazgo
- c) Forma de liderazgo
- d) Objetivo de liderazgo
- e) Estilo de liderazgo

11. El Mentoring es:

- a) el proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje, consejos o información
- b) el proceso en el cual dos personas experimentan un crecimiento profesional a través del aprendizaje autodidacta y recíproco.
- c) el proceso en el cual una persona reprime a la otra para experimentar un crecimiento propio a través del aprendizaje, consejos o información.
- d) el proceso en el cual una persona ayuda a la otra a detener su crecimiento profesional a través del aprendizaje, consejos o información
- e) el proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del castigo, consejo o determinación.

12. ¿Cuántas etapas forman tanto el proceso de Coaching como el de Mentoring?

- a) 5
- b) 4
- c) 6
- d) 3
- e) 7

13. El Coaching surge del ámbito:

- a) político
- b) cultural
- c) científico
- d) todas las anteriores
- e) ninguna de las anteriores

## **TEMA 2. LIDERAZGO Y ÉTICA PROFESIONAL**

### **Objetivo particular**

El alumno conocerá el concepto de ética y su importancia en el desarrollo profesional y en el ejercicio del liderazgo. Además, diferenciará entre los valores, principios y leyes, y la relación que éstos tienen con la organización y el líder.

### **Temario detallado**

- 2.1 Concepto de ética y profesión
- 2.2 Importancia de la ética profesional en el ejercicio del liderazgo
- 2.3 El manejo de las creencias en la organización
- 2.4 Valores, principios y leyes
- 2.5 La libertad y el liderazgo
- 2.6 Análisis ético del liderazgo de diversos líderes

## Introducción

En el capítulo anterior se mostraron algunas de las nociones y conceptos básicos sobre el liderazgo. En este apartado se verá otro aspecto que es fundamental para el verdadero desarrollo del liderazgo: la ética.

El hombre tiene la facultad de sociabilizar, debido a que es un ser racional e interactúa con los demás. La Ética es una rama de la Filosofía que surge a partir del hombre como ser sociable y, por tanto, la necesidad de establecer ciertos parámetros de comportamiento que permitan una mejor convivencia para la sociedad. La Ética ha generado muchas controversias y opiniones, a lo largo de la historia la han conceptualizado diversos pensadores. Es importante tener una comprensión de ésta, para poder después ver en qué forma se liga al liderazgo.

Para que un líder sea integral es necesario que actúe conforme a la Ética. Un líder puede desarrollar todas las habilidades que se requieren y ser muy competente, pero ¿qué pasa si no sigue los valores universales como el respeto, la tolerancia o la libertad? Alcanzará todos sus fines y objetivos pero sin prestar atención a los medios que utiliza y esto a la vez traerá como consecuencia una influencia negativa para sus seguidores.

En este capítulo se profundiza sobre este tema y la importancia que tiene en el liderazgo. En un mundo donde las opciones son cada vez mayores, resulta difícil elegir lo correcto. Por tanto, el líder deberá ser muy analítico y estar en constante reflexión para poder resolver los dilemas cotidianos que se le presenten pues alguno podría tener una repercusión grave.

Muchas veces surgen ciertas dudas con respecto a lo que son los valores. En este capítulo se podrá encontrar su definición, así como la de principios y leyes para poder comprender y diferenciar entre estos conceptos.

Se tocará el tema de las creencias y el manejo de éstas en la organización, así como la forma en que influyen en el liderazgo .Otro de los ejes claves para el líder es la libertad. Un verdadero líder ejerce su facultad como ser libre al actuar con autonomía pero siempre de forma responsable. La libertad es muchas veces malinterpretada, en el tema quinto se encuentra su definición y la relación que ésta tiene con el liderazgo.

En cada época han existido líderes que han marcado pauta y algunos hasta cambiado el rumbo de la historia. Pero ¿todos eran líderes éticos? Encontrarás un análisis ético de dos figuras muy importantes en diferentes ámbitos

## 2.1 Concepto de ética y profesión

### Ética

A lo largo de la historia grandes filósofos y pensadores han dado diversas definiciones sobre lo que es la ética.

- La ética proviene del griego "ethos" cuyo significado es "Carácter". Tiene como objeto de estudio la moral y la acción humana. Su estudio se remonta a los orígenes de la filosofía moral en Grecia y su desarrollo histórico ha sido diverso. Una doctrina ética elabora y verifica afirmaciones o juicios. Esta sentencia ética, juicio moral o declaración normativa es una afirmación que contendrá términos tales como 'malo', 'bueno', 'correcto', 'incorrecto', 'obligatorio', 'permitido', etc., referido a una acción o decisión. Cuando se emplean sentencias éticas se está valorando moralmente a personas, situaciones, cosas o acciones. La ética estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.
- Ciencia que a través de la razón emite juicios y se explica los fenómenos de la conducta humana, fundamentando siempre los orígenes o causas de las cosas.

- Ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad y maldad de los actos humanos.
- Ciencia del comportamiento moral.
- Según Immanuel Kant, es una ciencia formal que prescinde de elementos empíricos y se funda de manera exclusiva en la razón y su tarea es fundamentar la moral, misma que se forma por normas, costumbres y formas de vida obligatorias.
- Según Aristóteles, es la búsqueda de la felicidad a través de la virtud. El hombre ético es justo, prudente y sabio, mide las consecuencias de sus acciones y las mantiene al margen de la razón haciendo el bien y lo bello.

La ética se relaciona con las diferentes situaciones de la vida cotidiana y se relaciona con una reflexión constante sobre la conducta humana emitiendo normas que guían las decisiones del hombre y con ella se puede regir la conducta humana.

Tiene dos objetos, el material que son los actos del hombre y el formal que es la maldad o bondad en ese actuar.

La rama de la ética que se relaciona con el ejercicio profesional es la ética aplicada, misma que se refiere a una parte específica de la realidad.

## **Profesión**

Este concepto ha tenido diferentes acepciones en las diversas ramas y se ha ido transformando a lo largo de la historia. A continuación se exponen diversas perspectivas del mismo.

- La palabra profesión proviene del latín *professio, -onis*, que significa acción y efecto de profesar.
- Empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente

- Es la ocupación que monopoliza una serie de actividades privadas sobre la base de un gran acervo de conocimiento abstracto, que permite a quien lo desempeña una considerable libertad de acción y que tiene importantes consecuencias sociales.
- La actividad permanente que sirve de medio de vida y que determina el ingreso a un grupo profesional determinado.
- No significa solamente ejercer un saber o una habilidad, sino también creer o confesar públicamente una creencia (Gómez y otros, 1989, p. 93).
- Forma especial de organización ocupacional basada en un cuerpo de conocimiento sistemático adquirido a través de una formación escolar y supera las cinco etapas del proceso de profesionalización.
- Conjunto de dimensiones estructurales y de actitud. Ocupación de tiempo integral que permite la mutua identificación de intereses comunes y conocimientos formales, donde se aceptan las normas y los modelos apropiados para identificarse entre colegas.
- Es la ocupación que requieren de un conocimiento especializado, una capacitación educativa de alto nivel, control sobre el contenido del trabajo, organización propia, autorregulación, altruismo, espíritu de servicio a la comunidad y elevadas normas éticas.

Hoy día, las profesiones actuales están estructuradas con base en una segmentación de la producción del conocimiento y de su propio ejercicio ante la necesidad de regular y reglamentar las formas de ejercicio de las habilidades profesionales, buscando legalizar lo escolar como la única forma válida de tener acceso al conocimiento. Durante décadas, las profesiones han sido consideradas como estructuras sociales autónomas que están formalmente establecidas y legitimadas por las formas y sistemas de organización social históricamente constituidos. Normalmente, una profesión ayuda a “hacer carrera” en cierta área

donde los conocimientos del profesionista se ejercitan y se acumulan, enriqueciéndolo.

Todo profesionista cuenta con una fuente de motivación que ejerce de forma continua, tiene conocimientos y habilidades adquiridos durante un periodo prolongado de educación y entrenamiento.

## **2.2 Importancia de la ética profesional en el ejercicio del liderazgo**

### **Ética Profesional**

La actividad profesional puede ser definida como “una actividad social cooperativa, cuya meta interna consiste en proporcionar a la sociedad un bien específico e indispensable para su supervivencia como sociedad humana, para lo cual se precisa el concurso de la comunidad de profesionales que como tales se identifican ante la sociedad y el desarrollo de las virtudes indispensables para alcanzar la meta, amén de encarnar determinados valores y principios” (Cortina, 2000, p. 254).

La ética profesional significa laborar con vocación de servicio, con integridad intelectual, moral y física para que la profesión sirva a la comunidad donde es importante el fin pero también los medios que se utilicen para llegar a él. El profesionista de cualquier área debe actuar siguiendo los principios y valores, así como con moralidad siendo recto y honesto, respetando los demás ya su persona.

La verdad tiene que estar presente en sus acciones para que genere confianza y prestigio, mismos que lo impulsarán en su carrera. Todo profesionista debe ser formado con valores y virtudes básicos sobre su práctica como la libertad, la veracidad, la justicia, la responsabilidad, etc.

Si los graduados actuales están llamados a ser una fuerza positiva en el mundo, necesitan no sólo poseer conocimientos y capacidades intelectuales, sino también verse a sí mismos como miembros de una

comunidad, como individuos con una responsabilidad para contribuir a sus comunidades. Deben ser capaces de actuar para el bien común y hacerlo efectivamente. (Colby y otros, 2010, p. 6)

Hoy en día, se demanda la exigencia de que el profesional también se convierta en un líder ético y que sus decisiones sean siempre tomadas bajo una perspectiva moral. El líder debe actuar de forma ética pues sus seguidores lo imitarán y su ejemplo será la clave, de ahí la importancia del ejercicio profesional ético. Hay tres puntos que se deben resaltar:

1. Cualquier ejercicio profesional tiene metas internas que le dan sentido para satisfacer ciertas demandas sociales bajo un principio ético, haciendo bien la profesión.
2. El profesional debe actuar con las virtudes propias de su profesión.
3. Cada academia establece sus reglas y deberes que dictarán las prácticas adecuadas en el ejercicio profesional.

Ahora bien, la deontología se relaciona con las acciones y omisiones (lo prohibido y lo permitido) mientras la ética propone los motivos en el actuar. La primera dicta lo que el profesional debe hacer y la segunda plantea las diversas posibilidades para actuar bien en las diferentes profesiones. Cada profesión tiene un campo de deberes delimitado por la deontología y propuesto por las diversas comunidades profesionales creando así un código propio. Un código deontológico es un documento formal que establece las reglas éticas, valores y comportamiento que debe seguir un profesional para honrar su práctica. Estos códigos no dictan ni resuelven lo que el líder profesional debe hacer en cada situación, sin embargo son una guía que pueden orientarlos para actuar de forma ética sin importar la situación.

En el liderazgo siempre existirán problemas por resolver que dependerán de la toma de decisiones del líder, por lo que deberá ser reflexivo a cada momento para elegir el mejor camino en cualquier caso. El líder está expuesto en todo momento

a un gran dilema: cumplir o no cumplir con sus principios morales. Si en el liderazgo se carece de ética profesional, muchas personas podrían ser afectadas. Por ejemplo, si un líder de la política en su afán por quedar bien con los ciudadanos, hace una declaración errónea sobre la mejor solución a cierto problema, afectaría a toda la población creando caos social y desconcierto.

Pongamos otro ejemplo, si en el Departamento de Recursos Humanos de una empresa, el Director del Área omite los procedimientos para seleccionar al candidato idóneo a cierto puesto y coloca a alguno de sus amigos descartando a los demás aspirantes, no sólo le hará daño a la empresa al actuar de forma poco ética, también ejercerá mala influencia sobre sus colaboradores pues algunos se sentirán desmotivados al notar que el trabajo de su área es en vano y otros quizás sigan los pasos de su “líder” cuando ocupen un puesto similar.

El líder ético actúa con integridad. El papel de la integridad en el liderazgo es fundamental pues debe ser sólido y coherente en tres elementos: las aspiraciones que tiene el líder para su organización; los valores personales; y por último, cómo relacione estos dos aspectos. Las organizaciones más reconocidas son el reflejo de la gente que participa en ellas y sus valores. El líder debe actuar de forma tal que ponga el ejemplo y motive a los demás a actuar bajo los valores, especialmente en un mundo lleno de dilemas como lo es éste. El comportamiento del líder dentro de la organización debe ser coherente conforme a su personalidad, sus creencias y su buen juicio, haciendo frente a las situaciones que se le presentan.

La ética debe ir de la mano con los líderes que aspiran a ejercer alguna influencia decisiva en su organización, obteniendo con esto grandes satisfacciones y mayores oportunidades para el futuro.

“El liderazgo exige valor para resistir a las presiones de las situaciones inmediatas... con el poder de la coherencia” (Badarraco, 1994, p. 209).

Cualquier líder puede cometer errores pero es mejor fracasar después de un esfuerzo honrado que después de haber manejado las percepciones y apariencias, pues su credibilidad se pondrá en duda y las acciones futuras generarán desconfianza.

Cuando un líder es coherente no significa que utilice el mismo molde para todas las situaciones, pues alguna tarea podría variar por su importancia, su urgencia y la habilidad de quienes estén involucradas en la misma. La coherencia es actuar de acuerdo con los valores personales y los valores organizacionales, sin dejarse corromper por factores externos, especialmente por los económicos. La coherencia es importante para que el líder pueda recalcar la importancia de los valores al defenderlos y promoverlos de forma constante, evitando dar indicaciones contradictorias a los seguidores que sólo crearía incertidumbre, ansiedad y confusión sobre las metas y la forma de llegar a ellas.

El liderazgo, en un mundo globalizado, no solo es cosa de estilo, carisma y técnica administrativa profesional, también requiere la búsqueda diaria de un comportamiento ético e íntegro. El líder es un catalizador por medio del cual otros captan ideas que inspiran y motivan a los demás a servir no sólo a sí mismos sino a la sociedad.

"La forma en que actúe el líder en cuestiones tanto grandes como pequeñas determinará el grado en que los demás crean que una compañía realmente sostiene principios claves y que su líder los personifica" (Badarraco, 1994, p. 76).

Parafraseando el ideario del pensador venezolano Simón Rodríguez, hay que concluir que cualquier ser humano, sin importar su actividad, debe actuar de forma moral, elevando su calidad humana por medio de actos honestos.

### **2.3 El manejo de las creencias en la organización**

Las organizaciones viven en un mundo donde el entorno social, económico y tecnológico está sujeto al constante cambio. La realidad cultural del lugar donde se desarrollan refleja los valores, ideas, creencias y perspectivas de la comunidad.

“La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de la organización” (Guizar, 1998, p. 249).

La cultura organizacional es la referencia para los miembros de la organización pues les da la pauta de cómo debe ser su comportamiento dentro de la misma y hacia la gente externa. Las creencias en la organización modelan la forma en que debe actuar el individuo. Los miembros comparten estas creencias, mismas que significan cómo son las cosas. Éstas ayudan a establecer normas y saber la manera en que se deben hacer las cosas. La cultura organizacional es modelada por los directivos y debe usarse para reforzar los objetivos organizacionales.

Cada persona tiene valores y creencias personales por lo que el líder debe tratar de preservar y mantener la esencia de los valores y creencias de la organización fusionando las creencias personales con las organizacionales. Para estos efectos, debe haber un reforzamiento continuo que puede hacerse a través de ceremonias, ritos, etc. Una organización fuerte tiene una cultura organizacional bien establecida y su gente adopta esta cultura pues se siente identificado y adaptado.

La creación de la cultura organizacional depende de algunos factores como las costumbres, tradiciones, creencias y formas en que una organización cumple con su misión. Los fundadores son parte fundamental al aportar la idea original de donde nace la organización y su historia será determinante para definirla.

La cultura organizacional surge por la interacción de dos factores:

1. Los prejuicios y suposiciones de sus fundadores
2. Lo que aportan los primeros miembros después de su experiencia

- Los ritos o rituales son secuencias repetitivas de actividades que refuerzan los valores y ayudan a conservar las creencias, así como las metas de mayor importancia. Un ejemplo podría ser el proceso de bienvenida que se le da al nuevo personal. Otro podría ser la celebración mensual de cumpleaños haciendo notar a los miembros que son importantes para la organización.
- Entre los símbolos materiales se encuentra la forma en que son construidas las organizaciones o los colores que conforman su logotipo.
- El lenguaje forma parte importante para la aceptación y preservación de la cultura pues se utiliza como medio de identificación, lo mismo que algunas normas de protocolo que los empleados adoptan.

Los factores señalados ponen en funcionamiento a la cultura y permiten que los miembros participen en sus procesos y faciliten el cambio cuando sea necesario.

Se debe invitar a los miembros, sobre todo cuando son nuevos, a que vivan la cultura de la empresa para que la reconozcan y se identifiquen con ella para que a largo plazo la promuevan y estén conscientes de su importancia en los fines de la organización.“[E]s importante que las personas que integran una organización se involucren en la cultura de la organización, como parte de una filosofía administrativa” (Etkin, 2005, p. 65).

Una cultura bien definida le dará estabilidad a la organización y sus miembros podrán entender con mayor facilidad el sentido de las creencias y las normas. Si es eficaz, logrará un equilibrio entre las fuerzas de cooperación y competencia; si es inapropiada y sus creencias y valores no son claros, difícilmente tendrá operaciones efectivas.

La creación y mantenimiento de una cultura eficaz que apoye los sistemas motivacionales de la organización puede ser un factor determinante para que sus integrantes se identifiquen y comprometan con el logro de la misión y los objetivos.

La empresa que se preocupa por el crecimiento de sus miembros tendrá recompensas a largo plazo porque la gente se sentirá satisfecha de trabajar para ésta y así puede evitarse una constante rotación de personal que genera costos innecesarios.

La comunicación de los valores y creencias es un factor clave que debe ser reforzado a través de acciones. Debe haber una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

La empresa Femsa Coca-Cola tiene 4 premisas básicas dentro de su Cultura Organizacional:

- Predicar con el ejemplo
- Gestionar con apego a los valores y principios de la cultura de la empresa
- Reforzar el comportamiento de los colaboradores apegado a esos valores y principios
- Hacer siempre referencia de los valores y principios que se estructuran dentro de la organización. (Cfr., Sánchez, 2002)

Los nuevos esquemas gerenciales demuestran la forma en que opera y piensa la organización y entre sus metas están el exigir al colaborador que tenga el conocimiento suficiente para lograr los objetivos de negocio; lograr que la organización sea flexible al cambio; tener una estructura firme para lograr un ambiente laboral satisfactorio y participativo; desarrollar un sistema de recompensas por la efectividad de los procesos y formar verdaderos equipos de trabajo.

## **2.4 Valores, principios y leyes**

Para ahondar en este tema es necesario empezar por definir lo que significa cada uno de estos conceptos.

### **Valores**

Son los juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los que nos inclinamos por su grado de utilidad personal y social.

Es la medida de la bondad humana, que está equilibrado entre un acto y las exigencias de la naturaleza racional y libre del que lo ejecuta.

- Son construcciones que representan comportamientos o estados de cosas generalizados que son considerados por el individuo como importantes.
- Son las características morales en los seres humanos.
- Son entidades a priori y que exigen su realización y, por esto, se instalan como normas supremas y universales de conducta.
- Son un conjunto de pautas que la sociedad establece para que sus relaciones sociales puedan funcionar de forma armónica.
- Son creencias establecidas por un consenso social y forman parte de la cultura.
- Creencias prescriptivas duraderas sobre la preferencia de un modo de existencia o de conducta concreto en detrimento de otros modos de conducta y estados finales. (véase, Gordon, 2004, p. 2)

Cada cultura establece sus valores y puede haber diferencias entre ellas pero definitivamente existen valores universales sin importar las creencias:

Libertad  
Humildad (Sencillez)

Honestidad  
Amor

Paz	Respeto
Responsabilidad	Tolerancia Social
Unidad	Ayuda
Amistad	Caridad
Justicia	Fidelidad
Lealtad	Igualdad Social

Los valores tienen un rol central en la integridad del individuo y afectan el comportamiento en las diferentes situaciones.

"En entornos de trabajo, los valores probablemente afectarían las decisiones relativas al unirse a una organización, compromiso organizacional, relaciones con los compañeros de trabajo y decisiones acerca de dejar una organización" (Hughes, 2007, p. 156).

Los valores de una organización son los pilares que la sostienen y la definen pues son los que reflejan sus miembros y los directivos de la misma. El verdadero líder debe desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para practicar un verdadero liderazgo. El líder debe comprender que cada individuo puede tener valores diferentes y sólo puede inferirlos basándose en el comportamiento de la persona.

Milton Rokeach (1973) en su libro *The Nature of Human Values* define el concepto de valor como las creencias de las personas sobre los estados finales y las conductas deseables que transcienden, guiando la evaluación de las situaciones y comportamientos. A través de sus estudios desarrolló una escala de valores donde el individuo ordenaba jerárquicamente la importancia que tenía cada uno según su perspectiva y así se hacía una prescripción sobre la conducta de las personas. Su modelo contaba con dos tipos de valores los terminales y los instrumentales. Entre los resultados, encontró lo siguiente:

<b>Valores Terminales</b>	<b>Valores Instrumentales</b>
Una vida emocionante	Ser valiente
Un sentido de logro	Ser útil
Seguridad de la familia	Ser honesto
Armonía Interna	Ser imaginativo
Reconocimiento Social	Ser lógico
Amistad	Ser responsable

Los valores de la organización son la fuerza impulsora que dicta cómo hacer el trabajo, permiten posicionar una cultura empresarial; marcan patrones en la toma de decisiones, promueven una ideología entre sus miembros; ayudan a una mejor adaptación por parte de los empleados; cooperan en los procesos de mejora continua.

Los valores se relacionan con la identidad de la organización por lo que cada una debe establecer sus valores fundamentales para fomentarlos hacia dentro y fuera de la misma. Definirán la forma de vida de la organización y en momentos de conflicto se debe tratar de resolver basándose en estos valores para que exista una congruencia.

Walter Wriston, ex Presidente de la junta directiva de Citicorp, mencionó que: "Si uno no tiene una cultura que es clara en cuanto a los principios del sistema de valores –integridad, equidad, honradez, etc.- entonces la forma en que un individuo administre es cuestión suya, mientras no viole la cultura" (Hughes, 2007, p. 159).

La forma de actuar de un líder debe tener un propósito y reflejar los valores básicos para que los subalternos lo acaten. Los líderes deben comprometerse con la organización siguiendo los valores que sustentan la estrategia de la compañía y el significado de colaborar en ella. Philip Selznick describe la tarea del líder con respecto a los valores así:

“Infundirle a la organización valores superiores a los requisitos técnicos de la tarea que se va a emprender” (Badarraco, 1994, p. 68).

Una de las tareas principales del líder en el ámbito de los valores organizacionales es motivar a los seguidores para que apoyen los propósitos corporativos sin sobreponer los personales. Las compañías que sustentan su éxito sólo en el aspecto económico pueden tener un desempeño correcto pero para que sea sobresaliente, su gente debe ser inspirada por la cultura organizacional y los valores de la misma.

### **Principios**

- Son declaraciones propias del ser humano, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son universales y se los puede apreciar en la mayoría de las doctrinas y religiones a lo largo de la historia de la humanidad.
- Juicio práctico derivado de la aceptación de un valor. El principio más básico es la dignidad humana.
- Fuerza fundamentales, coercitivas y orientadoras, originadas espontáneamente en el seno de los usos y costumbres sociales.
- Son preferencias emocionales individuales, dentro de un medio cultural específico (Maturana, 1997, p. 42).
- Premisas o postulados que tienen valor por sí mismos. Son verdades evidentes que corresponden a convicciones morales arraigadas de aplicación universal.

Los principios son una forma de actuar con base en un valor. Podría parecer que son evidentes pero cada organización establece sus propios principios que deben verse reflejados en el comportamiento de sus integrantes. Cada organización, sin importar su tipo, establece una declaración o manual de principios a seguir. Así mismo, cada academia de profesionistas dicta los principios bajo los que el

graduado deberá seguir para cumplir con su ética profesional en cualquier ámbito que se desarrolle.

Son de gran importancia por las consecuencias que conllevan. Por ejemplo, si un alto mando de una Institución Bancaria no actúa bajo el principio de honestidad podría cometer actos ilícitos como fraudes.

“Los principios se caracterizan por lo absoluto de sus exigencias, la universalidad de su validez y la inmutabilidad de su contenido” (García, 2003, p. 179).

Juan Manuel García de Alba (2003) en su libro sobre *Ética Profesional* enlista una serie de principios básicos para el hombre:

- **Principio de humanización:** Dinamismo que hace que el hombre crea en la conciencia, libertad, responsabilidad, sentido social y promueva los valores humanos. Es el derecho del hombre a desarrollarse en todos sus aspectos para lograr la meta de la autorrealización. Este principio se fundamenta en los derechos humanos. Está en contra de este principio aquel que impide y obstaculiza el crecimiento humano de los demás.
- **Principio de autonomía:** Cada persona tiene el derecho irrenunciable a conducir su vida por sí mismo con libre albedrío. Aunque en la escuela y el trabajo hay una serie de estatutos, la persona tiene la capacidad de actuar y reflexionar sobre sus acciones.
- **Principio de igualdad:** Todos los seres humanos tienen los mismos derechos y obligaciones, por lo que debe haber reciprocidad entre ellos. Hay una igualdad de naturaleza por lo que se opone a cualquier tipo de discriminación, ya sea racial, religiosa, étnica, de género, de preferencia sexual, etc.
- **Principio de complejidad:** La realidad es compleja y el hombre actúa según lo que conoce de ella, pues aún siendo objetivo no puede abarcar todo el conocimiento. Este principio manifiesta la posibilidad del hombre

de equivocarse, por lo que necesita estar en una constante búsqueda de la verdad, el bien, la justicia, el amor, la paz y la unidad.

- **Principio de totalidad:** Este principio se fundamenta en la unidad del sujeto que actúa, para el que su identidad y su existencia son los valores primarios. Aplica a un todo moral, como la familia, la sociedad, el Estado, un equipo o una empresa.
- **Principio de solidaridad:** Surge de la naturaleza social del hombre quien está orientado de forma inmediata al servicio de los demás. Se hace realidad en el ejercicio de la profesión, la búsqueda del bien común y la atención a los más necesitados. Aquí influye la capacidad de cada persona para contribuir con su trabajo y el atender a las necesidades ajena. Se vincula con los valores de justicia, libertad, igualdad.
- **Principio de subsidiariedad:** Exige que quienes tienen mayor capacidad, autoridad, experiencia o conocimientos, no asuman los trabajos, las decisiones, las funciones y obligaciones de los subordinados para que puedan crecer. Impulsa la democracia y se opone a la autocracia. (pp. 179-180)

Por otro lado, la Declaración Universal de los Derechos Humanos indica como principios fundamentales:

- El principio del bien
- El principio de la vida
- El principio de la dignidad
- El principio del amor
- El principio de la igualdad
- El principio de la libertad
- El principio de responsabilidad
- El principio de equidad
- El principio de solidaridad
- Principio de la educación:

Existe una distinción esencial entre la *regla* y el *principio*: la regla es inmutable, se aplica sin excepciones, y no se enriquece con sus sucesivas aplicaciones. El principio, en cambio, es fruto de la evolución cultural, toma en cuenta los casos particulares, y se enriquece con cada aplicación a materiales nuevos. Véase, Gutiérrez (1997).

La Organización Internacional del Trabajo, en 1998, hizo una Declaración sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, donde los gobiernos y las organizaciones se comprometen a respetar y defender los valores humanos fundamentales abarcando 4 áreas:

- La libertad de asociación y la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva
- La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio
- La abolición del trabajo infantil
- La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Esta Declaración establece que estos principios laborales deben ser universales sin importar cultura o país.

## **Leyes**

La regla emanada de la voluntad autoritaria de los gobernantes. Es la regla social obligatoria establecida de modo permanente por la autoridad pública y sancionada por la fuerza.

Desde un punto de vista material ley es toda regla social obligatoria, emanada de autoridad competente.

Desde el punto de vista formal se llama ley a toda disposición sancionada por el poder legislativo, de acuerdo con el mecanismo constitucional.

Las leyes tienen las siguientes características (Borda, 2004):

- **Socialidad:** Es dictada para el hombre quien forma parte de la sociedad y es regido por algún gobierno.
- **Obligatoriedad:** Un mando superior exige cumplirla sin distinción, ni excepción.
- **Origen público:** Emana de la autoridad pública y se diferencia con las reglas impuestas por la autoridad privada.
- **Normatividad:** Abarca un sin fin de hechos y rige a cualquier persona que forme parte del ámbito de su aplicación.

El proceso de formación de una ley se determina en la Constitución de cada país, dependiendo el tipo de gobierno que lo rija. En México, la iniciativa puede ser tomada por el Poder Legislativo o Ejecutivo y requiere el voto de ambos poderes para ser aprobada.

Las leyes se clasifican:

- Por su estructura y la técnica de su aplicación
- Por la naturaleza de su aplicación
- Por su validez en relación a la voluntad de las personas

Toda organización debe apegarse a las Leyes del país en donde se desarrolla. Lo que en algunos países podría estar prohibido en otros podría estar permitido. Las empresas transnacionales deben estar conscientes de esto y conocer las leyes que rigen al país donde piensan desarrollarse. El líder debe actuar conforme a la ley para inculcar esta conducta en sus seguidores.

## 2.5 La libertad y el liderazgo

### Concepto filosófico de Libertad

A lo largo de la historia muchos filósofos y pensadores se han dedicado a explicar y definir el concepto de libertad, generalmente dentro de un marco moral, pues el

ser humano se diferencia de cualquier otra especie gracias a su raciocinio, que a la vez le da la capacidad de discernir y elegir.

Los griegos desarrollaron el modelo de democracia para que los hombres libres - que en ese tiempo eran sólo los ciudadanos varones con cierto estatus- pudieran elegir el bien común. Desde esta época, podemos observar diversos líderes como Platón que no sólo se enfocaban a definir la libertad sino también luchaban por actuar como hombres libres.

La visión occidental plasmada en la Biblia definía al hombre creado por Dios, pero facultado con el libre albedrío. Más allá de la doctrina religiosa que cada persona profese, esta historia en un contexto social es una forma de demostrar que el hombre tiene la libertad de pensamiento y acto pero que debe medir las consecuencias de forma responsable pues Adán cruzó la línea rompiendo una regla impuesta por un poder superior. Si comparamos esto con la vida cotidiana, en el trabajo, la escuela, o como ciudadanos tenemos libertad de acto pero también tenemos que respetar las reglas y normas ya que gracias a ellas podemos tener un orden social.

"La libertad es, según Raluy Ballus, la relativa autodeterminación de la voluntad para elegir y realizar conscientemente aquellos fines que estime valiosos con la aceptación responsable de sus consecuencias" (Velázquez, 1996, p. 36).

Como se mencionó anteriormente, la ONU ha declarado ciertos principios universales dentro de los que está la libertad. Sin importar la nacionalidad, cultura o raza, todas las personas cuentan con esta facultad que deben ejercer y pelear por ella en caso que alguien quiera cuartarla.

Un líder debe actuar con libertad, siendo responsable de sus decisiones y actos pues al tener un puesto de importancia o una posición donde influye a otros, tiene que estar consciente de la dimensión de su función.

La libertad se ejerce participando, función que el líder tiene que cubrir, pero también dejando participar al otro bajo el valor del respeto. Un líder efectivo no debe imponer a los demás, primero debe escuchar a los otros para conocer su perspectiva y de esta forma reflexionar y encontrar la manera de persuadir. El líder que somete a sus seguidores al silencio, “abandona su papel como líder para convertirse sólo en un jefe mediocre que dicta órdenes para que se cumplan” (Selman, 2007, p. 68).

En el liderazgo de excelencia se ejerce la capacidad de decidir, se defiende la libertad, se asume el compromiso consigo mismo y hacia los demás, se aceptan las responsabilidades de los actos sin culpar a los demás y se comparten los éxitos pero también los fracasos.

John Stuart Mill señala que el hombre que permite que le impongan elecciones ajenas a él, no aspira a alcanzar la facultad de la libertad pues actúa por imitación tal como lo hacen los simios. Sin libertad de acción no se pueden desplegar las facultades humanas de percepción y de juicio.

Un aspecto clave para la organización que busca el éxito radica en la calidad de sus líderes con plena libertad –autonomía– que posean un alto nivel de capacidades para liderar con una visión proactiva.

Las empresas que no confían en sus empleados y directivos pone en riesgo su crecimiento porque no le apuesta a sus miembros y coarta las capacidades de desarrollo de los mismos. Cuando no se tiene libertad de opinión, el personal se siente desmotivado, piensa que su opinión no es importante para la organización. Aunque el líder marca la pauta, debe promover la libertad de opinión para hacer partícipes a todos sus seguidores. De esta forma, las organizaciones favorecen a la configuración creativa y autónoma de sus integrantes, que reconocen la confianza ante sus decisiones y se favorece el flujo de acción.

Por otro lado, el respeto también es un valor importante al ejercer la libertad.

"El respeto es uno de los tantos valores que buscamos para culturalizarnos en nuestras organizaciones. Puede aprenderse y ser demostrado por los líderes" (Selman, 2007, p. 72).

Hay que recordar que la libertad de uno termina donde comienza la del otro, por eso el respeto es fundamental para poder ejercerla. El líder no puede confundir su libertad con pasar por encima de los demás, aprovecharse de ellos o dominarlos porque no estaría respetando la individualidad de sus seguidores.

Finalmente, se mencionan algunas actitudes y atributos que debe tener el líder para hacer uso de la libertad:

- No abusar de su autoridad, que ésta le sirva para servir a los demás.
- Delegar de forma eficiente, permitir que las personas elijan la forma en la que deben actuar.
- Saber escuchar para conocer las necesidades e ideas de los demás.
- Ser empático.
- Promover la participación de los demás dentro de los procesos.
- Capacitar a los demás para que hagan las cosas bien y con autonomía.
- Saber diferenciar entre Libertad y Libertinaje.
- Actuar de forma ética y racional.
- Practicar la Solidaridad con sus seguidores.
- Ejercer su Libertad Individual respetando a la vez la Libertad del Otro.

## **2.6 Análisis ético del liderazgo de diversos líderes**

A lo largo de la historia han destacado líderes que con sus acciones han cambiado el rumbo marcando pautas que a la fecha son de gran importancia. En cada etapa se ha comprobado que contaron con las habilidades y aptitudes necesarias para dirigir a grandes masas, logrando sus objetivos y metas.

“...cualquiera que sea la etapa histórica, el éxito de sus metas y misiones depende tanto de su capacidad integradora como de la claridad y precisión con que éstos determinen la dirección y objetivos a seguir” (Jacobo, 2009, p. 16).

Entre los grandes líderes del siglo XX resaltan figuras del entorno social, político, cultural y religioso. Cada uno ha cambiado los hechos con su influencia sobre sus seguidores. Sin embargo, esto no quiere decir que todos han actuado con ética para llegar a sus fines. Entre las figuras de la política más importantes podemos ver a líderes como Adolfo Hitler, Fidel Castro, Franklin D. Roosevelt, Lázaro Cárdenas, Mao Tse Tung, entre otros. En el ámbito religioso resaltan Juan Pablo II, la Madre Teresa de Calcuta y Martin Luther King.

Haremos un análisis ético de dos líderes de diferentes épocas.

### **Martín Lutero**

Fue defensor de la libertad de expresión religiosa. Expuso su Tesis frente a la iglesia del castillo de Wittenberg el 31 de octubre de 1517 iniciando un debate religioso que sigue en nuestros días. La Iglesia temió que a través de la imprenta se propagaran sus ideas que eran vistas como herejes. Inspiró a otros para cuestionar la hegemonía de la Iglesia. Le pidieron que se retractara y lo que hizo fue escribir una carta al Papa León X donde se disculpaba ante él pero dejaba en claro que seguiría pelando por desenmascarar la corrupción que existía alrededor de esta Institución. Fue excomulgado y expulsado.

Este pensador fue un líder que de forma pacífica expuso sus ideas ejerciendo su facultad de libertad de expresión. Fue un líder ético que se atrevió a exponer sus ideas que condenaban los actos pocos éticos que cometían algunos miembros de la Iglesia Católica. Aún con toda la censura, nunca cesó en su intento por hacer consciente a los demás sobre el abuso de poder que se cometía en la Institución. Es notable que haya realizado su lucha a través de actos pacíficos pues de esta forma impulsó a otros a la reflexión sin afectar a terceros. No utilizó artimañas para manipular a sus seguidores. Todas las personas tenemos libertad de culto y Martín Lutero sólo ofreció otra opción para que la gente ejerciera su facultad de elegir, demostrando que nadie debe condenar a otros.

### **Nelson Mandela**

Una de las figuras sudafricanas fundamentales. Fue activista en 1950 que luchó contra los desalojos de la zona oeste de Sudáfrica y defendió la libertad cultural de educación bantú. Luchó contra el *apartheid* (*segregación política, económica, racial y cultural promovida por colonizadores europeos*). Víctima de represión, fue encarcelado durante 27 años pero ni aún dentro de la cárcel cesó en su lucha por la igualdad y los derechos para los sudafricanos. Retó al régimen gubernamental para establecer una constitución basada en principios democráticos e igualdad para todos. Facilitó una transición pacífica y democrática. Ha recibido diversos premios entre los que destacan El Premio Nobel de la Paz.

A pesar de todas las amenazas que sufrió, Mandela siempre mantuvo en alto su dignidad luchando por su derecho de expresión. Pero su lucha fue más allá, porque ni la cárcel pudo detenerlo, aún con la condena cumplida, nunca tuvo miedo de pelear por la justicia e igualdad social para sus compatriotas. Actualmente, muchos líderes se dejan amedrentar por los gobiernos o las circunstancias y así, dejan de ser verdaderos líderes para convertirse tan sólo en títeres. Nunca se dejó manipular y a pesar de tener una situación favorable antes de su lucha, buscó el bien común para sus compatriotas interponiéndolo por

encima del suyo. Mandela siempre ha actuado conforme a los valores universales como la igualdad, la justicia, el amor, la solidaridad, la honestidad, la integridad.

Ha impulsado a sus seguidores a actuar bajo la misma doctrina y nunca ha reaccionado ante ninguna de las graves provocaciones hacia su persona. Los medios para alcanzar su fin siempre fueron pacíficos sin afectar a terceros ni violentar a las masas. Exhibió a la luz pública los actos inhumanos y marginales hacia los sudafricanos sin temor a las represalias. Liberó a los oprimidos y fue congruente con sus ideas demostrando con el ejemplo. Defendió la libertad cultural. Es un pacifista que ha inspirado a buscar un mundo donde reine el respeto, la tolerancia, el entendimiento y el amor entre humanos. Su vida es un símbolo del triunfo del espíritu humano.

### **Bibliografía básica del tema 2**

Fred R. David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México Pearson Prentice Hall. 11°edición

Gareth 2008). México Pearson Prentice Hall 5ta edición R. Jones *Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones* (

Thompson. Strickland (1998) *Dirección y administración estratégicas (conceptos, casos y lecturas)* México Mc Graw Hil.

### **Bibliografía complementaria**

Aristóteles, “Sobre la felicidad humana”, *Ética Nicomaquea*, [México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1954]

Badarraco, Joseph *et al.* (1994). *El liderazgo y la lucha por la integridad*, Bogotá, Norma.

Borda, Guillermo A. (2004). *Manual de derecho civil: parte general*, Bs.As., Abeledo-Perrot [LexisNexis].

Chávez-Calderón, Pedro. (1996). *Ética*, México, Publicaciones Cultural.

Cleaves, Meter. (1985). *Las profesiones y el Estado: El caso de México*, México, El Colegio de México.

Colby, Anne, Ehrlich, Thomas, Beaumont, Elizabeth & Stephens, Jason. (2010). *Educating Citizens: Preparing America's Undergraduates for Lives of Moral and Civic Responsibility*, San Francisco, CA: John Wiley & sons.

Cortina, Adela. (2000). Educación moral a través del ejercicio de la profesión, en *Diálogo Filosófico*, vol. 16, núm. 47, Madrid, 2000.

Etkin, Jorge. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, Bs. As., Garnica.

Fernández, Jorge. (1995). Elementos que consolidan el concepto de profesión. Notas para su reflexión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*.

García de Alba, Juan Manuel. (2003). *Ética Profesional*, Austin, Texas, Centro de Estudios Educativos.

Gómez, Víctor *et al.* (1989). *Universidad y profesiones*. Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.

Gordon, Leonard V. (2004). *SPV, Cuestionario de Valores Personales: Manual*. Madrid, TEA.

Guizar, Rafael. (1998). *Desarrollo Organizacional*, México, McGraw-Hill.

Gutiérrez, Claudio. (1997). "Teoría y moral: teorías y principios", *Introducción a la ética*, disponible en línea: [http://www.claudiogutierrez.com/Introduccion\\_a\\_la\\_etica.html](http://www.claudiogutierrez.com/Introduccion_a_la_etica.html), consultado el 28/09/11.

Hughes, Richard L. et at. (2007). *Liderazgo*, 5<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill.

Jacobo Gutiérrez, Marco Antonio [coord.] (2009). *Líderes Universales del Siglo XX: 1916-1999*, [[\\*](#)].

Kant, Emmanuel. *Crítica de la Razón Práctica*, [Buenos Aires, Losada.]

Machado, María Elena. (1995). *Sociología das Profissões: uma contribuição ao debate teórico*, Río de Janeiro: Fiocruz.

Maturana, Humberto et al. (1997). *Formación Humana y Capacitación*. Santiago de Chile, Dolmen.

Sánchez, Salvador. (2002). *Moral Corporativa vs. Moral Pública. Management today* (en español), México, junio 2002.

Selman, Jim. (2007). *Liderazgo*. México, Pearson Education.

Velázquez Mastretta, Gustavo. (1996). *Humanismo en la Administración II*, México, ECAFSA.

## **Sitios electrónicos**

El eterno resplandor

[http://www.youtube.com/results?search\\_query=%E2%80%9CEl+eterno+resplandor+de+una+mente+sin+recuerdos%E2%80%9D+con+Jim+Carrey+y+Drew+Barrymore&aq=f](http://www.youtube.com/results?search_query=%E2%80%9CEl+eterno+resplandor+de+una+mente+sin+recuerdos%E2%80%9D+con+Jim+Carrey+y+Drew+Barrymore&aq=f)

Diccionario

[www.tuobra.unam.mx/publicadas/050104170116.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050104170116.html)

Generación empresarial

[http://www.generacionempresarial.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/dilemas\\_listado.html](http://www.generacionempresarial.cl/cgi-bin/procesa.pl?plantilla=/dilemas_listado.html)

Definición y características de la cultura organizacional (actualizado)

<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>

<http://www.misrespuestas.com/que-es-la-libertad.html>

Los principios éticos básicos

<http://www.edukativos.com/apuntes/archives/206>

## **Actividades de aprendizaje**

**A.2. 1** Realiza un mapa mental de los contenidos que revisamos en ese tema.

**A.2.2** Investiga la biografía de 3 líderes (en diferentes rubros) que hayan cambiado el rumbo de la historia:

- a. Realiza un análisis ético de sus acciones.
- b. Compáralos con algún líder contemporáneo.

**A.2.3** Realiza un ensayo sobre la relación entre la libertad y liderazgo de George Bush (hijo).

**A.2.4** Lee el libro Ética para Amador y contesta:

- a. Con qué te identificaste
- b. Con qué no te identificaste
- c. Qué relación crees que tenga el liderazgo con este libro
- d. Haz un breve resumen de la importancia de la ética, según lo aprendido en este libro.

**A.2.5** Ve la película “El eterno resplandor de una mente sin recuerdos” (con Jim Carrey y Drew Barrymore ubicada en la siguiente dirección:

[http://www.youtube.com/results?search\\_query=%E2%80%9CEl+eterno+resplandor+de+una+mente+sin+recuerdos%E2%80%9D+con+Jim+Carrey+y+Drew+Barrymore&aq=f](http://www.youtube.com/results?search_query=%E2%80%9CEl+eterno+resplandor+de+una+mente+sin+recuerdos%E2%80%9D+con+Jim+Carrey+y+Drew+Barrymore&aq=f)

A partir de ella, responde las siguientes preguntas.

- a. ¿El doctor actuaba con ética profesional?
- b. ¿Los que trabajaban para él seguían los principios de la empresa?
- c. ¿Crees que la asistente del doctor aplicó en algún momento el concepto de libertad? ¿De qué forma?
- d. ¿Por qué el personaje de Jim Carrey se comporta diferente a los demás pacientes? ¿Qué hace? ¿Qué lo motiva? ¿Por qué cambia de opinión durante el tratamiento?

**A.2.6** Entrevista a 5 gerentes de cualquier organización, identifica si conoce cuáles son los valores y principios por los que se rige, así como los que tiene la organización en la que participa.

**A.2.7** Investiga algún ejemplo a nivel mundial y uno a nivel nacional, en el que la falta de valores haya causado daños a la sociedad. Realiza un análisis sobre esto

## **Cuestionario de autoevaluación**

Contesta el siguiente cuestionario.

1. ¿Qué es la ética profesional?
2. ¿Cuáles son las consecuencias de que el líder carezca de ética profesional?
3. ¿Qué significa la coherencia y por qué es importante para el líder?
4. ¿Qué es la cultura organizacional y cómo influyen en ella las creencias?
5. ¿Cuáles son las metas de los nuevos esquemas gerenciales?
6. Definición de valores, principios y leyes.
7. ¿Cuáles son los principios básicos de la ética profesional?
8. ¿Cuál es la diferencia entre reglas y principios?
9. Explica la importancia de la libertad en el liderazgo.
10. ¿Por qué es importante la libertad dentro de la organización?
11. Lista las actitudes que debe poseer el líder para hacer uso de su libertad.
12. ¿Cómo crean valores las organizaciones? ¿Cuál es el papel del espíritu empresarial en este proceso?
13. ¿Cuál es la relación entre teoría, diseño y cambio organizacional y estructura y cultura organizacional?

## Examen de autoevaluación

Determina si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas.

	<b>Verdadero</b>	<b>Falso</b>
1. La Ética es la ciencia práctica y normativa que estudia racionalmente la bondad y maldad de los actos humanos:	( )	( )
2. Las organizaciones más reconocidas son las que rebasan sus números sin importar lo que se tenga que hacer para lograrlo:	( )	( )
3. La creación de la cultura organizacional no depende de algunos factores como las costumbres, tradiciones, creencias y formas en que una organización cumple con su misión:	( )	( )
4. La creación y mantenimiento de una cultura eficaz que apoye los sistemas motivacionales de la organización es un factor determinante para que sus integrantes se identifiquen y logren los objetivos:	( )	( )
5. En los entornos de trabajo los valores no afectan a los compromisos organizacionales, ni las relaciones con los compañeros:	( )	( )
6. El verdadero líder debe desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para practicar un verdadero liderazgo:	( )	( )
7. Los líderes deben comprometerse con la organización siguiendo los valores que sustentan la estrategia de la compañía y el significado de colaborar en ella:	( )	( )
8. Todas las organizaciones tienen los mismos principios que se reflejan en el comportamiento de sus integrantes:	( )	( )

9. La OIT declaró que los principios fundamentales abarcan la libertad de asociación y la abolición del trabajo infantil, entre otros:	( )	( )
10. Las leyes son las reglas sociales voluntarias establecidas de modo permanente por la autoridad pública y sancionada por la fuerza:	( )	( )
11. No es necesario que las organizaciones conozcan las diferentes reglas del país donde operan:	( )	( )
12. En el liderazgo de excelencia se ejerce la capacidad de decidir, se defiende la libertad, se asume el compromiso consigo mismo y hacia los demás, se aceptan las responsabilidades y se comparten los éxitos y fracasos:	( )	( )

## **TEMA 3. PENSAMIENTO SISTEMÁTICO Y LIDERAZGO**

### **Objetivo particular**

Que el alumno pueda comprender el pensamiento sistémico en las organizaciones, su aplicación del liderazgo sistémico, así como la importancia de la solución de problemas.

### **Temario detallado**

- 3.1 Definiciones de sistema
- 3.2 Características de los sistemas
- 3.3 La organización como sistema
- 3.4 El liderazgo y el pensamiento sistémico
- 3.5 El perfil del líder sistémico
- 3.6 El papel de liderazgo en la solución de problemas

## **Introducción**

Un sistema comprendido como un conjunto de elementos integrados, organizados que se interrelacionan entre sí y su medio, de tal manera que forman un todo. Los sistemas pueden ser abiertos (vivos); como el sistema llamado hombre-máquina, o cerrados (no vivos) como una máquina por ejemplo, por lo tanto la organización y cada una de sus partes no pueden sobrevivir como entes aislados y cerrados.

En la organización, tener una visión sistémica es la capacidad para analizar a la organización, tanto en sus partes como en su todo y las relaciones de interdependencia que tiene con el entorno.

Los sistemas se integran de subsistemas, los cuales son un sistema de sí mismos por ejemplo, dentro de una empresa, ventas, mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos, calidad, informática son interdependientes, y un cambio o un problema en cualquiera de ellos afecta a los demás. Por lo tanto, tienen una interdependencia y se deben coordinar entre sí para funcionar como un todo.

La empresa tiene una relación de interdependencia con otros sistemas del medio que la rodea como por ejemplo los accionistas, los clientes, los proveedores, los acreedores, la competencia, el gobierno, los sindicatos, la comunidad, la naturaleza, etc. y por ende también un cambio en cualquier de éstos afectarán a la empresa.

Comprender la forma en que funcionan los sistemas, cómo actúa la organización como un sistema, y el papel del líder sistémico son puntos que se podrán analizar en este capítulo.

### **3.1 Definiciones de sistema**

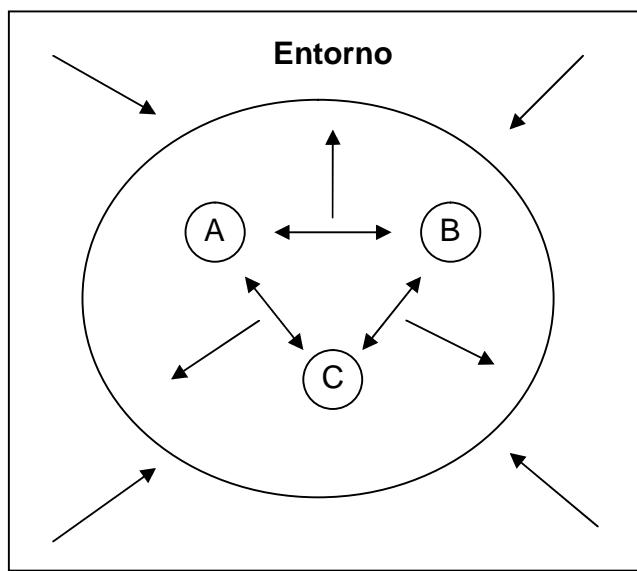
El enfoque de teoría de sistema nace como una herramienta con enfoque interdisciplinario, para apoyar a las organizaciones a comprender y adaptarse a los cambios del medio ambiente o entorno en donde se desenvuelve.

Esta Teoría se fundamenta en:

- Los sistemas existen dentro de sistemas (subsistemas)
- Los sistemas son abiertos
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

#### **Definiciones**

1. “Es un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma o total o totalidad” (Auridac, 1997, p. 55).
2. “Un sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable” (Wendell, 1996, p. 91).
3. “Conjunto de elementos que se mantienen en interacción” (Bertalanffy, 1980, p. 1).
4. “Un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por fronteras identificables de su suprasistema ambiental” (Fremont & Rosenzweig, 1997, p. 15).



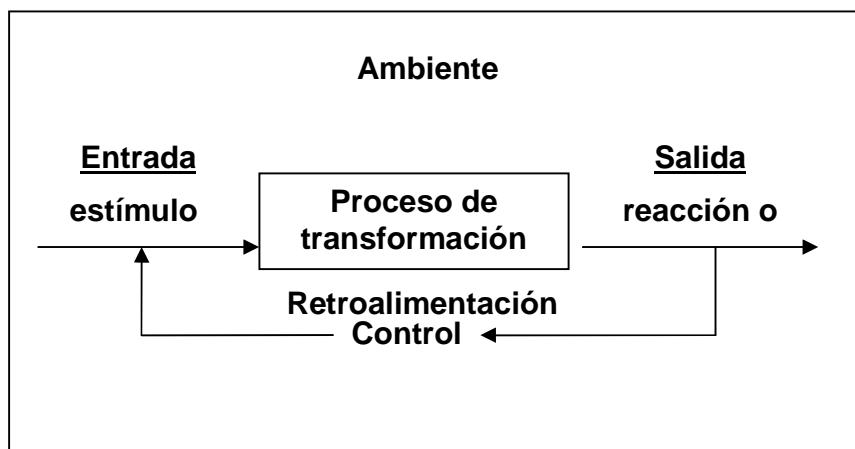
**Figura 3.1**Diagrama de definición de sistema (Auridac, 1997, p. 56)

Todo sistema debe: ser estable para hacer frente a situaciones externas, adaptable a los cambios de su entorno, ser eficiente para alcanzar los objetivos propuestos a través de la sinergia que es la suma de energías individuales enfocadas a un fin común.

### 3.2 Características de los sistemas

Los sistemas deben reunir una serie de características:

<b>Propósito</b>	Un sistema tiene uno o más propósitos, las unidades o elementos y las relaciones, definen una distribución para alcanzar un objetivo.
<b>Proceso dinámico</b>	De interacción entre las partes, que ocurre dentro de la estructura de una organización.
<b>Partes básicas</b>	Un sistema se forma por cinco partes; entrada, proceso, salida, retroalimentación, y ambiente.
<b>Transformación</b>	Lo que entra al sistema es modificado, por ello la salida difiere de la forma en que entra.
<b>Homeostasis</b>	Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto quiere decir la tendencia de los sistemas a adaptarse con el fin de alcanzar el equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente.
<b>Entropía</b>	Es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración o a un estado de desorden.
<b>Multimotivacional</b>	El producto final de un sistema puede ser motivado por diversos deseos o motivos.
<b>Multivariable</b>	Un evento puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados e interdependientes.
<b>Subsistemas</b>	Estos conjuntos o partes pueden ser a su vez sistemas, cuando se indica que el mismo está formado por partes o cosas que forman el todo estos serían de un rango inferior al del sistema que componen.
<b>Macrosistema</b>	Los subsistemas forman o componen un sistema de un rango mayor.



**Figura 3.2 Representación gráfica de un sistema**

Los elementos de los sistemas son:

- **Entrada:** es el inicio del proceso del sistema, integradas por personas, energía, materia, información o estímulos.
- **Proceso:** es la transformación del elemento de entrada al sistema, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas.
- **Salida:** es el resultado del proceso, el objetivo por el cual reunieron elementos y relaciones del sistema, y puede ser un producto, un servicio o una reacción
- **Retroalimentación:** Tiene como función del sistema controlar el resultado con un criterio o un estándar previamente establecido.
- **Ambiente:** Es el medio que envuelve externamente el sistema.

Las funciones de los sistemas o subsistemas:

- Cumplir con los fines y objetivos establecidos.
- Adaptarse a los cambios del medio ambiente.
- Mantener un equilibrio interno.
- Integrar la cohesión grupal.
- Desarrollar la creatividad de las personas.

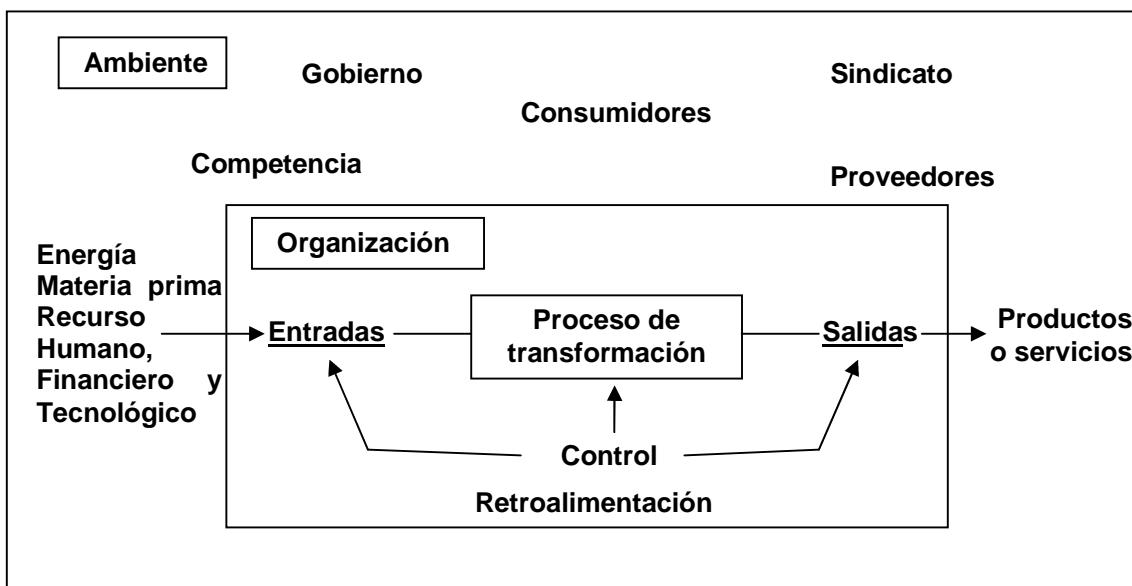
### **3.3 La organización como sistema**

Una organización “es una unidad social, compuesta de dos o más personas, coordinada conscientemente que funciona de una manera continua con el propósito de lograr un objetivo en común” (Robbins, 2004, p. 2). También puede ser definida como un sistema social, formada por individuos y grupos de trabajo organizados en una determinada estructura y que desarrollan actividades utilizando recursos para un fin común.

La organización como sistema nos permite ver el funcionamiento de las organizaciones a través de las relaciones de interacción continua con el medio ambiente que lo envuelve. Esta relación conlleva los conceptos de sistemas abiertos, subsistemas y macrosistemas.

#### **Las organizaciones como sistemas abiertos**

Un sistema abierto es aquel que tiene un ambiente, es decir se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas (Audirac, 1997, p. 58). El concepto de sistema abierto es perfectamente aplicable a una organización en el cual se describe las acciones e interacciones dentro de un ambiente externo caracterizado por los clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, órganos gubernamentales y muchos otros factores externos. Influye sobre el medio pero también recibe influencias de este. Además está integrada por diversas partes interrelacionadas internamente con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.



**Figura 3.3 La organización como sistema**

De la figura anterior se puede observar la interacción de la organización como sistema:

- Las organizaciones, como todo sistema social, son afectados por el ambiente.
- Las organizaciones son sistemas dentro de sistemas.
- La organización debe ser abordada como un subsistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor. Los otros subsistemas de un sistema mayor componen la situación o ambiente en que opera la organización.
- Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.
- La organización puede alcanzar un estado estable cuando se presentan dos elementos: unidireccionalidad y progreso.
- Unidireccionalidad a pesar de los cambios de la organización o del ambiente, los resultados son los alcanzados.
- Progreso esto quiere decir que el sistema deberá mantenerse, en relación con el fin deseado.

- Las fronteras son las líneas que sirven para demarcar lo que está dentro del sistema.

### **Subsistemas que forman la organización**

En la misma definición de sistema, se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que el mismo *está formado por partes o cosas que forman el todo*. Estos conjuntos o partes pueden ser a su vez sistemas, ya que conforman un todo en sí mismos y estos serían de un rango inferior al del sistema que componen. (Solano, 2009)

Además,

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. (Espinosa, 2009)

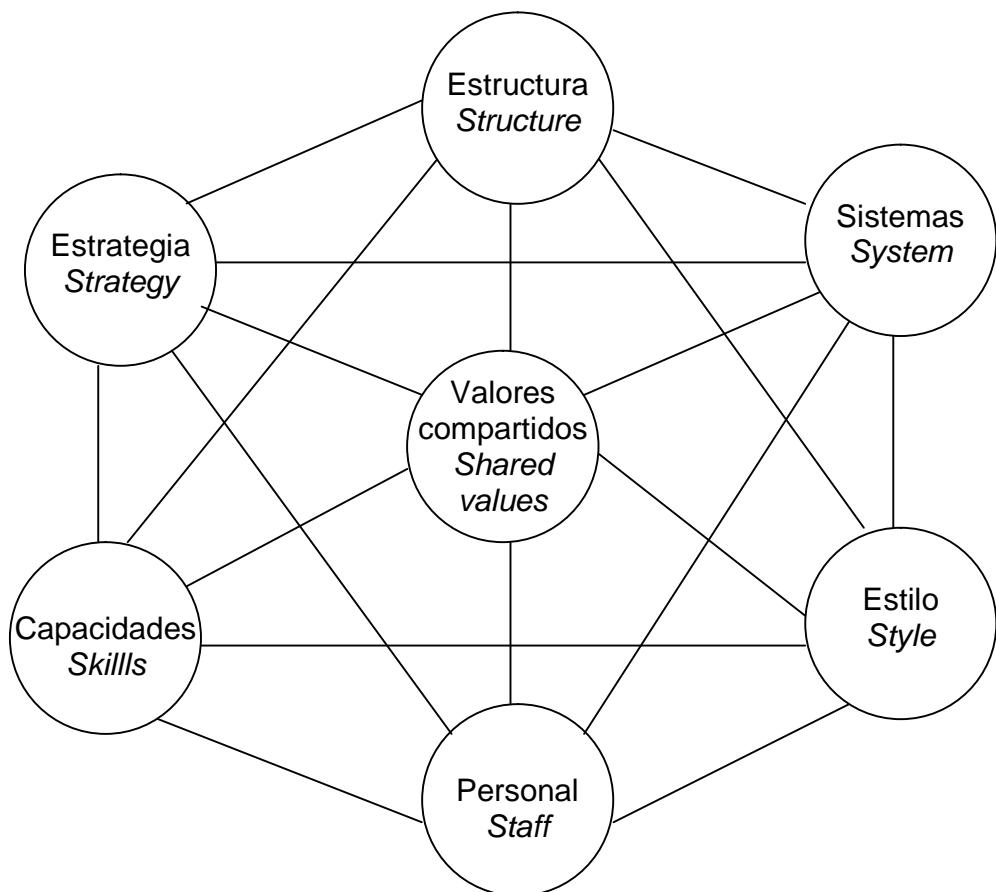
En una organización podrás observar los siguientes subsistemas:

<b>Subsistema psicosocial</b>	Integrado por individuos y grupos que interaccionan, por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
<b>Subsistema técnico</b>	Comprende las habilidades conceptuales necesarias para el desarrollo de tareas, incluyendo técnicas para la transformación de insumos en productos.
<b>Subsistema administrativo</b>	Integra a la organización con su medio estableciendo objetivos, desarrollando planes de integración, estrategias de operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control. (quintero, 2003)

Estos subsistemas forman o componen un sistema de un rango mayor, el cual para los primeros se denomina **macrosistema**

### 3.4 El liderazgo y el pensamiento sistémico

El líder sistémico debe visualizar en forma integral la interacción de los elementos que identifican a la personalidad de una organización. Estos elementos son siete y su interacción puede apreciarse en la siguiente figura.



**Figura 3.4 El esquema McKinsey de las 7 eses** (Velázquez, 1996, p. 165)

Este esquema ha ayudado a explicar –en forma sistémica– el pensamiento acerca del hardware (la estrategia y la estructura de una organización) y también acerca del software de una organización (estilo de liderazgo, sistemas, personal,

destrezas y valores compartidos). La cultura organizacional o la forma en que se hacen las cosas; son los valores compartidos y también son el eje en torno al cual se interrelacionan las demás variables. Como se puede apreciar, en el esquema se establecen las siete eses, porque en idioma inglés empiezan con S.

En otro enfoque, Meter M. Senge (1994), escritor norteamericano y asesor en el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), proyecta un enfoque defensor de las organizaciones que aprenden en su libro *The Fifth Discipline* (*La Quinta Disciplina*) y destaca las cinco tecnologías competentes que deben crear organizaciones de aprendizaje:

- 1. Organización de aprendizaje:** en su esencia, en todas las organizaciones se aprende.
- 2. Maestro personal para los individuos:** un mentor que contempla la vida como un trabajo creativo.
- 3. Modelos mentales:** para cuestionar a la cadena de mando en la dirección de una organización y desarrollar a los líderes y seguidores como intelectos que pueden trabajar en forma sinérgica (Sumando Energías).
- 4. Visión compartida:** el futuro que se desea para una organización incluyendo la misión –razón de ser- y los valores.
- 5. Aprendizaje en equipo:** cómo pasar de un grupo –con cierta conciencia de nosotros- a un equipo –con plena conciencia de nosotros.

Las cinco tecnologías mencionadas por Meter Senge son subsistemas en un sistema total de dirección. Un líder sistémico no puede darse el lujo de ignorarlas, ya que coadyuvan o respaldan a una organización en su desarrollo.

Es muy importante señalar que el Carácter Sistémico del Liderazgo supone la aplicación sistemática o la aplicación de la teoría de los sistemas a la comprensión del hombre “un organismo no es una máquina; en un organismo está todo conectado” (Polo, 1991, p. 35).

El carácter sistemático del líder debe interpretar y aplicar los siguientes conceptos en el desarrollo de un liderazgo humanístico:

- El hombre es un ser dinámico es un sistema libre.
- Toda organización es un sistema cooperativo.
- En las organizaciones, la relación entre jefe y colaboradores es un sistema abierto.
- Liderazgo y obediencia son actividades que se alternan.
- El liderazgo es un sistema cooperativo entre líder y seguidores.

En conclusión, se puede hablar del liderazgo y del pensamiento sistemático desde una consideración sistemática de las organizaciones y de las tareas directivas o gerenciales. El líder sistemático debe pensar en el liderazgo como un sistema de colaboración entre líder y seguidores, en que la acción de dirigir sea recíproca –de modo que la relación de mandar y obedecer; de mandato y obediencia– sea alternativa o tal vez interactiva.

Además, no se puede hablar de un líder sistemático –acentuando su dimensión social– si la comunicación en la organización, es decir, entre todos sus miembros o integrantes, no se hace una realidad compartida.

### **3.5 El perfil de un líder sistemático**

Para hablar de un perfil (habilidades o atributos) que debe tener un líder sistemático, es necesario establecer el concepto de un líder sistemático:

**Un Líder sistémico:** es aquel que sabe equilibrar la interacción de sus habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales para modelar la relación Líder-Seguidor.

Si se describen las habilidades técnicas, se puede relacionarlas con la asertiva percepción e interpretación de:

- Los números
- Los procedimientos
- Los métodos
- Los procesos
- La tecnología
- La maquinaria y los equipos
- Los sistemas de información
- El pensamiento abstracto
- La inteligencia racional

Si las habilidades conceptuales se describen, se puede relacionarlas con la asertiva percepción e interpretación de:

- El sistema organización
- La visión global
- La calidad total
- El entendimiento estratégico
- El entendimiento táctico
- La planeación, la organización y el control
- La visión, la misión y los valores de una organización
- La eficiencia y la eficacia
- La productividad
- La empresa o la institución
- La noción interdisciplinaria
- La noción del cambio
- El análisis de problemas y la toma de decisiones

- La administración y uso del tiempo
- La teoría del conocimiento

Si se describen las habilidades humanísticas, se puede relacionarlas con la asertividad, percepción e interpretación de:

- La sensibilidad
- El liderazgo
- La dirección
- La supervisión
- La comunicación
- La motivación
- El manejo de conflictos
- La negociación
- La actitud de mando
- El comportamiento en el mando
- La integración de grupos
- El trabajo en equipo
- La formación, como entrenamiento, capacitación o adiestramiento
- El carácter emprendedor
- La creatividad
- La administración por valores o principios
- El poder carismático
- La imparcialidad
- La delegación de autoridad

Un líder sistémico tendrá que equilibrar en forma consistente sus habilidades técnicas, humanísticas y conceptuales para anticipar los efectos y coordinar las interrelaciones presentes y futuras de manera que le permita diseñar los sistemas de apoyo necesarios.

### **3.6 El papel del liderazgo en la solución de problemas**

Resulta de vital importancia que el líder tenga una visión importante para analizar problemas y tomar decisiones. Cuando un líder reconoce la naturaleza de un problema y entiende lo que puede hacer al respecto, considerando alternativas posibles, llegando a una conclusión para tomar decisiones, implementando los sistemas y medios para moverse hacia la acción y poner en efecto la decisión, entonces se está hablando de un liderazgo eficaz, orientado a lograr objetivos.

Un problema es simplemente una dificultad que lleva a lo que es discutible, cuestionable o dudoso. Ya se ha mencionado que el liderazgo es el impacto o la influencia que tiene una persona en la conducta de otros. En este caso, sus subalternos, subordinados o seguidores y es vital que para resolver un problema, el líder ejerza su poder de influencia para plantear un problema, analizar alternativas de solución, tomar una decisión y ejercer las acciones que sean necesarias para resolver el problema.

La función máxima de los dirigentes, tanto en la vida familiar, como en la administración de empresas y negocios de la política y la toma de decisiones. Un jefe, un ejecutivo, es por definición, el que toma las decisiones. Más aún, un modo sencillo para conocer y valorar el nivel jerárquico real de una persona dentro de una institución, es averiguar qué tiene en la toma de decisiones.

En cualquier escenario de la vida, cuando las decisiones se llevan sistemáticamente, se toman bien, se logra con facilidad la satisfacción de todos y la organización marcha sobre ruedas.

De lo contrario, se gestan, desarrollan y proliferan marañas de problemas, acusaciones mutuas, resentimientos, pérdida de motivación, y al cabo de todo, inefficiencia y caos.

El análisis de problemas y la toma de decisiones, como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad; determinación, resolución, audacia, disciplina, ponderación, claridad de ideas y propósitos, seguridad, dedicación, compromiso y renuncia.

Desafortunadamente, en esta carrera hacia la superación y madurez, queda siempre a los individuos la alternativa de marginarse, evadirse, “rajarse”, en una palabra: no decidir sino buscar que otros decidan por uno. Tal parece la actitud de gran parte del pueblo mexicano, sin embargo todo ello puede requerir una verdadera reeducación de los jefes, los individuos y los grupos.

Los problemas no deben quedarse estáticos, es necesario que la influencia del líder sobre la conducta de otros, sus seguidores o subalternos, permita la toma de decisiones. Una decisión es “la enunciación de un curso de acción con el firma propósito de llevarlo a cabo [...] Una determinación a la que se llega después de deliberar” (Velázquez, 1980, p. 39).

Un líder y sus seguidores deben considerar a una herramienta importante para analizar problemas, considerar alternativas, llegar a una conclusión y moverse a la acción, para darle solución a los problemas. Esta herramienta es un método de cuatro pasos.

### **Primer paso: Ver cuál es el problema**

- a) ¿Cuál es la situación? (qué, quién, por qué)
- b) ¿Qué factores en la situación son importantes y deben ser tomados en cuenta?
- c) ¿Cuáles son los problemas específicos por decidir?

### **Segundo paso: Considerar alternativas posibles**

Examen de posibilidades

- a) Encararse a la situación y al problema delineado. ¿Cuáles son los posibles caminos de acción y las razones para cada uno?

- b) ¿Qué lazos parecen unir al grupo? ¿Sobre qué hay avenencia de hechos, principios u objetivos?
- c) ¿Cuáles son las diferencias principales, si las hay, sobre realidades, objetivos, principios, deseos?

#### **Exploración de diferencias respecto a hechos y puntos de vista**

- a) ¿Qué información adicional se requiere? ¿Cómo puede ser obtenida?
- b) ¿Pueden ser discutidos los distintos puntos de vista?

#### **Tercer paso: Llegar a una conclusión**

- a) ¿Qué decisión tomará mejor en cuenta los factores pertinentes, los propósitos y deseos del grupo, los varios puntos de vista?
- b) ¿Cuáles son las razones para esta decisión?

#### **Cuarto paso: Moverse hacia la acción**

- a) ¿Cuáles son los sistemas y medios de poner en efecto la decisión?
- b) ¿Cuáles son los pasos siguientes? ¿De quién son responsabilidad? ¿Qué, dónde, cómo? Véase Velázquez (1980, pp. 40 y ss.)

#### **Bibliografía básica del tema 3**

Fred R. David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México Pearson Prentice Hall. 11°edición

Thompson. Strickland (1998) *Dirección y administración estratégicas (conceptos, casos y lecturas)* México Mc Graw Hil.

## Bibliografía complementaria

Auridac, Carlos, et al. (1997). *El abc del desarrollo organizacional*. México: Trillas.

Bertalanffy, Ludwig, von, et al. (1980). *Teoría general de sistemas*. (3<sup>a</sup> ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Espinosa Osorio, David. (2009). "Ludwig von Bertalanffy, teoría general de sistemas", Gestiópolis, 21/07/09, disponible en línea: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/ludwig-von-bertalanffy-teoria-general-de-sistemas.htm>

Fremont, E. Katz, Rosenzweig, James E. (1997). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.

McKinleyville: Cómo se logra el liderazgo, en *The Special Edge*, vol. 19, N0. 3, verano de 2006, disponible en línea: <http://www.calstat.org/publications/pdfs/06sumS.pdf>

Polo, Leonardo. (1991). *Quién es el Hombre*, Madrid: Rialp.

Quintero, Tahis. (2003). "Comportamiento organizacional", Gestiópolis, disponible en línea: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/cotahis.htm>

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10<sup>a</sup> edición, México: Pearson Educación.

Solano, Ronald. (2009). "Teoría de sistemas", Monografías, (24/10/09), disponible en línea:  
<http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>.

Velázquez Mastretta, Gustavo. (1996). *Humanismo en la Administración I*, México: ECAFSA.  
----- (1980). *Administración de los sistemas de producción*. (4<sup>a</sup> edición). México: Limusa.

Wendell, French, et al. (1996). *Desarrollo organizacional*. (5<sup>a</sup> ed.). México: Prentice Hall.

## **Sitios electrónicos**

Diccionario  
<http://es.thefreedictionary.com/l%C3%ADder>

Sistémico - Definición - WordReference.com  
[www.wordreference.com/definicion/sist%C3%A9mico](http://www.wordreference.com/definicion/sist%C3%A9mico)

[www.tuobra.unam.mx/publicadas/050104170116.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050104170116.html)

Definición de estrategia  
<http://www.definicion.org/estrategia>

Líder sistémico  
<http://definicion.de/informacion/>

## **Actividades de aprendizaje**

**A.3.1.** Investiga otras definiciones de sistema, subraya las palabras claves y realiza tu definición de sistema.

**A.3.2.** Realiza un mapa conceptual de la organización como sistema y sus características.

**A.3.3.** Investiga y analiza los sistemas que conforman a cualquier empresa. Toma de ejemplo alguna donde te puedan facilitar información.

**A.3.4.** Escribe un ensayo sobre las aplicaciones de la teoría general de sistemas en el liderazgo.

**A.3.5.** Elabora un mapa mental sobre el liderazgo y el pensamiento sistémico.

**A.3.6.**

### **CASO PARA ANALISIS**

**Un enfoque sistémico para mejorar las escuelas McKinleyville: Cómo se logra el liderazgo, en *The Special Edge*, vol. 19, N°. 3, verano de 2006.<sup>1</sup>**

Los estudiantes de la clase de octavo grado de Julie Giannini-Previde están estudiando la Guerra Civil, y están listos para la **lucha**. Asignados a equipos que representan el Norte y el Sur—incluso con generales con sombreros azules o grises—están jugando “Battle Jeopardy”, un juego de preguntas y respuestas basado en el popular programa de televisión. Cuando contestan las preguntas por turno, es evidente que los estudiantes se están divirtiendo mientras repasan los acontecimientos tumultuosos de 1863. Lo que no es evidente es

---

<sup>1</sup> Tomado de: <http://www.calstat.org/publications/pdfs/06sumS.pdf> Recuperado el 25/10/2008.

que algunos de ellos son estudiantes con discapacidades que también reciben servicios de educación especial.

### **De la segregación al liderazgo**

Estos estudiantes de la Escuela Intermedia McKinleyville que solían estar segregados—y estigmatizados—en las clases de educación especial con un plan de estudios compensatorio, ahora se sientan junto a sus compañeros y reciben la misma instrucción del grado, basada en los criterios de desempeño. Y las cifras muestran cuán positivo es esto. El desempeño académico ha mejorado y los problemas disciplinarios han disminuido. Los estudiantes que reciben servicios de educación especial—estudiantes de recursos—se han integrado sin distinción en las clases de educación general. Este logro le ha valido a McKinleyville la designación de Escuela Intermedia Modelo del Superintendente del Estado de California y Centro de Liderazgo de CalSTAT. La integración puede ser sin distinción ahora, pero hizo falta un cambio cultural en la escuela rural del norte de California para que este modelo prosperara. Los componentes esenciales incluyeron el liderazgo de una maestra de educación especial muy decidida, un cuerpo de administración que apoyaba el cambio, y personal dispuesto a darle una oportunidad a la colaboración.

### **Cómo lo lograron**

Mindy Fattig llegó a McKinleyville en 1999 para enseñar una clase básica tradicional de educación especial (lengua, lectura y ciencias sociales) a estudiantes de sexto a octavo grado ---quienes se enorgullecían de haber hecho despedir a su última maestra. "No podía enseñar," recuerda. "Pasaba el 100 por ciento de mi tiempo ocupándome de problemas de conducta. Casi no tenía contacto con el resto de la escuela—y estoy segura de que también era la forma en que se sentían mis estudiantes—y me parecía que no estaba ayudando a los niños." Agotada al llegar noviembre, Fattig le dijo al entonces director Dale McGrew que terminaría el año pero que no volvería. La rotación de maestros en ese puesto había sido tan frecuente que McGrew sabía que era necesario hacer algo. En lugar de aceptar su dimisión, recuerda Fattig, le preguntó, "¿Qué quiere hacer?" Luego de investigar en línea y asistir a una conferencia sobre educación especial, Fattig supo la respuesta: "Sabía que mis niños tenían que estar con sus compañeros." Encontró una colaboradora dispuesta en Julie

Giannini-Previde, y ambas comenzaron un programa piloto en 2000: la enseñanza en equipo de una clase básica de educación general de octavo grado, integrando 15 de los estudiantes de recursos de Fattig. Los estudiantes de las clases de recursos recibían apoyo adicional de Fattig en tanto que los estudiantes más avanzados se beneficiaban teniendo dos maestras certificadas en la clase. Y pronto los problemas de conducta que habían abrumado a Fattig el año anterior comenzaron a disminuir. "Sólo por estar en la clase de educación general con apoyo, las sanciones de estos estudiantes disminuyeron en un 60 por ciento," comentó.

### **Conseguir más apoyo**

Sabiendo que conseguir el apoyo de los demás maestros era fundamental para ampliar el modelo, Fattig y Giannini-Previde comentaron sus éxitos en las reuniones de personal. Cuando estos éxitos aumentaron, más maestros—que al principio eran reacios a aceptar en sus clases a los estudiantes de programas de educación especial—estuvieron dispuestos a probar la integración y la colaboración. Con el apoyo de McGrew y el director actual, Doug Oliveira, la implementación del programa fue gradual. El esfuerzo fue voluntario durante los dos primeros años, un programa de incorporación de maestros que se convirtió en un ejemplo clásico de "liderazgo desde el centro". El segundo año, se agregaron las clases básicas de sexto y séptimo grado, y el tercer año, matemática y ciencia. Si algunos de los maestros aún eran escépticos a su presencia en sus clases, cuenta Fattig, "Les dije que no estaba allí para evaluarlos, sino para ayudar." Conseguir el apoyo de los estudiantes fue mucho más fácil. Los maestros planificaron actividades para destacar que todos los estudiantes tienen tanto aspectos fuertes como débiles, que los estudiantes aprenden de distintas maneras, y que cada estudiante obtendría lo que él o ella necesitase en la clase. Los estudiantes aceptaron rápidamente el programa y recibieron con agrado el apoyo y atención adicional de tener dos maestros en la clase. Cuando se les pidió, al final del primer año, que compararan las clases segregadas e integradas, un estudiante de recursos respondió, "Creo que esta fue una buena clase porque realmente no se sabía quién no era la persona más inteligente ni quién era el genio en computación" [se corrigió la ortografía]. Hoy, la integración y la colaboración se han incorporado a la cultura de McKinleyville, donde el 12 por ciento de los 390 estudiantes de la escuela reciben servicios de educación especial. "Es un programa que tiene sentido", dice Oliveira. "Todos lo han

aceptado." Los resultados son asombrosos: En sólo dos años (2003-5) el Índice de Desempeño Académico (Academic Performance Index [API]) de McKinleyville aumentó de 7 a 10, el más alto comparado con escuelas similares; y los resultados de los estudiantes de recursos en las pruebas uniformes de inglés y matemática han mejorado en forma constante desde que comenzó el programa.

### **La conducta de los estudiantes**

En cuanto a la conducta de los estudiantes, explica Oliveira, "Lo que no vemos ahora son los problemas de conducta de rutina que teníamos en el sistema anterior. Los niños de educación especial no se distinguen en absoluto en cuanto a medidas disciplinarias." La rotación en los 24 maestros certificados es tan baja que la persona con menos antigüedad lleva cinco años en la escuela. Dos elementos esenciales del programa han contribuido a su éxito: el apoyo académico (en clases especiales y a través de apoyo gratuito después de clase) e instrucción diferenciada. Cuando resultó evidente que algunos estudiantes necesitaban más tiempo y asistencia para mantener el ritmo de la clase de educación general, se agregaron clases de apoyo académico en 2002. A cargo de Fattig y otra maestra especialista en recursos, las clases ofrecen guía sobre cómo estudiar, ayuda con las tareas asignadas, preparación para el trabajo en clase futuro ("preparación para la instrucción"), y revisión del material cubierto en clase ("repetición de la instrucción"). Las clases están abiertas a los estudiantes de educación general como optionales y son tan populares que hay una lista de espera.

### **El programa en acción**

Los estudiantes de la clase básica de séptimo grado de Teri Waterhouse, un cuarto de los cuales son estudiantes de recursos, trabajan en silencio en una prueba sobre feudalismo. Fattig y Waterhouse, las maestras del equipo, caminan entre los escritorios, ofreciendo ayuda cuando alguien levanta la mano. Después de clase, las dos maestras conversan sobre los planes para esa semana. Waterhouse dice que les pedirá a los estudiantes que escriban un ensayo sobre por qué surgió el feudalismo en la Europa medieval. Le entrega a Fattig un "plan del ensayo" diagramado que Fattig utilizará en la clase de apoyo académico para preparar a los estudiantes para la tarea. Esta parte es fundamental para el

éxito del programa. Tener una idea de lo que está ocurriendo en las clases de educación general da más confianza a los estudiantes de recursos sobre su capacidad para hacer el trabajo que se requiere. Este tipo de planificación académica en colaboración entre los maestros de recursos y educación general se cumple en todas las materias. Además, los equipos de los grados, compuestos por maestros de ciencias, matemática, básico y recursos, se reúnen semanalmente para conversar sobre el plan de estudios y comentar sus inquietudes sobre estudiantes en particular.

### **Adaptarse a las necesidades de los estudiantes**

Todos los estudiantes de McKinleyville aprenden el mismo plan de estudios en clases integradas, pero no todos aprenden al mismo ritmo. Los maestros pronto comprendieron la necesidad de un plan de estudios "escalonado" y recibieron capacitación sobre instrucción diferenciada, un plan que permite al maestro modificar el plan de estudios para satisfacer las necesidades tanto de los estudiantes con dificultades como de los avanzados. Los estudiantes de la clase de Giannini-Previde tendrán una evaluación de sus conocimientos sobre la Guerra Civil, pero no todos tendrán el mismo examen. Aunque muchas preguntas son idénticas, la prueba de los estudiantes de recursos, por ejemplo, tendrán menos opciones en una pregunta de respuestas múltiples. Las tareas semanales para el hogar sobre los mismos temas se pueden modificar para los estudiantes de recursos, en general y superdotados.

### **Cambio de cultura**

El personal ha adoptado el cambio de cultura en McKinleyville. Los maestros que solían trabajar en el semiaislamiento ahora pasan más tiempo juntos, dentro y fuera de la clase, y aprenden mucho unos de otros. Cuando los maestros de sexto grado se reunieron para almorzar en un cálido día de primavera, conversaron sobre los cambios que habían vivido. "Me abrió los ojos sobre otros métodos de enseñanza." "Antes, no había tiempo de coordinar con el maestro de recursos." "Al principio fue abrumador, pero se logra poco a poco." "Se trabaja con los niños y las situaciones con problemas como equipo." El maestro que hizo este último comentario tenía un niño con problemas en su clase. Se evaluó al niño y se determinó que tenía una discapacidad del aprendizaje, y el equipo reunido en la clase estaba trabajando en el problema. Estaban presentes Oliveira,

la psicóloga escolar Lisa Miller, la persona encargada de las pruebas de diagnóstico, la maestra, Fattig, la madre del niño y, en el extremo de la mesa, el propio alumno de sexto grado. El propósito de la reunión era elaborar un Plan Individual de Educación (Individual Education Plan [IEP]) para el niño que le brindara apoyo académico. Miller había conversado sobre el programa con la madre del niño ("Puedo apoyar este modelo en un 100 por ciento y hablar sobre él con sinceridad con los padres," había comentado Miller). Se analizaron los resultados de las pruebas, la maestra habló sobre lo que se observó en clase. Luego Fattig conversó con el niño, haciéndole preguntas para que se sintiera cómodo y explicándole que trabajaría con él para ayudarlo en el otoño. Fue la misma forma fácil y directa que utilizó para decirle a otro estudiante que hiciera parte de la tarea antes de llamar por teléfono, al intercambiar un saludo informal con un niño que cruzaba el amplio campus entre clases, y arrodillarse junto al escritorio de un alumno de séptimo grado con dificultades.

### **Una conclusión, pero no el final**

Han pasado siete años desde que Mindy Fattig entró a la oficina del director para renunciar. El ex director McGrew recuerda "El deseo de Mindy de convertir algo que no resultaba en algo que resultara." Tres años después, la Escuela Intermedia McKinleyville había integrado a los estudiantes con necesidades especiales en todos los aspectos del programa de educación general, desde el plan de estudios básico hasta las actividades extracurriculares. La integración es tan completa, dice Olivera, que "No muchos niños saben quiénes son los estudiantes de recursos." El modelo de colaboración de la escuela ha sido presentado en congresos sobre educación de todo Estados Unidos. McKinleyville fue una de las cuatro escuelas intermedias designada "Escuelas para tener en cuenta en 2006 de California" ("California's 2006 Schools to Watch") por el superintendente del educación del estado. Y esta primavera, Mindy Fattig fue nombrada maestra del año del condado de Humboldt.

Analiza el caso presentado, considera los elementos sobre solución de problemas. A partir de ello, elabora un cuadro sinóptico donde señales la problemática del caso y su(s) posible(s) solución al mismo.

### **Cuestionario de autoevaluación**

Contesta el siguiente cuestionario.

1. Define la teoría de sistema y explica en qué se fundamenta.
2. Explica las características de los sistemas.
3. ¿Cuáles son las funciones de los sistemas?
4. Explica por qué el concepto de sistema abierto puede ser aplicado a la organización.
5. Elabora la figura donde se explique a la organización como sistema.
6. ¿Qué subsistemas se pueden ver en la organización?
7. Desarrolla el esquema de McKinsey de las 7 eses.
8. Explica el enfoque de M. Senge sobre las organizaciones.
9. ¿Qué conceptos debe aplicar el líder sistémico en el desarrollo de un liderazgo humanístico?
10. ¿Cómo se forma el perfil de un líder sistémico?

## **Examen de autoevaluación**

Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. Los elementos de los sistemas son:
  - a) Ruta, operandos, salida, retroalimentación, ambiente.
  - b) Entrada, proceso, ruta aleatoria, retroalimentación, ambiente.
  - c) Entrada, proceso, salida, satisfacción, ambiente.
  - d) Entrada, proceso, salida, retroalimentación, medio.
  - e) Entrada, proceso, salida, retroalimentación, ambiente.
2. Sistema social, formado por individuos y grupos de trabajo organizados en una determinada estructura. Desarrollan actividades utilizando recursos para un fin común.
  - a) Organización
  - b) Sistema
  - c) Agrupación
  - d) Equipo de Alto Rendimiento
  - e) Cultura Organizacional
3. Las organizaciones son sistemas dentro de:
  - a) Ambiente
  - b) Personas
  - c) Sistemas
  - d) Procesos
  - e) Consumidores

4. La organización puede alcanzar un estado estable cuando se presentan dos elementos:

- a) bidireccionalidad y progreso
- b) unidireccionalidad y progreso
- c) bidireccionalidad y proceso
- d) unidireccionalidad y proceso
- e) bidireccionalidad y protección

5. El sistema organizacional tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas. Ésta es la propiedad \_\_\_\_\_ de las organizaciones.

- a) morfónica
- b) heterogénea
- c) homogénea
- d) simbiótica
- e) morfogénica

6. Los subsistemas componen un sistema de un rango mayor que se denomina:

- a) macrosistema
- b) ecosistema
- c) microsistema
- d) maxisistema
- e) mediosistema

7. ¿Qué supone el carácter Sistémico del Liderazgo?

- a) la aplicación esquemática o la aplicación de la teoría de los sistemas a la comprensión del hombre
- b) la aplicación sistémica o la aplicación de la teoría de los sistemas a la comprensión del hombre
- c) la aplicación del ecosistema en la organización
- d) la aplicación externa o la aplicación interna de la teoría de los sistemas a la comprensión del hombre
- e) la aplicación de los procesos y la diversidad de los sistemas de comprensión del hombre

8. [Completa la siguiente afirmación:] No se puede hablar de un líder sistemático si

la \_\_\_\_\_ en la organización no se hace una realidad compartida.

- a) implementación
- b) coordinación
- c) comunicación
- d) sistematización
- e) profesionalización

9. El perfil del líder sistemático se forma con 3 tipos de habilidades:

- a) técnicas, consensuales y logísticas
- b) numéricas, conceptuales y logísticas
- c) numérica, consensual y humanística
- d) técnicas, conceptuales y humanísticas
- e) técnicas, consensuales y humanísticas

10. Que establece y desarrolla un subsistema administrativo:

- a) técnicas, consensuales y logísticas
- b) objetivos y planes de integración
- c) estrategias numéricas, y consensual
- d) técnicas, conceptuales y objetivos
- e) técnicas, procesos y controles

## **TEMA 4. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**

### **Objetivo particular**

Que el alumno conozca la negociación, así como las características, estilos y técnicas para que comprenda el proceso de negociar y pueda asimilar su importancia para el liderazgo.

### **Temario detallado**

- 4.1 Concepto de negociación
- 4.2 Características de una negociación
- 4.3 Concepto de conflicto
- 4.4 Importancia de la negociación en el manejo de conflictos
- 4.5 Características del negociador
- 4.6 Desarrollo de habilidades para negociar
- 4.7 Proceso de negociación
- 4.8 Estilos de negociación
- 4.9 Técnicas de negociación

## **Introducción**

Negociar es una actividad que realizamos en todo momento y casi en cualquier situación, tanto en la vida profesional como personal. Sin embargo, si una persona no está preparada o no sabe negociar, estará enfrentada a desacuerdos y conflictos, que arrojan resultados no necesariamente satisfactorios.

Todo líder debe tener las capacidades de prevenir y resolver conflictos en los momentos en que las situaciones se presenten, demostrando sus habilidades para negociar, como parte de su función en las relaciones interpersonales, grupales u organizacionales.

La negociación es un proceso que termina en un acto: el acuerdo, que será el objetivo final y para conseguirlo es indispensable conocer las técnicas de negociación que verás a continuación.

### **4.1 Concepto de negociación**

En la antigüedad se resolvían los conflictos a través de una lucha directa donde había un vencedor y un vencido, en la actualidad esto se ha convertido en una habilidad llamada negociar. Las personas, al igual que las organizaciones, están inmersas en un enlace continuo de interacciones y negociaciones, en este contexto las negociaciones se realizan:

- Entre dos personas
- Entre una persona y un grupo
- Entre grupos.

¿Pero qué es negociar?

A continuación se podrán interpretar varios conceptos de negociación.

“Es la actividad mediante la cual ambas partes tratan de satisfacer sus necesidades, mejorando la propia posición y sistema de valores dando lugar a un nuevo valor” (Montaner, 1992, p. 12).

“Es el proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes” (Chiavenato, 2004, p. 535).

“Es el proceso que se sigue para satisfacer necesidades, cuando otra persona controla lo que nosotros queremos” (Maddux, et al., 1992, p. 7).

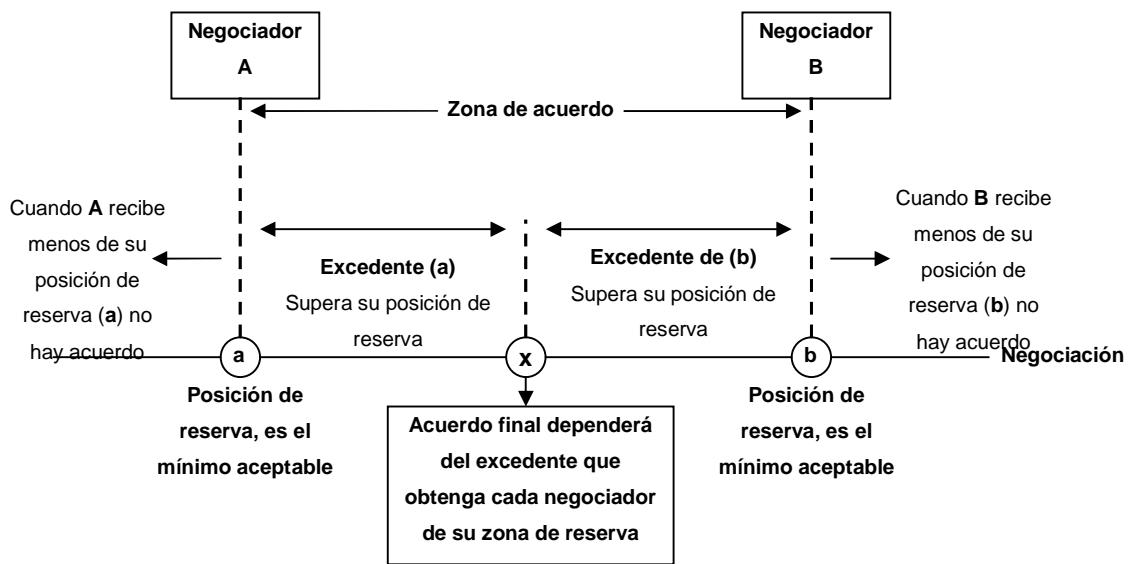
“Es un proceso para que las partes independientes tomen una decisión cuando sus preferencias no son coincidentes. Al negociar las partes, deciden qué es lo que cada una debe dar y tomar en esta relación” (Neale y Bazerman, 1992, p. 42).

“Es una metodología que ayuda a resolver conflictos” (Hughes, 2007, p. 489).

#### **4.2 Características de la negociación**

La negociación es la relación entre dos o más personas sobre una cuestión que es conflictiva, con el propósito de establecer y acercar posiciones para llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambos.

En su conceptualización, la negociación suele ser tan simple y tan amplia en su sentido, para poder comprender el concepto obsérvese la siguiente gráfica:



**Figura 4.1 Zona de acuerdo para la negociación** (Chiavenato, 2004, p. 536)

El objetivo de la negociación es llegar a un acuerdo para las dos partes siempre y cuando la negociación se realice en la zona de reserva en donde ambos negociadores obtengan o cedan ventajas, y esto dependerá de las habilidades de cada uno para llegar a un acuerdo final, no habrá acuerdo o negociación cuando se está fuera de la zona de acuerdo, esto quiere decir obtener menos de su posición de reserva, que es lo mínimo que puede aceptar.

La calidad de la negociación se mide por el impacto y la influencia que se ejerza en la contraparte y no sólo por la intención que se tenga en la misma.

### 4.3 Concepto de conflicto

El concepto de conflicto no tiene una definición clara, pero la mayoría de las personas reconoce sus manifestaciones, son sinónimos de conflicto: la lucha, la pugna y la dificultad, y está ligada con el desacuerdo, la discrepancia y la polémica.

Algunos conceptos de conflicto:

“Proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en las organizaciones, entre individuos o grupos, cuando las partes ejercen su poder para perseguir metas u objetivos que valoran y, así, obstruyen el avance de una o varias metas más” (Miles, 1980, pp. 171-172).

“Proceso que inicia cuando una parte percibe que otra parte afecta (o puede afectar) negativamente algo que considere importante” (Robbins, 2002, p. 549).

“El conflicto ocurre cuando una de las partes (sea un individuo o un grupo) trata de alcanzar sus propios objetivos, que están relacionados con los de otra parte, la cual interfiere con la que está tratando de alcanzar sus objetivos” (Chiavenato, 2002, p. 186).

“Proceso que se origina cuando una persona percibe que otra ha frustrado o está a punto de frustrar alguno de sus objetivos o intereses” (Puchol, 2003, p. 439).

El conflicto no surge de manera espontánea, para que exista debe ser percibido por dos o más partes, entre personas o grupos en relación de intereses, objetivos, metas o métodos e involucra el uso del poder en la confrontación. Es un problema de percepción porque las partes involucradas deben percibir que entre ellas existe un conflicto, si nadie está consciente del conflicto entonces no existe; pero en el momento que una parte percibe que la otra la ha afectado negativamente, o está a punto de afectarla, en ese momento se inicia el proceso de conflicto. (Matta, s/f)

Las fases por las que pasa un conflicto son:

<b>1. Conflicto percibido</b>	Es cuando se percibe que existe una diferencia con la otra parte.
<b>2. Conflicto vivido</b>	Es cuando surgen emociones negativas como resultado del conflicto percibido.
<b>3. Conflicto manifiesto</b>	El conflicto se expresa abiertamente por alguna

de las partes involucradas.

En las organizaciones podemos observar diferentes tipos de conflictos:

1. **Interpersonales**: entre personas
2. **Intragrupos**: dentro de un grupo
3. **Intergrupos**: entre grupos

Las causas que los originan son:

- **Competencia**: que origina lucha, provocación y agresividad entre las personas al defender sus posturas o alcanzar metas personales.
- **Poder**: es la ambición por obtener mayor autoridad y beneficios persiguiendo niveles jerárquicos más altos.
- **Relaciones**: se deriva de las interacciones de las personas en diferentes niveles; con jefes, subordinados y compañeros, que es inevitable y el más recurrente, debido a la naturaleza del ser humano.
- **Estructura**: una ineficiente organización en la estructura trae como consecuencia duplicidad de funciones. (Puchol, 2003, pp. 440-442)

#### 4.4 Importancia de la negociación en el manejo de conflictos

Los conflictos son inevitables dentro de una organización, y se da como parte de las interacciones entre las personas en el desarrollo del trabajo, por lo tanto es algo común, frecuente e inevitable.

Son cuatro los elementos para que surja un conflicto:

**Son partes interdependientes**: una parte quiere o necesita algo que tiene o posee la otra parte.

**Cada parte culpa a la otra**: no asumen su responsabilidad.

**Las partes están alteradas**: surgen emociones negativas

**Ninguna parte quiere ceder**: es cuando se hace inminente la negociación.

El conflicto puede traer consecuencias positivas o negativas. Si se mira al conflicto de manera negativa se tratará de evitar por cualquier medio ya que se podrá pensar que este afectará las relaciones interpersonales, la sinergia del grupo, la comunicación, llegando al enfrentamiento y terminando por dividir a las partes involucradas, pero con una visión positiva se puede entender que el conflicto es

una realidad en el desenvolvimiento de las relaciones humanas por lo tanto es de suma importancia saberlo manejar a través de una adecuada negociación para llegar acuerdos y que traiga consigo consecuencias positivas de tal manera que su funcionalidad apoye al desarrollo de las personas, aumente la unión del grupo, la comunicación y con esto la eficiencia de la organización.

Si se lleva a cabo una adecuada negociación, los efectos positivos prevalecerán sobre los negativos y es precisamente la persona que negocie, quien tendrá que mostrar esa capacidad y habilidad para prevenir o resolver conflictos en los momentos en que éstos inicien, se evadan o estallen.

En esta situación se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener una idea clara de la negociación.
- Ver la negociación como un proceso, que requiere una planeación previa.
- Mantener un manejo interpersonal equilibrado entre la razón y emoción.
- En la negociación de conflictos, es muy importante mantenerse orientado a los resultados concretos
- El propósito central del negociador es resolver un problema conjunto con ventajas para ambas partes
- Buscar equilibrio entre assertividad y empatía.

Los líderes ocupan más del 60% de su tiempo en resolver situaciones conflictivas dentro de su ámbito laboral. Lo que implica que sus competencias deberán estar basadas en la capacidad de manejar y resolver constructivamente cada una de las situaciones presentadas como conflictivas.

Los cambios permanentes, las nuevas ideas, las nuevas tendencias indican que el liderazgo dentro de este nuevo contexto no puede ser estático, sino que se debe estar permanentemente enfrentando discrepancias que ocurren día a día en las organizaciones.

Por tanto, para el líder de los tiempos de cambio y conflicto será necesario reconocerse a sí mismo como dinámico y con capacidad de reconocer los sentimientos propios y de los demás, motivarse, motivar y manejar adecuadamente las relaciones.

#### 4.5 Características del negociador

Una buena negociación dependerá de las características de cada negociador para obtener resultados positivos, esto implica un predominio de la razón sobre la emoción, las principales características son:

- **Sociable:** una característica fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones, romper el hielo rápidamente creando una atmósfera de confianza, con una conversación interesante, animada, variada y oportuna.
- **Gran comunicador:** la comunicación es una característica indispensable de un buen negociador, ser persuasivo, sabe presentar con claridad su oferta, captar el interés de la otra parte con convicción y ser asertivo.
- **Observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detectar el lenguaje no verbal.
- **Entusiasta:** muestra interés y compromiso en la negociación, busca la sinergia (suma de energías) para llegar a un buen acuerdo.
- **Respetuoso:** es empático (ponerse en el lugar de la otra parte), comprender su posición y considerar lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para ambos.
- **Honesto:** ser éticos e íntegros en sus planteamientos, no busca engañar a la otra parte y cumplir lo negociado.
- **Meticuloso,** reúne información, define su objetivo, estrategia, y no descuida ningún detalle.
- **Sólido:** tiene las ideas muy claras, sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables.
- **Ágil:** capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo, reacciona con rapidez.
- **Acepta el riesgo:** sabe tomar decisiones con el riesgo que conllevan, sin embargo distingue aquellas decisiones que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores.

- **Paciente:** sabe esperar y está consciente de que algunas negociaciones llevan un ritmo más lento, y que no se debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- **Creativo:** encuentra la manera de superar los obstáculos, echa a andar su imaginación en soluciones **novedosas, detectando nuevas áreas de colaboración.** (Breckiaroli, 2006)

#### **4.6 Desarrollo de habilidades para negociar**

Para ser efectivos en una negociación se requiere una serie de competencias laborales, entendidas como las habilidades del negociador las cuales son:

**1. Habilidades Técnicas:** se relacionan con los procesos y técnicas de negociación (etapas de conducción de la negociación)

- Planear, ejecutar y controlar la negociación dentro de una secuencia lógica y predeterminada.
- Utilizar ciertas ideas que vuelvan su argumento más atrayente hacia la sensibilización de la otra parte.
- Hacer concesiones y superar obstáculos.

**2. Habilidades Humanísticas:** se relacionan con el conocimiento interpersonal de los negociadores para influir, persuadir o convencer a la parte contraria.

- Saber comunicar, establecer una escucha activa.
- Entender la motivación de la otra parte y sus necesidades.
- Conocer y mostrar sus fuerzas.
- Administrar sin mostrar sus debilidades.
- Manejar de conflictos.
- Ser Flexible
- Comportarse de tal manera que genere confianza, creando un clima de cooperación.

**3. Habilidades Conceptuales:** se relacionan con objeto de la negociación, por lo cual se debe tener conocimiento de:

- Información de la negociación
- Proceso de negociación
- El estilo que posee para negociar
- Manejo de técnicas de negociación
- Toma de decisiones

#### **4.7 Proceso de negociación**

El proceso de negociación se puede comprender como la serie de etapas o fases para alcanzar un objetivo final, que en toda negociación es lograr un acuerdo entre las partes si este ha sido satisfactorio para ambas partes.

El proceso de negociación contempla tres fases (Dasi, 1997, p. 30):

1. **Planeación:** es la etapa previa a la negociación, con ella se da inicio y la preparación del proceso, tomando en cuenta el diagnóstico, la estrategia y las tácticas que se seguirán, definiendo el problema, que se quiere conseguir y cómo conseguirlo, determinando cuánto se estará dispuesto a ceder considerando diferentes alternativas, para llegar a una negociación positiva:

- Prepara la negociación
- Buscar siempre la oferta con ventajas diferenciales.
- Determinar el acuerdo mínimo aceptable en la negociación y prevenir qué puede pasar si no llega a un acuerdo.

2. **Desarrollo:** en esta etapa se da inicio al proceso, haciendo manifiesto el conflicto, definiendo las posiciones y discrepancias, estableciendo sus demandas vs. lo ofrecido, justo en ese momento se ponen en práctica las estrategias y

tácticas previamente definidas para acercar posturas mediante concesiones, llegar a acuerdos parciales y finalmente llegar al acuerdo final:

- Dominar las técnicas de negociación
- No confiar ni subestimar a sus oponentes.
- No crear un clima de confrontación, respetando las posturas de los otros.
- Tener paciencia y no querer terminar el proceso cuanto antes

3. **Cierre:** es la fase final del proceso de negociaciones que puede ser con acuerdo o sin él, todo dependerá del resultado de la negociación puede ser el óptimo; el mejor resultado posible, aceptable; por debajo del resultado óptimo, o mínimo; por debajo del resultado aceptable tomando en cuenta que por debajo de éste no se cerrará ningún acuerdo, en el cierre se debe:

- Ser flexible
- Cumplir con todos los acuerdos establecidos
- Concluir el proceso con un enfoque de ganar-ganar, en donde ambas partes estén satisfechas
- Reflexión después del proceso

Una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado, detectando aquellos aspectos que conviene mejorar, porque la negociación requiere un aprendizaje permanente.

#### 4.8 Estilos de negociación

Los estilos de negociación son la forma de comportamiento que cada parte asumirá en el desarrollo de la negociación, que dependerá de la formación, experiencia, personalidad y habilidad de cada negociador. Están definidos en relación con la forma de enfrentar los conflictos, basados en intereses propios, en donde las partes involucradas cambian de estilo para adaptarse a cada situación.

Como se podrá ver en la siguiente figura:

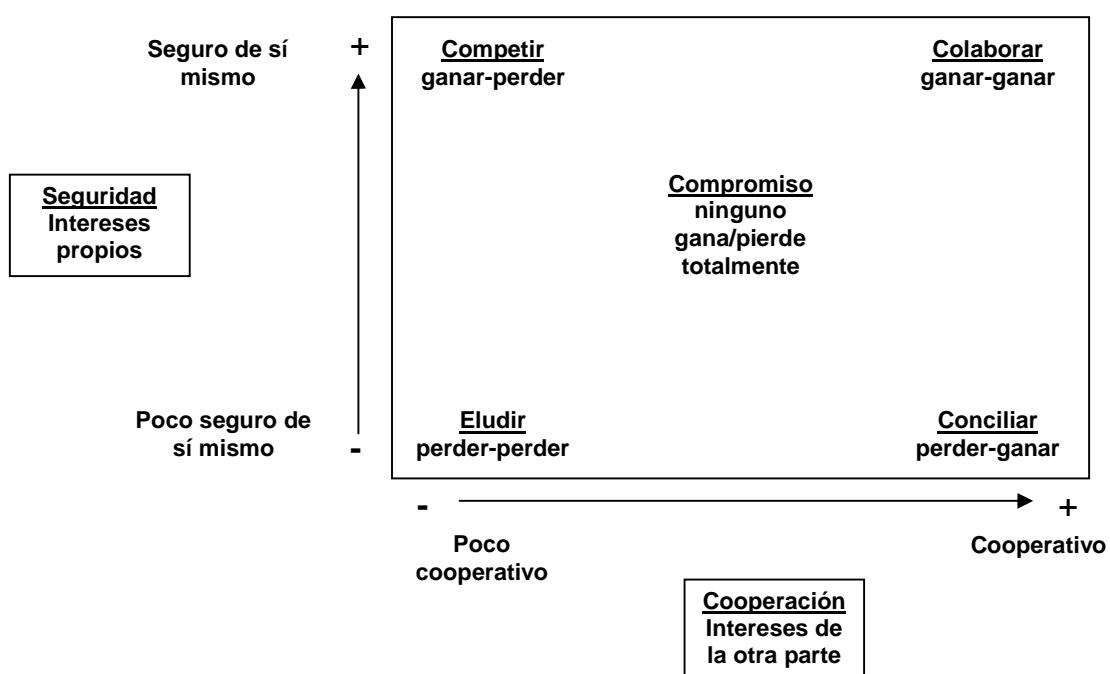


Figura 4.2 Estilos de negociación para manejar conflictos (Daft, 2006, p. 633)

- 1. Competir:** cuando existe mucha seguridad de una parte y hay poca cooperación para satisfacer los intereses de la otra parte, es convencer, en donde un negociador satisface sus intereses y el otro cede (ganar-perder).
- 2. Eludir:** cuando hay poca seguridad de una parte y hay poca cooperación para satisfacer a la otra parte, las partes deciden evitar o eludir el conflicto postergándolo o negándolo, las dos partes pierden (perder-perder).

- 3. Compromiso:** cuando hay una regular seguridad y cooperación en ambas partes, llegan a acuerdos obteniendo un resultado aceptable, se dividen las diferencias satisfaciendo algunos intereses y sacrificando otros. (Ninguna parte gana totalmente-ninguna parte pierde totalmente).
- 4. Conciliar:** cuando existe poca seguridad en una parte y hay mucha cooperación para satisfacer los intereses de la otra parte, es acordar, en donde un negociador cede sus intereses y el otro las satisface (perder-ganar)
- 5. Colaborar:** cuando existe mucha seguridad y cooperación para satisfacer ambas partes, se trabaja en forma conjunta para solucionar conflictos comunes, generando beneficios e intereses mutuos a través del dialogo y la negociación, las dos partes ganan (ganar-ganar).

#### 4.9 Técnicas de negociación

Las técnicas de negociación son herramientas que cada negociador utiliza de acuerdo con su comportamiento y argumentación, pueden dividirse en tres grupos:

- 1. Obstructivas:** pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.
- 2. Ofensivas:** persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.
- 3. Engañosas:** son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas trampas que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas. (Tools Management & Consultancy, 2002)

Se examinarán algunas técnicas y no necesariamente para aplicarlas (sobre todo las que impliquen engaño), sino para sondar, si alguien las quiere emplear con nosotros (González, 2003, p. 109):

- **Hechos falsos;** cuando se pretende hacer algunas aseveraciones falsas de forma intencional para engañar a la otra parte.
- **Autoridad ambigua;** hacer creer que se tiene la autoridad para hacer un compromiso, cuando en realidad no es así.

- **Tensión**; crear una situación de tensión manejando los aspectos físicos y sociales para influir en la negociación.
- **Ataques personales**; crear situaciones llenas de tensión es una agresión indirecta y no necesariamente verbal; los ataques son verbales y son directos.
- **El bueno y el malo**; dar la imagen de que la decisión depende de dos personas, pero en la negociación solo aparece una que recurre al ausente como el malo que no está dispuesto a negociar.
- **Las amenazas**; son una forma de hacer presión, parecen fáciles de hacer y si funcionan no tienen que llevarse a cabo.
- **Negativa a negociar**; se aplica cuando la negociación va por buen camino y se presenta un obstáculo para continuar.
- **Demandas extremas**; cuando se pide más de lo que se estaría dispuesto a aceptar para que en la negociación se llegue a un nivel razonable.
- **Demandas escalonadas**; el negociador aumenta una de sus demandas por cada concesión que hace sobre la otra parte.
- **Tómelo o déjelo**; si la otra parte la aplica, una forma de enfrentarla es ignorándola al principio e introduciendo otras posibilidades.
- **Desafío**; pone a la otra parte a la defensiva en un esfuerzo por lograr concesiones.
- **Dividir la diferencia**; si se presentan posturas extremas, como irreconciliables, la alternativa es ceder proporcionalmente las dos partes, dividiendo la diferencia.

Estas técnicas se pueden emplear en las relaciones interpersonales, grupales, organizacionales, y cada negociador según su estilo podrá utilizarlas en el proceso.

## **Bibliografía básica del tema 4**

Fred R. David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México Pearson Prentice Hall. 11° edición

Reza Trosino Jesús Carlos (2010) *El director hábil*. México editorial Panorama

## **Bibliografía complementaria (temario analítico)**

Brecciaroli, Andrea. (2006). Análisis de técnicas de negociación y resolución de conflictos, *Monografías*, disponible en línea <http://www.monografias.com/trabajos28/tecnicas-negociacion/tecnicas-negociacion.shtml>

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gerenciando Personas*. México: Prentice Hall.  
----- (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.

Criqui, Pierre et al. (1991). *Cómo llegar a ser un maestro de la negociación*. Buenos Aires: Garnica.

Daft, Richard. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. (3<sup>a</sup> ed.). México: Thompson.

Dasi, Manuel, et al. (1997). *Técnicas de negociación: un método práctico*. Madrid: ESIC.

González, Martín, et al. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: CECSA.

Hughes, Richard L. et at. (2007). *Liderazgo*. (5<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

Maddux, Robert, et al. (1992). *Cómo negociar con éxito*. México: Iberoamericana.

Matta, Claudia. Proceso del conflicto

[http://www.phpwebquest.org/wq25/webquest/soporte\\_mondrian\\_w.php?id\\_actividad=7684&id\\_pagina=3](http://www.phpwebquest.org/wq25/webquest/soporte_mondrian_w.php?id_actividad=7684&id_pagina=3)

Miles, R.H. (1980). *Macro Comportamiento Organizacional*. Santa Mónica, CA: Goodyer.

Montaner, Ramón. (1992). *Negociación para obtener resultados*. Bilbao: Deusto.

Neale, M. A., Bazerman, M.H. (1992). Negotiating Rationally, *Academy of Management Executive*, agosto, 1992.

Puchol Luis, et al. (2003). *Habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.

Robbins, Stephens. P. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Tools Management & Consultancy. (2002). “Tácticas y trucos de negociación” en *Técnicas para negociar con éxito*. MailXmail, (30/09/02), disponible en línea: <http://www.mailxmail.com/curso-tecnicas-negociar-exito/taticas-trucos-negociacion>

## **Sitios electrónicos**

Conflicto y negociación

<http://www.elergonomista.com/conflicto.html>

Definición de Conflicto » Concepto en Definición ABC

[www.definicionabc.com/social/conflicto.php](http://www.definicionabc.com/social/conflicto.php)

Estilo - significado de estilo *diccionario*

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Vi\\_rq4fUJbkJ:es.thefreedictionary.com/estilo+estilo&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Vi_rq4fUJbkJ:es.thefreedictionary.com/estilo+estilo&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx)

Toma de decisiones

[www.tuobra.unam.mx\(hitPDF.php?obra=1117](http://www.tuobra.unam.mx(hitPDF.php?obra=1117)

## **Actividades de aprendizaje**

**A.4.1.** Realiza un mapa conceptual del tema.

**A.4.2.** Investiga sobre el Acuerdo de Versalles después de la Primera Guerra Mundial y analiza de qué forma negociaron las potencias mundiales que participaron en ésta.

**A.4.3.** Identifica algún conflicto cotidiano o en tu trabajo, y analiza:

- Por qué surgió
- Cuáles fueron los motivos
- Cómo fue el proceso en el que se desarrolló
- Cómo lo manejaste
- Cuál fue la resolución
- El acuerdo, si se llegó a tal.

**A.4.4.** Realiza un auto-examen sobre tu persona:

- ¿Eres bueno negociando?
- ¿Utilizas la negociación en tu vida cotidiana, como en la escuela, trabajo?
- ¿Qué características posees y cuáles no?
- ¿Cómo definirías tu estilo como negociador?

**A.4.5.** Investiga otras técnicas de negociación de las revisadas en el tema.

**A.4.6.** Describe las técnicas de negociación que has usado en tu vida cotidiana y explica de qué forma lo has hecho.

## **Cuestionario de autoevaluaciónn**

Contesta el siguiente cuestionario.

1. ¿Qué es la negociación?
2. ¿Cuál es el objetivo de la negociación?
3. ¿Cuáles son las características de la negociación?
4. ¿Cómo surge el conflicto?
5. ¿Cuáles son las fases del conflicto?
6. Describe las causas más comunes del conflicto en la organización.
7. Menciona los cuatro elementos necesarios para que surja un conflicto.
8. ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para llevar a cabo una negociación exitosa dentro de una situación de conflicto?
9. ¿Qué actitud debe adoptar el líder en épocas de cambio y conflicto?
10. ¿Qué características debe tener un negociador?
11. ¿Cuáles son las habilidades que se deben desarrollar para negociar?
12. Explica las fases del proceso de negociación.
13. Señala los diferentes estilos de negociación.
14. Menciona cinco técnicas de negociación.

## Examen de autoevaluación

Determina si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas.

	Verdadero	Falso
1. La negociación es la relación entre dos o más personas sobre una cuestión que no es conflictiva, con el propósito de imponer posiciones para que sean asumidas por el otro:	( )	( )
2. El conflicto es el proceso de oposición y confrontación que puede ocurrir en las organizaciones, entre individuos o grupos, cuando las partes ejercen su poder para perseguir metas y obstruyen el avance otras metas:	( )	( )
3. El conflicto surge de forma espontánea:	( )	( )
4. Los tipos de conflicto más comunes dentro de las organizaciones son el interpersonal, intragrupal e intergrupal:	( )	( )
5. Los conflictos se dan como parte de las interacciones personales en el desarrollo del trabajo:	( )	( )
6. El conflicto sólo trae consecuencias negativas:	( )	( )
7. Con una buena negociación, el conflicto puede tener un efecto positivo:	( )	( )
8. Los líderes deben tener buena capacidad de manejo y resolución de conflictos pues gran parte de su tiempo lo dedican a esto:	( )	( )
9. El liderazgo debe ser estático:	( )	( )
10. Los estilos de negociación se definen en relación a la forma en la que se enfrentan los conflictos:	( )	( )
11. Cada líder debe adoptar un estilo de negociación:	( )	( )

## **TEMA 5. RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN**

### **Objetivo particular**

Al finalizar el tema el alumno comprenderá la importancia de las relaciones del líder con sus seguidores, las relaciones interpersonales e intergrupales, la influencia de los seguidores y la delegación.

### **Temario detallado**

- 5.1 Concepto de relaciones diádicas
- 5.2 El líder y las relaciones interpersonales
- 5.3 El líder y las relaciones intergrupales
- 5.4 Influencia de los seguidores
- 5.5 Diferencia entre orden y mandato
- 5.6 El líder y la delegación
- 5.7 Delegación y su proceso

### **Introducción**

La relación líder-seguidor en el liderazgo está influenciada por la interacción que surgen entre ambos, y podría suponerse que esta es igual para todos los seguidores, sin embargo las relaciones diádicas señalan el comportamiento del líder en las relaciones interpersonales e intragrupales.

Es importante conocer el tipo de liderazgo que ejerce el líder, sin embargo también la figura del seguidor reviste una importancia básica en esta relación, ya que no todos los seguidores son iguales ni se comportan de la misma forma, por lo cual se analizará al seguidor y los tipos de seguidores.

Una de las funciones básicas del líder es saber delegar, es importante comprender a quién, cuándo y cómo delegar puntos que serán tratados en este capítulo.

### 5.1 Concepto de relaciones diádicas

La teoría diádica o también llamado liderazgo individualizado es un enfoque del liderazgo que intenta explicar por qué los líderes varían su comportamiento teniendo más influencia y efectos con distintos seguidores. Este enfoque se orienta en las diversas relaciones diádicas, señalando que un líder establece relaciones diferentes con cada uno de sus seguidores.

- **Díada:** es la relación que surgen entre un líder y un seguidor
- **Diádica:** se refiere a la relación entre un líder y cada seguidor en una unidad de trabajo
- **Relación diádica:** establece las diferentes conductas que mantiene el líder con cada integrante del equipo.

En la figura siguiente podrás observar las cuatro etapas de evolución en el enfoque diádico.

### Etapas de un liderazgo individualizado

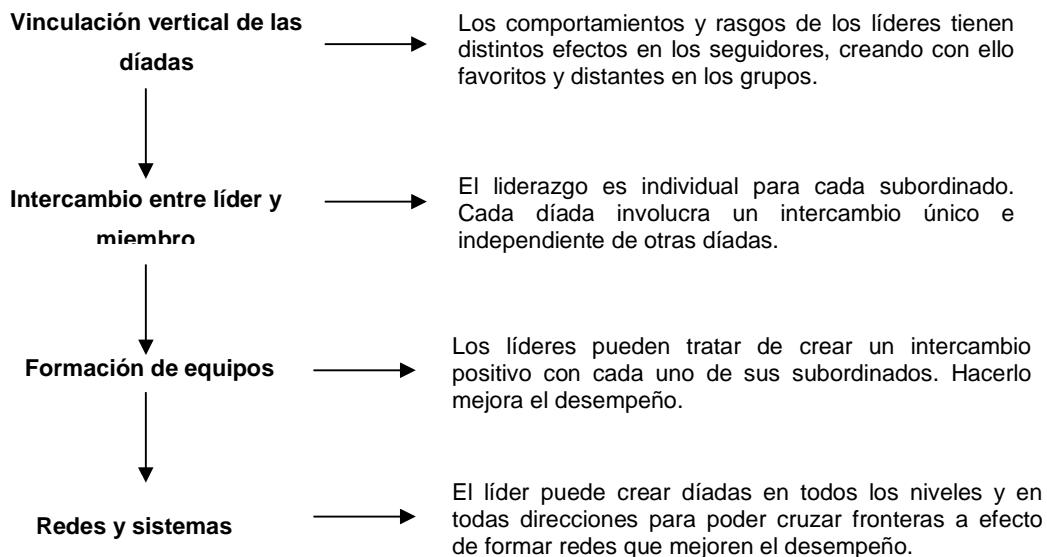


Figura 5.1 Etapas del desarrollo del liderazgo individualizado (Daft, 2006, p. 65)

- **Vinculación Diádica vertical (VDV)**

La primera etapa en la evolución es la adquisición de conciencia de que existe una relación entre un líder y un seguidor, más que un líder entre un grupo de seguidores. Véase, Lussier y Achua (2005, pp. 222 y ss.)

- **Intercambio Entre líder y miembro (ILM)**

La segunda etapa propone que la calidad de la relación entre un líder y un seguidor es una condición importante de la forma en que se tratará a cada seguidor.

- **Formación de equipos**

La tercera etapa (construcción del equipo) explora la relación entre el líder y los seguidores como un concepto de equipo, en lugar de una diáada.

- **Sistemas y redes**

Examina las relaciones a una escala mucho más amplia, que abarca múltiples niveles y unidades estructurales dentro de la organización.

- El enfoque diádico se centra en la heterogeneidad de las relaciones diádicas, argumentando que **un solo líder establecerá diferentes relaciones con diferentes seguidores.**

## 5.2. El líder y las relaciones interpersonales

La vinculación diádica vertical señala cómo los líderes forman relaciones uno a uno con sus seguidores, en una relación interpersonal, lo cual da como resultado y grupos de incluidos y excluidos dentro de la unidad del trabajo del líder.

Estas relaciones interpersonales del líder/subordinado comprenden a los seguidores con fuertes lazos con el líder emana relación de apoyo caracterizada por mucha confianza, respeto, lealtad e influencia. El grupo de excluidos abarca seguidores con escasas relaciones interpersonales con su líder, en una relación centrada estrictamente en las tareas, caracterizada por poco intercambio y una influencia descendente.

Los tipos de características de cada relación que establece el líder con sus subordinados se pueden observar en la siguiente figura.

Miembros favoritos	Alejados del grupo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenta los objetivos con los empleados; los deja en libertad de aplicar su criterio personal para resolver problemas y alcanzar las metas.</li> <li>• Escucha las sugerencias y las ideas de los empleados sobre cómo realizar el trabajo.</li> <li>• Trata los errores como oportunidades para aprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega a los empleados instrucciones específicas de cómo realizar las tareas y alcanzar las metas</li> <li>• Muestra poco interés por los comentarios y las sugerencias de los empleados.</li> <li>• Critica o castiga los errores.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna a los empleados tareas interesantes; tal vez permite que el empleado escoja su tarea.</li> <li>• A veces acepta la opinión del subordinado.</li> <li>• Elogia sus logros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna principalmente trabajos e rutina y vigila estrechamente a los empleados.</li> <li>• Por lo general impone sus propios puntos de vista.</li> <li>• Se concentra en áreas de mal desempeño.</li> </ul>
--	--

**Figura 5.2 Cuadro Comparación del comportamiento del líder hacia los miembros favoritos o alejados del grupo (Daft, 2006, p. 66)**

Estas diferencias se deben a las diádicas formadas por las relaciones interpersonales entre el líder y algunos miembros favoritos, mientras que los miembros alejados del grupo no tienen una relación estrecha con su líder y este utiliza su autoridad formal y poder coercitivo para el cumplimiento de las tareas.

### 5.3 El líder y las relaciones intergrupales

Hay una aceptación general de la idea de que el liderazgo efectivo, consiste, en las buenas relaciones entre líderes y seguidores, por lo cual se deben formar diádicas o relaciones positivas con todos y cada uno de los miembros del grupo.

Establecer relaciones positivas con todo el grupo y no sólo con unos cuantos, el líder trabaja con cada subordinado en una relación uno a uno para formar equipos y relaciones positivas, al generar un entorno más equitativo existirán mayores beneficios para el líder, los seguidores y la organización.

Las relaciones del líder con sus subordinados va *más allá* de las relaciones interpersonales e intergrupales, la teoría diádica recomienda que se amplíen las diádicas del líder a sistemas más grandes, trascendiendo los límites funcionales, divisionales e incluso organizacionales. Los líderes deben idear procesos y

estructuras que permitan que todos los trabajadores se hablen, se escuchen, y reflexionen en conjunto.

#### **5.4 Influencia de los seguidores**

El liderazgo utiliza la influencia sobre sus seguidores para alcanzar un fin determinado. El liderazgo es sólo una parte de la dualidad, puesto que no puede haber líderes sin seguidores.

**Seguidor:** alguien que sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona.

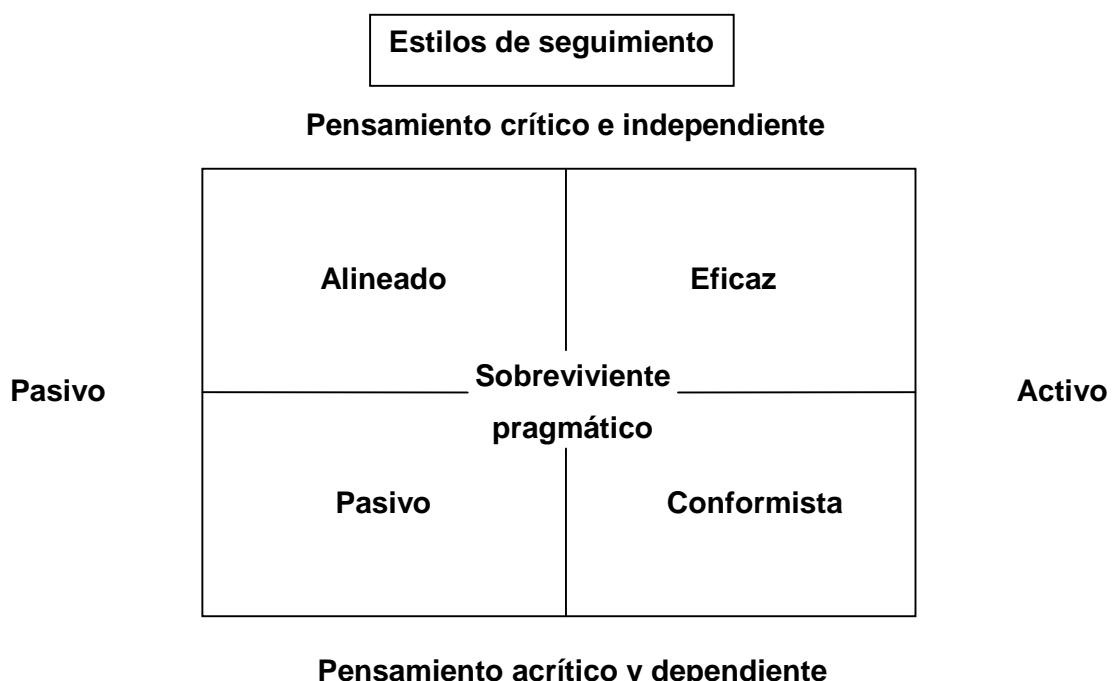
Esta definición, da la idea de que los seguidores son figuras pasivas en las relaciones entre el líder y el seguidor hasta que se les dice lo que hay que hacer y luego proceden a seguirlas sin cuestionarlas.

Tomando en cuenta que todos los miembros de una organización incluidos los líderes es seguidor, esto quiere decir que aún teniendo cierta autoridad en la estructura organizacional, en un momento dado el líder se convierte en seguidor de su jefe inmediato, por ello el seguidor adquiere una función activa. La esencia de las relaciones entre el líder y los seguidores entraña reciprocidad, o sea intercambio reciproco de influencia. “Los seguidores competentes, confiados y motivados son esenciales para que el grupo de trabajo o equipo de cualquier líder se desempeñe de manera efectiva, en lugar de la función conformista y pasiva que se ha asignado a los seguidores” (Daft, 2006, 262).

Por lo tanto en un liderazgo efectivo, muchas de las cualidades que son deseables en un líder son las mismas que debe tener un seguidor eficaz. Ser un líder y seguidor proactivo en donde juntos alcancen una visión compartida, más que sujetarse a la visión del líder, contribuir con dicha visión, asumir la responsabilidad

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

Las investigaciones sobre los seguidores hechas por Robert E. Kelly dieron como resultado 5 tipos de seguidores (Daft, 2006, p. 263) como se podrá observar en la siguiente figura:



**Figura 5.3 Estilos del seguidor** (Daft, 2006, p. 264)

Estos estilos se clasifican en dos dimensiones:

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

Las características de las dos dimensiones se comparan en la siguiente tabla:

<u>Pensamiento crítico e independiente</u>	<u>Pensamiento acrítico y dependiente</u>
Tiene un pensamiento independiente, crítico, creativo e innovador.  Está consciente de que su conducta debe ser alineada con la visión de la organización.	Tiene un pensamiento dependiente, acepta las ideas del líder sin opinar.  Su conducta no está alineada con la visión de la organización.
<u>Activo</u>	<u>Pasivo</u>
Participa eficientemente en la organización.  Colabora en la resolución de problemas y toma de decisiones.  Sus funciones las lleva más allá de los límites del puesto	Requiere de supervisión y presión constante.  Evita tener responsabilidades  Se limita a realizar sus funciones  La pasividad es comparada con la pereza

Cuadro 5.1 Estilos de pensamientos (Daft, 2006, p. 264)

El grado en que se posea un pensamiento crítico e independiente, acrítico y dependiente, sea activo o pasivo determinara si es un seguidor alienado, conformista, sobreviviente pragmático o eficaz.

- **Seguidor alineado:** es un individuo pasivo, pero independiente y crítico Se trata de alguien que se siente engañado, o que considera que la organización no reconoce sus virtudes en el trabajo y no participa en el desarrollo de los problemas o deficiencias de la organización.
- **Seguidor pasivo:** no manifiesta un pensamiento crítico ni independiente y no participa en forma activa, estos sujetos esperan que el líder piense por ellos y no trabajan con entusiasmo y solo realizan las actividades que se les pide y deben estar sujetos a una supervisión constante.

- **Seguidor conformista:** participa es un individuo activo, pero dependiente y que no piensa en forma crítica, cumple con sus tareas y órdenes evitando el conflicto en otras palabras son sujetos que siempre dicen “sí, señor”, en las organizaciones
- **Seguidor eficaz:** es un individuo que es, al mismo tiempo independiente y critico es muy activo en el grupo, muestra una imagen constante de compromiso, propicia el cambio situación que los puede llevar a riesgo o conflicto incluso con sus líderes con el fin de lograr los objetivos organizacionales, son competentes y asumen tanto sus fortalezas como debilidades.
- **Seguidor sobreviviente pragmático:** es un individuo que manifiesta algunos rasgos de los cuatro estilos, dependiendo de cuál sea el que mejor se ajusta a la situación prevaleciente minimizando el riesgo, casi siempre son partidarios de “del término medio”, como resulta difícil discernir dónde radican los problemas, presentan una imagen ambigua de matices tanto positivos como negativos.

Las directrices para ser un seguidor eficaz y distinguir a los seguidores que forman parte de equipos de alto desempeño de los que integran equipos con un desempeño marginal son:

- a) Ofrecer apoyo:**, un buen seguidor busca la manera de ofrecer soporte y alentar a un líder que encuentra resistencia al introducir el cambios en la organización.
- b) Tomar iniciativa:** hacer lo que sea necesario lo cual comprende trabajar más allá de las obligaciones que le tienen asignadas.
- c) Realizar funciones de accesoria y coaching:** para apoyar al líder cuando este sea nuevo en su función o no tenga experiencia.
- d) Plantear asuntos o preocupaciones cuando sea necesario:** en los problemas potenciales que se presenten el seguidor pueda ayudar a enfrentar al líder dichas dificultades o inquietudes.
- e) Busque y aliene una retroalimentación:** los seguidores pueden desempeñar un papel constructivo en la evaluación que el líder hace de ellos.

- f) Aclare cuál es su función:** cuando sea imprecisa la función o exista incertidumbre sobre su puesto se debe aclarar con el líder. El líder tiene la responsabilidad, de comunicar con total claridad, lo que él espera de sus seguidores.
- g) Muestre su aprecio:** a cualquiera, incluido al líder, como parte de la retroalimentación cuando hace algo que sea benéfico hacia los demás.
- h) Mantenga informado al líder,** La información que les brindan sus seguidores es de vital importancia para el líder, la información debe ser precisa y oportuna para que el líder tome buenas decisiones y tenga un panorama completo de cómo están las cosas en la organización.
- i) No permita una influencia inapropiada:** el líder no podrá influir de manera inconveniente o ventajosa para sus fines particulares al seguidor, este tiene el derecho de rechazar categóricamente esta situación. (Lussier y Achua, 2005, p. 237)

Antes se consideraba que los seguidores no influían con sus compañeros, pero se ha comprobado que algunos seguidores tienen en ocasiones mayor influencia que sus líderes, en cierto modo carecen del poder legítimo que tiene un líder formal, pero no hay que olvidar que estos seguidores se convierten en líderes informales y hacen uso de los poderes inherentes al ser humano (el poder carismático o experto).

Un líder eficiente deberá reconocer esta influencia por parte de un seguidor entre los demás miembros del equipo, reconocer el liderazgo informal, apoyarse en él porque será una pieza fundamental en el enlace de la influencia que puede ejercer el líder formal con los demás seguidores, además de promover e impulsar el liderazgo.

## 5.5 Diferencia entre orden y mandato

**Orden:** La palabra orden marca un sentido normativo para ejercer el poder, una orden es una indicación que se da a los colaboradores, subalternos o subordinados para que se cumpla con la realización de un trabajo o alguna

actividad que persiga el cumplimiento de un objetivo. Quien tiene el poder legítimo o autoridad en el cargo; como director, gerente, jefe o funcionario, puede dictar una orden, entendida esta como una disposición para hacer bien las cosas.

En un sentido general, un jefe, en cualquier nivel jerárquico ya sea de alta dirección, alta gerencia, gerencia media o supervisión en línea, puede dictar órdenes a sus colaboradores o subordinados para que se cumpla con las políticas que puede tener cualquier tipo de organización.

**Mandato:** es simple y llanamente la forma de ejercer el mando que a los jefes les confiere el poder en el cargo, un jefe puede mandar sobre sus colaboradores o subordinados cuando es necesario ejercer la autoridad, por ejemplo se vale decir “aquí mando yo” cuando se debe obedecer una orden.

El mandato viene a ser en consecuencia la capacidad que tiene un jefe para dictar una orden, podemos preguntarnos ¿se da una orden para mandar? o ¿se ejerce el mando para dar una orden? En ambos sentidos se puede mandar a través de un mandato o se puede dar una orden a los colaboradores, subalternos o subordinados. También se pueden dar instrucciones precisas a los subordinados y tal término implica un mandato o una orden.

Se puede concluir diciendo que una orden y un mandato son términos sinónimos; entendiendo por sinónimo como algo igual, semejante o equivalente.

## 5.6 El líder y la delegación

**Delegación:** proceso en el que se le otorga a un subordinado la responsabilidad, autoridad y libertad para realizar una tarea o actividad.

Algo fundamental para el liderazgo es alcanzar los objetivos a través de los seguidores, y para ello el líder que delega deberá:

- Otorgar el poder y la autoridad al subordinado idóneo y para realizar una tarea o función y darle libertad para realizarla por sí mismo
- Que la persona designada tenga todas las habilidades necesarias, esté motivado y desee desarrollar la tarea con un compromiso de responsabilidad.

La función del líder que delega será asegurarse de que los objetivos se cumplan apoyando en todo momento y teniendo una supervisión periódica para evitar desviaciones o que por alguna situación no prevista, no se cumpla con la encomienda, por lo cual se tendrá que contestar a las siguientes preguntas:

- 1. ¿Quién y por qué delega?** El líder que está saturado de tareas y actividades que son prioritarias y ve en la delegación un apoyo, para enfocar su energía hacia actividades más importantes y que son indispensables realizar.
- 2. ¿A quién?** Al subordinado que pueda realizar, tenga la capacidad, el tiempo y la actitud de participar.

### **Tipos de delegación**

**Permanente:** la función o actividad delegada es por tiempo indefinido.

**Temporal:** la función o actividad delegada es por tiempo determinado.

**Parcial:** cuando no se delega la totalidad de la función o actividad.

**Singular:** la delegación se asigna en una sola persona.

**Conjunta:** una función o tarea es delegada a dos o más personas.

## **Ventajas de la delegación**

- **Tiempo:** aumenta el tiempo del líder para enfocarse a otras actividades.
- **Desarrollo:** fomenta las capacidades y crecimiento del subordinado.
- **Confianza:** demuestra que puede confiar en sus subordinados.
- **Compromiso:** se establecen lazos de responsabilidad.

Una de las responsabilidades del líder es el desarrollo de sus seguidores y el delegar tareas es una manera de impulsar la iniciativa, crecimiento, manejo de toma de decisiones y solución de problemas.

Los seguidores cuando aceptan una actividad delegada deben estar conscientes de que esto implica:

- Cuando se tiene que realizar una tarea o función adicional se tendrá una mejor percepción y mayor experiencia.
- Se genera el interés y entusiasmo por emprender nuevos retos.
- Motivación por la confianza que es otorgada.
- Si se demuestra que es competente podrá aspirar a nuevos cargos

## **Se tendrán problemas o fallas en actividades delegadas cuando**

- Delegar tareas a un subordinado cuando no tiene la capacidad o el tiempo para realizarlas.
- Cuando no responde la responsabilidad con la autoridad delegada.
- Se controle en exceso al subordinado.
- No darle ningún seguimiento a la delegación.

## **5.7 Delegación y su proceso**

Pedirles a los seguidores que realicen tareas que forman parte de su trabajo es comunicar órdenes, no delegar. La delegación es el proceso de asignar

responsabilidad y autoridad para la consecución de objetivos siguiendo los siguientes pasos:

**Determinar qué delegar:** elaborar una lista de prioridades y según ésta se delegarán aquellas actividades o funciones en las cuales no se participe en forma personal y directa y que son indispensables ser realizadas por el líder por sus conocimientos o habilidades.

**Designar la delegación:** Una vez que se decidió que delegar, se elige a la persona o personas que realizarán la tarea, tomando en cuenta sus habilidades, conocimiento, experiencia el interés y la carga de trabajo.

**Comunicar la decisión:** se informa la necesidad de delegar y las razones por la que fue elegida la persona, se transmite de manera clara y precisa cuáles son los objetivos de las nuevas actividades o funciones que se están delegando estableciendo un plan de trabajo y los resultados que se esperan obtener.

**Establecer controles y evaluar:** desde un inicio se determinan los tiempos en que se revisará el desarrollo del trabajo encomendado, a través de informes periódicos en donde se señalen los aspectos esenciales, para detectar desviaciones o errores, ya que una buena delegación requiere de un adecuado seguimiento.

Para ejecutar una buena delegación el líder necesita ponderar cuidadosamente varios factores relacionados con la tarea, los requerimientos de tiempo y las características del seguidor antes de delegar.

## **Bibliografía básica del tema 5**

Gannon Martín J. (1994) *Administración por resultados* México editorial CECSA

Gareth R. Jones *Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones* (2008). México Pearson Prentice Hall 5ta edición

## **Bibliografía complementaria**

Baxter, Leslie A. "The social side of personal relationships: A dialectical perspective", en Steve Duck (ed.). (1993). *Social context and relationships*, Newbury Park- Londres/Nueva Delhi: Sage Publications.

Cartwright, Dorwin *et al.* (1976). *Dinámica de Grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas.

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.

Daft, Richard. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. (3<sup>a</sup> ed). México: Thompson.

Ivancevich, John, *et al.* (2005). *Comportamiento Organizacional*, (7<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill, 2005.

Kras, Eva. (1990). *Cultura Gerencial*. México: Iberoamérica.

Lussier, Robert, Achua, Chistopher. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2<sup>a</sup> ed.), México: Cengage.

## **Sitios electrónicos**

El arte de delegar el trabajo

[www.organizateya.com/delegar.htm](http://www.organizateya.com/delegar.htm)

Definición de diádicos , sentido del diádicos

[www.definition-of.net/definicion-de-diadicos](http://www.definition-of.net/definicion-de-diadicos)

Concepto de grupo

[www.loscopy.com/definiciones/definicion-de-grupo.html](http://www.loscopy.com/definiciones/definicion-de-grupo.html)

Diccionario significado de líder

<http://es.thefreedictionary.com/l%C3%ADder>

## **Actividades de aprendizaje**

- A.5.1.** Realiza un mapa mental del tema.
- A.5.2.** Elabora un cuadro sinóptico de las relaciones diádicas en un líder.
- A.5.3.** Investiga con diferentes compañeros de trabajo el tipo de relación que tienen con su líder/jefe.
- A.5.4.** Escribe un ensayo donde expreses tu punto de vista con respecto a la forma adecuada en la que el líder debe delegar responsabilidades.
- A.5.5.** Elige un equipo de fútbol que haya sido campeón y analiza que puedes observar de la relación líder/seguidor en:
- la relaciones interpersonales
  - las relaciones intergrupales.

## **Cuestionario de autoevaluación**

Contesta el siguiente cuestionario.

1. Define el concepto de relaciones didácticas.
2. Explica las cuatro etapas de evolución del enfoque diádico.
3. ¿Cuál es la relación del líder con los miembros favoritos y los alejados de un grupo?
4. ¿Qué perfil tiene un seguidor eficaz o competente?
5. Explica el pensamiento crítico e independiente y el acrítico dependiente.
6. Nombra las directrices para ser un seguidor eficaz.
7. ¿Cuáles son las diferencias entre una orden y un mandato?
8. ¿Cuáles son los tipos de delegación?
9. ¿Cuáles son las ventajas de la delegación?
10. ¿Cuál es el proceso de la delegación?

## **Examen de autoevaluación**

Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas

1. Es la relación que surge entre un líder y un seguidor.
  - a) Didáctica
  - b) Díada
  - c) Relación diádica
  - d) Dilema
  - e) Diádica
2. Se refiere a la relación entre un líder y cada seguidor en una unidad de trabajo
  - a) Didáctica
  - b) Díada
  - c) Relación diádica
  - d) Dilema
  - e) Diádica
3. Establece las diferentes conductas que mantiene el líder con cada integrante del equipo.
  - a) Didáctica
  - b) Díada
  - c) Relación diádica
  - d) Dilema
  - e) Diádica

4. La vinculación \_\_\_\_\_ nos señala cómo los líderes forman relaciones uno a uno con sus seguidores en una relación interpersonal, resultando grupos de incluidos y excluidos dentro de la unidad del trabajo del líder.
- a) diádica vertical
  - b) diádica horizontal
  - c) diádica perpendicular
  - d) diádica inversa
  - e) diádica inmersa
5. El seguidor es alguien que:
- a) no sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona.
  - b) impone instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona.
  - c) adapta las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona.
  - d) sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona.
  - e) reta las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona.
6. Según las investigaciones de Robert Kelly ¿cuántos tipos de seguidores existen?
- a) 4
  - b) 5
  - c) 6
  - d) 3
  - e) 8

7. Es un individuo independiente y crítico, muy activo en el grupo, muestra una imagen constante de compromiso, propicia el cambio por lo que puede tener conflicto incluso con el líder. Se trata de un seguidor:
- a) pasivo
  - b) conformista
  - c) eficaz
  - d) sobreviviente pragmático
  - e) entusiasta
8. No manifiesta un pensamiento crítico ni independiente y no participa en forma activa. Espera a que el líder piense por él. Se trata de un seguidor:
- a) pasivo
  - b) conformista
  - c) eficaz
  - d) sobreviviente pragmático
  - e) entusiasta
9. Es un individuo que manifiesta algunos rasgos de los cuatro estilos, dependiendo de cuál sea el que mejor se ajusta a la situación prevaleciente minimizando el riesgo. Se trata de un seguidor:
- a) pasivo
  - b) conformista
  - c) eficaz
  - d) sobreviviente pragmático
  - e) entusiasta

10. Participa, es un individuo activo, pero dependiente y que no piensa en forma crítica, cumple con sus tareas y órdenes evitando el conflicto. Se trata de un seguidor:

- a) pasivo
- b) conformista
- c) eficaz
- d) sobreviviente pragmático
- e) entusiasta

## **TEMA 6 LIDERAZGO TRANSCULTURAL**

### **Objetivo particular**

Que el alumno conozca, comprenda y analice el liderazgo transcultural y su importancia en un mundo globalizado y las habilidades que se requieren para dirigir diferentes culturas.

### **Temario detallado**

- 6.1 Concepto de liderazgo transcultural
- 6.2 Cultura, rasgos culturales y cultura organizacional
- 6.3 Liderazgo en la cultura mexicana
- 6.4 Liderazgo con perspectiva de género
- 6.5 Habilidades para dirigir culturas diferentes
- 6.6 Competitividad y liderazgo

### **Introducción**

Este tema, atiende un contenido de vital importancia en el mundo globalizado donde vivimos.

El liderazgo transcultural es un tema que recientemente ha tomado mayor importancia. Se trata de un nuevo tipo de liderazgo que no se limita a un solo lugar y espacio, por el contrario, el objetivo de éste es que se pueda llevar más allá.

Cada cultura tiene aspectos diferentes que la hacen especial, que van desde cosas sencillas y cotidianas como la forma de vestir o hablar hasta complejidades como la religión, la política, las costumbres, los valores, patrones, etc. Se ahondará en la definición de cultura y cultura organizacional.

Si la organización está en búsqueda de crecimiento y éxito debe ampliar sus márgenes adoptando un liderazgo transcultural, por lo que en este capítulo se explica este concepto.

También, se analizará el liderazgo mexicano para entender nuestra realidad y comprender cómo se ha desarrollado en nuestro país. De esta forma se podrá ver cuáles son las fortalezas y las áreas de oportunidad para formar verdaderos líderes mexicanos, que puedan ayudar al crecimiento de las organizaciones.

Por otro lado, las mujeres toman cada vez más importancia en el desarrollo de las organizaciones. Su participación ha ido en aumento durante las últimas décadas. Es importante notar las diferencias que existen entre los líderes de diferente género.

El líder transcultural debe poseer ciertas características y habilidades para poder llevar a cabo su labor, en el quinto tema se enlistan las mismas.

Finalmente, se hablará sobre la relación que existe entre la competitividad de la organización y el liderazgo, mismo que se ha convertido en una clave para posicionar a las organizaciones y hacer de éstas un éxito.

## **6.1 Concepto del Liderazgo Transcultural**

Según Andrew John DuBrin (2003), "Es de suponerse que los administradores de las organizaciones multiculturales posean las habilidades y actitudes para relacionarse con la gente de manera eficaz y motivarla más allá de las diferencias de raza, género, actitudes sociales y estilos de vida" (p. 85).

El mundo y mercados actuales cambian de manera constante y continua por lo que resulta necesaria una nueva forma de liderazgo.

Las diferencias de pensamiento y acción entre los individuos encuentran gran parte de su explicación en el factor de la cultura.

Existen diferentes definiciones para el liderazgo transcultural:

- J. Kotter (1997): "Proceso de contribuir en un acto que integre los diferentes componentes culturales para su realización, permeando grupos más globales al incluir distintas ideologías" (p. 42).
- A. Etling (1998): "Es el liderazgo que busca romper las barreras culturales al integrar las diferentes formas de pensar" (p. 87).
- Lussier y Achua (2005): "Es una necesidad de desarrollo y crecimiento que puede ayudar a resolver las problemáticas fundamentales" (p. 48).
- F. Brown (2007): "Es la habilidad de operar con habilidades que le permitan trabajar en diferentes culturas. Estas habilidades son indispensables para que las empresas ingresen en nuevos mercados, para que crezcan, adquieran responsabilidad y preserven una cultura de excelencia" (p. 41).

El liderazgo transcultural puede verse reflejado en un mismo país donde existan diferencias étnicas. Un claro ejemplo es nuestra nación donde predomina la heterogeneidad de formas de pensar y de vivir, donde no es lo mismo ser

originario de Chiapas que del Distrito Federal porque de inicio el estilo de vida no es el mismo.

Actualmente, los líderes eficaces no usan un solo estilo, deben adaptarlo a la situación. La cultura nacional es una variable situacional primordial que determina qué estilo de liderazgo será el adecuado. En China probablemente funcione una forma de liderazgo que no sea tan eficaz para Francia. La cultura nacional tendrá relación con la forma en que responden los seguidores y el líder debe adaptarse a sus condiciones culturales.

## 6.2 Cultura, rasgos culturales y cultura organizacional

La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas. (Molero, 2002, p. 53)

Por otra parte,

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). La cultura a lo largo de los años se ha tomado como una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. En ella encontramos modos de vida, ceremonias, mitos, ritos, sistema de valores, derechos, tradiciones y creencias. (Castillo, Pino y Espinosa, 2000)

En la década de los ochenta, Tom Peters y Robert Waterman, dos estudiosos de la administración consultores de McKinsey, hicieron la adaptación de este concepto a las organizaciones, realizando un estudio comparativo sobre empresas exitosas obteniendo la presencia de elementos comunes como: la orientación a la acción, proximidad al cliente, autonomía y espíritu emprendedor.

Existen muchas definiciones para la cultura organizacional, que está formada por valores, reglas, patrones de comportamiento, rituales y tradiciones. Al final del día,

se trata de “la forma en que se hacen las cosas” (Drucker, 2004, p. 86). La actitud de la organización es la manifestación visible de la cultura que en ella impera.

Los orígenes de la cultura se remontan al nacimiento de la organización y sus fuentes son:

- Creencias, valores y presunciones de sus fundadores
- Experiencias aprendidas
- Creencias, valores y presunciones incorporados por nuevos miembros

Las organizaciones desarrollan valores “visibles”, basados en leyes y sentido común y generalmente no se contraponen al cambio cultural. También existe un conjunto de valores “ocultos”, que son la fuerza impulsora de la organización y no van junto al cambio cultural proyectado.

Los valores visibles se expresan con la misión, la visión, las políticas de la organización y de normativas escritas. Los valores ocultos son las ideas, creencias, tendencias; son las reglas no escritas por lo que no siempre es sencillo detectarlos. Las personas que se unen a una organización se adaptan a la cultura vigente en la empresa.

Es importante destacar que los valores ocultos no tienen por qué estar contrapuestos a los valores en los cuales se basa el comportamiento ético. Por ejemplo, Bimbo surgió como una empresa familiar y a pesar de su gran crecimiento sigue conservando el valor de la “familia” como uno de los valores de la organización y en su publicidad siempre está implícita la familia de alguna forma.

Según el autor Edgar Shein la cultura organizacional es aprendida por los que conforman la organización y hay dos formas posibles para este aprendizaje: modelo de trauma, donde los miembros aprenden a enfrentar la amenaza con un mecanismo de defensa y modelo refuerzo, donde las cosas que funcionan se

asimilan y preservan. Shein (1992) asegura que los líderes pueden cambiar la cultura al “crear y conducir la cultura de sus compañías y su único talento lo constituye su habilidad para trabajar con ella” (p. 58).

En cambio, Peter Drucker (2004) señala que la cultura es persistente y los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden modificar algunos hábitos arraigados en las empresas. “...si tiene que cambiar, no cambie la cultura; simplemente cambie los hábitos” (p. 57).

Ya sea que se intente cambiar la cultura o los hábitos, el grado de dificultad se relacionará con la “edad” de la organización. Durante su formación y los primeros años de la organización, su cultura se crea y desarrolla y los líderes pueden modificarla con mayor éxito que pasados los años pues puede convertirse en un obstáculo para llegar a nuevos desafíos.

El autor Geert Hofstede –investigador y profesor de Antropología Organizacional en los Países Bajos- debido a su experiencia sobre las características similares en las diferentes culturas del mundo, llevó a cabo una gran investigación en los 70 que tuvo base en la empresa mundial de tecnología informática: IBM. En este trabajo sobre comportamiento y desarrollo organizacional cubrió más de 70 países y alrededor de 100, 000 cuestionarios para ventas y servicio.

Hofstede recomienda a las organizaciones que quieren sobrepasar su mercado nacional deben desarrollar una especie de cultura local que debe ser adoptada por los altos mandos a quienes se les responsabiliza por la toma de decisiones, sin importar el sector industrial de la empresa u organización. Esta cultura local repercute en aquellos que trabajan para las grandes corporaciones.

Eligió 4 dimensiones básicas para poder identificar las diferentes culturas:

- **Distanciamiento del poder:** La medida en que una cultura promueve el ejercicio del poder de los superiores, siendo alta en aquellas culturas donde

la inequidad es aceptada y los subordinados son más propensos a no disentir con los superiores, conformándose en situaciones donde el jefe toma las decisiones e instruye al subordinado sobre su trabajo.

- **Aceptación del nivel de incertidumbre:** Es la forma en que la gente acepta el cambio dentro de su cultura. Cuando la incertidumbre es alta y la cultura cuenta con nivel bajo para aceptarla, el impacto en los miembros de la organización resulta en un gran nivel de ansiedad y estrés, que a la vez les causa cierta especie de incomodidad. Cuando el nivel de aceptación de incertidumbre es bajo, como en el caso de Japón, los participantes cumplen las normas y valoran la estabilidad laboral.
- **Individualismo:** Es el grado en el que la cultura prefiere las decisiones colectivas sobre las individuales. En la cultura colectivista, los individuos responden a otros lazos fuera de las organizaciones como la familia.
- **Masculinidad:** Está relacionada con el nivel en que la cultura se orienta a los estándares materiales, es decir, cuantificables y tienen que ver la ambición, así lo cualitativo que se orienta al medio ambiente y servicio resulta menos importante. Es más atractivo el machismo por lo que los roles entre hombre y mujer son claramente diferenciados por el dominio masculino. Esta dimensión se mide como alta, media o baja.

Agrupó ocho culturas de diferentes países obteniendo los siguientes resultados según su división:

1. **Países latinos más desarrollados que incluye a: Bélgica, Francia, Argentina, Brasil, España, Italia.**
  - a. alto distanciamiento del poder
  - b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
  - c. nivel medio de individualismo
  - d. mediana masculinidad

**2. Países latinos menos desarrollados incluyen a: Colombia, México, Venezuela, Chile, Perú, Portugal**

- a. alto distanciamiento del poder
- b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
- c. bajo nivel de individualismo, y
- d. rango alto en materia de masculinidad

**3. Países más desarrollados de Asia: Japón**

- a. mediano distanciamiento del poder
- b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
- c. nivel medio de individualismo
- d. alta masculinidad

**4. Países menos desarrollados de Asia: Pakistán, Taiwán, Tailandia, Hong Kong, India, Filipinas, Singapur**

- a. alto distanciamiento del poder
- b. baja aceptación del nivel de incertidumbre
- c. nivel bajo de individualismo
- d. mediana masculinidad

**5. Países del “cercano Este”: Grecia, Irán, Turquía, Yugoslavia**

- a. alto distanciamiento del poder
- b. alta aceptación del nivel de incertidumbre
- c. nivel bajo de individualismo
- d. mediana masculinidad

**6. Países germánicos: Austria, Israel, Alemania, Suiza**

- a. bajo distanciamiento del poder
- b. mediana aceptación del nivel de incertidumbre
- c. nivel mediano de individualismo
- d. mediana masculinidad

**7. Países “Anglo”: Australia, Canadá, Gran Bretaña, Irlanda, Nueva Zelanda, USA, Sudáfrica**

- a. bajo o mediano distanciamiento del poder
- b. baja o mediana aceptación del nivel de incertidumbre
- c. nivel alto de individualismo
- d. nivel alto de masculinidad

**8. Países Nómicos: Dinamarca, Finlandia, Países Bajos, Noruega, Suecia.**

- a. bajo a mediano distanciamiento del poder
- b. baja o mediana aceptación del nivel de incertidumbre
- c. nivel mediano de individualismo
- d. nivel bajo de masculinidad

Esta misma investigación se repitió durante los 5 años posteriores y los resultados fueron muy parecidos. Se hizo este trabajo porque estaba de moda la práctica llamada MBO (*Management by Objectives*), que comenzó en Estados Unidos siendo una herramienta muy útil en situaciones de medición y evaluación de resultados a nivel Gerencia, pero era bien sabido que dicha práctica no funcionaba por igual en todo tipo de organización, especialmente en las filiales con cultura diferente a la matriz y de aquí surgió su curiosidad por indagar la razón, dándose cuenta que MBO requiere de rasgos culturales que no compartían todos los países.

Con su investigación, aportó una de los análisis más significativos para la comprensión de los fenómenos transculturales. Actualmente, se cuenta con una investigación en 74 países con una dimensión más con los resultados siguientes:

	Distancia del Poder	Aceptación del nivel de incertidumbre	Masculinidad	Individualismo	Visión a Largo Plazo
Primer Lugar	Malasia y Eslovaquia	Grecia	Eslovaquia	Estados Unidos	China
Último Lugar	Austria	Singapur	Suecia	Guatemala	Paquistán

**Cuadro 6.1 Comprensión de fenómenos transculturales**

Uno de los grandes aciertos de esta compañía fue que los empleados tenían condiciones sobre las normas, procedimientos de trabajo y cultura organizacional parecidos pero las respuestas demostraron su relación con los rasgos culturales de su país.

Para Hofstede la cultura es siempre un fenómeno colectivo, que conforma una programación mental parecida a un software que es construido con patrones de sentimientos, pensamientos y conductas aprendidas con el tiempo y adquiridas a temprana edad; son "las reglas no escritas del juego social". Por otro lado, la cultura tiene relación con las normas de comportamiento y valores que comparten un grupo de gente. Las normas de comportamiento son formas de actuar comunes o persistentes que prevalecen porque los integrantes las hacen suyas y las transmiten, dando recompensa a quienes se adaptan y marginando a quienes no. Los valores son intereses y objetivos compartidos por las personas de cierto grupo dejándose normar por estos y prevaleciendo en el tiempo aunque los integrantes sean diferentes.

La cultura de una organización se manifiesta en los valores y principios que transmiten y practican sus miembros, en las actitudes y comportamientos de los colaboradores, en las normas y políticas éticas, en la integración de su ambiente de trabajo y en las historias que acontecen en la organización. [Giberson, 2001, p. 62]

Si la cultura de una organización puede adaptarse a las necesidades de su ambiente externo, las estrategias que se desean implementar resultan sencillas. Entre mayor coherencia exista entre la cultura y la estrategia, mayor será el éxito de los empleados para lograr una ventaja competitiva.

El comportamiento humano influye de manera poderosa en la cultura corporativa y en el clima empresarial, según Kotter (1997)

...todo esto ocurre sin que exista una intención consciente, y por ello resulta difícil desafiar e incluso discutir el hecho. Con la cultura pues,

acontece un proceso de renovación y enriquecimiento permanente de la misma a través de la incorporación de nuevas prácticas en las viejas prácticas culturales. (p. 167)

Geert Hofstede afirma que es inadecuado analizar una cultura con los parámetros de otra, pues no pueden compararse bajo estos parámetros. Hoppe lo entrevistó:

No podemos comparar a los países con las categorías desarrolladas para comparar a los individuos, puesto que no son individuos tamaño *kingsize*, sino sistemas sociales. Es como el bosque y los árboles, el bosque no es un árbol tamaño *kingsize*, sino un ecosistema con diferentes individuos, instituciones y recursos. Para comparar organizaciones y ocupaciones uno necesita nuevamente diferentes categorías. El problema es que cada nivel es manejado por una diferente disciplina social: los países por la antropología y la ciencia política; las organizaciones y las ocupaciones por la sociología, y los individuos, por la psicología. La mayoría de los autores han sido entrenados sólo en una de estas disciplinas. Cuando se mueven en el territorio de otra disciplina no se dan cuenta de las diferentes leyes que aplican ahí o piensan que no las necesitan. En esta era de interdependencia, elegir el adecuado nivel de análisis y lo que ocurre cuando nos movemos a través de los diferentes niveles debería ser parte del entrenamiento básico de todas las ciencias sociales, lo cual raramente ocurre. (Hoppe, 2004, p. 76)

Del estudio de Hofstede se desencadenó otro estudio sobre las dimensiones transculturales llamado “Globe” que fue dirigido por donde colaboran más de 150 científicos y estudiantes de administración de 61 culturas, coordinando esfuerzos para examinar las interrelaciones entre la cultura social, la cultura organizacional y las prácticas de liderazgo organizacional. Tiene por objetivo poder desarrollar una teoría comprobable científicamente para medir el impacto de las variables culturales sobre la organización, tomando en cuenta factores como: el liderazgo, su comportamiento, características y prácticas; los valores socioculturales del medio; la cultura organizacional; las contingencias; las creencias con respecto al liderazgo, la efectividad y el grado de aceptación del líder.

### **6.3 Liderazgo en la Cultura Mexicana**

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva están profundamente arraigados y son parte de la convivencia humana cotidiana, que a la vez se ve reflejada en su comportamiento dentro de la organización y el impacto sobre la misma.

Hay dos orígenes básicos para sus valores: el componente indígena y el hispano. La familia y religión son elementos importantes para comprenderle.

La familia sigue siendo la base de la sociedad mexicana, tiene prioridad aún sobre el trabajo. En ésta el niño es protegido, amado y apreciado. En el tiempo recreativo, hay reuniones familiares que a veces son más extensas, es decir, más allá de la familia nuclear. Este aspecto hace que los niños crezcan con mucha seguridad emocional pero son muy dependientes a la opinión y apoyo de su familia. Los roles están muy bien definidos, el padre es el principal proveedor y la madre tiene más responsabilidad sobre la educación de los hijos, aunque esto con las nuevas generaciones se ha ido modificando y ahora la educación y manutención es un asunto de dos. El niño acepta la autoridad y la rigidez del sistema de forma conformista pues se le enseña a cuestionarse poco y no retar a las autoridades, por lo que hay cohibición del libre pensamiento. Este conformismo y alta aceptación de la autoridad se ven reflejados cuando están dentro de una organización: aceptan instrucciones sin cuestionar y a la vez responsabilizan a su jefe pues ellos sólo siguen instrucciones de la autoridad.

Por otro lado, el factor familia sigue siendo importante en la sociedad mexicana, donde muchas veces por recomendación se logra cierto puesto. Los apellidos lo posicionan en la comunidad y a la vez ciertos logros que el individuo tendrá, aunque su educación no haya sido la adecuada o sea limitada.

Hay otro factor importante en la familia que tiene repercusión en la formación del mexicano: la madre idealizada por la sociedad. Ella tiende a ser servil y busca la

aceptación y autoridad del esposo en cualquier asunto, por lo que durante años fue muy difícil encontrar líderes mujeres, debido al machismo y el alto grado que tienen las organizaciones mexicanas en la diferenciación de géneros.

La religión es otro elemento determinante. Aunque hoy en día hay más apertura de credo en el país, sigue siendo la católica la predominante. Por la forma en que fue impuesta conserva un ritualismo mágico, con superstición, resignación y fatalismo que, según los autores Espinosa y Pérez, se ve reflejado en la obediencia y sumisión de las masas de México.

La religión de la forma en que la asume el mexicano, le provoca el sentimiento de que el control de su vida depende de Dios, aceptando el éxito o fracaso como una predestinación, lo cual se ve reflejada en la desmotivación de las clases bajas por hacer algo para sobre pasar las situaciones difíciles. (Kras, 1991, p. 52)

El código moral de la Iglesia Católica es la base del código ético al que se apega la mayor parte de los mexicanos. Por esta razón, desprecia las prácticas antiéticas pero muchas veces maneja una doble moral en la que en práctica no siempre hace lo más ético. Por ejemplo, considera poco ético decir mentiras pero no considera poco ético ocultar la verdad y evadirla, que bajo un estricto criterio ético estaría mal de cualquier forma. En este punto, las teorías de liderazgo que promueven la comunicación asertiva y constante se ven estancadas.

La mayor parte de la pedagogía mexicana consiste en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos, omitiendo el alentar al pensamiento original. Se enseña de lo general a lo particular, la aplicación práctica, casi nunca se da. Como resultado, es difícil que el universitario tenga una transición sencilla entre la teoría y la práctica. Así como hay Universidades con prácticas antiéticas que forman el alumno bajo esta base, también hay las que se preocupan por la formación de líderes, pero este esfuerzo debería hacerse desde pequeños para tener la oportunidad de formarlos.

En México, hay poca información sobre el liderazgo y su repercusión en las empresas. Entre los estudios transculturales más antiguos, en los que se ponen a prueba aspectos relacionados con el liderazgo en la población mexicana, se encuentran los de Reitz y Groff. Uno de los aspectos que midieron fue el locus de control.

El locus de control es la creencia que las personas tienen sobre quién o qué cosas controlan su vida y determinan las consecuencias de su conducta. Las personas con un locus de control interno son capaces de asumir responsabilidades como propias y por lo tanto intervienen mostrando participación activa y los que tienen un locus de control externo atribuyen las responsabilidades al azar o destino por lo que intervienen menos y su actividad por ende es menor.

Entre los resultados de Reitz y Groff de las diferentes nacionalidades de los empleados de una fábrica, los norteamericanos tenían mayor locus de control interno y en los mexicanos era uno bajo. Esto en liderazgo se traduce en que los mexicanos reflejan parte de su cultura como el aspecto religioso en el que todo lo atribuyen a Dios y al destino, apartando responsabilidad sobre sus acciones y reaccionando de forma lenta. Es como si “tiraran la toalla” antes de intervenir.

Eva Kras (1990) en el libro *Cultura Gerencial* hace una comparación entre los gerentes mexicanos y los gerentes norteamericanos. Descubre que los mexicanos son muy sensibles, refiriéndose a una profunda reacción emocional con respecto a las situaciones personales, evitando por lo tanto, ponerse en posiciones de conflicto. Al relacionar esta gran sensibilidad con su estilo de liderazgo, encontramos que se atiende prioritariamente a las emociones del grupo y del líder.

En la Teoría Administrativa hay un tema ponderado con respecto al liderazgo y éste es el valor que la persona le debe dar a su trabajo. En la cultura mexicana, el trabajo resulta una necesidad para obtener dinero y poder saciar sus necesidades básicas pero también disfrutar de las secundarias, como los momentos de

recreación, amistad y convivencia familiar. El trabajo no implica un verdadero placer para el mexicano, por lo que sus jornadas no son las más largas porque disfrute del mismo. Para hacer más agradable la carga, introduce grandes dosis de convivencia con los compañeros, desde pasteles, comidas, etc. El líder mexicano entiende esto e intenta fomentar estas actividades, aprovechando para unir sus grupos de trabajo.

Según el estudio de Kras, la lealtad del mexicano se basa en la devoción que siente hacia su jefe, por encima incluso de la empresa. Por eso, el líder mexicano crea vínculos de confianza con su gente, quien necesita alguien en quién creer y confiar.

David Casares realizó un estudio teniendo como muestra 15 líderes mexicanos – del ámbito empresarial, educativo y miembros de la Administración Pública– para reconocer las habilidades que debe tener el líder mexicano. Tenían que elegir 5 capacidades de primera importancia, 5 que fueran de importancia secundaria y los restantes en tercer orden. El número que aparece en cada recuadro es el número de líderes que escogieron esas habilidades y la jerarquía en la que lo hicieron. (Casares, 1996, p. 52).

<b>Capacidades</b>	<b>1<sup>a</sup></b>	<b>2<sup>a</sup></b>	<b>3<sup>a</sup></b>
Tener una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro	15	0	0
Tener una comunicación clara con los objetivos	3	7	6
Inteligencia superior	1	2	3
Tenacidad, disciplina	7	3	4
Capacidad de analizar problemas	3	2	6
Capacidad de tomar decisiones	9	4	3
Conocimiento de sí mismo	4	1	4
Conocimiento del entorno social o del mercado	4	2	4

Saber seleccionar a sus segundas manos	2	6	2
Saber formar a sus segundas manos	0	3	3
Predicar con el ejemplo: congruencia	10	6	1
Seguridad personal	1	3	4
Capacidad de compromiso y riesgo	5	5	1
Posturas claras y definidas	3	2	3
Tener un sentido trascendente	4	1	0
Tener fe en los colaboradores	0	3	2
Alta exigencia hacia los resultados	1	3	6
Capacidad de aprendizaje	1	3	6
Saber premiar y reconocer los logros de los trabajadores	0	2	4
Saber captar las circunstancias y necesidades del entorno inmediato	2	2	1
Habilidad para negociar y lograr una ventaja para todos	1	2	1
Saber planear	1	6	2
Saber mandar	1	1	6
Saber castigar	0	0	0
Saber motivar y convencer	4	4	2
Capacidad de apoyar y estar presente con los colaboradores	0	1	0
Saber evaluar	0	3	2
Saber relacionarse con gente sobresaliente y con poder (económico, político y tecnológico )	3	2	2
Saber delegar	0	5	2
Habilidad para tratar a los clientes (o grupos políticos o sociales más importantes para la organización o institución)	0	1	2

Cuadro 6.2 Habilidades de un líder mexicano

Los líderes contestaron con base en su experiencia sobre las habilidades que les hicieron obtener resultados. Todos coincidieron en que la más importante es ser Visionario. La segunda de primera importancia es ser Congruente y la tercera es Poder Tomar Decisiones. Cabe mencionar que ninguno eligió como prioritario Saber Formar a sus Seguidores, Tener Fe en sus Seguidores, Saber Delegar, Saber Premiar y Saber Castigar.

En 1998, Drost y von Glinow hicieron una investigación en el sector manufacturero y de servicios con 422 gerentes y empleados de 38 empresas. Se enfocaron en dos dimensiones básicas del liderazgo: la conducta del líder orientada hacia el trabajo y hacia los empleados. Al final, percibieron que la percepción del gerente sobre su liderazgo es diferente a la que tienen los empleados sobre ésta. Otro dato importante fue que los participantes señalaron que no es posible lograr las dos dimensiones al mismo nivel de forma simultánea, mientras que en resultados de otros países sí les parece posible.

Utilizando un instrumento llamado *Leadership Practices Inventory* (LPI), Slater, Boone, Price, Martínez, Álvarez, Topete y Olea (2002, pp. 197-209) realizaron un estudio de las diferencias en las prácticas de liderazgo dentro de empresas norteamericanas y mexicanas.

Categoría	Descripción	Rango		Puntaje	
		México	EUA	México	EUA
Motivación	Describe cómo el líder reconoce las contribuciones de los demás para el éxito de la organización.	1	5	21.07	35.93
Visión Compartida	Es la creencia pasional del líder de ser capaz de marcar una diferencia.	2	4	19.54	37.46
Modelar Camino	Revela la manera en la que el líder trata a los demás y les demuestra cómo alcanzar las metas.	3	3	19.52	37.48

Retar el Proceso	Indica la tendencia del líder a buscar oportunidades para cambiar el statu quo.	4	2	19.21	37.79
Capacitación del personal	Promover la colaboración y construir equipos de trabajo eficientes.	5	1	18.73	38.27

**Cuadro 6.3 Diferencias en las prácticas de liderazgo dentro de empresas norteamericanas y mexicanas (LPI)**

Los estadounidenses otorgaron mayor puntaje a todas las dimensiones y la jerarquía de ambos es totalmente inversa.

Los mexicanos dieron mayor importancia a la motivación al trabajo que al formar equipos de alto rendimiento, demostrando que la competitividad entre los norteamericanos es mucho mayor.

Retomando el estudio de Hofstede utilizado en el tema de cultura y rasgos culturales cabe repasar los resultados sobre el mexicano:

- Alta Desigualdad (Posición 10 de 74)
- Alta Distancia del Poder (Posición 11 de 74)
- Intermedia Evitación de la incertidumbre (Posición 26 de 74)
- Muy Alta Masculinidad (Posición 8 de 74)
- Individualismo Intermedio (Posición 30 de 74)

Cabe mencionar que aunque el mexicano tiene muchas habilidades como líder, también tiene muchas áreas de oportunidad donde mejorar y esto empieza desde la educación hasta las pequeñas, medianas y grandes empresas. Es necesario trabajar en las PYMES para formar líderes transculturales, como lo hacen las empresas transnacionales como Bimbo.

#### **6.4 Liderazgo con perspectiva de género**

La forma en que los diferentes géneros dirigen es un tema del que se ha investigado en los últimos diez años. Esto tiene que ver con que, cada vez más, las mujeres alcanzan puesto gerencial y directivo. En el 2002, más de 21 millones de mujeres en Estados Unidos ocupaban puestos de este nivel. En otros países los porcentajes de mujeres que ocupan este tipo de puestos son: 24% en Australia, 43% en Canadá, 10% en Francia, 19% en Alemania, 9% en Japón, 66% en Polonia y 59% en Suecia.

Aunque existen opiniones muy diversas entre los autores con respecto a este tema, es fundamental ponerle atención para evitar decisiones erróneas que afecten en la contratación, evaluación del desempeño, la promoción de puesto, etc.

Recordemos que dentro del estudio de Hofstede hay una dimensión que mide la masculinidad. En la cultura con alto grado de masculinidad, el hombre es asertivo, duro y se centra en el éxito material, mientras la mujer es modesta, tierna y se centra en la auto-realización. En la cultura con bajo grado de masculinidad, los roles son mucho más equitativos y permiten el desarrollo de oportunidades igualitarias. Esta dimensión tiene un nivel alto en México. Hofstede sostiene que el nivel de masculinidad influye para el tipo ideal de líder. En las organizaciones donde predomina la masculinidad el líder es decidido, agresivo, asertivo y en su toma de decisiones no toma en cuenta al grupo y en las que no predomina el líder es más intuitivo que racional, menos visible y su toma de decisión busca el acuerdo común.

Loden mantiene que el estilo de liderazgo masculino se caracteriza por la competitividad, la autoridad jerárquica, un alto control del líder y la resolución analítica de problemas; mientras el femenino se caracteriza por la cooperación, la colaboración entre el líder y los subordinados, un bajo control del líder y la resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad. Helgesen, por su parte, defiende un principio femenino en el liderazgo, caracterizado por enfatizar la cooperación en

lugar de la competición y la igualdad frente a una jerarquía superior-subordinado. De igual forma, Rosener afirma que muchas mujeres líderes o directivas prefieren una forma interactiva de liderazgo que se caracteriza por hacer hincapié en la participación, compartir poder e información y realizar el trabajo de los demás. Por otra parte, Kaufmann ha señalado que el modo en que las mujeres trabajan y se comunican configura una nueva modalidad de liderazgo, más receptiva y participativa, en la que se otorga especial importancia a la parte emocional y al lado humano, y que responde de forma más adecuada a las necesidades de la organización. (Cuadrado, 2003, pp. 286-7)

Otros investigadores como Bass afirman que no existe una gran diferencia entre hombres y mujeres en el estilo de liderazgo y sus roles.

Eagly y Johnson en 1990 llevaron a cabo un meta-análisis de la investigación sobre las diferencias de género en el estilo de liderazgo. Sus conclusiones fueron primordiales para los trabajos posteriores. Las mujeres lideraban, en su mayoría, de forma democrática y participativa, mientras los hombres de forma más autocrática. En su orientación a las relaciones encontraron que la mujer tenía más tendencia a ello que los hombres y en su orientación a la tarea no había diferencias.

En la década de los noventa surgieron varios estudios sobre este tema pues la mujer comenzó a formar parte importante en las organizaciones. En 1999 Gardiner y Tiggeman realizaron un estudio seleccionando 30 líderes de ambos sexos dentro de organizaciones con mayoría masculina y lo mismo con otras donde la mayoría era femenina. Autoevaluaron su estilo de liderazgo con un cuestionario de descripción de comportamiento que medía su orientación a la tarea y a las relaciones. En los resultados encontraron que las mujeres tenían un estilo más orientado a las relaciones y a la tarea que los hombres en las organizaciones donde predominaba la mujer, mientras en las otras no había diferencia significativa. (Cfr. Cuadrado, 2003)

Comúnmente, la mujer líder alienta la participación, comparte el poder y la información y trata de incrementar el valor de sus seguidores, son incluyentes y se apoyan en su carisma, contactos y habilidades personales para influir a los demás.

El hombre usa un estilo donde predominan las órdenes y el control, confían en la autoridad de su puesto y tienen un gran manejo de su inteligencia emocional. La mujer se orienta hacia un liderazgo transformacional y el hombre al transaccional. (Madrigal, 2005, p. 203)

En nuestro país, aún existen muchos paradigmas por romper con respecto a la posición del género femenino como líder. Hay tres estrategias clave para lograrlo:

- Equidad de género: Implantar mecanismos para comprender los roles de cada género e interrelacionarlos.
- Transversalidad: Integrar la perspectiva de género en las diferentes instituciones y organizaciones para dar igualdad de oportunidades.
- Empoderamiento: Potenciar la capacidad de las mujeres para que influyen en las decisiones importantes de cualquier ámbito. (Madrigal, 2005, p. 205)

Hay muchas ventajas en que el liderazgo de los dos géneros sea igualitario, como el enriquecimiento en los equipos de trabajo. En la mayoría de los países latinoamericanos predomina la autoridad masculina, aunque hay excepciones como Perú, que según el estudio de Hofstede destaca la autoridad de las mujeres.

## 6.5 Habilidades para dirigir culturas diferentes

La interacción de culturas desiguales siempre implica ciertas diferencias que tornan esto complicado. Son naciones con gente de culturas diversas aunque las preocupaciones sean similares, como la pobreza, el desgaste ambiental, el terrorismo, narcotráfico, por ejemplo. Para que un líder pueda llevar estos encuentros a buen término, necesita ser empático conociendo y comprendiendo las similitudes y diferencias en la forma de actuar y pensar de otros pueblos.

Según René Villareal –autor de diversos libros sobre desarrollo organizacional– entre las habilidades que debe tener un líder para dirigir culturas diferentes están:

- Flexibilidad
- Adaptabilidad
- Apertura
- Asertividad
- Empatía
- Actualización
- Tolerancia
- Trabajo en equipo

Además, “el líder transcultural debe tener cierta apertura ante el aprendizaje que le dará el conocimiento de las demás culturas” (Villareal, 2003, p.49).

Muchos autores concuerdan con que el poder del carisma, que es reconocido universalmente, resulta indispensable para que el líder pueda relacionarse de forma óptima con sus seguidores sin importar su cultura.

El líder transcultural necesita conocer al otro y desarrollar mucha sensibilidad ante su ideología y las consecuencias sobre las que esto repercute sobre las personas y por ende, sobre la organización.

Kotter señala que el líder transcultural debe ser visionario para modificar la cultura de la organización y alinearla con la estrategia pues la globalización ha impulsado un cambio y nuevas características de la fuerza laboral. La diversidad de los empleados puede brindar beneficios importantes como estrategias de comercialización más exitosas para cada tipo de cliente, mejorar la toma de decisiones y más creatividad.

Drucker, por su parte, dice que el líder transcultural debe ser visionario, carismático, competitivo y generoso.

Frank Brown, decano de la prestigiosa escuela internacional de negocios francesa INSEAD, señala que las habilidades que debe desarrollar el líder transcultural eficaz son: la comunicación, el *networking* (relaciones), construcción de equipos, asesoramiento, presencia ejecutiva, definición de objetivos, toma de decisión, innovación, gestión de crisis y equilibrio entre vida personal y vida profesional.

Bass plantea siete habilidades necesarias para que el líder transcultural sea efectivo en el desempeño de sus tareas:

- Conciencia preferida: Voluntad de estar alerta a los sentimientos de los demás.
- Conciencia real: Comprensión real de sí mismo y los demás.
- Sumisión: a las reglas y a la autoridad
- Confianza en los demás: Para solucionar problemas
- Favorecimiento de la toma grupal de decisiones
- Interés en las relaciones humanas
- Relaciones de cooperación con los colegas

Entre los resultados del proyecto Globe, que vimos en el tema de cultura, apuntan que hay elementos universales para el líder:

- Visión
- Previsión
- Motivación
- Confiabilidad
- Dinamismo
- Ser Positivo
- Ser Proactivo

Cabe mencionar ciertas limitaciones que le impedirían al líder desarrollar las habilidades para dirigir: el temor al cambio, la dificultad para trabajar con personas

diferentes o con perspectivas desiguales, el rechazo a lo desconocido y la pérdida de la identidad propia.

## **6.6 Competitividad y liderazgo**

La competitividad empresarial es el proceso de lograr y mantener una posición destacada en la industria en los rubros de cobertura de mercado, volumen de negocios y calidad del servicio al cliente.

Hoy en día, las organizaciones requieren utilizar el liderazgo adecuado a sus características para su alto rendimiento si es que quieren adaptarse al mundo globalizado en el que vivimos. La práctica del liderazgo transcultural cada día se vuelve indispensable si la organización quiere tener un verdadero crecimiento, conforme a su momento histórico.

Si la organización quiere ser competitiva tiene que ajustarse a las diferentes culturas globales para satisfacer las demandas de su entorno. Esto requiere de políticas más flexibles, capacidad de adaptación y apertura ante la diversidad.

El liderazgo que pueda entender la heterogeneidad de las capacidades y cualidades de los diferentes comportamientos, dará apertura a nuevas oportunidades; de lo contrario podría perderlas.

El líder de hoy necesita tener tolerancia y así conducir la diversidad como un recurso organizacional de valor añadido.

El ayudar a desarrollar las capacidades individuales de equipo y organizacionales –que incluye el aprendizaje de nuevos conocimientos, actitudes, habilidades y métodos de intervención– puede permitir valorar y adoptar la diversidad como una fuente de creatividad y fortaleza. (Hellriegel, 199, p. 7)

Según Hofstede, los altos mandos deben fomentar una integración cultural entre sus colaboradores, conociendo los factores culturales y de esta forma evitar problemas a largo plazo.

Los gerentes y directores deben ser líderes transculturales visionarios que, al conocer la diversidad, puedan inculcar valores similares, filosofía administrativa y una misma cultura organizacional con programas efectivos de administración.

Para ser competitiva, la organización debe tener una cultura organizacional con expectativas de altos estándares en su desempeño, estimulando el desarrollo personal, promoviendo la transparencia y logrando que los trabajadores se sientan reconocidos, así como tener una misión bien estructurada. (Thomas, 1996, p. 79)

En la organización competitiva hay acciones clave que el líder lleva a la práctica:

#### 1. Acciones simbólicas

- Modelar el comportamiento sin imposición
- Reconocimiento de logros
- Comunicación constante y efectiva con sus colaboradores
- Crear estructuras organizacionales flexibles y descentralizadas
- Generar confianza
- Compartir responsabilidades

#### 2. Acciones sustantivas

- Cambiar políticas y prácticas operativas disfuncionales
- Reubicar a algunos miembros
- Vincular la estrategia con la cultura
- Reestructurar un plan de recompensas e incentivos
- Rediseñar la asignación de recursos
- Diseñar el ambiente laboral
- Establecer los valores y código ético de la organización
- Promover dichos valores

Juan Eduardo Cortés, Gerente de Recursos Humanos de Citigroup Chile en 1999, realizó un estudio para ver la forma en que el liderazgo contribuía a la competitividad empresarial. Buscó ver la relación que los Altos Ejecutivos asimilaban entre la competitividad y el liderazgo, encontrando que la competitividad estaba determinada por tres variables principales:

1. Prácticas de negocio efectivas: Implementar estrategias y prácticas de administración y comercialización exitosas con una gestión estratégica de unidades de negocio.
2. Desempeño y productividad de los empleados: Buscar altos estándares de desempeño y productividad en los empleados.
3. Satisfacción y lealtad de los clientes: Factor de éxito a largo plazo, los valores prioritarios son el cliente y el servicio.

El liderazgo fue visto como el proceso organizacional que moviliza y orienta el desempeño de los equipos de trabajo, con base en los objetivos de negocio para lograr satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. Por lo tanto, el liderazgo resultó el motor principal de la competitividad de esa empresa. Entre las conclusiones de este estudio resaltan:

- El liderazgo está condicionado por la visión de futuro del negocio, del posicionamiento que se espera a largo plazo entre sus clientes, empleados, accionistas, competencia, comunidad, etc.
- El liderazgo está condicionado por la cultura organizacional de la empresa, en términos de los valores y estilo de trabajo que predominen en el desempeño de los líderes y sus equipos.
- La visión y la cultura esperada eran el marco referencial que debía ser clarificado y comunicado por los Directores antes de introducir los procesos de liderazgo dentro de la organización.

La diversidad cultural puede ofrecer ventajas competitivas para la organización pero las prácticas de liderazgo tienen que guiarlo para que forme parte de la estrategia organizacional. La diversidad cultural puede ofrecer los beneficios competitivos que citaré a continuación:

- Si se maneja bien ofrece ventaja en mercadotecnia que a la vez se refleja en mayores ventas logrando abarcar un mercado multicultural.
- Puede reducir costos incrementando la satisfacción en los diversos grupos dentro de su trabajo, reduciendo la rotación de personal y el ausentismo.
- Tienden a reclutar gente más exitosa y lograr mejores resultados en el desempeño.
- Hay mayor probabilidad de encontrar soluciones creativas de los problemas.

Centrándose en una perspectiva económica, la competitividad comprende la productividad industrial, donde la organización está al nivel de su competencia directa y lo pueda sostener. Una empresa puede ser líder en el mercado si aprovecha las oportunidades del entorno, gestiona los recursos y tiene buen uso de sus fuentes de trabajo. En este sentido, la empresa competitiva buscará el liderazgo en el exterior (buscando ser la mejor y número uno en su ramo y más allá) y en el interior (implementando las prácticas de liderazgo que le lleven a destacar).

## Bibliografía del tema 6

Brown, Francis. (2007). *The Global Business Leader: Practical Advice for Success in a Transcultural Marketplace*. Boston: INSEAD Business Press.

Casares Arrangoiz, David. (1996). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México: FCE.

Castillo, Carola; Pino, Nicole del; Espinosa, Vita. (2000). “Identidad corporativa: Cultura organizacional”, RRPPnet, Portal de relaciones públicas, 05/12/00, disponible en línea: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Cuadrado, Isabel. (2003) ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección, en *Revista de Psicología Social*, Fundación Infancia y Aprendizaje, Madrid, 2003, 18 (3), 283-307 [ISSN: 0213-4748], disponible en línea: <http://europeanleadership.com/wp-content/uploads/2010/11/Lider-hombres-y-mujeres-I-Cuadrado.pdf>

Drucker, Peter. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. Nueva York: Harvard Business Review.

DuBrin, John. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.

Etling, Arlen. (1998). *Liderazgo efectivo*. México: Trillas.

Gannon Martín J. (1994) *Administración por resultados* México editorial CECSA

Gareth R. Jones *Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones* (2008). México Pearson Prentice Hall 5ta edición

Giberson, Tom. (2001). Transferring leader values: The creation of organization culture. En *Source Dissertation Abstracts International: The Sciences & Engineering*. Boston: Microfilms International.

Hellriegel, Don et al. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Soluciones empresariales / Thompson.

Hofstede, Geert. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. Nueva York, McGraw-Hill.

Hoppe, Michael H. (2004). An Interview with Geert Hofstede. *Academy Of Management Executive*, vol. 18.

Kotter, John. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.

Kotter, John. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

Kras, Eva S. (1990). *Cultura gerencial: México-Estados Unidos*. México: Iberoamérica.

----- (1991). *La administración mexicana en Transición*, México, Iberoamérica, 1991

Lussier, Robert, Achua, Chistopher. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2<sup>a</sup> ed.) México: Cengage

Madrigal Torres, Berta. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill.

Molero, Fernando. (2002). Cultura y liderazgo: una relación multifacética, en *Boletín de Psicología*, No. 76, noviembre. Disponible en línea: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>

Reza Trosino Jesús Carlos (2010) *El director hábil*. México editorial Panorama

Schein, Edgar. (1992). *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/ Business and Management.

Slater, C., Boone, M., Price, L., Martínez, D., Álvarez, I., Topete, C. & Olea, E. A. (2002). *Cross-cultural investigation of leadership in the United States and Mexico*. School Leadership & Management, 22(2), 197-202.

Thomas, David, Ely, Robin J. (1996). Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, Septiembre / octubre.

Triandis, Harry. (1994). *Culture and social behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.

Valentín, Nadia; Rivera, M<sup>a</sup>. Elena; Mbawmbaw, Jeff; Nieto, Rafael y Téllez, Raymundo. (2005). Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, año 4, No. 4, Diciembre. También disponible en línea:

[http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No6/r06\\_art08.pdf](http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No6/r06_art08.pdf)

Villarreal, René, et al. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: McGraw-Hill.

## **Sitios electrónicos**

Definiciones

[www.ifad.org/gender/glossary\\_s.htm](http://www.ifad.org/gender/glossary_s.htm)

El individualismo

[biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras22/textos4/sec\\_2.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras22/textos4/sec_2.html)

Definición de perspectiva

[www.definicion.org/perspectiva](http://www.definicion.org/perspectiva)

[http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec\\_3.html](http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras34/textos2/sec_3.html)

## **Actividades de aprendizaje**

- A.6.1.** Realiza un mapa mental de este capítulo.
- A.6.2.** Investiga la vida de Carlos Slim y haz un análisis de su liderazgo y de las cosas que le han llevado a la posición en la que se encuentra. Toma en cuenta los casos de empresas que ha llevado de medianas a exitosas.
- A.6.3.** Investiga sobre la cultura y el liderazgo de una empresa mexicana exitosa como Bimbo. Analiza cuáles son los factores que le han llevado hasta ahí.
- A.6.4.** Elige dos líderes exitosos de diferente género (por ejemplo Margaret Thatcher y Roosevelt). Compara su liderazgo.
- A.6.5.** Supongamos que ocupas un lugar directivo en una empresa que se dedica a la venta de dulces mexicanos. La compañía comienza a crecer de manera tal que deciden abrir operaciones en China, donde curiosamente existe una posibilidad de crecimiento muy significativa para la empresa. Deciden moverte a la posición de Director General de la empresa en China. Nota: Conoces a la perfección el idioma porque tus abuelos tenían raíces chinas.
- a. ¿Qué acciones llevarías a cabo antes de ocupar tu posición ahí?
  - b. ¿De qué forma te adaptarías a la cultura?
  - c. ¿Cómo harías para conocer su cultura?
  - d. ¿Cómo harías para que los demás conocieran tu cultura?
  - e. ¿De qué forma podrías hacer que adoptaran la cultura organizacional sin afectar o irrumpir de forma agresiva sobre sus valores?
  - f. ¿Qué habilidades consideras clave para lograr ser líder ahí?

**A.6.6.** Escribe un ensayo sobre la forma en que se podría mejorar la postura de la mujer en sus organizaciones o en el trabajo en general en nuestro país.

### **Cuestionario de autoevaluación**

Contesta el siguiente cuestionario.

1. ¿Qué es el liderazgo transcultural?
2. Explica el concepto de cultura
3. ¿Cuál es la diferencia en la perspectiva de cultura organizacional de Edgar Schein y la de Peter Drucker?
4. Enlista y explica las 4 dimensiones básicas que eligió Geert Hofstede para desarrollar su primer trabajo de investigación sobre las diferencias culturales.
5. ¿Cuál era el objetivo del proyecto llamado Globe?
6. ¿Qué resultados arrojó el estudio de Eva Kras con respecto al líder mexicano?
7. ¿Qué resultados arrojó el estudio de Hofstede sobre el análisis cultural del mexicano en la organización?
8. ¿Cuáles son las diferencias entre una cultura con alto y bajo rango de masculinidad y cómo se refleja en las organizaciones?
9. Explica las conclusiones sobre la diferencia de liderazgo según el género de los siguientes autores: Loden, Helgesen, Rosener, Kaufmann, Bass y Eagly y Johnson
10. Enlista y desarrolla las tres estrategias claves para romper el paradigma del liderazgo femenino
11. ¿Por qué se necesita que el líder transcultural sea visionario?
12. ¿Cuáles son las habilidades que planea Bass para un liderazgo transcultural efectivo?
13. ¿Qué requiere la organización para ser competitiva?

14. ¿Cuáles son las acciones simbólicas y sustantivas que el líder lleva a la práctica en la organización competitiva?

### **Examen de autoevaluación**

Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son los valores visibles y cómo se expresan?

- a) Son los que se basan en el líder y su estilo. Se expresan con los estudios que realiza el departamento de Recursos Humanos.
- b) Son los que se basan en las leyes y el sentido común sin contraponerse con el cambio cultural. Se expresan con la misión, visión, políticas y normas.
- c) Son los que se basan en la vestimenta, protocolo y comportamiento. Se expresan con los colores que utiliza la organización.
- d) Son los que se basan en el desarrollo económico de la organización. Se expresan con la cantidad de ventas por mes.
- e) Son los que se basan en las ideas, creencias y tendencias. Se expresan con reglas escritas.

2. ¿Qué recomienda Hofstede a las organizaciones que quieren ir más allá de su mercado nacional?

- a) Desarrollar una cultura local que sea adoptada por los altos mandos.
- b) Que los altos mandos impongan una cultura ajena.
- c) Desarrollar una cultura universal que sea adoptada por los empleados.
- d) Omitir la cultura de los empleados
- e) Desarrollar una cultura con alto distanciamiento de poder.

3. Se manifiesta en los valores y principios, en las actitudes y comportamientos, en las normas y políticas, en la integración del ambiente laboral y en sus historias

- a) La cultura personal
- b) La cultura organizacional
- c) La cultura del líder
- d) La cultura eficaz
- e) La cultura aprendida

4. Los dos elementos determinantes en la cultura mexicana son:

- a) La familia y el amor
- b) La religión y la política
- c) La cultura y la nación
- d) La familia y la religión
- e) La religión y los símbolos patrios

5. Es la creencia que las personas tienen sobre quién o qué cosas controlan su vida y determinan las consecuencias de su conducta.

- a) El control de los procesos
- b) El control de la cultura
- c) Los valores
- d) El control interno
- e) El locus de control

6. ¿Cuál es la perspectiva sobre el trabajo en la cultura mexicana?

- a) Es un verdadero placer
- b) Es necesario para obtener dinero y saciar las necesidades básicas y secundarias
- c) Es una forma de pasar el tiempo
- d) Es necesario para la autorrealización
- e) Es un compromiso que adopta para crecer

7. Según los resultados que obtuvo David Caseres en su estudio con diversos líderes mexicanos ¿cuáles son las tres habilidades que requiere un líder?

- a) Saber planear, saber mandar y saber castigar
- b) Saber evaluar, saber delegar y tener capacidad de aprendizaje
- c) Tener posturas claras y definidas, tener fe en los colaboradores y capacidad de analizar problemas
- d) Seguridad personal, ser visionario y tener una inteligencia superior
- e) Ser visionario, ser congruente y poder tomar decisiones

8. ¿A qué tipo de liderazgo se orienta la mujer y el hombre?

- a) La mujer al transformacional y el hombre al transaccional
- b) La mujer al tradicional y el hombre al innovador
- c) La mujer al individual y el hombre al colectivo
- d) La mujer al situacional y el hombre al circunstancial
- e) La mujer al autócrata y el hombre al participativo

9. ¿En qué país latinoamericano destaca la autoridad femenina según Hofstede?

- a) México
- b) Bolivia
- c) El Salvador
- d) Perú
- e) Venezuela

10. Habilidades que debe tener el líder para dirigir diferentes culturas según René Villareal:

- a) Flexibilidad, adaptabilidad, apertura, asertividad, empatía, actualización, tolerancia, respeto
- b) Flexibilidad, masculinidad, apertura, asertividad, empatía, actualización, tolerancia, trabajo en equipo
- c) Flexibilidad, adaptabilidad, apertura, asertividad, empatía, actualización, tolerancia, trabajo en equipo
- d) Capacidad, adaptabilidad, apertura, asertividad, empatía, actualización, tolerancia, trabajo en equipo
- e) Flexibilidad, adaptabilidad, inteligencia, asertividad, empatía, actualización, tolerancia, trabajo en equipo

11. Llena el espacio de la siguiente afirmación:

El temor al cambio, la dificultad para trabajar con personas diferentes o con perspectivas desiguales, el rechazo a lo desconocido y la pérdida de la identidad propia son \_\_\_\_\_ que le impedirían al líder desarrollar las habilidades para dirigir:

- a) Políticas
- b) Habilidades
- c) Limitaciones
- d) Creencias
- e) Valores

12. La competitividad empresarial es

- a) el proceso de lograr y mantener una posición estable en la industria en los rubros de cobertura de mercado, volumen de negocios y calidad del liderazgo
- b) el proceso de lograr una posición destacada en la industria en los rubros de cobertura de mercado, volumen de negocios y cultura organizacional
- c) el proceso de mantener una posición estable en la industria en los rubros de sueldos y salarios, volumen de negocios y calidad del servicio al cliente
- d) el proceso de lograr y mantener una posición destacada en la industria en los rubros de cobertura de mercado, volumen de negocios y calidad del servicio al cliente
- e) el proceso de lograr y mantener una posición destacada en la industria en los rubros de inventarios, número de ventas y valores organizacionales.

13. Si la organización quiere ser competitiva tiene que ajustarse a:

- a) las diferentes culturas globales para satisfacer las demandas de su entorno.
- b) las diferentes culturas locales para satisfacer las demandas de su entorno.
- c) las diferentes culturas globales para satisfacer las demandas internas.
- d) las diferentes culturas locales para satisfacer las demandas internas.
- e) las diferentes políticas y normas para satisfacer las demandas de su entorno.

14. Una empresa puede ser líder en el mercado si...
- a) aprovecha las debilidades del otro, gestiona los recursos y tiene buen uso de sus valores.
  - b) aprovecha las oportunidades del entorno, gestiona los recursos y tiene buen uso de sus fuentes de trabajo.
  - c) aprovecha las oportunidades del entorno, gestiona las políticas y tiene buen uso de sus empleados.
  - d) aprovecha las áreas de oportunidad, gestiona los recursos y tiene una cultura organizacional inestable.
  - e) aprovecha las oportunidades del entorno, gestiona los mandatos y tiene buen uso de sus fuentes de ingreso.
15. La empresa competitiva busca el liderazgo en el interior y en el exterior...
- a) buscando ser la más estable en su ramo e implementando las prácticas de liderazgo congruentes
  - b) buscando ser la mejor en su ramo e implementando las prácticas de liderazgo más despreciables
  - c) buscando ser la mejor en su ramo e implementando las prácticas de liderazgo más destacables
  - d) buscando ser la mejor en su ramo e implementando las prácticas de liderazgo más tradicionales
  - e) buscando ser la más estable en su ramo e implementando las prácticas de liderazgo más razonables

## Bibliografía básica

Brown, Francis. (2007). *The Global Business Leader: Practical Advice for Success in a Transcultural Marketplace*. Boston: INSEAD Business Press.

Casares Arrangoiz, David. (1996). *Liderazgo. Capacidades para dirigir*. México: FCE.

Castillo, Carola; Pino, Nicole del; Espinosa, Vita. (2000). "Identidad corporativa: Cultura organizacional", RRPPnet, Portal de relaciones públicas, 05/12/00, disponible en línea: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Cuadrado, Isabel. (2003) ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección, en *Revista de Psicología Social*, Fundación Infancia y Aprendizaje, Madrid, 2003, 18 (3), 283-307 [ISSN: 0213-4748], disponible en línea: <http://europeanleadership.com/wp-content/uploads/2010/11/Lid-de-hombres-y-mujeres-I-Cuadrado.pdf>

Fred R. David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México Pearson Prentice Hall.11°edición

Drucker, Peter. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. Nueva York: Harvard Business Review.

DuBrin, John. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thompson.

Etling, Arlen. (1998). *Liderazgo efectivo*. México: Trillas.

Gannon Martín J. (1994) *Administración por resultados* México editorial CECSA

Gareth R. Jones *Teoría organizacional Diseño y cambio en las organizaciones* (2008). México Pearson Prentice Hall 5ta edición

Giberson, Tom. (2001). Transferring leader values: The creation of organization culture. En *Source Dissertation Abstracts International: The Sciences & Engineering*. Boston: Microfilms International.

Hellriegel, Don *et al.* (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Soluciones empresariales / Thompson.

Hofstede, Geert. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. Nueva York, McGraw-Hill.

Hoppe, Michael H. (2004). An Interview with Geert Hofstede. *Academy Of Management Executive*, vol. 18.

Kotter, John. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.

Kotter, John. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

Kras, Eva S. (1990). *Cultura gerencial: México-Estados Unidos*. México: Iberoamérica.

----- (1991). *La administración mexicana en Transición*, México, Iberoamérica, 1991

Lussier, Robert, Achua, Chistopher. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2<sup>a</sup> ed.) México: Cengage

Madrigal Torres, Berta. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill.

Molero, Fernando. (2002). Cultura y liderazgo: una relación multifacética, en *Boletín de Psicología*, No. 76, noviembre. Disponible en línea: <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>

Reza Trosino Jesús Carlos (2010) *El director hábil*. México editorial Panorama

Schein, Edgar. (1992). *Organizational Culture & Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/ Business and Management.

Slater, C., Boone, M., Price, L., Martínez, D., Álvarez, I., Topete, C. & Olea, E. A. (2002). *Cross-cultural investigation of leadership in the United States and Mexico*. School Leadership & Management, 22(2), 197-202.

Triandis, Harry. (1994). *Culture and social behavior*. Nueva York: McGraw-Hill.

Thomas, David, Ely, Robin J. (1996). Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, Septiembre / octubre.

Thompson. Strickland (1998) *Dirección y administración estratégicas (conceptos, casos y lecturas)* México Mc Graw Hil.

Valentín, Nadia; Rivera, M<sup>a</sup>. Elena; Mbawmbaw, Jeff; Nieto, Rafael y Téllez, Raymundo. (2005). Liderazgo transcultural: factor para la competitividad de las organizaciones. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria*, año 4, No. 4, Diciembre. También disponible en

línea:

[http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No6/r06\\_art08.pdf](http://www.usb.edu.mx/downloads/publicaciones/No6/r06_art08.pdf)

Villarreal, René, et al. (2003). *La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México: McGraw-Hill.

### Bibliografía complementaria

Aristóteles, "Sobre la felicidad humana", *Ética Nicomaquea*, [México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1954]

Auridac, Carlos, et al. (1997). *El abc del desarrollo organizacional*. México: Trillas.

Badarraco, Joseph et al. (1994). *El liderazgo y la lucha por la integridad*, Bogotá, Norma.

Bennis, Warren et al. (1985). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. México: Norma.

Bertalanffy, Ludwig, von, et al. (1980). *Teoría general de sistemas*. (3<sup>a</sup> ed.). México: Fondo de Cultura Económica.

Brecciaroli, Andrea. (2006). Análisis de técnicas de negociación y resolución de conflictos, *Monografías*, disponible en línea  
<http://www.monografias.com/trabajos28/tecnicas-negociacion/tecnicas-negociacion.shtml>

Baxter, Leslie A. "The social side of personal relationships: A dialectical perspective", en Steve Duck (ed.). (1993). *Social context and relationships*, Newbury Park- Londres/Nueva Delhi: Sage Publications.

Borda, Guillermo A. (2004). *Manual de derecho civil: parte general*, Bs.As., Abeledo-Perrot [LexisNexis].

Cartwright, Dorwin *et al.* (1976). *Dinámica de Grupos. Investigación y teoría*. México: Trillas.

Chávez-Calderón, Pedro. (1996). *Ética*, México, Publicaciones Cultural

Cleaves, Meter. (1985). *Las profesiones y el Estado: El caso de México*. México, El Colegio de México.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gerenciando Personas*. México: Prentice Hall.

\_\_\_\_\_ (2004). *Comportamiento Organizacional*, México, Thompson.

Colby, Anne, Ehrlich, Thomas, Beaumont, Elizabeth & Stephens, Jason. (2010). *Educating Citizens: Preparing America's Undergraduates for Lives of Moral and Civic Responsibility*. San Francisco, CA: John Wiley & sons.

Cortina, Adela. (2000). Educación moral a través del ejercicio de la profesión, en *Diálogo Filosófico*, vol. 16, núm. 47, Madrid, 2000

Criqui, Pierre *et al.* (1991). *Cómo llegar a ser un maestro de la negociación*. Buenos Aires: Garnica.

Daft, Richard. (2006). *La experiencia del Liderazgo*, 3<sup>a</sup> edición, México, Thompson.

Dasi, Manuel, *el at.* (1997). *Técnicas de negociación: un método práctico*. Madrid: ESIC.

Davis, Keith, y John Newstrom. (1994). *Comportamiento Humano en el trabajo*, 9<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill.

Drucker, Peter Ferdinand. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*, Nueva York: Harper & Row.

Espinosa Osorio, David. (2009). "Ludwig von Bertalanffy, teoría general de sistemas", Gestiópolis, 21/07/09, disponible en línea: <http://www.gestopolis.com/administracion-estrategia/ludwig-von-bertalanffy-teoria-general-de-sistemas.htm>

Etkin, Jorge. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*, Bs. As., Garnica

Fernández, Jorge. (1995). Elementos que consolidan el concepto de profesión. Notas para su reflexión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*.

Fremont, E. Katz, Rosenzweig, James E. (1997). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. México: McGraw-Hill.

García de Alba, Juan Manuel. (2003). *Ética Profesional*, Austin, Texas, Centro de Estudios Educativos.

Gómez, Víctor *et al.* (1989). *Universidad y profesiones*. Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.

González, Martín, *et al.* (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: CECSA.

Gordon, Leonard V. (2004). *SPV, Cuestionario de Valores Personales: Manual*. Madrid, TEA.

Guizar, Rafael. (1998). *Desarrollo Organizacional*, México, McGraw-Hill.

Gutiérrez, Claudio. (1997). "Teoría y moral: teorías y principios", *Introducción a la ética*, disponible en línea: [http://www.claudiogutierrez.com/Introduccion\\_a\\_la\\_etica.html](http://www.claudiogutierrez.com/Introduccion_a_la_etica.html), consultado el 28/09/11

Hernández, Sergio. (2008). *Administración*, 2<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill.

Hughes, Richard L. et al. (2007). *Liderazgo*. (5<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.

\_\_\_\_\_. *Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia.*, 5<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill, 2007.

Ivancevich, John, et al. (2005). *Comportamiento Organizacional*, 7<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill.

Jacobo Gutiérrez, Marco Antonio [coord.] (2009). *Líderes Universales del Siglo XX: 1916-1999*

Kant, Emmanuel. *Crítica de la Razón Práctica*, [Buenos Aires, Losada.]

Machado, María Elena. (1995). *Sociología das Profissões: uma contribuição ao debate teórico*, Río de Janeiro: Fiocruz.

Maddux, Robert, et al. (1992). *Cómo negociar con éxito*. México: Iberoamericana.

Matta, Claudia. Proceso del conflicto

[http://www.phpwebquest.org/wq25/webquest/soporte\\_mondrian\\_w.php?id\\_actividad=7684&id\\_pagina=3](http://www.phpwebquest.org/wq25/webquest/soporte_mondrian_w.php?id_actividad=7684&id_pagina=3)

Maturana, Humberto et al. (1997). *Formación Humana y Capacitación*. Santiago de Chile, Dolmen.

McKinleyville: Cómo se logra el liderazgo, en *The Special Edge*, vol. 19, N°. 3, verano de 2006, disponible en línea:  
<http://www.calstat.org/publications/pdfs/06sumS.pdf>

Miles, R.H. (1980). *Macro Comportamiento Organizacional*. Santa Mónica, CA: Goodyer.

Montaner, Ramón. (1992). *Negociación para obtener resultados*. Bilbao: Deusto.

Münch, Lourdes. (2005). *Liderazgo y dirección*, México, Trillas.

Neale, M. A., Bazerman, M.H. (1992). Negotiating Rationally, *Academy of Management Executive*, agosto, 1992.

Newstrom, John. (2007). *Dirección: Gestión para lograr resultados*, 9<sup>a</sup> edición, México, McGraw-Hill.

Polo, Leonardo. (1991). *Quién es el Hombre*, Madrid: Rialp.

Puchol Luis, et al. (2003). *Habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.

Quintero, Tahis. (2003). “Comportamiento organizacional”, Gestiópolis, disponible en línea:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/cotahis.htm>

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*, 10<sup>a</sup> edición, México: Pearson Educación.

Solano, Ronald. (2009). "Teoría de sistemas", Monografías, (24/10/09), disponible en línea: <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>

Stephen Robbins. (1987). *Administración Teoría y Práctica*, México, Prentice Hall.

Tools Management & Consultancy. (2002). "Tácticas y trucos de negociación" en *Técnicas para negociar con éxito*. MailXmail, (30/09/02), disponible en línea: <http://www.mailxmail.com/curso-tecnicas-negociar-exito/taticas-trucos-negociacion>

Velázquez Mastretta, Gustavo. (1995). *Liderazgo de calidad total*, México, GASCA.

----- (1996). *Humanismo en la Administración II*, México, ECAFSA.

**RESPUESTA A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN  
LIDERAZGO Y DIRECCIÓN**

Pregunta	Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5	Tema 6
1.	a	V	e	F	b	b
2.	c	F	a	V	e	a
3.	e	F	c	F	c	b
4.	b	V	b	V	a	d
5.	b	F	e	V	d	e
6.	d	V	a	F	b	b
7.	a	V	b	V	c	e
8.	c	F	c	V	a	a
9.	d	V	d	F	d	d
10.	e	F	---	V	b	c
11.	a	F	---	V	---	c
12.	b	V	---	---	---	d
13.	e	---	---	---	---	a
14.	---	---	---	---	---	b
15.	---	---	---	---	---	c