

LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO

CONCEPTOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

Dirección - “Palabra de origen latino, viene del verbo regere, rectum y de su compuesto dirigere, directum; que significa guiar, dirigir “.

Serie Capacitación Integral “Liderazgo”

Dirección.- “Se define como el proceso de trabajar con, y por medio de lo demás para lograr las metas de la organización”.

Drucker Peter F

Dirección George Terry la define como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización hecha por el jefe “

Dirección.- Koontz y O’Donnell, la denomina como: “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados “.

Cherter Barnard define la Dirección como “el coordinador de los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo “.

Aún existiendo tantas definiciones de “dirección “, como escritores hacen referencia en común a la preocupación del gerente o directivo en alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Es importante señalar el que no se hace referencia sobre el tipo de empresa, su clase o alguna característica que la limite. La dirección definida como tal se aplica a todas las organizaciones, desde el seno familiar hasta cualquier corporativo por más complejo y grande que éste sea.

ESTILOS DE DIRECCIÓN O GERENCIALES

Todo dirigente dentro de cualquier organismo social cuenta con distintas formas de dirigir, con cierto estilo que lo hace en la mayoría de los casos propio. Sin embargo, existen dirigentes cuya principal procuración son las relaciones humanas, reflejándose la atención al subordinado. En cambio, otros se manifiestan hacia el trabajo, dejando al subordinado en un espacio más frío. Asimismo, existen dirigentes que no se inclinan hacia las relaciones ni hacia el trabajo; dejando al subordinado solo y es cuando éste realiza lo que es correcto.

Un directivo o dirigente puede utilizar diferentes estilos de dirección en diferentes etapas, roles determinado o ante diferente circunstancias.

Los estilos más comunes a presentarse dentro de una organización son.

DEMOCRÁTICO

AUTOCRÁTICO

DEJAR HACER - DEJAR PASAR

CONCEPTOS Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Liderazgo.- “es cualquier intento que se haga por influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas por cualquier razón.” Ducker Peter F.

Liderazgo.- “es la actividad de influencia que una persona ejerce sobre otras para obtener determinadas metas” Terry George

Liderazgo.- “Es el proceso para influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada” Litter Joseph

Liderazgo.- “es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común” Koontz y O’Donnel

Liderazgo.- “la cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo”. Chiavenato Idalberto

En cuanto a la habilidad técnica podemos referirnos a la capacidad para poder utilizar de manera adecuada los conocimientos, los métodos, técnicas y equipos para desarrollar tareas específicas y afrontar problemáticas.

La habilidad humana es aquella por la cual podemos influir en las personas, a partir de la motivación y una aplicación efectiva de liderazgo, para lograr determinados objetivos o metas.

La habilidad conceptual es aquella en donde comprendemos la complejidad de la organización en conjunto y entender en donde engranan nuestras funciones e influencia dentro de la organización. De esta manera podremos actuar de forma más óptima al tener perfectamente identificados los objetivos generales de la organización con los de nuestro grupo de trabajo.

LIDERAZGO BIDIMENSIONAL

Inicialmente se había identificado al liderazgo dentro de una sola dimensión

DEMOCRÁTICO

AUTOCRÁTICO

En un extremo, los patrones gerenciales se describían como autocráticos y en el otro como democráticos y se consideraba que cualquier estilo de liderazgo encajaba entre los dos extremos.

Con frecuencia el estilo de conducta del líder autocrático se basa en el supuesto de que, el poder de los líderes se asienta en el puesto que ocupan y en el que la gente es floja y poco confiable. En este estilo las políticas y las decisiones son determinadas únicamente por el directivo.

El estilo democrático presupone que el grupo es quien otorga el poder a los directivos para dirigirlos y que la gente puede autodirigirse mediante la productividad y motivación del trabajo.

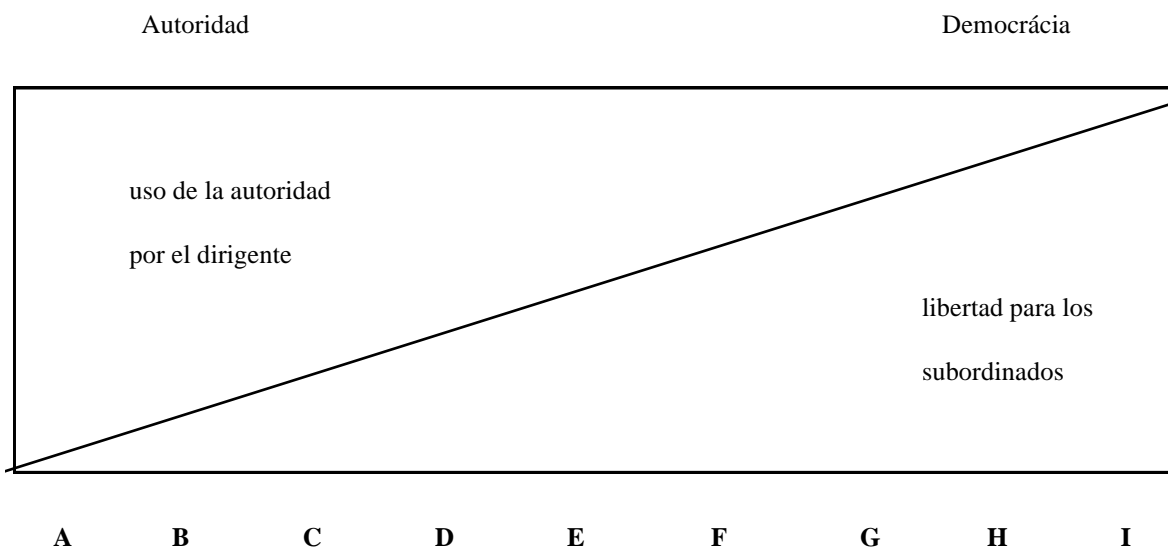
La diferencia entre éstas dos maneras de dirigir ésta basada en la opinión que el tiene el directivo sobre el comportamiento humano en general.

El señor Douglas Mac'Gregor creó las teorías X y Y referentes al comportamiento humano.

La teoría X parte del supuesto de que el hombre es perezoso por naturaleza poco digno de confianza; que tratará de afectar a su fuente de trabajo. Este supuesto lleva por lógica a un tipo de dirección autoritaria.

La teoría Y parte del supuesto de que el hombre es digno de confianza; que desea prosperar y hacer prosperar su fuente de trabajo; puede autodirigirse se le motiva adecuadamente. Este supuesto lleva por lógica a un tipo de dirección democrática.

Entre los dos estilos extremos existen muchos otros en los cuales se empieza a tomar en cuenta a la gente, mismos que van de izquierda a derecha.



Retomando el caso anterior, señalaré los siguientes ejemplos:

Estilo B, aquí el dirigente va a tomar la decisión de que todos chequen tarjeta, pero lo anuncia.

Estilo C, el director continúa imponiendo su decisión, sin embargo le preocupa que sea aceptada por el grupo, por lo que informa el porqué fue tomada esa decisión. Es decir vende su decisión.

Estilo D, el dirigente presenta su decisión y pide le pregunten al respecto.

Estilo E, el directivo presenta una tentativa de solución, pero podrá estar sujeta a modificaciones en relación a lo que opine el grupo.

Estilo F, el director no presenta decisiones ni tentativas posibles de solución, sino que plantea el problema al grupo, aceptando sugerencias y tomando la decisión.

Estilo G, el directivo define ciertos límites y parámetros para actuar y pide al grupo que decida sobre la problemática.

Estilo H, el director permite que el grupo funcione sobre los límites establecidos por la organización.

Esta escala de conducta autócrata-demócrata evolucionó a medida que el líder no se describía de la manera en que se marcaba, dando así un resultado en cuanto a involucrarlo en lo correspondiente a la conducta de tarea y conducta de relación.

El reconocimiento de tarea y relación como dimensiones en que un líder puede moverse, ha sido parte importante de diversas investigaciones sociales.

Durante algún tiempo se pensó que tarea y relación eran dos conceptos que se excluían mutuamente en términos de liderazgo y por tanto que era un continuo moverse en una conducta muy autoritaria, refiriéndose a la tarea o por el contrario en una conducta muy demócrata, refiriéndose a la relación.

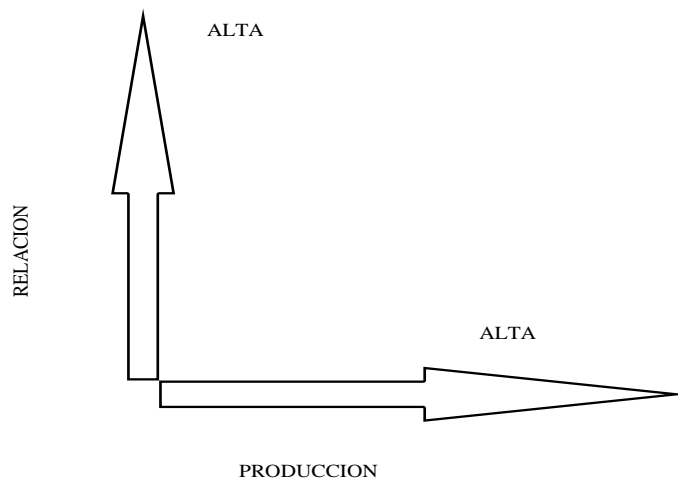
La conducta de tarea se define como: “Hasta que punto se dedica el líder a explicar a los individuos o a los grupos cuales son sus deberes y/o responsabilidades. Esta conducta incluye el decir a la gente lo que tiene que hacer, cómo y cuándo hacerlo, dónde y a quién corresponde la tarea”.

La conducta de relación se define como: “Hasta que punto se involucra al líder en la comunicación en dos sentidos si se trata de dos o más personas. Esta conducta incluye escuchar, alentar, facilitar, aclarar y otorgar apoyo socioemocional”.

CUADRANTES DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

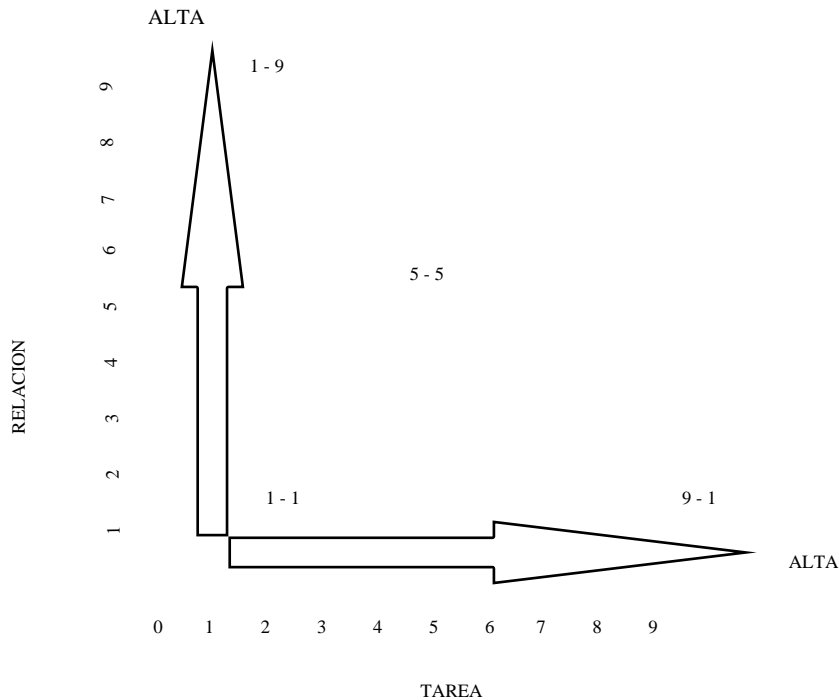
En el año de 1945 un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio, realizó su primer modelo de liderazgo, deseando que fuera más preciso en los patrones de conducta. Inicialmente presentaron dos dimensiones separadas y distintas sobre dos ejes

Diferentes:



GRID ADMINISTRATIVO O GERENCIAL

Posteriormente los investigadores Robert R. Blake y Jane S. Mounon a partir de las conclusiones de los estudios de la Universidad de Ohio, desarrollan un nuevo modelo denominado Grid Administrativo o Gerencial, en donde se utilizaron los cuatro cuadrantes, fijándose cinco estilos diferentes de dirigir de acuerdo al grado en que se vuelve más importante para el directivo la tarea o la relación.



El estilo 1-1, conocido como empobrecido, señala al dirigente o líder con poco interés por hacer cumplir las tareas y poco interés en relacionarse con su gente.

En el estilo 1-9, conocido como Country Club, se establece poco interés por supervisar las tareas y gran interés por los vínculos de relación y bienestar con su equipo de trabajo.

El estilo 9-1, conocido como tarea, presenta un alto interés por hacer que se cumpla la tarea y bajo interés en relacionarse con sus colaboradores.

El estilo 5-5, conocido como intermedio, demuestra un equilibrio en la necesidad de hacer cumplir el trabajo y mantener una cordial relación con su personal.

El estilo 9-9, conocido como equipo, se maneja a partir de un gran compromiso por generar resultados en cuanto a la tarea y a la vez tener un alto interés hacia las relaciones y el bienestar del grupo.

Podemos señalar que si bien es cierto que la conducta del liderazgo consta de los factores señalados por los investigadores de la Universidad de Ohio, en el Grid Gerencial no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra.

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

De las teorías existentes respecto al liderazgo, una de las más completas y con mayor fundamento científico es la del liderazgo situacional. Que es la única que hace justicia a todos los aspectos que a mi punto de vista pueden generarse en la realidad.

Los cuatro estilos básicos del liderazgo, en esta teoría, están fundamentados en dos variables que son parte de la dirección (respecto a la actividad que se realiza) y el apoyo socioemocional (la que se refiere al aspecto humano).

“Cuando en lo referente a la dirección es lo correspondiente al grado que un líder se ocupa de especificar y explicar a su personal lo que debe de hacer. Y en cuanto al aspecto socioemocional, es el grado en que el líder escucha, dialoga y proporciona “caricias psicológicas”.

“El modelo de liderazgo situacional se relaciona con los cuatro niveles de disponibilidad por parte de los colaboradores y con los cuatro estilos básicos de liderazgo derivados de las investigaciones de la Universidad de Ohio.”

De lo anterior, podemos señalar que liderazgo es un concepto más amplio que dirección. Liderazgo es cualquier intento que hagamos para influir en uno o varios individuos, independientemente de la razón para ello. Por tanto, aquí no entraría al estar encaminados hacia los objetivos de la organización. Puede utilizarse para lograr metas particulares o totalmente ajenas a una organización.

A mi punto de vista, el liderazgo es el influir a una o varias personas en la realización, y logro de objetivos o metas determinadas.

En cualquier momento en que un individuo influya en la conducta de alguien más, el primero será el líder en potencia y a quien esté influyendo será el seguidor.

ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo lo podemos definir como el patrón de conducta de un líder, según lo perciben los demás.

El estilo del líder se desarrolla a partir de la experiencia, la educación y la capacitación, por tanto es muy importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda como llega su liderazgo a ser percibido por los demás.

El estilo de liderazgo afectará a los miembros del grupo, a sus seguidores en cuanto a su conducta. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que evoque en cada uno de ellos la respuesta ante las diferentes circunstancias.

Cuando un ejecutivo o cualquier trabajador tienen que adoptar un papel de líder dentro de una organización, es importante considerar los siguientes aspectos:

La habilidad técnica, la habilidad humana y la habilidad conceptual.

CONCEPTOS Y FORMAS DE AUTORIDAD Y PODER

CONCEPTOS DE AUTORIDAD

Autoridad: Agustín Reyes Ponce, uno de los investigadores mexicanos más reconocidos sobre administración, define a la autoridad como: “la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecidos por otros”.

Autoridad: “en la organización es el derecho de un puesto (y, a través de éste, el derecho de la persona que ocupa el puesto) a ejercer discreción en la toma de decisiones que afecta a otra persona”

En este sentido el ejercer autoridad supone el mandar y encontrar una respuesta de obediencia por parte del colaborador. Aquí encontramos un fenómeno muy interesante que es el referente a la capacidad que debe tener el dirigente por hacer que sus instrucciones se cumplan, es decir por hacerse obedecer.

Toda orden o instrucción dirigida hacia un subordinado o colaborador deberá de llevar ciertos aspectos importantes con el propósito de tratar de garantizar que se cumplan, estos son: claridad en lo que se desea, precisión y tomar en cuenta los aspectos referentes a la madurez del colaborador, mismos que se han señalado en el liderazgo situacional.

Al ejercer la autoridad entran en juego tres factores importantes como son:

- el estilo de mando del dirigente
- las necesidades del subordinado
- las circunstancias que prevalezcan en el medio, al momento de ejercer la autoridad.

Al ejercer la autoridad, el líder deberá de manejar su capacidad de persuasión, más que aplicar esquemas de coerción y castigos.

TIPOS DE AUTORIDAD

Autoridad Formal: Es aquella que se recibe de un superior para ser ejercida por los subordinados, aquí entra también que este tipo de autoridad se encuentra otorgada formalmente, es decir por la posición funcional que se tiene dentro de una organización.

Autoridad Operativa: Es aquella por medio de la cual se decide sobre ciertas acciones. En donde ésta tendrá la característica que, se ejerce a través de actos y no sobre personas.

Autoridad Técnica: Se otorga en razón a los conocimientos que una persona posee, sobre determinada materia. También es conocida como autoridad del experto.

Autoridad Personal: Es aquella que algunos hombres pueden tener por sus cualidades, carisma o por su antigüedad y aunque no tengan la autoridad formal son obedecidos por los subordinados.

EL PODER

Poder: “El poder es la capacidad de ejercer influencia. Para que haya influencia, es necesario que algún tipo de poder confiera fuerza a la autoridad.”

Poder: “Es la capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.”

El poder se encuentra íntimamente ligado con el liderazgo. Los subordinados analizan el poder que tiene el líder o directivo, cómo le fué conferido, de qué manera lo ejerce y bajo qué fenómenos está ligado. Por otro lado, el directivo debe de conocer los alcances de su autoridad y el poder que puede ejercer con su grupo para influir en el comportamiento o desempeño de éstos.

CLASIFICACION DEL PODER

Poder Coercitivo: Es la forma de poder ejercida más antigua de la humanidad, ya que los grandes imperios lograron su auge y esplendor a través de este sistema, aunque algunos aún lo mantienen vigente con beneficios palpables y con deterioros dramáticos para los pobladores de los países sometidos a este régimen.

En las organizaciones de hoy en día, aún se sigue usando el cambiar la coerción física por la psicológica, a través de la amenaza del despido, que muchos jefes creen un buen método de motivación y que por su puesto podrá generar un desgaste directo en la productividad de la empresa. Este sistema de poder tiene dos consecuencias, atacar o huir y mientras esto no suceda su compensación podrá ser el sabotaje por parte del agredido.

Poder de Recompensa: Ante la crisis del poder coercitivo surge es tipo de poder basado en la premisa “si no lo quieres hacer por miedo hazlo por interés”.

También conocido como poder de premio y es cuando el colaborador considera capaz al dirigente o jefe, en donde éste puede otorgarle algo que satisfaga una necesidad del colaborador.

El aspecto positivo de la aplicación de este poder es que es necesario recompensar al ser humano por sus logros. Mas sin embargo, no podemos llevar un sistema tal de premios y recompensas económicas únicamente, ya que corremos el riesgo de que nuestros colaboradores realicen sus funciones exclusivamente por incentivos económicos. Debemos de llevar a cabo también refuerzos positivos no económicos tales como: fomentar el sentimiento de orgullo por el desempeño,

reconocimientos públicos, cartas de felicitación y todos aquellos refuerzos psíquicos que motivarán a nuestros colaboradores.

Poder de Referencia: También es conocido como poder de conexión y se basa fundamentalmente en que los seguidores o colaboradores piensan que el líder está relacionado con personas poderosas, dentro o fuera de la organización. El dirigente que ostenta o maneja este tipo de poder, inducirá al cumplimiento a sus colaboradores ya

Sea porque estos últimos desean obtener los favores que el dirigente les puede dar o por el simple hecho de evitar alguna sanción.

Este poder se agota cuando el seguidor encuentra un líder mejor relacionado o cuando él ya también ha desarrollado buenas relaciones y cuenta con el poder de referencia.

Poder de Especialización: Es el primero de los poderes obtenido por méritos propios de líder y se basa en la percepción que tienen sus seguidores respecto a sus conocimientos, habilidades y experiencias del cual está dotado el dirigente. Un líder con este tipo de poder influirá a los demás solamente cuando los seguidores piensan que la experiencia es indispensable para cumplir con sus propias metas y objetivos.

Poder de Información: Se basa esencialmente por el hecho en lo que los seguidores perciben que el dirigente posee o tiene acceso a información que es valiosa para ellos.

Poder Legítimo: Se encuentra íntimamente relacionado con el hecho de que los seguidores perciben la importancia de que el líder tome las decisiones y marque las directrices necesarias en relación por su puesto o título. Este tipo de poder es el más difícil de conseguir y se logra cuando personificamos cabalmente el papel de líder y no de jefe, cuando la congruencia entre lo que decimos y hacemos se convierte en el instrumento de enseñanza predilecto, cuando el testimonio del líder es muestra palpable de lo que desea realicen sus colaboradores o seguidores, cuando su pensamiento desemboca en hechos concretos, cuando sus valores son compartidos apropiadamente y su capacidad de comunicación esta llena de significados.

ASPECTOS IMPORTANTES EN CUANTO A LA AUTORIDAD Y PODER

Cuando en una organización nombran a una persona líder circunstancial, es decir, que obtiene la jerarquía de líder por un acto de autoridad, esta autoridad que se le ha concedido pondrá de manifiesto el poder que tiene para resolver problemas y satisfacer necesidades.

El jefe utiliza la autoridad para obligar a su gente a hacer las cosas, y el líder, para que quiera hacerlas.

La diferencia no es solamente semántica; existe un mundo de circunstancias para lograr conquistar la voluntad de la gente. La autoridad se obtiene por decreto; el poder hay que ganarlo ejerciendo la autoridad. De hecho, existen organizaciones donde la autoridad la sustenta el jefe pero el poder lo tiene su secretaría. A la autoridad no se puede abdicar, al poder sí, al no ejercerlo.

Posteriormente desarrollaron un modelo que se dividió en 4 cuadrantes:

3	2
alta relación y baja tarea	alta relación y alta tarea
4	1
baja relación y baja tarea	baja relación y alta tarea

Cuadrante 1 alta conducta en tarea, baja conducta en relación.

Cuadrante 2 alta conducta en tarea, alta conducta en relación

Cuadrante 3 alta conducta en relación, baja conducta en tarea

Cuadrante 4 baja conducta en relación y baja conducta en tarea

Los investigadores de la Universidad de Ohio encontraron que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente, ya que el líder no siempre podría presentar un estilo dominante sino ejercer varias combinaciones, así se determinó que tarea y relación no son dos estilos de liderazgo que se excluyen mutuamente.

Al analizar el cuadro anterior, podemos señalar que tarea y relación encajan en diferentes dimensiones, mas sin embargo, la proporción que el directivo maneje en cuanto a tarea o relación en diferentes situaciones puede funcionarle correctamente, y mucho dependerá del momento o situación en la que se encuentren él y sus seguidores.

Es importante comprender las necesidades de nuestros seguidores y a partir del grado de madurez de éstos, el modelo establece el tipo de estilo apropiado, que va, estrechamente ligado con el nivel de madurez. Esto es que, si nosotros tenemos un colaborador con nivel de madurez M2, el estilo a

manejar será el que se derive de sacar una línea continua de M2 e interceda con la curva de los estilos. En este caso tendría una intersección con el nivel E2 denominado Persuadir.

ESTILO E1: Conocido como **Ordenar** y es aquel en donde el líder define el qué, cuándo, cómo y dónde. Proporcionándose instrucciones específicas y supervisando muy de cerca el desempeño. En este caso la comunicación que se maneja es prácticamente unilateral. Y con respecto a la madurez del seguidor, éste no se encuentra capacitado y presenta inseguridad al respecto.

ESTILO 2: Denominado como **Persuadir**, es cuando el líder permite la comunicación bilateral, admite que los seguidores expongan sus puntos y pregunten los por qué, permitiendo aclaraciones pero no tomando decisiones. Con respecto a la madurez del seguidor éste se encuentra dispuesto y motivado, mas no tiene la suficiente capacidad para realizar la tarea.

ESTILO 3: Llamado **Participar** y es donde se establece y desarrolla una comunicación perfectamente bilateral; el líder y sus seguidores participan en forma conjunta en la toma de decisiones y comparten ideas. En cuanto a la madurez, el seguidor presenta capacidad para realizar las tareas, más sin embargo tienen grados de inseguridad o miedo por quedarse con la responsabilidad.

ESTILO 4: Conocido como **Delegar**, y es donde el líder confía las decisiones importantes en sus seguidores para que éstos lleven a cabo la toma e instrumentación de las decisiones. Por tanto los colaboradores se encuentran capacitados para efectuar la tarea y plenamente motivados.

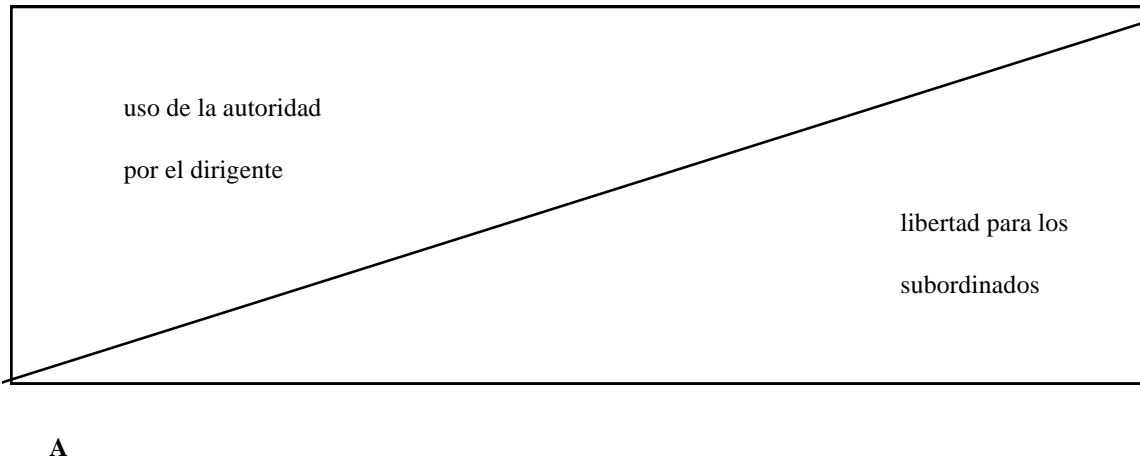
El hombre, debido a las situaciones que vive diariamente, esta variando su comportamiento hacia el trabajo y por lo tanto su madurez, por lo que esta expuesto a tener regresiones o avances en cuanto a su cuadrante de madurez en relación a la situación que viva, estando en juego factores tales como la experiencia, educación, responsabilidad y motivación.

MODELO CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER

Entre los dos estilos de dirección, autocrático y democrático, los señores Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt describieron una variada gama en un continuo. Misma que me permitiré analizar con ejemplos:

Autoridad
Orientación hacia
trabajo y tareas

Democracia
Orientación
hacia relaciones



Para ejemplificar los estilos imaginemos el siguiente caso:

En una empresa determinada son muchas las quejas en relación al ausentismo de personas que no checan tarjeta de asistencia, por lo que el directivo debe de dar solución al problema:

En el estilo A, el director simplemente ordena que todos sin excepción deban de registrar su asistencia, mientras que en el estilo I no se generaría ningún resultado ya que no tomaría ninguna acción para no afectar a nadie.

Hablar de madurez en el liderazgo situacional, es referirnos a la disposición por parte de los colaboradores, para el logro de objetivos, responsabilizándose de ellos. Para que se de la madurez incurren dos factores muy importantes, siendo estos: la capacidad, en cuanto a aptitudes, del colaborador por hacer las cosas y la motivación por querer hacer las cosas.

Paul Hersey en su libro “El Ejecutivo Eficaz” presenta el modelo de liderazgo situacional bajo el siguiente esquema:

ESTILOS DEL LIDER

ALTA

C O N D U C T I O N D E	R E L A C I O N	alta relación y baja tarea	alta tarea y alta relación	
		E3	E2	
	D E	E2	E1	alta tarea y baja relación
		baja tarea y baja relación		

BAJA CONDUCTA DE TAREA ALTA

MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

ALTA	MORDEDADA		BAJA
M 4	M 3	M 2	M 1
capaz y dispuesto o motivado	capaz pero indispuesto o inseguro	incapaz pero dispuesto o motivado	incapaz e indispuesto o inseguro

El dirigente o líder deberá constantemente estar “sintiendo” a su personal para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten, con la finalidad de realizar acciones correctivas ante los cambios. Tratando siempre de prever éstos y no actuar muchas veces cuando ya es demasiado tarde.

El liderazgo situacional, tendrá el propósito de aumentar la comprensión en lo referente a la manera de dirigir eficazmente a la gente y de las estrategias que en cuanto a liderazgo podemos utilizar para incrementar la productividad en nuestros colaboradores. Asimismo, podremos desarrollar habilidades especiales que nos ayudarán a ajustar nuestro estilo de liderazgo de acuerdo a las necesidades que presente nuestro personal.

ESTILOS DE LIDERAZGO

- **EL LIDER ESTRUCTURAL**
- **EL LIDER EN RECURSOS HUMANOS**
- **EL LIDER POLITICO**
- **EL LIDER SIMBOLICO**

Lineamientos para el Liderazgo Simbólico

Los administradores simbólicos creen que la parte más importante de la labor de un líder es la inspiración, o sea, darle a la gente algo en que puedan creer. Se emocionan y se comprometen a una organización que sea especial, un lugar con una identidad única, un lugar donde todos sienten que lo que están haciendo tiene realmente importancia. Los líderes simbólicos efectivos están llenos de pasión para hacer destacar a su organización, y saben comunicar este entusiasmo a los demás. Ellos utilizan símbolos visibles, de gran contenido de la misión organizacional. Son visibles y enérgicos. Crean frases de publicidad, cuentan historias, inventan competencias, dan premios, aparecen donde menos se les espera y dirigen simplemente caminando por los diversos departamentos.

Los líderes simbólicos son sensibles a la historia y a la cultura de la organización. Buscan el mejor aprovechamiento de las tradiciones y valores de la organización como un trampolín para estructurar una cultura que suministre cohesión y esencia significativa. Establecen una visión que comunica las capacidades únicas de la organización y su mística.

Los líderes simbólicos efectivos utilizan problemas de rutina y decisiones cotidianas como una oportunidad para esclarecer y reforzar los valores y la visión de la unidad. Recuerdan a los miembros la historia y la finalidad de la organización, y los desafían para honrar sus valores en todo lo que se esté haciendo.

Lineamientos para el Liderazgo en Recursos Humanos

El corazón de cualquier organización es la gente. Cuando la gente siente que la organización responde a sus necesidades y apoya sus objetivos, uno puede contar con su compromiso y lealtad. Los administradores que son autoritarios o insensibles, que no comunican afectivamente, o que no se preocupan por su gente, jamás pueden ser líderes efectivos. El líder en recursos humanos trabaja tanto por la organización como para su gente, y busca atender los intereses de ambos de la mejor manera posible.

Los líderes en recursos humanos entienden que muchos problemas organizacionales surgen de comunicaciones pobres o por una falta de confianza. Ellos creen que cuando los hombres son honestos y comunican abiertamente entre sí, pueden trabajar y colaborar para lograr soluciones que ganen para problemas y malos entendidos.

El trabajo del líder en recursos humanos es apoyo y habilitación. El apoyo toma una variedad de formas: hay que dejar saber a la gente que usted está interesado, que usted está escuchando para oír sobre sus ambiciones y metas y que usted está comunicando calor humano y franqueza. Usted otorga poder a la gente mediante la participación y la franqueza y asegurando que tengan la autonomía y los recursos que necesitan para hacer bien su trabajo.

Lineamientos para el Liderazgo Político

Los administradores deben reconocer la realidad política y también la forma de manejarla. Dentro y fuera de cualquier organización, siempre existe toda una variedad de grupos con diferentes intereses, cada cual con su propio programa. No hay suficientes recursos para dar a cada quien lo que desee y así siempre habrá conflictos.

El líder político efectivo necesita ser un abogado defensor hábil y un negociador astuto. Como defensor, un líder necesita poder argumentar con convencimiento a favor de sus creencias e intereses. Como negociadores necesitan poder regatear y buscar acuerdos viables que atiendan sus propias necesidades y a la vez aquéllas de otras partes significativas.

La labor del líder es reconocer los grupos de mayor importancia, desarrollar nexos hacia su estado de líder y manipular el conflicto con máxima productividad. Por encima hay que construirse una base de poder y utilizarla con cuidado. No se le puede dar a cada grupo lo que quiera. Usted puede tratar de crear arenas donde pueda negociar sus diferencias para llegar a componendas razonables. También tendrá que trabajar duro para deslindar lo que cada quien tenga en común dentro de su organización. Dígales a los componentes de su organización que no pueden permitir desperdiciar sus energías combatiéndose entre sí, cuando hay abundancia de enemigos fuera con quienes todos pueden luchar en grupo. Aquellos grupos que no aglutinen sus actuaciones internamente tienden a ser desbancados por los de afuera, quienes a su vez tienen sus propios programas.

Lineamientos para el Liderazgo Estructural

La responsabilidad fundamental de los administradores y líderes es esclarecer las metas organizacionales, atender la relación entre estructura y entorno y desarrollar una estructura que tenga claridad y adecuación a las metas, tarea y entorno. Sin tal estructura, la gente pierde su confianza de lo que deben hacer supuestamente. Los trabajos pierden su claridad, se crean huecos y traslapes. Se fragmentan la coordinación y la comunicación. El resultado es confusión, frustración y conflicto.

En una organización efectiva, los elementos conocen sus responsabilidades, así como su propia contribución. Se entienden bien la política, los enlaces y las líneas de autoridad. Si usted tiene la buena estructura y la gente la entiende, una organización puede lograr sus metas y cada persona puede tener efectividad en su papel.

El trabajo de un líder es analizar la situación actual y diseñar estructuras y procedimientos para mejorar la efectividad. El líder estructural se enfoca en tarea, hechos y lógica, no en personalidad y emociones. La mayor parte de los problemas “humanos”, en realidad proceden de fallas estructurales y no tanto “humanas”. Los líderes estructurales no necesariamente son autoritarios y tampoco resuelven cada problema mediante la emisión de órdenes (aunque ellos a veces serán muy útiles). En lugar de eso tratan de diseñar e instrumentar un proceso o estructura adecuada al problema y a las circunstancias. Ellos elucidan responsabilidades y vinculaciones. Desarrollan e implementan políticas, procedimientos y canales de comunicación, donde sea requerido

NOMBRE: _____

ORIENTACIONES EN LIDERAZGO

EL CUESTIONARIO LE PIDE DESCRIBIRSE A SI MISMO COMO ADMINISTRADOR Y LIDER. PARA CADA RENGLON, OTORGUE EL NUMERO "4" A LA FRASE QUE MEJOR LO DESCRIBA, "3" A LA SIGUIENTE Y ASI HASTA "1" PARA EL RUBRO QUE MENOS CORRESPONDA A USTED.

1. MIS MEJORES HABILIDADES SON:

- _____ A. HABILIDADES ANALITICAS
- _____ B. HABILIDADES INTERPERSONALES
- _____ C. HABILIDADES POLITICAS
- _____ D. HABILIDADES PARA CREAR ENTUSIASMO Y MOTIVAR

2. LA MEJOR MANERA PARA DESCRIBIRME A MI MISMO ES:

- _____ A. COMO EXPERTO TECNICO
- _____ B. COMO ALGUIEN QUIEN ESCUCHA BIEN
- _____ C. COMO UN NEGOCIADOR HABIL
- _____ D. COMO UN LIDER QUE EMANA INSPIRACION

3. LO QUE ME HA AYUDADO MAS PARA TENER EXITO ES MI CAPACIDAD PARA:

- _____ A. TOMAR BUENAS DECISIONES
- _____ B. ENTRENAR Y DESARROLLAR A LA GENTE
- _____ C. CONSTRUIR FUERTES ALIANZAS Y UNA BASE DE PODER
- _____ D. DAR ENERGIA E INSPIRACION A OTROS

4. LO QUE LA GENTE NOTA MAS EN MI:

- _____ A. ATENCION AL DETALLE
- _____ B. LA PREOCUPACION POR LA GENTE
- _____ C. LA CAPACIDAD DE TENER EXITO FRENTE A CONFLICTOS Y OPOSICIONES
- _____ D. CARISMA

5. MI RASGO MAS IMPORTANTE EN MATERIA DE LIDERAZGO ES:

- _____ A. MI FORMA DE PENSAR CLARA Y LOGICA
- _____ B. LA ATENCION Y EL APOYO A OTROS
- _____ C. DUREZA Y DECISION DE ACTUAR
- _____ D. IMAGINACION Y CREATIVIDAD

6. SOY:

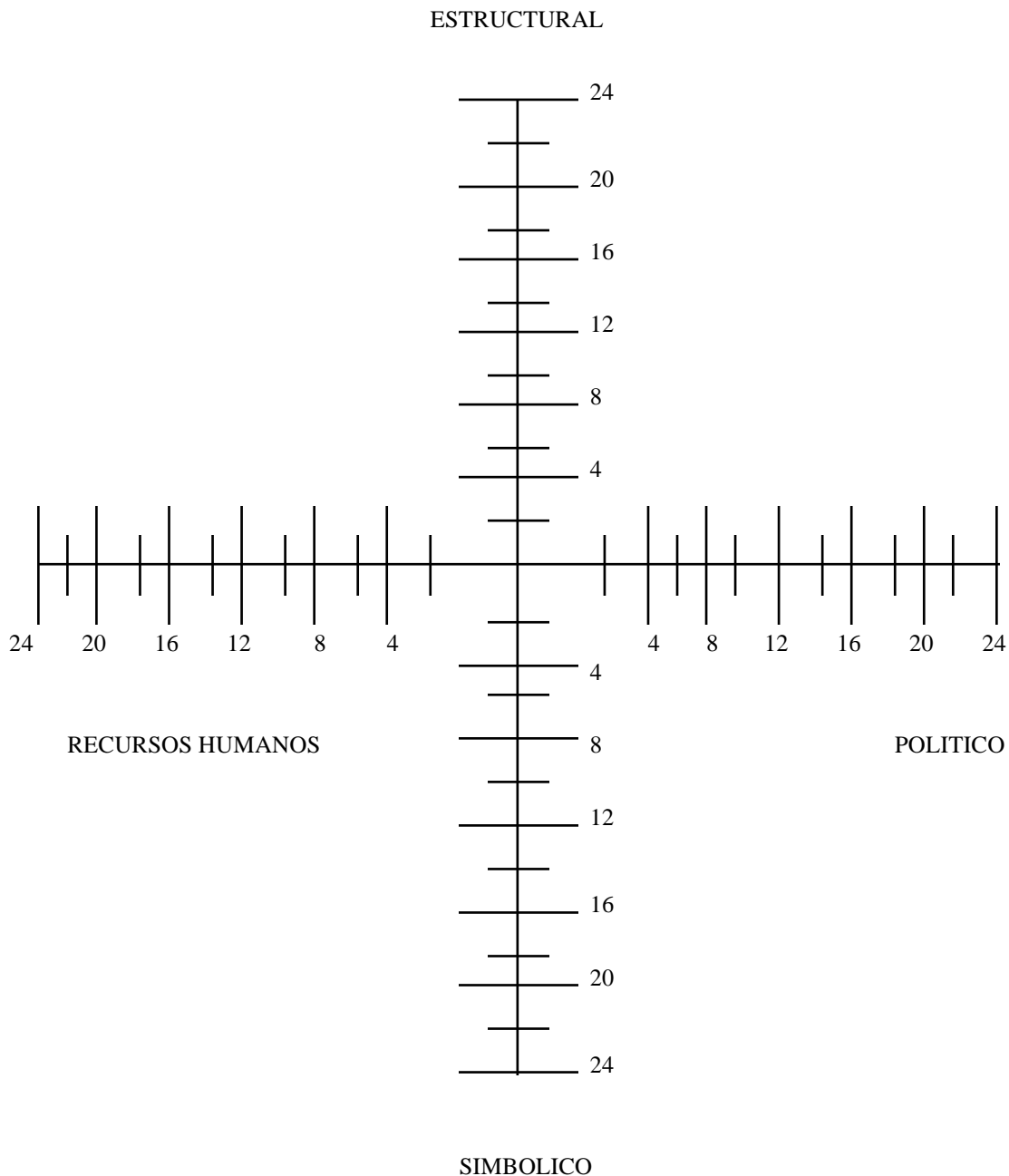
- _____ A. UN ANALISTA
- _____ B. LA ATENCION Y EL APOYO A OTROS
- _____ C. UN POLITICO
- _____ D. UN VISIONARIO

_____ ESTR _____ REC. HUM _____ PGL. _____ SIMB _____ TOTAL

Clasificaciones de Orientaciones en Liderazgo

Esta auxiliar sobre Orientaciones en Liderazgo apunta hacia cuatro diferentes conceptos de organizaciones y hacia la tarea de un liderazgo organizacional.

Proyete cada uno de sus calificaciones en el eje correspondiente de la siguiente gráfica: ESTR significa Estructural; REC. HUM., Recursos Humanos, POL. es el aspecto Político, y SIMB es lo Simbólico. Luego lea la breve descripción de cada una de estas orientaciones para liderazgo y organizaciones.



REESTRUCTURACION DEL LIDERAZGO

Liderazgo efectivo	Estructural	Recursos Humanos	Político	Simbólico
El líder es:	Arquitecto Social	Catalizador servidor	Abogado	Profeta
El proceso de liderazgo	Análisis diseño	Apoyo, habilitación	Promoción de la causa, formación de coaliciones	Inspiración, estructuración de experiencias

Liderazgo inefectivo	Estructural	Recursos Humanos	Político	Simbólico
El líder es:	Pequeño tirano	Peleele débil	Timador, gángster	Fanático, tonto
El proceso de liderazgo	Admón por detalle y autorizaciones	Admón por abdicación	Admón fraudalenta y manipulación	Amón por ilusiones, humo y espejismos