

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

INFORMACION

IZTAPALAPA

C. S. H.

TESINA: "EL CAMBIO DE CULTURA DENTRO DE UN MODELO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EFECTIVO".

ASESOR: LIC. JOSE LUIS OSSIO.

U. A. M. IZTAPALAPA VOLUNTARIOS

INTEGRANTES.

ARTURO ARTAGA SANTOS.

NOEMI GARCIA CRUZ.

ANTONIO G. GONZALEZ FRANCO.

Administración financiera

ENERO/1990.

I N D I C E .

INTRODUCCION	3
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO DE LIDERAZGO.	
¿Qué es el liderazgo?	7
Importancia de liderazgo dentro de las organizaciones.	8
Diferencias entre liderazgo y líder.	12
Poder, autoridad y mando.	15
Evolución en el estudio de liderazgo.	
a) Estudios remotos.	19
b) Enfoque de los rasgos personales.	21
c) Enfoque situacional.	24
d) Enfoque de la posición.	26
Estilos de liderazgo.	
a) Modelo Unidimensional.	27
b) Modelo bidimensional.	28
c) Modelo tridimensional.	34
d) Modelo de la madurez del grupo.	38
Técnicas actuales para aumentar la efectividad del liderazgo en las organizaciones.	
a) Técnicas de comunicación.	41
b) Técnicas de modificación conductual.	43
c) Técnicas de motivación y manejo de grupo.	47
CAPITULO II. FACTORES QUE EXIGEN UN CAMBIO DENTRO DEL CONTEXTO NACIONAL.	
Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994	53
a) Cambios políticos.	53
b) Cambios económicos.	55
c) Cambios sociales.	58
Intervención de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).	60

**CAPITULO III. INTERRELACIONES EN UN MODELO DE
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EFECTIVO.**

A. El modelo de Liderazgo Organizacional Efectivo.	65
1.- El anillo externo: Contexto Organizacional.	66
a) Estrategia.	
b) Estructuras y sistemas.	
c) Cultura.	
2.- El anillo interno: Conducta del Liderazgo Personal	75
a) Visión.	
b) Compromiso.	
c) Administración.	
d) El relativo balance en las conductas de liderazgo.	
3.- El nucleo: la flexibilidad.	80
B. Enlaces internos en la organización efectiva.	81
C. Resumen.	85

**CAPITULO IV. MANERAS DE MODIFICAR LA CULTURA DENTRO
DE UNA ORGANIZACION.**

Administración de valores y cultura.	89
A. Cultura: ¿Qué es?	90
B. Comunicación de la cultura deseada a través de la estructura organizacional.	92
C. El reto de la planeación en detalle de la cultura actual.	94
D. El enfoque efectivo para el cambio de cultura.	
1.- Determinando que cambiar.	96
2.- Venciendo la resistencia al cambio.	
3.- Diseñando el proceso de cambio.	

CONCLUSIONES.	105
---------------	-----

NOTAS.	107
--------	-----

BIBLIOGRAFIA.	109
---------------	-----

I N T R O D U C C I O N

La realización de este trabajo, tiene por objeto proporcionar una visión más amplia sobre el proceso de liderazgo que acelera el cambio cultural en las organizaciones.

El motivo por el cuál elegimos éste tema, es porque si tenemos un buen conocimiento del liderazgo, lograremos entender cuál es el rol que juega dentro de una organización dicho proceso; ya que el líder es la persona que mantendrá en equilibrio a la misma, es decir, es el punto intermedio entre los accionistas y los operarios.

No pretendemos decir que sólo debe existir un líder dentro de la empresa, sino que se debe modificar la cultura organizacional para que todos los miembros de la compañía logren un liderazgo efectivo.

Para entender cual es el estilo de liderazgo que se lleva a cabo en la actualidad, necesitamos conocer cuales son sus orígenes, su evolución a través de distintos enfoques y como se han venido proponiendo diversos modelos que tienen por objeto explicar los estilos de liderazgo. La mayoría de la información que se tiene sobre el tema son resultados de estudios que se realizaron durante y a finales de la Segunda Guerra Mundial. Analizamos también algunas técnicas para sustentar el verdadero liderazgo; tales como la comunicación, la modificación de la conducta (de los seguidores), la motivación y el manejo de grupos. Todos estos aspectos son estudiados en el capítulo uno.

El segundo capítulo es el más pequeño, pero no el menos importante, pues en él revisamos brevemente cuales son los lineamientos que nos marca el actual Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 para poder modernizar a México. Esta modernización es inevitable ya que si queremos dejar de ser un país subdesarrollado necesitamos lograr un verdadero cambio. Otro aspecto importante de éste capítulo es el análisis que hacemos sobre la adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Este aspecto es importante, pues para que nuestros productos tengan éxito en el extranjero es necesario que reúnan las normas de calidad apropiada.

Por otra parte necesitamos acostumbrarnos a la Calidad, a saber qué es y cómo distinguirla, pues esto nos permitirá hacer una comparación entre un producto nacional y el importado.

Nuestra concepción de un modelo de Liderazgo Organizacional Efectivo nos permite facilitar un cambio cultural en las organizaciones en presencia de una demanda radical de transformaciones de un país en proceso de desarrollo con problemas multinacionales.

Una vez expuestos los temas acerca del liderazgo, así como el papel del mismo dentro del contexto nacional, y tomando como base que este podrá ser la clave de nuestro desarrollo, en el capítulo tres, proponemos un modelo de liderazgo ideal que permitirá lograr llegar a ser una organización

efectiva y al mismo tiempo ser competitiva no sólo a través de una estrategia brillante, sino a través de una ejecución disciplinada y poderosa.

En esta parte describimos un enfoque particular hacia el Liderazgo Organizacional Efectivo, como vehículo para ayudar a los ejecutivos en el entendimiento de los requerimientos del liderazgo de sus propias organizaciones y en la obtención de la estructura de una estrategia efectiva.

En el capítulo cuatro analizamos un sistema cultural, que guía una red más ampliamente compartida de claros y articulados valores y creencias, ya que estos pueden representar un componente crítico del éxito corporativo mediante el ofrecimiento de una estructura que guíe la toma de decisiones compleja; y mediante la estructuración energizante con un sentido de propósito y orgullo. La administración de la cultura requiere una combinación de conciencia y respeto por la cultura existente así como la flexibilidad y el conocimiento de cuándo y como cambiarla.

Recomendamos leer esta parte con detenimiento, ya que los términos que utilizamos podría confundir al lector.

I. ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO DE LIDERAZGO.

¿ QUE ES EL LIDERAZGO ?

El liderazgo se relaciona con la capacidad de influir sobre otros para la consecución de finalidades comunes. Se define generalmente como influencia.

Desde que el mundo se convirtió en un sistema organizado e interdependiente, los individuos se han interesado en el problema de quien le dice a quien lo que se debe hacer y bajo qué circunstancias. El liderazgo se considera como la ejecución de aquellos actos que contribuye a que el grupo - lógre sus metas.

Por tal motivo, definimos al Liderazgo como; "el arte- o proceso de influir en los miembros de una organización de modo voluntario para orientar los esfuerzos hacia el cumpli- miento de metas u objetivos grupales en una situación dada".

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

El liderazgo es un elemento importante dentro de las organizaciones que involucra a todo su personal mediante un proceso de evolución desde arriba hasta abajo, para que mejore la posición competitiva en un continuo proceso administrativo dinámico.

Utiliza funciones definidas que alientan la flexibilidad y la voluntad individual de contribuir constantemente a mejorar el desempeño del grupo de trabajo.

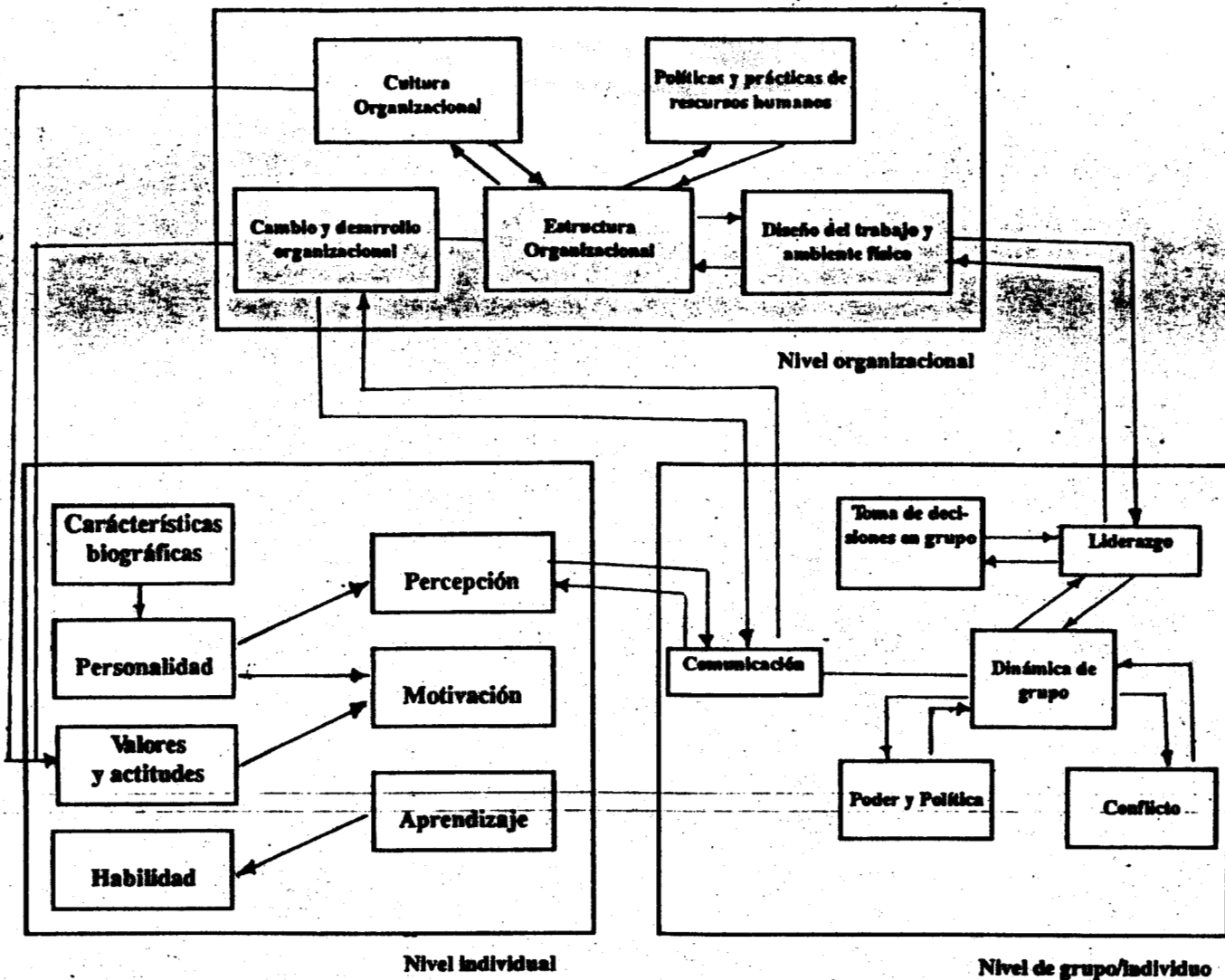
Comprende necesidades y planes, permite a cada empleado desarrollar mejoras para resolver problemas fijando normas cada vez más altas.

El liderazgo incrementa nuestra comprensión y valora la función de la organización, por lo que consideramos importantes los siguientes puntos:

- Que funcione más efectivamente la planeación de nuestras interacciones.
- Que concentualize y dirija cambios para mejorar la efectividad.
- Que enlace las funciones estratégicas y operacionales.
- Que dirija las mejoras de calidad de pensamiento.

Con estos puntos aceleraremos la cultura de nuestra organización, en un proceso de cambios evolutivos y ordenados encausados a la compañía, que nos permitan mejoras continuas en nuestra posición competitiva.

El liderazgo es una fuerza habilitadora, que tiene capacidad para juzgarse a sí mismo y al propio entorno, valore nuestro comportamiento con el fin de crear una energía constructiva que origine expectativas en la organización a pesar de circunstancias prevaletientes.



Con este modelo pretendemos dar una visión mas clara de la ubicación - - - del liderazgo (que por cierto en actualidad se tiene y se sigue usando), - así como también la relación que este tiene con la mayor parte de los elementos que componen una organización.

Nuestra intención es descartar ciertos elementos que lo componen. A nuestro parecer los niveles de este esquema que son separados y a la vez son - entre lazados solo por ciertos elementos ya no debería de darse o por lo - menos es lo que trataremos de demostrar en la postulación de un modelo que se pueda aplicar en todos los niveles asi como en todos los departamentos - desde el subordinado hasta niveles extremadamente altos.

Ahora bien, podemos decir que el liderazgo cuenta con las siguientes características:

CARACTERISTICAS DE LIDERAZGO.

Ser capaz de señalar un objetivo común;

Poder señalar el camino por el cual se va a lograr el objetivo común;

Tener los conocimientos necesarios;

Estar al día en su especialización;

Ser un agente del cambio;

Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia temas que se va a tratar;

Lograr la plena involucración del grupo en objetivos del curso, y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo, y

Proporcionar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad. (1)

Por otra parte, mucha gente cree que los términos liderazgo y líder son sinónimos, pero no es así, por tal motivo a continuación daremos algunas diferencias.

DIFERENCIAS ENTRE LIDERAZGO Y LIDER.

Ya se ha mencionado que el liderazgo es un proceso de influencia sobre las actividades de un individuo o un grupo en su esfuerzo por lograr una meta determinada en una situación dada.

De esta definición se deduce que el liderazgo es un -- proceso que involucra tanto al líder como al seguidor y a -- una serie de situaciones variables que se presentan. Surge entonces la pregunta: ¿Son sinónimos los términos Liderazgo y Líder?. La respuesta es NO. El líder es visto como un hmbbre singular dentro de un grupo, en el cual adquiere un status o posición especial, a través de su participación activa y de la demostración de su capacidad para llevar a cabo determinadas tareas; de esta manera el liderazgo parece basarse en una relación de trabajo entre los miembros de un -- grupo.

Por lo tanto, el líder representa el símbolo en que la gente proyecta sus deseos de seguridad, dependencia y poder.

La esencia del liderazgo es el "seguidismo". En otras palabras, el deseo de las personas de seguir a alguien es -- lo que hace líder a un individuo.

Un líder es la persona encargada de ejercer el liderazgo en un grupo, liderazgo que se basa en guiar, conducir y dirigir.

CUALIDADES DE UN BUEN LIDER.

El hecho de ser un buen líder implica que la persona - que ejerce ese rol* reuna las cualidades siguientes:

- Trabajador;
- Que tenga iniciativa;
- Inspira al personal;
- Que sea responsable;
- Inteligente;
- Conocer el trabajo;
- Que sea creativo;
- Que sepa tratar al personal;
- Lealtad a la empresa;
- Que coopere con la empresa, y
- Que sea serio y ejemplar. (2)

CARACTERISTICAS DE UN BUEN LIDER.

Además de las cualidades anteriores, también necesitan las siguientes características:

- Integrador de grupos de trabajo;
- Alta motivación de logro;

* ROL.- es el conjunto de comportamientos preestablecidos, -anticipables e impersonales, que cualquier persona podría - ocupar siempre y cuando la situación lo permita.

Habilidad en la comunicación;

Habilidad en la delegación;

Habilidad para escuchar;

Madurez laboral y psicología;

Disponibilidad para tomar responsabilidades;

Don de mando;

Habilidad para motivar;

Habilidad administrativa;

Habilidad en la solución de conflictos;

Iniciativa y creatividad;

Apertura al cambio, y

Promotor del cambio. (3)

PODER, AUTORIDAD Y MANDO.

Tradicionalmente cuando se habla de liderazgo, se cree que se encuentran implícitos el poder, la autoridad y el -- mando, pero no es así, ante esto explicaremos brevemente el significado que se tiene de estos términos.

Entre otras cosas, la jerarquía en una organización -- asigna poder; quién es subordinado de quién y puede esperar diferencia de aquellas que estén bajo sus órdenes. Pero como cualquier ejecutivo experimentado sabe, ésa es solo la -- cúspide de la pirámide del poder. Muchas personas y grupos -- tienen un verdadero poder (lo cual significa tener la capacidad de hacer que otros cumplan sus deseos), mucho mayor -- que el correspondiente a su aparente situación formal. Cuando el organigrama muestra una capacidad de divisiones o funciones en el mismo nivel, rara vez significa que individuos ubicados en iguales niveles tengan el mismo poder. Además -- los llamados grupos staff a menudo pueden acabar con un de-- partamento de línea que desafie su autoridad "real".

a) El poder referente.-

Es el tipo de influencia superficial con la que nos sentimos identificados, pero no manipulados. La persona va a tener poder porque aceptamos su influencia voluntariamente. Por ejemplo: sugerencias, moda, recomendar un libro, etc.

b) El poder legítimo.-

Este se constituye por la relación de autoridad aun

que una persona por su posición recibe el derecho de tomar decisiones que afecta a otros. Esta legitimidad proviene de :

- Nivel superior de la organización,
- Por ley
- O, suge del grupo.

Y los receptores o miembros del grupo consideran legítimo que la persona poderosa tenga el derecho de tomar decisiones por ellos. Por ejemplo: Jefe de Departamento, Canataz, etc.

c) El poder experto.-

Este está avalado con el poder legítimo. Se basa en el conocimiento, la información o las habilidades - especializadas de la persona. Este poder puede existir independientemente de la posición. Por ejemplo: psiquiatra, dentista, contador, etc.

En los tres tipos de poder anteriores somos influidos - voluntariamente por lo que se duda que sean acciones de poder.

d) El poder de recompensa.-

En esta situación la persona que tiene el poder recompensa la obediencia, es como el soborno o el chantaje. Los receptores se sienten controlados, es como "bailar al son que le toquen a uno". La tarea se va a realizar previniendo la recompensa. Cuando la recompensa es menor que las otras opciones el po

der deja de existir.

e) El poder coercitivo.--

Si ante la recompensa no se da la obediencia, quienes tienen la autoridad recurren a la coacción. Esto es con amenazas, se les obliga a cumplir.

De esta manera, los que buscan poder tratan de institucionalizar su base aumentando sus actividades, posibles trabajos y papeles que involucran la oportunidad de iniciar y controlar el trabajo de otros y resistir las presiones de estas para tareas de servicio y de rutina.

Autoridad.

En la organización moderna, el administrador debe ganar autoridad y obediencia: éstas no se otorgan por título o por decreto. Así, el administrador debe estar interesado en hacer valer la influencia y el poder; poder para dirigir y esperar una respuesta.

Lamentablemente, por lo general en la literatura administrativa se ignora esta exigencia básica del liderazgo, - al suponer que la satisfacción de los subordinados es la preocupación principal del líder. (Se presupone incorrectamente que los seguidores satisfechos admiran y en consecuencia, obedecen a sus líderes). Pero las fuentes de satisfacción de los subordinados no son idénticas a la capacidad para iniciar la acción de afirmación de la autoridad.

Para ejercitar la autoridad, los administradores líderes deben saber:

1. Cómo animar a sus seguidores para que acepten sus órdenes y sus iniciativas.
2. Cómo obtener credibilidad como una fuente legítima de autoridad para las iniciativas.
3. Cómo salir adelante en las confrontaciones en las que se ignora o discuten las ordenes.

Mando.

El mando es un elemento de la autoridad y se le define como: "El ejercicio de la autoridad". Asume dos formas, --- que son las Ordenes y las Instrucciones.

a) Ordenes.-

Consisten en el ejercicio de la autoridad, por lo que un superior transmite a sus subordinados la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada. La importancia de este tipo de mando es que se realiza una acción sobre una situación particular y concreta.

b) Instrucciones.-

A diferencia de la anterior, son las normas que se aplicarán en una serie de casos similares, y que se presentan en forma repetitiva. Los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y circulares.

Como podemos ver, no sólo el líder ejerce los conceptos anteriores, ya que una persona a nivel directivo, gerencial u operativo puede tener, por el sólo hecho de su posición, el poder, la autoridad y el mando de un grupo.

EVOLUCION EN EL ESTILO DE LIDERAZGO.

a) Estudios remotos.

Hemos encontrado estudios que nos muestran cómo el liderazgo, a través de sus etapas estructurales que lo caracterizan, ha evolucionado, y en esencia estos estudios nos ayudan a comprender la situación del estilo actual de liderazgo.

Los esfuerzos por dirigir son tan antiguos como el hombre mismo, desde que se une en grupos para solucionar sus problemas reconoce que sólo nada consigue o muy poco. Es por ello que el hombre aprovechando su influencia, se une con otros pues reconoce que macómunadamente se pueden solucionar problemas de subsistencia y desarrollo.

En esta "coacción" empiezan aparecer los líderes, los guías que surgen tomando la iniciativa de formar a los gru-

pos; es entonces que el liderazgo se relaciona con la capacidad de influir sobre otros para la consecución de finalidades comunes.

Los primeros indicios ya estructurados sobre liderazgo los tenemos con la Retórica de Aristóteles (384-322 A.C.) - (4), la cual propuso los medios para persuadir a los demás, valiéndose de pruebas éticas, de la lógica o de la emoción. Así mismo defendió la premisa de que el liderazgo se relacionaba con la influencia que se ejercía sobre otros mediante la comunicación.

Posteriormente Quintiliano y Longino (42-118 D.C.) -- (210-273 D.C.) (5), respectivamente, manejaban las características que debía de poseer la persona encargada de conducir a los grupos. Basándose en escritos sobre el desarrollo ideal de la comunicación y la retórica humana, creían que el "hombre bueno que hablaba bien" podría dirigir los destinos de la política y del comercio.

En su obra, El Príncipe,⁽⁶⁾ Maquiavelo afirma que el liderazgo es en esencia poseer y ejercer poder, no importando - cuales sean los medios que se utilicen para conseguirlo.

Otros antecedentes tempranos sobre liderazgo se ubican en el Darwinismo Social, sistema social y económico basado en la "supervivencia del más apto", en donde el líder es -- aquel que demuestra superioridad sobre el resto de sus congéneres.

Debido a la importancia del liderazgo en las acciones de grupo, no es sorprendente encontrar gran volumen de investigaciones y teorías referentes al tema. Estos estudios los podemos ubicar en el período que comienza durante la Segunda Guerra Mundial. Las estadísticas han establecido un promedio de 21 estudios por año en la década de los treinta; 31 estudios por año entre 1940 y 1944; 55 en el período de 1945 a 1949, y 152 estudios anuales de 1950 a 1953.

Antes de 1940, los estudios sobre el tema estaban basados en gran medida en un intento por descubrir los rasgos -- que poseen los líderes.

Comenzando con la teoría del "Gran Hombre", la cual -- "sostiene que los líderes nacen y no se hacen (se veía el poder como un regalo del cielo, recibido por herencia o por favor), una creencia que data de los antiguos griegos y romanos" (7),

b) Enfoque de los rasgos personales:

Los estudios ~~que~~ realizados antes de 1949 se concentraban en la identificación de rasgos personales que caracterizaban a los líderes. Algunos de éstos se concentraban en rasgos físicos, otros en rasgos personales, otros en factores relacionados con las tareas y algunos en las características sociales del líder.

Uno de los principales exponentes de la teoría de los rasgos personales fue Edwin Ghiselli, quien determinó ciertas características como: "inteligencia, habilidad de supervisión, seguridad en sí mismo, y nivel ocupacional auto-percibido". (8)

Inteligencia. Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era una indicación exacta de la probabilidad de que obtuviera éxito como administrador o líder, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.

Habilidad de supervisión. Esta es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación. Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era de "importancia dominante".

Iniciativa. El concepto de iniciativa de este autor se compone de dos factores. El primero es comportamental y refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros. El segundo es cognitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que son aparentes para los demás. Ghiselli encontró que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional.

Seguridad en sí mismo. Este indica hasta qué punto el individuo se ve así mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se le presentan. Encontró una diferen

cia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, mientras que los ejecutivos de alto nivel se distinguían especialmente por la confianza que manifestaban en sí mismos.

Nivel ocupacional auto-percibido. Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen una alta posición socio-económica. Se relaciona frecuentemente con el nivel ocupacional.

La mayor parte de los estudios que se realizaron tenían por objeto identificar y medir cosas tales como inteligencia, actitudes y personalidad, sin tener en cuenta los factores situacionales, tales como la personalidad de los subalternos o la naturaleza de la tarea del grupo.

En general el estudio de los rasgos del líder no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo, pues no todos los líderes poseen todos los rasgos que se han derivado de las investigaciones, y muchos individuos que no lo son pueden tener la mayoría de todos ellos.

Entre los investigadores que realizaron estudios para este enfoque podemos mencionar Eugene Jennings, Stodgill, y Keith Pays, éste último encontró que los líderes tienen mayor inteligencia, amplios intereses sociales, madurez, fuerte motivación por la realización y gran respeto e interés por el ser humano. Lamentablemente, no existe uniformi-

dad en términos de rasgos identificados o correlación significativa alguna entre éstos y el desempeño del liderazgo.

c) Enfoque situacional.

Otro de los esfuerzos por comprender el proceso de liderazgo dirige la atención hacia el estudio de las situaciones y hacia la idea de que los líderes son producto de situaciones específicas. Esta teoría reconoce la interacción del grupo y del líder, además de dar apoyo a la del seguidor, la cual sostiene que el ser humano tiende a seguir a quienes considera como un medio para lograr sus propios deseos. El líder, por lo tanto, es la persona que reconoce estos deseos y desarrolla acciones, o emprende programas cuyo fin es satisfacerlos.

Este criterio multidimensional del liderazgo fue apoyado por los resultados de investigaciones al respecto, los cuales concluían que las características o destrezas requeridas en un líder son determinadas en parte por la situación en que debe ejercer su dirección. La situación depende de los factores como la historia de la empresa, la comunicación de la organización, el clima psicológico del grupo conducido, las influencias culturales, etc.. Por lo tanto, no hay un estilo universal efectivo de liderazgo.

^{oría}
~~Teoría~~ de la Dependencia o Modelo Contingente de Fiedler. Fiedler elaboró una teoría contingente del liderazgo partiendo de sus estilos sobre los colaboradores menos preferidos y el consenso en la percepción del líder.

Este modelo afirma "que el desempeño del grupo depende rá de la conjugación apropiada de los estilos del liderazgo, en la medida en que la situación del grupo sea favorable al líder, es decir, la medida en la cual la situación confiere al líder cierto nivel de influencia en los miembros de su grupo". (9)

En base a lo anterior, se encuentran tres dimensiones-situacionales que determinan el estilo más efectivo de un líder:

- a) Por la posición o puesto.- Es el grado en que la posición misma permite al líder hacer que los miembros de su grupo cumplan y acepten su dirección y liderazgo.
- b) Estructura de la tarea. Cuan rutinaria y previsible es la tarea del grupo de trabajo.
- c) Relación líder-miembro.- Hasta que punto el líder se lleva bien con sus hombres; la confianza que le tienen.

Fiedler afirma haber encontrado que "lo apropiado del estilo de liderazgo para maximizar el rendimiento del grupo dependera de lo favorable que sea la situación grupo tarea" (10). Fiedler sostiene que cuando la situación es favorable o desfavorable al líder (cuando las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea, y poder de la situación del líder, son muy altas o muy bajas), es apropiado un líder estructurador y más orientado a la tarea. Por el contrario, - en el tramo medio, donde estos factores están más mezclados

ESTILOS DE LIDERAZGO.

Existen una serie de modelos que analizan lo que el con
ductor hace y cómo se comporta en el desempeño de sus funcio
nes, así podemos mencionar:

Modelo Unidimensional.

Modelo Bidimensional.

Modelo Tridimensional.

a) Modelo Unidimensional.

Una de las teorías más tempranas acerca del liderazgo -
fue la de Robert Tannebaum y Warren H. Schmidt, quienes con-
cibieron una continua que va entre "liderazgo centrado en el-
jefe" en un extremo, y el "liderazgo centrado en el subordi-
nado" en el otro.

Se diseñó un modelo en el cual se gráficaba por un la-
do la conducta de la tarea y por otro la conducta de la rela-
ción. Durante cierto tiempo se creyó que la tarea y las rela-
ciones eran estilos de conducta de un dirigente y, por consi-
guiente, que se les podía ilustrar en una sola dimensión, una línea
continua que iba desde la conducta de un dirigente autorita-
rio (de tarea) en un extremo, hasta la conducta del dirigen-
te muy democrático (relaciones) en el otro extremo.

Las diferencias de los dos estilos de comportamiento se
basan en los supuestos que hacen los líderes sobre su fuerza
de poder o autoridad y la naturaleza humana. "El estilo auto-
ritario de un líder que a menudo se basa en la hipótesis de-

que el poder se deriva de la posición que ocupan y en que la gente es intrínsecamente floja y poco confiable (teoría X). El estilo democrático supone que el poder de los líderes lo confiere el grupo, y que básicamente los individuos pueden dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo si su motivación es adecuada (teoría Y)" (12). Ninguno de los extremos es absoluto; la autoridad y la libertad siempre tienen límites. Figura 1

b) Modelo Bidimensional.

Una de las técnicas más conocidas para ilustrar los estilos de liderazgo es la "malla o red administrativa", propuesta por R.R.Blake y J.S.Mouton.

La malla administrativa tiene dos dimensiones: preocupación por las personas (relación) y preocupación por la producción (tarea).

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos básicos. "Cuando se aplica el estilo 1.1, los líderes o administradores se preocupan muy poco por las personas y la producción y tienen una participación mínima en sus trabajos; para todo intento y propósito abandonan sus tareas y sólo marcan el tiempo o actúan como mensajeros que comunican información de superiores a subordinados. En otro extremo están los líderes 9.9 que muestran en sus acciones la más alta dedicación posible tanto a las personas como a la producción" (13). Son en realidad "líderes de equipo" que pueden adecuar las -

CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER

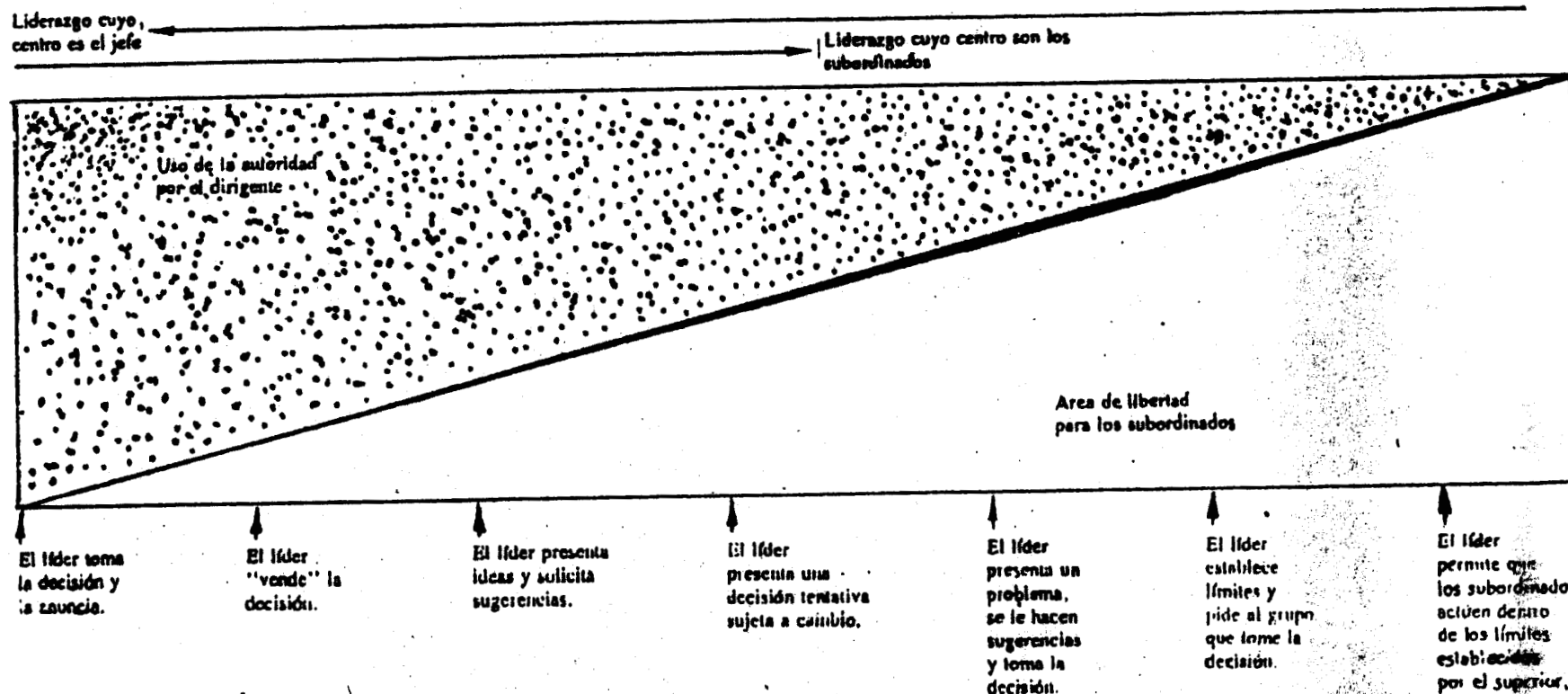


Figura 1

ESTILO AUTORITARIO

- El líder determina todas las políticas.
- Asimismo, determina las técnicas y pasos para alcanzar una meta establecida en un alto grado. Existe el líder falta de certeza en la dirección futura.
- El líder generalmente señala las tareas a los compañeros de trabajo de cada miembro.
- Es "personal" en la alabanza y en la crítica sin dar razones objetivas. Permanece apartado de la participación activa del grupo excepto cuando hace una demostración.

ESTILO DEMOCRATICO

- Políticas por decisión grupal.
- Explicación del proceso completo en la primera reunión.
- Cuando se necesita una orientación técnica, sugiere varias alternativas de las cuales se puede seleccionar alguna.
- Libertad a los miembros para elegir compañeros de trabajo y división de tareas.
- Es "objetivo y tiene una mentalidad basada en los hechos" para sus recompensas y críticas; trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu sin intervenir mucho en el trabajo real.

necesidades de producción de la empresa, a las necesidades de las personas.

"Otro estilo se identifica en el punto 1.9 en el cual los líderes no tienen ninguna preocupación, o muy poca por la producción y se preocupan sólo por las personas. Se mueve en un medio ambiente en el que todo el mundo se refleja, es amistoso y feliz, pero nadie se preocupa por invertir esfuerzos coordinados para lograr las metas de la empresa. En el otro extremo se encuentran los líderes 9.1 que se preocupan sólo por lograr una operación eficiente, que tienen poca o nula preocupación por las personas y que son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo." (14)

Usando estos cuatro extremos, se puede colocar en alguna parte de la malla toda técnica, enfoque o estilo de líder. Es claro que los líderes 5.5 tienen una preocupación más medida por la producción y por las personas; logran una moral y una producción adecuadas, pero no son sobresalientes; no fijan metas altas y es probable que tengan una actitud autocrática benevolente hacia las personas. La malla administrativa es un dispositivo útil para identificar y clasificar estilos de administración. Pero no indica por qué un líder cabe en una parte u otra de la malla. Para describir dicha ubicación, es necesario observar las causas subyacentes, tales como la personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad de los líderes, el medio ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen sobre la forma en que actúan tanto los líderes como los seguidores. Figura 2.

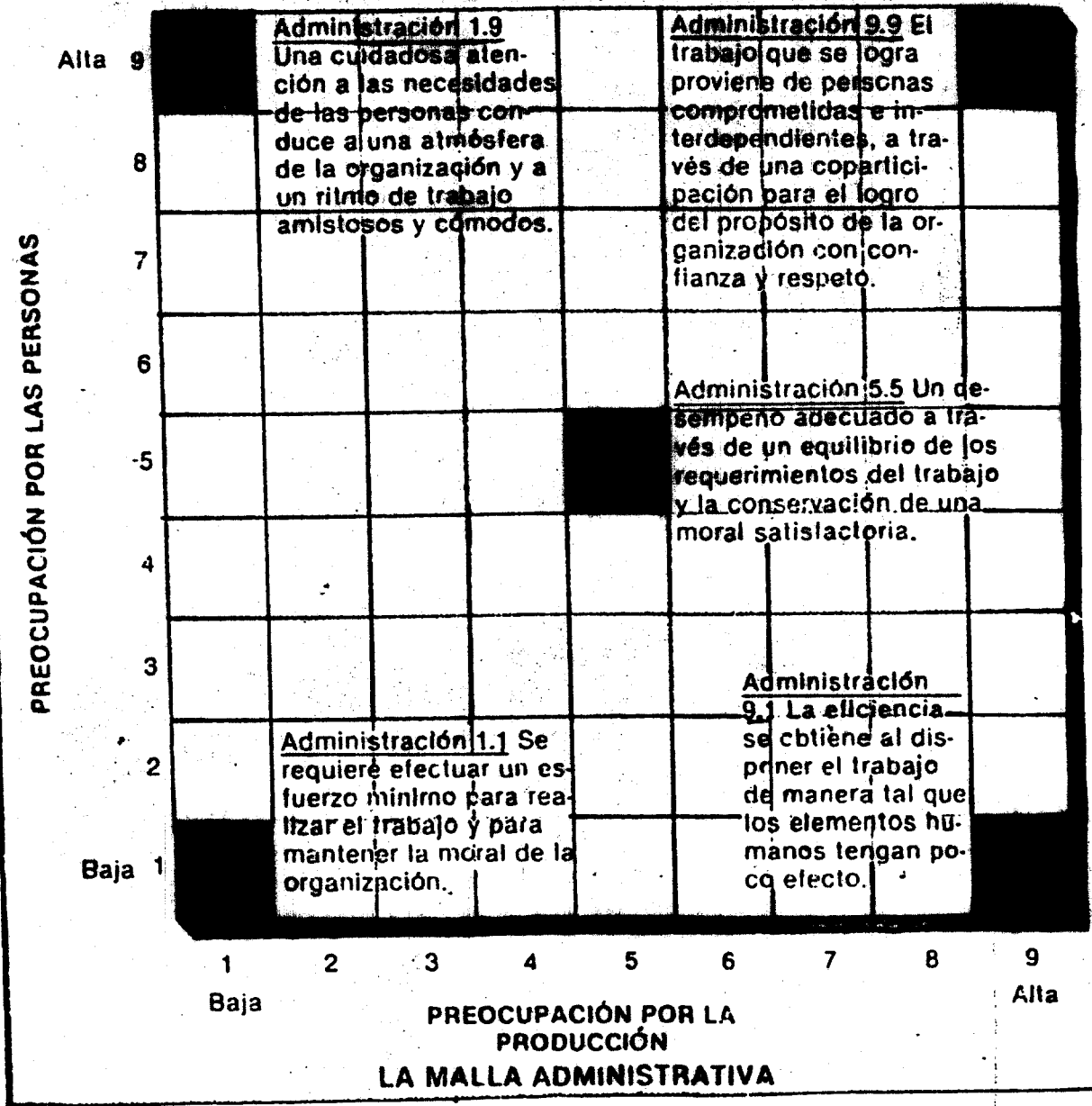


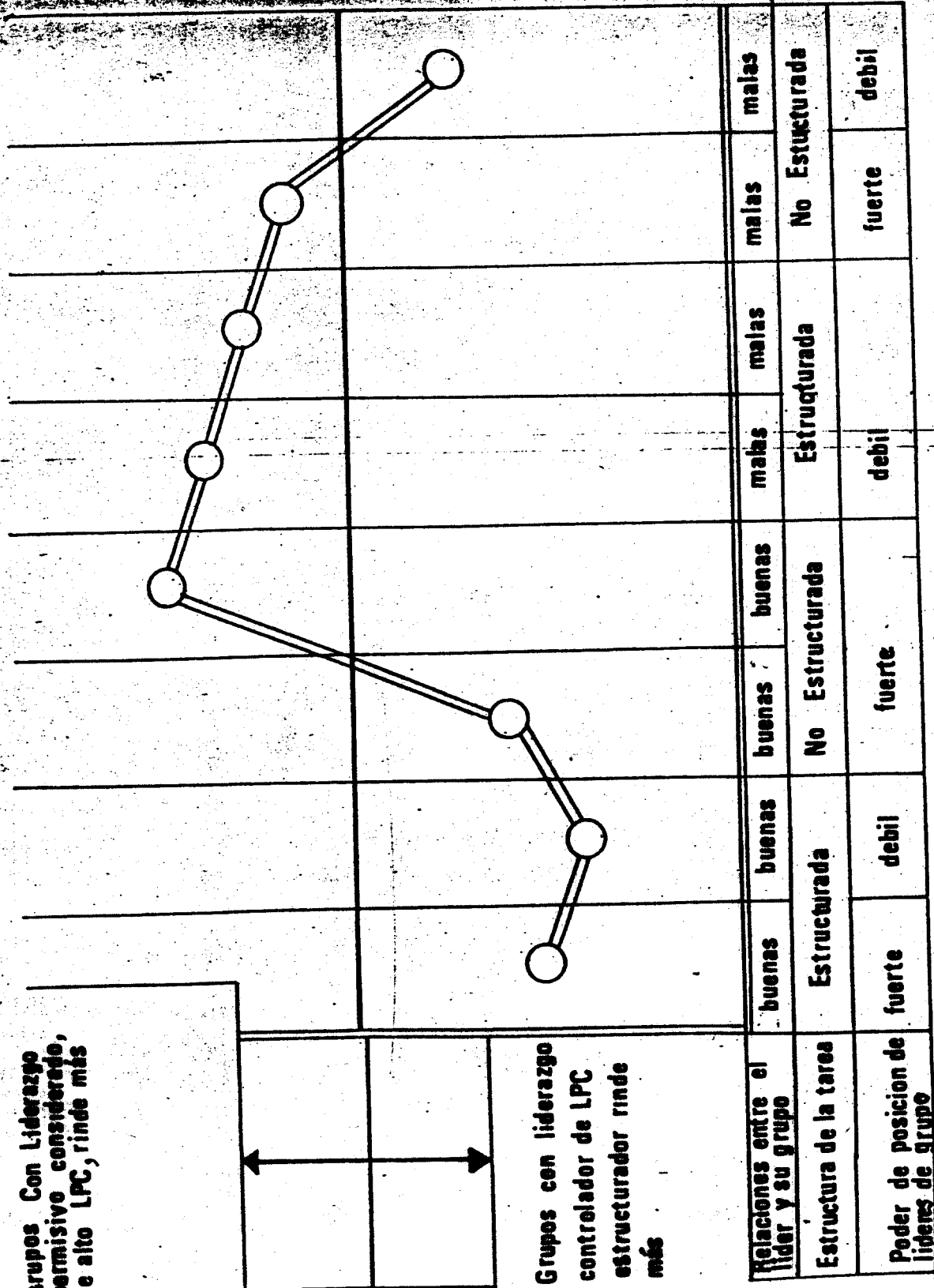
Figura 2

100620

En condiciones muy favorables en que el líder tiene po
dne apoyo informal, y una tarea relativamente bien estruc-
turada, el grupo está dispuesto a ser dirigido y sus miem-
bros esperan que se les diga lo que debe hacer. En la situa-
ción relativamente desfavorable, esperaríamos, por el contra-
rio, que un líder orientado a la tarea resulte más efectivo
que el líder considerado que se preocupa por las relaciones
intergrupales (el grupo se desbaratará sin la intervención-
y control activos del líder). En las situaciones que sólo -
son moderadamente favorables (o moderadamente desfavora-
bles) para el líder una actitud considerada y orientada a -
las relaciones parece ser más efectiva. Aquí el líder tiene
que proveer un ambiente permisivo sin amenazas, para que --
los miembros se sientan libres de hacer sugerencias y con-
tribuir a las discusiones. Fig. 3

En resumen, la teoría de Fiedler ha despertado muchísi-
mo interés y ha originado muchas investigaciones, y sin du-
da ha contribuido a nuestra comprensión de la efectividad -
del líder, pero tiene varias fallas, y es dudoso que ella -
por sí misma pueda predecir uniformemente la efectividad --
de un líder. Es probable que otros factores situacionales -
no incorporados en el modelo -tales como la inteligencia --
del conductor- sean también fuentes importantes de dependen-
cia; además, es preciso considerar los efectos de combina-
ciones de liderazgo considerado y estructurador.

Figura 3



Grupos con Liderazgo permisivo considerado, de alto LPC, rinde más

Grupos con liderazgo controlador de LPC estructurador rinde más

Situación muy desfavorable para el líder

Situación muy favorable para el líder

c) Modelo Tridimensional.

En su teoría del estilo tridimensional de administración, William J. Reddin fue el primero en agregar una dimensión de efectividad a la preocupación por la tarea y las relaciones de modelos anteriores de actitud como el de rejilla administrativa. El nombre tridimensional se deriva de la inclusión de una tercera dimensión ^{de} la efectividad, además de la tarea y la relación.

El núcleo de la teoría tridimensional es una idea simple, sus dos elementos básicos son la tarea que se va a efectuar y las relaciones con las personas. Los directivos, a veces destacan uno y a veces otro, y estos elementos de comportamiento pueden utilizarse de manera limitada en amplio grado.

El comportamiento respecto a la tarea, es el grado en que el líder tiene ^{el} la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo (seguidores); explicar las actividades de cada uno, y cuándo, cómo y dónde deben llevarse a cabo las tareas. Se caracteriza por el empeño de establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y formas para seguir la relación de los trabajos.

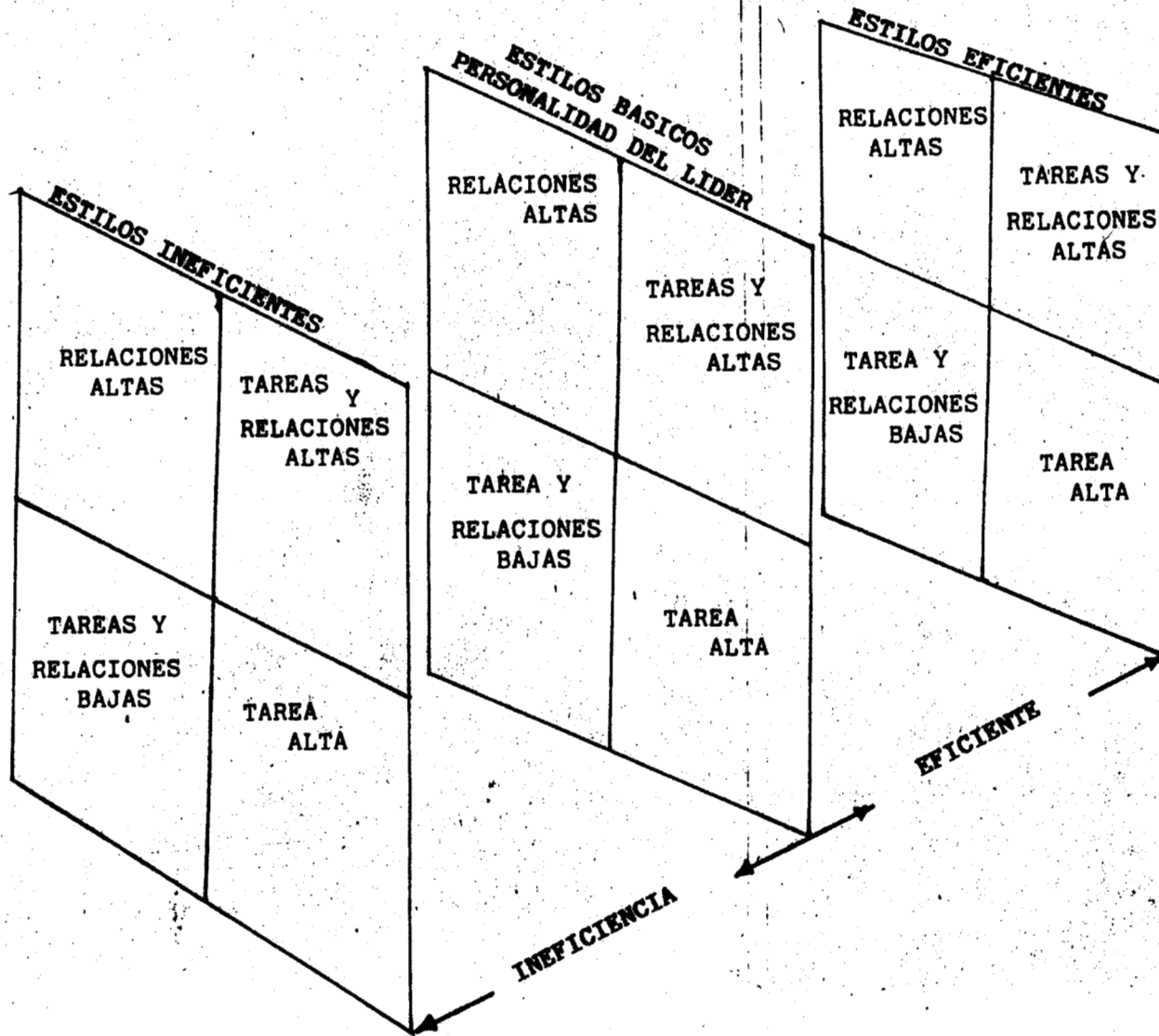
El comportamiento de relación, es el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo (seguidores), abriendo

canales de comunicación, proporcionando apoyo socio-emocional, "palmaditas en la espalda" y actitudes que faciliten el trabajo. Figura 34

En la siguiente tabla se representa la manera en que la situación podría afectar el impacto de diversos estilos de liderazgo.

Estilos básicos	Eficiente	Ineficiente (15)
Alto en la orientación a la tarea	Consideran que sabe lo que quiere e impone sus métodos para lograr sin crear resentimientos.	Consideran que no tiene confianza en los demás, es desagradable y se interesa sólo en la producción a corto plazo.
Alta orientación a las tareas y las relaciones	Lo consideran buen motivador que fija normas altas, trata a todo el mundo equitativamente, y prefiere administrar un equipo.	Lo ven como una persona que trata de agradar a todo el mundo y evitar las presiones en una situación.
Alto en orientación a las relaciones	Consideran que tiene fe completa en los demás y que le preocupa ante todo desarrollar las capacidades de estos.	Lo ven como interesada principalmente en la armonía y como "una buena persona", no quiere arriesgarse a romper una relación por cumplir una tarea.
Bajo en orientación a la tarea y a las relaciones.	Consideran que permite apropiadamente a sus subordinados decidir cómo debe hacerse el trabajo y desempeña sólo una pequeña parte en su interacción social.	Lo ven como no comprometido, y pasivo, como un "barajador de naipes", a quien le importan poco las tareas o las personas.

Figura 4



Se dice, por ejemplo, que cuando se aplica en las situaciones apropiadas, un liderazgo altamente orientado a las tareas puede considerarse que suministra la estructura necesaria, pero que si se aplica en situaciones no apropiadas, puede verse como desagradable y como indicador de falta de confianza en los subordinados.

Hersey y Blanchard sugieren que entre otros factores, la naturaleza del oficio -y principalmente si es de baja o de alta flexibilidad- determinará que estilo de liderazgo es más apropiado.

En la siguiente tabla se verá como los oficios de baja flexibilidad se caracteriza por procedimientos rígidos, toma de decisiones de rutina, poco cambio, y metas establecidas; y como los oficios de alta flexibilidad se caracterizan por procedimientos fluidos, toma de decisiones no rutinarias, cambio rápido y metas emergentes.

ALGUNAS CONDICIONES QUE EXIGEN ALTA O BAJA FLEXIBILIDAD

Demandas de baja flexibilidad	Demandas de alta flexibilidad. (16)
Puestos gerenciales de bajo nivel Puestos gerenciales sencillos Metas establecidas Procedimientos rígidos Tareas establecidas Toma de decisiones rutinaria, automática Poco cambio ambiental El administrador tiene el poder completo Es esencial seguir planes Poderes aceptado o rechazado por subalternos. Pocos puestos de interconexión.	Puestos gerenciales de alto nivel Puestos gerenciales complicados Metas emergentes Procedimientos fluidos Tareas no estructuradas Toma de decisiones no rutinaria Rápido cambio ambiental El administrador no tiene poder completo Es esencial ejercer iniciativa Subalternos naturales ante gerente Muchos puestos de interconexión

d) Modelo de madurez del grupo.

Se ha argumentado que la clave para ser un buen líder - es saber identificar el nivel de madurez del individuo o grupo en el que se desea influir, y después aplicar el estilo de liderazgo apropiado.

La madurez se define "... por la motivación de logro, - la disposición y la habilidad para asumir responsabilidades, y la relevancia para la tarea de la educación y la experiencia del individuo" (17). Aunque la edad puede afectar estos factores, no se relaciona directamente con la madurez tal como se emplea el término en esta teoría.

Según la teoría contemporánea de liderazgo, a medida - que aumenta el nivel de madurez de los seguidores o del grupo, la conducta apropiada del líder no sólo requiere menos - conducta de tarea (estructura) y más conducta de relación, - sino que eventualmente exigirá una disminución del apoyo socio-emocional (conducta de relación). De modo que esta teoría trata de estilos de liderazgo apropiados o efectivos de acuerdo con el grado de madurez de los seguidores o grupo. - Para tal efecto se tiene la siguiente figura 5, en donde se muestran los diferentes estilos de liderazgo apropiados a - los diferentes niveles de madurez.

Como se podrá ver en la figura 3, se pueden proporcionar algunos puntos de referencia o grados de madurez para determinar el estilo de liderazgo apropiado dividiendo la línea continua de madurez en tres categorías:

1. Por debajo del promedio
2. Promedio
3. Por encima del promedio

Esta categoría de liderazgo especifica que el trabajar con gente por debajo del promedio de madurez, un estilo de tarea elevado (cuadrante 1), tiene las mayores probabilidades de éxito; mientras que cuando se trabaja con gente de madurez promedio, los estilos de los cuadrantes 2 y 3 parecieran ser los más indicados; y que el cuadrante cuatro tiene mayores probabilidades de éxito cuando se trabaja con gente por encima del promedio de madurez.

MODELO DE MADUREZ DEL GRUPO

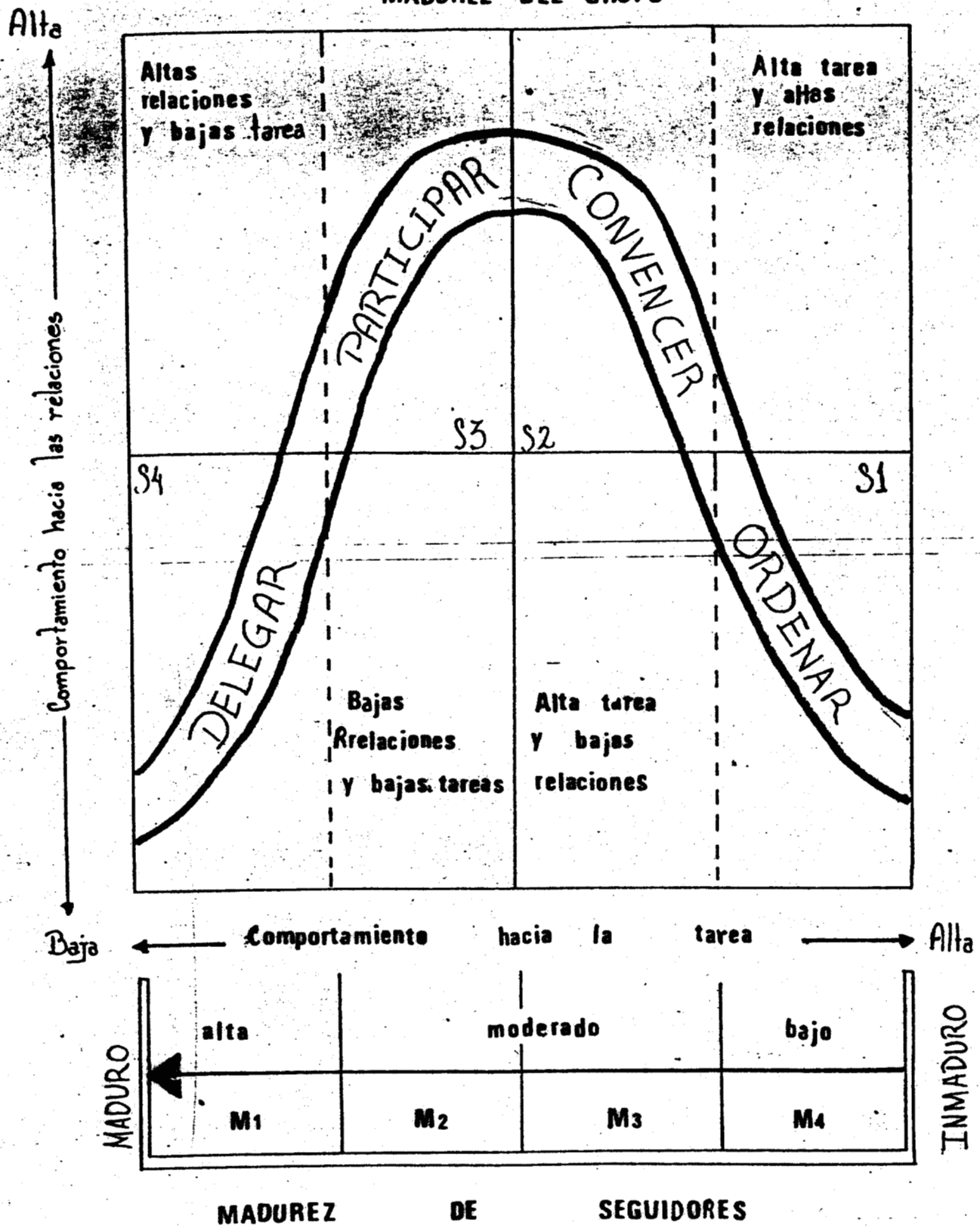


Figura: 5

Técnicas para aumentar la efectividad del liderazgo en las organizaciones.

Podemos tratar de crear el clima organizacional que facilite la efectividad del liderazgo; en forma similar, podemos continuar los intentos de identificar las características personales básicas. Recordando que su presencia no asegura el éxito, los individuos que las posean tienen más alta probabilidad o potencial para un liderazgo exitoso, que aquellos sin las características claves. El patrón apropiado de comportamiento puede ser alentado a través de programas de entrenamiento de muchos tipos: entrenamiento sobre la marcha, o sistemas de aprendices y programas educacionales formales intraorganizacionales, que incluyen clases ---discusiones, análisis de casos, juegos de responsabilidad, entrenamiento sensibilizador y formación de equipo.

a) Técnicas de comunicación.

La comunicación eficaz es un requisito fundamental del buen liderazgo. El ejercicio de las aptitudes de liderazgo exige la comunicación bilateral para percibir, motivar y asegurar. El descarte de obstáculos como la jerarquía, -- el papel, el prejuicio y el egocentrismo, que se oponen a la comunicación, exige la aplicación consistente y deliberada de las aptitudes de liderazgo. Este desarrollo fundamental de la capacidad comunicativa es parte integral y esencial del liderazgo.

El proceso de la comunicación.

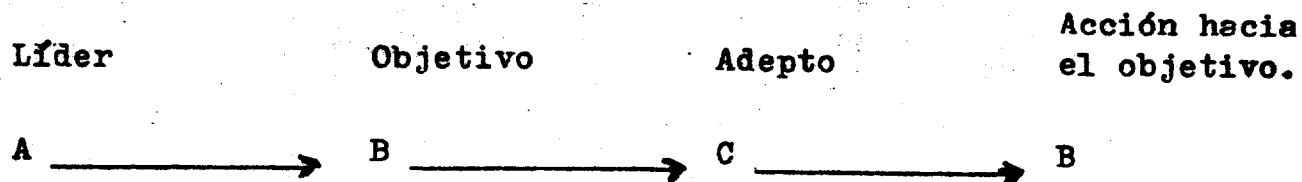
La comunicación eficaz puede definirse sencillamente -

como la comprensión simultánea e idéntica del contenido y -
la intención de un mensaje por el remitente y el receptor.



En este diagrama tanto el remitente "A" como el receptor "C" tienen el mismo mensaje "B".

Es interesante que la comunicación y el liderazgo tengan definiciones muy semejantes.



Hay liderazgo cuando el líder "A" con el objetivo "B" puede persuadir al adepto "C" para que ejecute la acción -- "B" hacia el objetivo. Es evidente que la persuasión exige comunicación. La aplicación de las aptitudes de liderazgo exige la cooperación y el compromiso del adepto o subordinado. A su vez, dicho compromiso exige comunicación entre el líder y el adepto. Si la comunicación es ineficaz, el liderazgo también lo será.

La comunicación efectiva es un prerrequisito del buen liderazgo, exige que el administrador desarrolle su capacidad en esta area.

1. Comunicación bilateral. Esta exige gran esfuerzo --

consistente y considerable, concentración en el administrador acostumbrado a la forma más común de tipo unilateral.

2. Reconocimiento de los aspectos psicológicos de la comunicación.

3. Controles ~~periódicos~~ de la comunicación.

b) Técnicas de modificación conductual.

Enfoque de la conducta interpersonal. Está basado en la idea de que administrar significa lograr cosas a través de personas y que, por lo tanto, su estudio debe estar centrado en las relaciones interpersonales. Ha recibido diversos nombres: enfoque de relaciones humanas, de liderazgo o de ciencia de la conducta.

Su atención se centra en la persona y sus relaciones o motivaciones con otros. Nadie puede negar que la administración implica conducta humana, ni negar que el estudio de las interacciones humanas, ya sea en el contexto de la administración o en otras partes, es útil e importante.

Enfoque de la conducta grupal. Está estrechamente relacionado con el anterior. Sin embargo, ^{se} ocupa primordialmente de la conducta de las personas en los grupos, más que la conducta individual. Estudia desde grupos pequeños con sus patrones de grupo y de conducta, hasta la composición conductual de grupos grandes. Con frecuencia se le denomina conducta de la organización.

Los enfoques de conducta grupal e interpersonal han proporcionado una mayor concentración en el estudio de las Relaciones Humanas, como sistemas sociales cooperativos. Este enfoque es más amplio que la administración, pero al mismo tiempo tiende a pasar por algo muchos conceptos como principios y técnicas que son importantes para los administradores.

Una de las modificaciones de la conducta son los elogios al minuto.

Los elogios al minuto dan resultado cuando usted:

- Dicen sin rodeos a los miembros del personal que les dar su opinión sobre la marcha del trabajo.
- Los elogia inmediatamente cuando lo merecen.
- Les dice, con toda concreción, lo que han hecho bien.
- Les comunica su satisfacción por la excelente labor que han hecho, y les explica de que manera -- esto beneficiara a la organización y a las demás personas que trabajan con ella.
- Se detiene y guarda un momento para que noten lo satisfecho que se siente usted.
- Les anima a seguir procediendo del mismo modo.

- Les estrecha la mano y les da unas palmadas en la espalda para que quede bien claro que usted apoya el éxito de esas personas en la organización.

b) Las reprimendas de un minuto, dan buen resultado -- cuando:

- Dice de ante mano a los miembros del personal que les hará saber claramente si trabajan bien o mal.
- Los reprende inmediatamente.
- Les dice en concreto, que es lo que han hecho mal.
- Les comunica lo que piensa, en términos inequívocos sobre lo que han hecho mal.
- Se detiene y guarda uno segundos de incómodo silencio para que noten lo insatisfecho que esta usted.
- Les da la mano, y algunas palmadas en la espalda, para que se den perfecta cuenta de que usted se halla honestamente al lado de ellos.
- Les recuerda la gran estima en que lo tiene.
- Reafirma que los tiene en buen concepto, pero que en ese caso no puede elogiar su trabajo.

El administrador debe reconocer que la conducta racional no siempre es la solución de los problemas emocionales que se plantean con los subordinados y entre ellos. Todos los sectores de la vida ofrecen ejemplos permanentes de las dificultades que se afrontan cuando se requiere resolver -- las necesidades emocionales con actos racionales.

El administrador lidia con un comportamiento humano cuya base puede interpretarse como una forma de conducta irracional. Definimos aquí esta última como el conjunto de acciones que a juicio del observador son inapropiadas para realizar el objetivo formulado o aparente del individuo.

Lo que el administrador debe hacer es coordinar los actos de los seres humanos sometidos a su supervisión para -- realizar de ese modo el objetivo deseado. El cumplimiento -- del objetivo es posible únicamente si satisface las necesidades racionales o irracionales de todos los interesados.

c) Técnicas de motivación y manejo de grupo.

Para poder hablar de estas técnicas necesitamos decir que el líder asume dos responsabilidades fundamentales frente a sus seguidores: la primera; satisfacer las necesidades de estos últimos mediante la ejecución de las tareas; la segunda, crear las condiciones gracias a las cuales ellos obtendrán un elevado nivel de satisfacción por su propio carácter de miembros del grupo.

El grupo representa a la sociedad en pequeña escala, - los valores sociales que se expresan en el status, la influencia y el prestigio son aplicables al grupo y a las relaciones entre el líder y sus adeptos.

El grupo espera que el líder lo conduzca hacia las tareas. El líder hábil puede utilizar este sistema social en beneficio propio para facilitar la motivación de su grupo - hacia el logro de los objetivos.

Por su parte la motivación representa el fundamento de la sociedad y sus instituciones.

La motivación implica la persistencia de comportamiento. Es una función de una compleja pauta de estímulos.

Los términos "motivo" o "motivación" no representan -- una simple identificación de un estímulo o un acto, sino un modo de describir una compleja pauta de conductas y comportamientos. El individuo se haya motivado por una serie de es

títulos.

Dos pautas motivacionales básicas:

1. Es el sometimiento a las costumbres y los mares del grupo y la organización, con fines de adaptación, - es decir, para hacer lo que se espera de uno, y de ese modo evitar controvercias y críticas.
2. Es la inversa del sometimiento; es decir, la búsqueda queda activa de aprobación social (reconocimiento).

La motivación consiste simplemente en mantener felices a los individuos. Tampoco en identificar lo que aparentemente constituye el motivador básico del comportamiento del su jeto. Es un proceso complejo y dinámico de interacción entre el individuo y su medio. Allí el medio se encuentra por lo menos parcialmente bajo el control del administrador como ocurre en la esfera industrial, éste debe utilizarlo como recurso básico orientado hacia la motivación.

La motivación no es un concepto simple ya que se refiere a diversos impulsos, necesidades, deseos, aspiraciones y otras fuerzas. Los administradores motivan asus subordinados al generar un medio ambiente que los impulse a contribuir con la organización.

" Algunas de las principales técnicas y medios de moti vación que los administradores pueden utilizar, aunque la - motivación es tan compleja e individualizada que no puede -

haber una respuesta única e insuperable, son el dinero, refuerzo positivo y participación" (18).

Dinero. El dinero es importante ya sea en forma de sueldo, por pago a destajo o algún otro pago por incentivos, bonos, opción de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier otra cosa que pueda proporcionarse a las personas por su desempeño. Patton señalaba que con frecuencia el dinero es más que eso, en cuanto que puede reflejar otros motivadores.

Es casi seguro que el dinero puede motivar sólo cuando la expectativa de pago es grande con relación al ingreso de la persona.

Refuerzo positivo. Este enfoque sostiene que es posible motivar a las personas diseñando en forma apropiada su medio ambiente de trabajo y elogiando su desempeño. Se afirma que el castigo por desempeño deficiente produce resultados negativos, esta técnica fue aplicada por el B.F. Skinner, quien analiza la situación de trabajo para determinar que los trabajadores actúan de la manera en que lo hacen, para eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño. Después se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores, se les retroalimenta y regula rápidamente sobre los resultados y se recompensan los progresos en el desempeño con reconocimientos y elogios.

Participación. No hay duda de que son raros los casos en los que las personas no sean motivadas cuando se les con

sulta sobre acciones que les afecta, es decir, cuando participan "en el acto". Como consecuencia, la clase apropiada de participación produce al mismo tiempo motivación y conocimiento valiosos para el éxito de la empresa.

La participación es también una manera de otorgar reconocimiento. ^{Ha} Alaga la necesidad de afiliación, y aceptación y, sobre todo, proporciona a las personas un sentimiento de lógro.

Se ha descubierto que la fuente de ^{los} decisiones "nuevas" es primordial para la supervivencia de cualquier grupo humano. No existen grupos sin líderes.

Por lo general, en los estudios de las sociedades primitivas así como de las más desarrolladas, la orden formal o decisión va precedida por una fuerza de interacción. Los líderes literalmente "trabajan" al grupo y lo preparan para que responda.

En grupos más modernos, los líderes tienen la tenacidad y la autoridad para hacer hablar, y mantener a en tal estado, a grupos que en principio parecieran un poco dudosos y fáciles de distraer. Tienen la capacidad para restar importancia a la oposición, hablar con entusiasmo y gracia sobre las ventajas del nuevo curso de acción, de los problemas que se resolverán, de las sorprendentes ganancias que se obtendrán. El sello de los líderes es la facilidad para redirigir las acciones y metas de los seguidores.

II. FACTORES QUE EXIGEN UN CAMBIO
DENTRO DEL CONTEXTO NACIONAL.

108620

En la actualizada México necesita cambiar realmente, ya que el actual gobierno (C.S.G.) pretende modernizar tanto - el aspecto político, como el económico y el social. La modernización es inevitable para estar a la vanguardia de la transformación mundial. Si logramos un verdadero cambio, en los factores antes mencionados, nuestro país podrá mejorar - el nivel de vida de su población, y junto con ella todo lo que esto implica, un cambio en la educación, en los valores (pero sin perder la identidad de ser mexicanos), la productividad, etc.

Para poder comprender mejor el ¿Por qué? México necesita cambiar, analizaremos brevemente cuales son los lineamientos que nos marca el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Es importante mencionar que el cambio no se va a lograr de la noche a la mañana, es preciso que transcurran algunos -- años, para poder lograrlo, y quizás este plan sea el inicio de dicho cambio. También abordaremos el significado que tiene la adhesión de México al GATT.

Cabe hacer mención que el verdadero conocimiento de liderazgo nos va a ayudar a propiciar el cambio, ya que si recordamos liderazgo es "el arte o proceso de influir en los miembros de una organización de modo voluntario para orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de metas u objetivos grupales en una situación dada".

Por tal motivo consideramos necesario hacer referencia al Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, y al GATT, así como todo lo que implican.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.

El Plan se estructura a partir de tres Acuerdos Nacionales, que sirven de sustento para concertar las acciones.- Es un programa que marca las líneas y principios generales para avanzar con la sociedad en la solución de problemas y en el cumplimiento del Proyecto que marca la Constitución.

Los tres Acuerdos a los que hace mención el Plan son:

1. Acuerdo Nacional para la Ampliación de Nuestra Vida Democrática.
2. Acuerdo Nacional para la Recuperación Económica y la Estabilidad.
3. Acuerdo Nacional para el Mejoramiento Productivo del Bienestar Popular.

Trataremos ahora fugazmente cada uno de estos puntos.

a) AMPLIACION DE NUESTRA VIDA DEMOCRATICA.

Este acuerdo tiene como propósito perfeccionar los procedimientos electorales, actualizar el régimen de partidos y modernizar las prácticas de los actores políticos.

Anteriormente no existía pluralidad política, pero en la actualidad han surgido una gran variedad de grupos políticos y formas de agrupación, junto con nuevas instituciones de representación y participación, los cuales han creado un clima político activo, competitivo y plural, cuya ex-

presión más significativa fue experimentada en los pasados comicios electorales (6 de julio 1988), pero que , claramente no surgió ahí. En las pasadas elecciones se vivió una verdadera lucha política, pero a pesar de ella resulto ganador, de nueva cuenta, el PRI. No dudamos que si esta pluralidad se sigue desarrollando, en el futuro resultará vencedora una organización política que tenga la visión, el talento y el coraje para entender los tiempos modernos y actuar en consecuencia, para encabezar una nueva cultura y un nuevo quehacer político.

Los mismos cambios institucionales y las prácticas políticas transformadoras han traído consigo, nuevas inquietudes y demandas de adecuación al nuevo México político. Los cambios que la modernización exige tienen que llegar hasta la raíz de los comportamientos sociopolíticos, para generar no sólo nuevas estructuras formales, sino también y principalmente pautas que proporcionen los elementos de una nueva cultura política nacional.

Es la política el más valioso instrumento de la modernización, el medio para lograr la expresión de la voluntad colectiva, así como para fijar propósitos y estrategias comunes orientadas a hacer posible la transformación del país.

Un cambio importante, en el aspecto político, que el país vive en la actualidad es que por primera vez en la historia moderna de México un ciudadano postulado por un partido nacional de oposición ocupa hoy la gubernatura del estado de Baja California.

b) ACUERDO NACIONAL PARA LA RECUPERACION ECONOMICA Y LA ESTABILIDAD.

En esta parte el Plan se propone sustentar el crecimiento en tres líneas; la ampliación de recursos para la inversión, la consolidación de estabilidad económica, y la modernización de la planta productiva.

Primeramente se debe reconocer que "dejamos de ser un país fundamentalmente agrícola y rural, para convertirnos en una sociedad predominantemente urbana" (19). Este tipo de sociedad requiere más y mejores servicios, por tal motivo es necesario un cambio en este aspecto.

Antes casi todos los productos y servicios estaban subsidiados, dichos subsidios se originaron a mediados de la década de los setenta, cuando algunos indicadores señalaban el inminente agotamiento de la etapa de crecimiento elevado sobre la base de la sustitución forzada de importaciones.

En aquel tiempo se intentó compensar el debilitamiento de la producción con medidas para aumentar la demanda, que comprendieron la adquisición por parte del Estado de empresas privadas en difícil situación financiera. Al mismo tiempo los subsidios de todo tipo se generalizaron sistemáticamente, para compensar principalmente el impacto sobre el bienestar nacional del debilitamiento estructural de la economía.

En la actualidad el gobierno está retirando la mayoría de los subsidios que otorgaba, porque el sector público ya-

no alcanza a cubrir dichos gastos.

En el PND se planteaba la posibilidad de la renegociación de la deuda externa, renegociación que hoy en día es una realidad. El arreglo de la deuda nos abre márgenes para volver a crecer. "Disminuye las transferencias de recursos al exterior, a lo que se debe sumar los efectos positivos adicionales derivados de la mayor certidumbre interna y la mayor confianza que genera" (20).

"... efectuar la renegociación de la deuda externa bajo cuatro premisas; abatir la transformación de recursos a niveles compatibles con las metas de crecimiento; disminuir la deuda histórica acumulada; asegurar recursos por un período que eliminará la incertidumbre de las negociaciones anuales, y reducir el valor de la deuda y su relación al producto nacional" (21).

Para alentar el ahorro y la inversión en México "bajaren las tasas impositivas al ingreso de las personas y de las empresas, ampliando la base fiscal" (22)

También será necesario incrementar las exportaciones no petroleras.

Para que la economía de México responda a los retos -- del mundo moderno, ésta deberá ser estructuralmente fuerte. Vivimos en una economía mundial sujeta a grandes transformaciones, como nunca antes en la historia. Estas transformaciones representan oportunidades muy importantes para aque-

llos países que con decisión y efeciencia se aboquen a ha-
cer frente a los fetos de la modernidad; al tiempo que se -
traducirán en rezagos y retrocesos para quienes refugiándo-
se en actutides del pasado prtendieran ignorarlas.

Para hacer frente al reto del crecimiento, México de--
manda la modernización profunda de sus estructuras económi-
cas. Es preciso alcanzar una mayor competitividad en lo in-
terno y en lo externo; abrir los canales para que se manifi
este el potencial del país y de sus habitantes, alcanzando-
sus iniciativas y promoviendo, sin paternalismos, su ejecu-
ción.

c) ACUERDO NACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO PRODUCTIVO DEL BIENESTAR POPULAR.

Para poder hacer realidad este acuerdo, se concentrarán recursos en cuatro temas críticos, Estos son: la erradicación de la pobreza extrema; la garantía de seguridad pública; -- la dotación de servicios básicos en los estados de la República, y el restablecimiento de la calidad de vida de la Ciudad de México.

Los objetivos de crecimiento y estabilidad son simultáneos con el propósito fundamental de avanzar hacia una mayor equidad, mediante el incremento del empleo, el aumento del poder adquisitivo de los salarios, la erradicación de la pobreza extrema, y de las oportunidades.

La estabilidad económica es condición para el crecimiento sostenido con equidad. Sin dicha estabilidad el país estaría sujeto a nocivos vaivenes en la actividad productiva. -- los períodos de crecimiento se verían seguidos por otros de estancamiento, impuestos por la crisis recurrente, propia de la inestabilidad. Los grupos más desprotegidos de la sociedad se verían afectados por estos períodos, es decir, se beneficiarían poco de los períodos de recuperación, y tendrían que soportar el mayor peso de los ajustes en época de crisis.

Para enfrenar niveles de vida abatidos, se promoverán nuevas formas sociales de incorporación al trabajo, es decir, programas productivos para elevar el bienestar social y no subsidios indiscriminados que perpetúan la inequidad.

Se mantendrán metas elevadas en materia de vivienda, ya que es el primer espacio concreto donde se desenvuelve la vida, se forman las costumbres, se enraizan los valores y la moral.

Para poder mejorar el nivel de vida, se ponen en práctica cuatro estrategias:

Creación abundante de empleos bien remunerados, y protección y aumento del poder adquisitivo de los salarios y del bienestar de los trabajadores;

Atención a las demandas prioritarias de bienestar social;

Protección del medio ambiente; y

Erradicación de de pobreza extrema.

ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES ADUANEROS Y COMERCIO. GATT.

En esta parte resaltaremos la importancia de que México pertenezca al GATT. Este hecho propiciará competir en -- términos más justos y equitativos en los mercados interna-- cionales, caracterizados en estos momentos por condiciones-- restrictivas que no favorecen el crecimiento de los flujos-- comerciales y una mayor incorporación de los países en desa-- rrollo a los mismos, pero en ningún momento suponen el aban-- dono de estrategias nacionales de desarrollo económico y so-- cial que se ajustarán, cuando sea necesario, tanto a condi-- ciones externas como internas. Por lo tanto si nuestros pro-- ductos no reúnen las normas de calidad adecuadas, México no podrá promover con fuerza sus exportaciones para obtener be-- neficios adicionales (1) del mercado exterior.

Este objetivo implica transformaciones estructurales -- diversas para el país, que sólo podrá ser posible con la par-- ticipación dedicada y solidaria de los sectores público, -- privado y social, a través de acciones, que basen su éxito-- en el deseo de alcanzar un propósito común.

Con el fin de difundir a nivel nacional los aspectos -- más sobresalientes y proporcionar una visión de conjunto de las perspectivas de México en el comercio mundial, de las -- políticas de industrialización y comercio exterior que ha -- seguido el país en los últimos años y de lo que podría re-- presentar el GATT como instancia de participación en el co-- mercio internacional, a mediados de 1987 se publicó un libro en el cual se daba toda la información necesaria sobre este aspecto.

Cuando México entrega su solicitud a las autoridades correspondientes para poder ingresar al GATT, la respuesta que obtiene es positiva (1986).

Posteriormente, se hace una revisión en la cual se considera que el país debe ser selectivo en sus exportaciones, buscando competir con sus productos más idóneos en las regiones comerciales que más le convenga. Dentro de estas medidas deberá quedar comprendida una adecuada selección de nuevas tecnologías y el amplio aprovechamiento de las tecnologías que ya dominamos.

Por otra parte las importaciones que se realicen dentro de los términos convenidos con el GATT y sus países miembros, deberán ser preferentemente bienes de consumo necesarios para la población o requerimientos de insumos para la planta productiva, y no artículos suntuarios o prescindibles que desgasten innecesariamente la capacidad de compra de la economía nacional.

Se impulsarán programas de desarrollo tecnológico en apoyo a las pequeñas y medianas empresas que por su escala de operación, no dispongan de la capacidad económica propia para establecerlos. Así mismo, se estudiarán modalidades financieras y de comercialización que le faciliten a estas empresas operar con mejores niveles de competitividad.

Se deberá promover niveles más altos de eficiencia en las empresas del sector público, para que sus productos alcancen precios más adecuados en beneficio de quienes los --

utilizan como insumos y dependen de ellos para mejorar los términos de su oferta nacional e internacional.

Para atender y corregir los impactos que puedan resultar de la apertura comercial, particularmente en los que pudieran llegar a requerir las empresas medianas y pequeñas, se deberá fomentar la creación de programas de capacitación acordes con las exigencias que plantea el cambio, para abrir nuevas posibilidades que permitan mejores empleos y salarios a la clase trabajadora.

Para que se pueda hacer frente a la apertura comercial, México pone en práctica proyectos y programas de carácter sectorial, cuya fundamentación legal básica se encuentra en el ordenamiento constitucional del Sistema Nacional de Planeación, de esta manera el gobierno cumple con la responsabilidad de buscar para su población niveles de vida más altos, pleno empleo y mayores niveles de ingreso real y de demanda efectiva, objetivos especialmente urgentes para los países en desarrollo, y reconocidos ampliamente por el Acuerdo General, GATT.

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EFECTIVO.

III. INTERRELACIONES EN EL MODELO DE

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EFECTIVO.

El liderazgo es un t3pico que esta obteniendo considerable atenci3n hoy en d3a; como las organizaciones se adaptan a crecientes y retadoras condiciones de negocios y movilizan un gran n3mero de empleados a moverse en nuevas direcciones. A3n el liderazgo en s3, es un t3rmino que es -- frecuentemente usado, pero raramente definido.

Muy simple, en nuestra opini3n, "El liderazgo es la -- capacidad de llevar a la gente donde no ha estado antes". -- En su contexto organizacional, usualmente significa "influenciar la conducta de un gran n3mero de gente para que se mueva en nuevas direcciones y operen de nuevas maneras". El Liderazgo Efectivo requiere de atenci3n hacia necesidades sistem3ticas en el nivel de la alta gerencia o al m3s alto nivel -- gerencial y hacia conductas personales demostradas por todos los miembros de equipo de liderazgo. Organizaciones efectivas son aquellas en las cuales los factores sist3micos -- estrategias, estructuras y sistemas, y cultura-- son congruentes entre ellos y la conducta del l3der y del empleado. -- Ellas son organizaciones que pueden ganar ventaja competitiva, no s3lo a trav3s de una estrategia brillante, pero si -- tambi3n a trav3s de una ejecuci3n disciplinada y poderosa.

Esta secci3n describe un enfoque particular hacia el -- Liderazgo Organizacional Efectivo, como un veh3culo para --

asistir a los ejecutivos en el entendimiento de los requerimientos de liderazgo de sus propias organizaciones y en la obtención de la estructura de una estrategia efectiva.

A. EL MODELO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EFECTIVO.

El modelo de liderazgo que proponemos, describe el liderazgo efectivo en términos de componentes requeridos y el relativo balance deseado entre esos componentes para ganar el más grande de los momentos en la estructuración de la estrategia. La estructura del modelo ha sido derivada de nuestro acceso a la lectura de libros de texto que tratan el tema, pero más importantes son las investigaciones y observaciones de una amplia muestra de grandes organizaciones multinacionales que operan en diversas industrias.

Para su mejor comprensión, nuestro modelo es presentado en un juego de círculos concéntricos que consiste de cuatro componentes;

- El anillo externo representa las decisiones hechas por la alta gerencia que define dirección y fija parámetros para guiar él cómo otros en la organización actuarán.

En esencia, el anillo externo establece el contexto dentro del cual los empleados definen su propio papel, prioridades y conducta.

- El anillo interno representa las conductas de liderazgo personal, ya sea individualmente o de manera-

agregada para el equipo de liderazgo. Hay prácticas de gerencia identificables que pueden ser valoradas para determinar como son los líderes efectivos en desempeñar la visión, el compromiso y la administración, y en balancear sus conductas personales dentro de esos elementos.

- El núcleo central de flexibilidad representa las habilidades del líder y la organización para tratar con las condiciones cambiantes, interna y externamente; esto incluye receptibilidad al cambio y habilidad para cambiar de la manera apropiada.
- Flechas. Las flechas fuera del anillo externo representan los enlaces entre los componentes externos que deben ser olvidados para asegurar la estructuración de una estrategia efectiva, particularmente en una situación de cambio.

Para una mejor comprensión, a continuación, cada componente individual del modelo es explicado.

1. El anillo externo: Contexto Organizacional.

Es el contexto dentro del cual los empleados operan al hacer decisiones que gobiernan la estrategia total, estructuras y sistemas, y la conducta de la organización.

a) Estrategia. Una estrategia clara provee al empleado de una dirección amplia que unifica sus esfuerzos individuales y define cómo la organización definirá y perseguirá la ventaja competitiva. La estrategia debe ser desarrollada

a la luz de las dinámicas externas del mercado para tomar ventaja de las oportunidades ofrecidas por las tendencias del cliente o de la debilidad competitiva, al mismo tiempo que se sopesan las capacidades actuales o potenciales de la organización. Una estrategia efectiva es:

- Orientada al mercado, no orientada al producto.

Una compañía orientada al mercado se orienta por entero hacia los cambios y necesidades anticipadas del mercado y hacia la maximización de una responsiva de mercado. Ella es una organización donde la estrategia es fundamentada no sólo en el "que hacemos nosotros" sino también en el "que necesitan -- ellos o podrían llegar a necesitar". Frecuentemente, una compañía orientada hacia el producto (una que decide que producto hace bien y entonces encuentra clientes para que lo compren) necesitará llegar a convertirse en orientada hacia el cliente (por ejemplo: llegar a ser más responsable hacia clientes individuales y proveer una oferta más confeccionada para encontrar las necesidades individuales) antes que ella sea capaz de responder a patrones más amplios del mercado y a las tendencias -- emergentes.

- Orientada al futuro (bien dentro del futuro) no guiada por su pasado o por lo que ahora es.

Las capacidades organizacionales existentes no pue-

den ser ignoradas en la formulación y estructura---
ción de la estrategia. Aún la estrategia más efecti-
va es aquella que pide lo que la compañía debería -
llegar a ser, construyendo sobre su pasado y presen-
te, más que preguntando como el presente limita su-
potencial futuro.

- Clara en la definir el intento de perfil competi-
tivo y las prioridades para alcanzalo.

La claridad respecto a como la organización competi-
rá y las prioridades que produzcan la ventaja com-
petitiva son esenciales para el éxito en el mercado.
Esto permite a los individuos y a los departamentos
el planear sus propias contribuciones; al mismo --
tiempo, guía las operaciones comerciales para que -
cada uno persiga metas comunes a la luz de distrac-
ciones potenciales.

- Realista en su evaluación organizacional (dónde esta
la compañía que hace bien, y dónde puede ir).

Una estrategia efectiva busca llevar a la organiza-
ción de alguna manera donde no ha estado antes en -
términos de expansión, pero ella hace eso de manera
que explote las fuerzas actuales y refuerce o aún -
supere sus debilidades actuales.

- Desarrollada a través del diálogo e involucramiento en toda la variedad de niveles organizacionales.

El componente estratégico de liderazgo no puede ser desarrollado en un vacío, ni tampoco una estrategia puede ser ejecutada solo por el jefe ejecutivo. Ya que el proceso de estructuración requiera un esfuerzo concertado y orientado por la organización total, el proceso de formulación de estrategias debe involucrar a la gente clave para asegurar que información útil y precisa es transmitida dentro del proceso de formulación de la estrategia y que personal suficiente, para asegurar el completo entendimiento y dedicación a su logro.

Mientras estos factores son esenciales para una estrategia efectiva, ellos son sólo el comienzo para el liderazgo efectivo de una organización. Esto es porque la más elegante estrategia es inútil si los empleados no son guiados hacia su ejecución consistente, disciplinada y vigorosa. La más vigorosa guía deriva de los sistemas y estructuras organizacionales y de la cultura organizacional establecida.

b) Estructuras y sistemas. Las estructuras y los sistemas (incluyendo la planeación, presupuesto, proceso de toma de decisiones; sistemas de medición y recompensa, y flujos de información) son los mecanismos que los altos ejecutivos usan para guiar la conducta de los empleados. Es la -

estructura la que divide a la gente en unidades de trabajo; los sistemas y los procesos de administración que unifica a aquellas unidades de trabajo diferente como sea necesario - para asegurar una dirección consistente y para decir a la gente "qué es importante aquí". Las organizaciones más efectivas diseñan sus estructuras y sistemas para guiar a los empleados en las decisiones necesarias para ejecutar la estrategia (por ejemplo hacia aquellas prioridades para desarrollar nuevos productos, encontrando nuevas maneras para evitar los costos, trabajando cercamente con gente en otras funciones, o construyendo nuevas capacidades industriales).

Las estructuras y los sistemas influyen la conducta - por medio de:

- Haciendo que converjan las expectativas formales -- respecto a la conducta esperada.
- Influenciando la selección, el entrenamiento y el desarrollo.
- Mediando, recompensando, y de esa manera reforzando la conducta esperada.

Las estructuras y los sistemas definen la libertad y - el control relativo a los empleados de manera que hacen la vida organizacional predecible y estable - para transmitir a los individuos que es esperado de ellos y de cada uno y - como los van a interactuar para enfrentar exitosamente el mundo externo.

Seis factores clave de estructuras/sistemas impactan - la efectividad organizacional en la ejecución de una estrategia:

- Definición de unidades de trabajo mediante la diferenciación de tareas sobre una base que maximice -- las habilidades competitivas.

Por definición cada organización debe dividirse en unidades más pequeñas de trabajo para conseguir que el trabajo se haga. La decisión estructural más crítica es el primer corte hecho para diferenciar entre tareas y actividades, la decisión acerca de la orientación estructural (mercado, producto, función o matriz) que produzca el poder máximo de mercado y -- como las actividades internas deben ser arregladas -- para alcanzarlo. Las tareas son entonces agrupadas -- dentro de unidades estructurales mayores de la organización para reflejar sus grandes similitudes y -- sus grandes diferencias de una a otra.

- Número de niveles estructurales (los cuales son frecuentemente el resultado de decisiones para centralizar o descentralizar la toma de decisiones) y dimensión del control.

Mientras más grande sea el número de niveles mucho -- más pequeño el probable rango de control y mucho -- más intenso el grado de supervisión sobre las accio

nes de los empleados. Aún esta situación posee el riesgo que la organización enfoque una significativa proporción de sus energías sobre sí misma, más que sobre actividades de servicio a clientes o servicios al mercado. Mientras más pequeño es el número de niveles, mucho más amplio el grado de control y más grandes las actividades esperadas de los subordinados (porque es menos intensa la supervisión). El grado de supervisión requerido debe ser en función de requerimientos de mercado y la fuerza de trabajo para operar relativa e independientemente.

- Cantidad de interacción requerida para ejecutar efectivamente, y el grado al cual las estructuras y los sistemas (incluyendo recompensa) alientan o desalientan esto.

- No obstante la forma estructural seleccionada (mercado, producto, función o matriz), hay usualmente una necesidad para estructuras diferenciadas a colaborar hasta cierto grado a través de o dentro de las unidades mayores de negocios para asegurar el éxito en el mercado. Los sistemas para la planeación de la actuación, las mediciones, y las recompensas tienen un impacto significativo al grado en que la colaboración necesaria lo exija, de hecho, ocurre que: la colaboración a través de las líneas de las unidades es vista como un beneficio de cada unidad y la organización total: cómo fácilmente ese

colaboración tiene lugar; como ella requiere la com
partición de la información, de recursos u oportuni-
dades. En adición herramientas tales como los siste-
mas de información, fuerzas de trabajo integrales y
los integradores designados por los departamentos -
pueden ayudar a ordenar la coordinación.

● Cantidad de información y flujo de información as-
cendente, descendente y lateral en la organización.

La información es frecuentemente el recurso más po-
deroso en una organización y los flujos de informa-
ción con frecuencia envían mensajes acerca de quién
es esperado a tomar el tipo de iniciativa. Las orga-
organizaciones más efectivas aseguran que la gente --
adecuada consigue la cantidad y tipo de información
que ellos necesitan para hacer sus trabajos más --
efectivos. Mientras más amplio es el flujo de infor-
mación financiera y estratégica, más ampliamente la
organización descernirá que la responsabilidad por-
los resultados es compartida.

● Medición y monitoreo de sistemas (qué es buscado, -
con que frecuencia y por quién).

En muchas organizaciones, los empleados obtienen su
guía más poderosa no de lo que es dicho, pero si de
lo que es medido. Al grado que los sistemas de medi-
ción y monitoreo se enfocan sobre las variables es-

trategicas y la actuación en el mercado, la organización se conducirá de manera más orientada a ese mercado. Al grado que sólo las intraunidades o las medidas financieras internas son planeadas y buscadas, la organización evaluará el mensaje que los factores internos son más importantes que los de mercado y que la colaboración a través de las unidades no es valorada.

- Evaluación de la actuación y los sistemas de recompensa, incluyendo las conductas y contribuciones que son recompensadas y las bases para las mismas (personales o de grupo).

La gente hace lo que la organización recompensa. Si las recompensas son puramente personales, la organización obtendrá el mensaje que el individuo es la unidad de negocios más crítica; si la recompensa se dirige hacia logros de equipo, a los esfuerzos de equipo les será dada una prioridad más importante. Si el trabajo en equipo, innovación, eficiencia, o cualquier otra prioridad estratégica es implantada, ella debe ser planeada, medida y recompensada sobre una base consistente y disciplinada.

Las estructuras y los sistemas no sólo deben ser compatibles con los requerimientos del mercado (permitiendo a la organización responder como sea necesario a las dinámicas de mercado), pero ellas deben ser también compatibles con -

la cultura de la organización.

c) Cultura. La cultura consiste en los valores compartidos y los supuestos que guían la conducta del empleado. - Los valores representan los ideales hacia los cuales la gente se esfuerza y la manera en la cual los empleados valoran ciertos tratos y conductas (positivas y negativas). Las creencias reflejan el entendimiento de la gente de las mejores maneras de perseguir valores -las conclusiones fundamentales que ellos han concebido del mundo exterior (como competir y como la organización debe hacer las cosas bien - para ganar) y el mundo interno (como trabaja la organización, que hace bien, y que tipos de actitudes deben ser enfatizadas).

Los valores dirigen a las creencias, las cuales orientan las acciones y producen éxito o fracaso, los cuales más tarde refuerzan o modifican esas creencias. Como resultado - la cultura puede representar en ocasiones , ya sea un obstáculo para la formulación de una estrategia efectiva (si ella mantiene una organización para la confrontación de los cambios de mercado) y un obstáculo para la activación efectiva (si ella no alienta la demostración de las conductas requeridas para llevar a cabo la estrategia).

2. El anillo interno: Conducta de Liderazgo Personal.

El contexto de la toma de decisiones de la alta gerencia con respecto a las estrategias, estructuras y sistemas,

y la conducta aseguran que la amplia influencia sobre la conducta de los empleados es consistente con los objetivos de la estrategia. Así mismo, son igualmente importantes el tipo de mando y guía que proporciona las acciones diarias de cada uno de los ejecutivos. Algunos tipos de comportamiento caracterizan a los líderes efectivos. Estos tipos de comportamientos -visión, compromiso y administración- constituyen el círculo interno del Modelo de Liderazgo Organizacional Efectivo.

a) Visión. Los líderes efectivos poseen un sentido amplio de dirección, una visión que otros pueden adquirir para unificar sus esfuerzos. La visión constituye una perspectiva clara de como la unidad a cargo del líder puede contribuir a la estrategia del conjunto. Esa visión esta formada de tres elementos que denotan el sentido del líder hacia -- las oportunidades externas, en qué forma los medios internos pueden ser movilizados para capitalizar sobre ellos, y -- el papel personal del líder en ese proceso. En algunas instancias, la estrategia total de una organización podrá derivar de la visión personal del más alto ejecutivo; en otras, la estrategia estimulará la visión de ese alto jefe ejecutivo para el proceso de implantación. En ambos casos, la unión entre la estrategia y la visión personal es esencial si la organización pretende tener un mando consistente.

Los líderes que trabajan con sentido de visión demuestran a los demás la orientación hacia las tendencias del -- mercado, un estendimiento de como hacer las cosas más efec-

tivamente dentro de la organización, de como obtener la máxima capacidad de la unidad de trabajo, y el sentir éxito y determinación al estar cumpliendo con una más amplia misión de negocio. Estos líderes aseguran el hecho de que las actividades diarias se cumplan y el que las decisiones se hagan en un contexto de objetivos más amplios.

b) Compromiso. El compromiso es el motor que genera energía de los demás. Refleja la habilidad del líder en mantener a otros en el papel de hacer realidad la visión. El líder tiene o crea la visión; el compromiso es la respuesta emotiva a los demás.

Los líderes son hábiles en escoger el compromiso, lo hacen a través de cinco tipos de prácticas:

- Involucrando a otros en actividades clave y en decisiones.
- Comunicándose con ellos para intercambiar información y seleccionar sus puntos de vista.
- Reforzando sus contribuciones con retroalimentación positiva.
- Suministrando el soporte a sus esfuerzos por medio de asignación de recursos y entrenamiento al personal para construir la capacidad y confianza en las nuevas áreas de destreza requeridas.

- Influyendo en ellos para integrar sus prioridades - con una visión más amplia.

Las organizaciones sólo pueden implantar una estrategia si la estrategia de la organización y la visión de los líderes han sido compartidas con otros de una manera que edifiquen la convicción de que la estrategia puede trabajar y -- que la visión la incluye y puede beneficiar a las organizaciones.

La habilidad del líder para generar compromisos configura y es configurada por una cultura más amplia de la organización. La obtención de los altos niveles de compromiso - dependen de la valoración de las contribuciones de los individuos y de la creencia que si la información y la autoridad están compartidos, ellos la usaran bien y con el mejor interés para todos. Al grado que una cultura más amplia no haya establecido un precedente de este tipo de involucramiento y una obligación de construir y se quede dominada -- por las fuerzas de la jerarquía, un líder necesita moverse lentamente para ayudar a los subordinados a entender la intención del cambio, en los patrones de conducta y para ayudar a sus colegas y jefes a entender los beneficios de una participación mayor en la toma de decisiones.

c) Administración. El liderazgo no sólo involucra a la visión para poner una amplia dirección y compromiso para ganar su adopción de la organización, sino que también planea y controla actividades para asegurar que los resultados -

sean obtenidos. Estas actividades son referidas a la creencia para diferenciar su fuerza administrativa de un liderazgo más amplio. La administración es la actividad que previene que la visión llegue a ser heteresa y el compromiso de llegar simplemente a amarla.

Mientras que la visión establece la dirección para la organización y el compromiso prevee el combustible para la estructuración de la estrategia, la administración representa el mapa de camino y la disciplina que dirige las ideas de la organización y su energía para producir resultados tangibles. La administración se enfoca sobre los detalles de la planeación y el control del proceso de estructuración (a través de un presupuesto, revisión de millaje, reportes sobre situaciones, planes detallados y un seguimiento uno a uno) más que sobre la amplia dirección a ser tomada. Ella se enfoca sobre "que estamos haciendo" más que sobre "a dónde vamos".

En consecuencia para ser efectiva, debe estar mantenida en un balance con la visión y el compromiso, para que el amplio sentido de dirección y compromiso compartido hacia la causa mayor no esté perdido.

Generalmente el amplio énfasis de las herramientas de la administración de personal y conductas es influenciada por las más amplias estructuras y sistemas de la organización (por ejemplo el anillo externo de nuestro modelo). Al grado que la visión del líder o una nueva estrategia requie

re significativamente diferentes conductas de aquellas que fueron apropiadas en el pasado, las herramientas de administración de personal y más aun las herramientas de planeación y control pueden influir con las medidas efectivas de esta manera facilitar su implantación.

d) El relativo balance en las conductas de liderazgo. -

El balance entre la visión, el compromiso, y la administración es importante para la efectividad de la organización en desarrollar su estrategia y visión y en llevar a cabo su estrategia. Este balance asegura que la visión permanece -- fincada en la realidad, que los participantes clave están a bordo, y que los resultados son alcanzados de una manera -- disciplinada. Si los ejecutivos, individualmente no tienen ese balance, es crítico el que se reúnan con otros que pueden suministrar ese balance y que alienten a esos individuos a llenar las brechas para que la organización se pueda mover en la dirección necesaria.

3. El núcleo; la flexibilidad.

La flexibilidad es el núcleo en el modelo de Liderazgo Organizacional Efectivo, porque ella influencia todos los aspectos de él. La flexibilidad representa la receptibilidad del líder y la organización a las condiciones cambiantes, ambas, interna y externamente y la prontitud de sus -- respuesta. La flexibilidad es revelada en la estrategia y -- en los segmentos de visión de la estructura de liderazgo -- por el grado al cual los cambios externos son anticipados, --

las opciones estratégicas de amplio rango son consideradas, expectativas tradicionales son retadas, y el cambio es bienvenido. También se revela en los segmentos de cultura y compromiso a través de la variedad de maneras por las cuales una mayor población de empleados es involucrada en la formulación de estrategias y en el proceso de implantación de los esfuerzos individuales de los líderes. Finalmente, la flexibilidad es revelada en estructuras y sistemas y en los enfoques de la administración (planeación y control) al grado de que ellos son diseñados para adaptarse a las diferentes situaciones y a las unidades de negocios.

Las prácticas de personal claves que demuestran flexibilidad reflejan lo amplio de los repertorios personales en generar enfoques alternativos para resolver problemas y para alentar a otros a deliberadamente explotar nuevas alternativas. La flexibilidad revela la habilidad de la organización para romper con pensamientos tradicionales, a experimentar, y a crear nuevas maneras de operar a la luz de condiciones de negocios cambiantes. La flexibilidad es la característica de una organización saludable, una que será exitosa y viable en el largo plazo.

B. Enlaces internos en la Organización Efectiva.

La organización efectiva es dirigida de manera que asegure la competitividad entre los elementos adyacentes del modelo. Por ejemplo, las estructuras organizacionales y los sistemas debe ser compatibles con la estrategia y con los

valores, creencias y supuestos (la cultura) que guían la --
conducta del empleado. Simultáneamente la visión individual
del líder para la organización debe ser suficientemente --
flexible y debe enlazar con la dirección estratégica más --
amplia para la ventaja competitiva.

Las flechas fuera del anillo externo representan influen-
cias adicionales sobre los componentes del anillo externo --
que deben ser señaladas para asegurar la estructuración de --
una estrategia efectiva, particularmente en una situación --
de cambio:

- Las habilidades institucionales ligan la estrategia
y la cultura, ellas representan las capacidades que
son necesarias para llevar a cabo la estrategia. --
Estas capacidades deben estar presentes y su demos-
tración debe estar valorada por la cultura.

Si la estrategia cambia, una organización debe defi-
nir cuales capacidades serán esenciales a ejecutar,
deliberadamente trabajar para institucionalizarlas --
a todos los niveles, y trabajar para modificar la --
cultura para asegurar que son valoradas. (Por ejem-
plo, antes de la venta de un negocio, American ---
Telegram & Telephone (AT&T) no tenía una orientación
al mercado y las habilidades críticas no incluían --
la habilidad para hacer rápidas y rentables decisio-
nes de precios, la habilidad para demostrar análi--
sis competitivos, o la habilida para promover y --

trabajar dentro de equipos multifuncionales. Ahora esas capacidades estan siendo construidas deliberadamente a todos los niveles y a través de American-Telegram & Telephone).

- Dinámicas del mercado externo. Son factores que deben dirigir ambos, la creación de estrategias y la definición de estructuras y sistemas, para que la respuesta de la organización, la disciplina, y la flexibilidad se casen con los requerimientos del mercado.

- La dinámica de las políticas interna incluyendo el como una organización funciona en llevar a cabo la estrategia. Las políticas son construidas sobre las relaciones de poder y sobre las maneras en las cuales varios individuos y departamentos usan su poder. Al grado que el poder es usado para la estructuración de la estrategia, las políticas son productivas. Al grado que el poder es usado para obtener agendas personales o departamentales no relacionadas a las metas estrategicas más amplias, las políticas son no productivas.

- La dinámica del mercado externo y las dinámicas políticas internas tienden a trabajar a propósitos opuestos si no son administradas cuidadosamente. El asunto aquí es asegurar que esten efectivamente balanceadas. En el Modelo de Liderazgo Organizacional

Efectivo, el sistema entero estará distorsionado si ellas no están en balance, y la forma llegará a ser una elipse más que un juego de círculos concéntricos.

Por ejemplo, en una compañía industrial la implantación puede ser hacia el mercado en la formulación de la estrategia, sin consideración de la política interna o los factores culturales que determinan cómo la estrategia puede ser estructurada. La inclinación en la ejecución puede estar hacia los factores políticos internos (que nos gustan y de los cuales hemos sido buenos seguidores) más que sobre las cosas correctas que han sido hechas para el mercado y el cliente. En este ejemplo, la organización está siendo impulsada por distorsiones conflictivas y necesita construir más compromiso en el proceso de formulación de estrategias y más perspectiva externa en su estructuración, y los recursos siendo dejados fluir para estructuración de la estrategia no están aun generando los resultados financieros y de mercado deseados.

En contraste, en una compañía de alta tecnología -- que participa en ambos, el mercado de consumo y el industrial, en énfasis puede ser tan interno y no fácilmente dirigido que los riesgos de la compañía están siendo sobre tomados porque no a nuestro suficiente atención al mercado en su formulación de estrategias, estructuras y sistemas. En esta compa--

ña, las estructuras y los sistemas no están forsan-
do a la gente a confrontar asuntos de negocios y, -
de hecho, están permitiendo a ellos definir tales -
asuntos en tanto la gente sea apropiadamente, con--
sultiva y participativa internamente. Como resulta-
do del desbalanceo de liderazgo, esta compañía es -
vulnerable en ambos sentidos.

Estas influencias adicionales deben ser administradas -
deliberadamente para maximizar el impacto de situaciones to-
madas en el anillo externo, anillo interno y núcleo del mo-
delo de liderazgo.

C. Resumen.

El liderazgo es la capacidad para llevar a la gente --
donde ella no ha estado antes, entonces -por definición- -
ello requiere del uso de una habilidad del líder para influen-
ciar a esa gente a unificar sus esfuerzos a una meta prede-
finida. El Modelo de Liderazgo Organizacional Efectivo arti-
cula y enfoca al liderazgo que puede movilizar organizacio-
nes, para que las estrategias por las ventajas competitivas
y el pensamiento sean consideradas en la conducta diaria --
del empleado y produzcan resultados de negocios tangibles.

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL EFECTIVO

HABILIDADES
INSTITUCIONALES

ESTRATEGIA

LIDERAZGO
PERSONAL

CULTURA

VISION

COMPROMISO

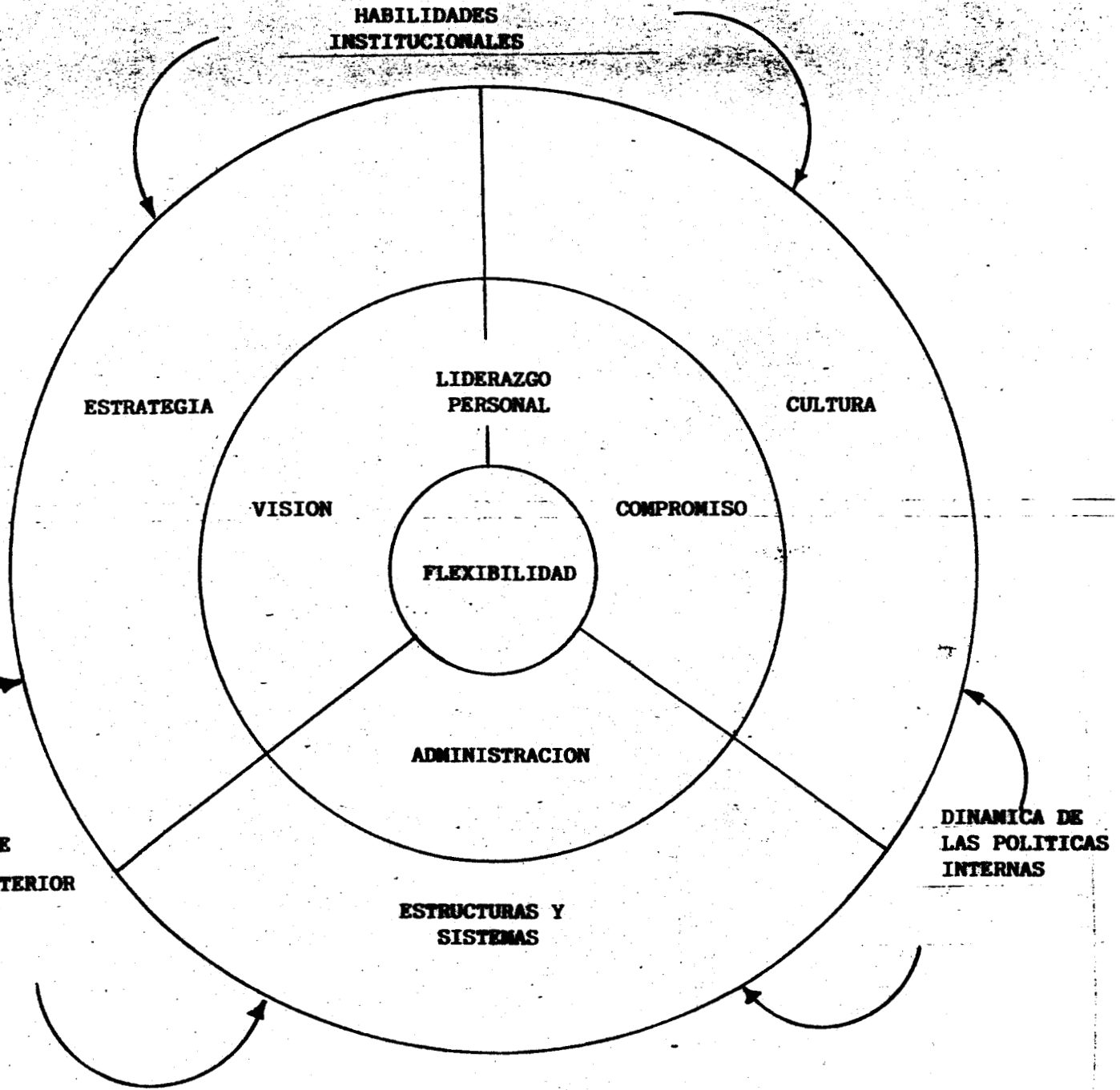
FLEXIBILIDAD

ADMINISTRACION

DINAMICA DE
MERCADO EXTERIOR

DINAMICA DE
LAS POLITICAS
INTERNAS

ESTRUCTURAS Y
SISTEMAS



IV. MANERAS DE MODIFICAR LA CULTURA

DENTRO DE UNA ORGANIZACION.

Una vez que han sido considerados los elementos del -- proceso de transformación del modelo de liderazgo, examinaremos la administración de los procesos de cambio y su relación con el cambio cultural. La intención es lograr un estado mental de como queremos ser como organización, teniendo en cuenta el proceso de transformación de liderazgo.

Nosotros podemos cambiar la forma como hacemos las cosas y así lograr una mejoría gradual de cambio para lograrla necesitamos determinar que queremos ser como organización a medida que continuamente cambiamos la forma de hacer las cosas. El límite en la magnitud y nivel de cambio que logremos está determinado por el Estado del ser de la organización, este estado puede entenderse analizando su cultura y para cambiar dicho estado debemos enfocarnos a cambiar su cultura.

ADMINISTRACION DE VALORES Y CULTURA:
CLAVES PARA LA ESTRUCTURACION DE LA ESTRATEGIA.

Los éxitos de los negocios resultan de una combinación de estrategias efectivas y de su ejecución consistente, y esta ejecución resulta de la internalización total de la organización, lo que ella tiene que hacer y desarrollar de una manera disciplinada. Por el conocimiento de las creencias que conducen a una organización y haciendo éstas explícitas, una corporación puede identificar qué contribuye a su éxito y puede determinar como y cuando las circunstancias cambiantes requieren cambios en la conducta y en las creencias.

Una cultura dada no es ni buena ni mala en sí misma; llega a ser apropiada o inapropiada al grado que se adecua a las estrategias evolutivas para el futuro. Si una cultura ocasiona que la gente piense y actúe de maneras inapropiadas -- de maneras que no contribuirán a la ejecución de la estrategia en el futuro. --, entonces la cultura interfiere con las necesidades del negocio. En conclusión, la cultura -- las creencias fundamentales sobre las cuales ella descansa -- puede ser un catalizador o un obstáculo para la ejecución de la estrategia.

Estos párrafos describirá:

- La cultura: ¿Qué es?
- La comunicación de la cultura deseada a través de la estructura organizacional.
- El reto de planear en detalle la cultura actual.

● El enfoque efectivo para el cambio de cultura.

Un apéndice de estos párrafos describe las dimensiones primarias de cultura que son pertinentes para el plan detallado de cultura y el proceso de cambio de la misma.

A. Cultura: ¿Qué es?

La cultura es un término que describe el complejo y -- frecuentemente vagamente juego definido de valores compartidos, creencias, y supuestos que guían la conducta del empledo en una organización.

● Los valores indican las maneras en las cuales los -- empleados valoran ciertos tratos, cualidades, actitudes, o conductas tanto buenas como malas, como productivas o inoroductivas. Ellos incorporan preferencias acerca de los fines ideales hacia los cuales la organización y los individuos -- deben dirigirse, y también indican como espera la gente ser tratada por otros. A este respecto, los valores están fre-- cuentemente dentro de los más constantes elementos de la -- culta y los elementos mas resistentes al cambio.

● Creencias: Las creencias son con frecuencia inestables (supuestos), pero, ellas reflejan el entendimiento de -- la gente de las mejores maneras de seguir los valores. Las creencias críticas generalmente tienen que ver con las relaciones con el mundo externo (como competir y dirigir el negocio) y las relaciones de las gentes entre ellas (la mane-

ra en la cual la organización trabaja y las probables consecuencias de las acciones tomadas).

Para la mayor parte, los valores y las creencias (y -- los supuestos sobre los cuales ellos descansan) se desarrollan dentro de una organización (influenciada por el grupo de liderazgo) conforme la organización aprende a integrar sus recursos de manera que deriven en éxito en el mundo externo. Ellos se desarrollan de la experiencia personal y -- son reforzados por la organización: más adelante los valores y las creencias son enriquecidos por la confianza en el criterio y la experiencia de otros individuos de respeto. -- Las creencias se forman de el medio ambiente externo --al grado al cual él pueda ser predicho y controlado-- y del medio ambiente interno --en particular, del grado de la unidad interna requerida para capitalizar sobre el medio ambiente externo--.

La estrategia competitiva para liderar con el medio ambiente externo especificará qué debe hacer bien la organización para tener éxito, y descansará sobre creencias acerca de sus competencias distintivas (lo que la compañía es capaz de obtener en ese medio ambiente). Esta creencia pivote reflejada en las prioridades internas de como el tiempo de la gente debe ser usado; liderando con las amplias tendencias del mercado, con la tecnología, con los procedimientos internos o con los clientes en lo individual. De acuerdo con esto, un sistema de creencias de una compañía o cultura, descansa en sus selecciones de estrategias que ella (la cultu

ra) influencia las elecciones que son hechas.

La cultura no es algo que puede diseminarse a nuevos empleados en una guía de orientación o en un manual de empleo, está es una intangible cualidad del lugar de trabajo que cada empleado observa y experimenta, teniendo un impacto definitivo sobre la conducta del empleado. De hecho, las consecuencias conductuales de la cultura son más tangibles y observables que la cultura en sí misma.

Mientras una compañía pueda sostener su éxito en el mercado y el medio ambiente externo continúe sonortando la validez de las creencias de la organización, prioridades, conductas continuas, la compañía está consiguiendo reforzamiento yes sucentible a continuar operando en la misma manera. El real indicador de la salud organizacional es la habilidad para evaluar meticulosamente si las creencias originales de la organización acerca de sus relaciones con el medio son válidas y si la cultura que ha estado dirigiendo la conducta organizacional le permitirá continuar con éxito al surgimiento de cualquier cambio externo.

B. Comunicación de la cultura deseada a través de la estructura organizacional.

Los valores y las creencias son los fundamentos de la cultura organizacional. Ellas son frecuentemente transmitidas en conducta y más adelante reforzadas a través de la estructura, formas y sistemas para su medición, recompensa, y

selección que juntos constituyen la estructura organizacional. A este respecto, todas las estructuras y sistemas de control, motivación, promoción y aun la asignación contable son actualmente "borradores" de los valores y las creencias de los líderes.

Las estructuras y los sistemas influyen la conducta mediante:

- Transmitiendo expectativas formales respecto a la conducta.
- Influenciando la selección, entrenamiento y desarrollo.
- Mediando, recompensando y de esta manera reforzando la conducta esperada.

Las estructuras y los sistemas son requeridos para hacer la vida en la organización más predecible y estable -- (para permitir a los individuos conocer lo que es esperado de ellos y de los demás y como interactúan para liderar exitosamente con el mundo externo). Al grado en la estructura organizacional alienta los tipos de prácticas críticas que son requeridas por la estrategia y que encuentran las necesidades de los individuos simultáneamente, ésta promulga -- una cultura efectiva. La efectividad de una cultura es medida por su habilidad a desarrollar una estrategia viable para ganar en el mundo externo, para obtener y procesar información válida, para llevar esta información a los lugares --

correctos, para adaptar su estrategia y cultura de manera - que permita el éxito continuo, y para medir sus resultados - apropiadamente.

C. El reto de la planeación en detalle de la cultura - actual.

Antes que una organización pueda determinar si su cultura le permitiera el éxito continuo, ésta necesita hacer explícitos sus valores y creencias existentes; cómo son explayados a través de la cultura. Este proceso involucra:

- Examen de las estructuras, sistemas y procesos gerenciales que dirige el comportamiento para llevar a cabo pivotes de valores y creencias.
- Observancia de las prácticas organizacionales, rutinas e interacciones para inferir los valores y creencias que están incorporadas.
- Descifrando los mitos organizacionales, tradiciona-les, leyendas, y los códigos para inferir los valores y las creencias que transmiten.

La meta de la planeación en detalle es identificar los valores y creencias que predominan en términos de su dirección y contenido (ej. su mensaje), su número e intencidad, su amplitud en la cual ellos son compartidos, y la claridad de las interrelaciones entre ellos.

El número de valores y creencias compartidas, la amplitud de la población que las comparte, y la claridad con la cual están arreglados definen la fortaleza de la cultura. Las interrelaciones y orden entre los valores y las creencias básicas es un fuerte indicador de como la organización operará cuando diferentes creencias entren en conflicto.

Al grado en que una organización este altamente dispersada en términos de localidades geográficas, tipos de actividad de negocio primario, tipos y montos de inversiones, - esfuerzos más deliberados serán requeridos para crear una cultura fuerte, como no sería el caso de una compañía que este más concentrada geográficamente o que tiene más interacciones dentro de sus unidades, y tiene más similitud en las actividades básicas de negocios, y tiene más ampliamente compartidos sus valores y creencias comunes. La mayoría de las organizaciones consisten de numerosas subculturas, con todas las partes compartiendo una identidad principal y una liga común a un sistema de valores compartidos y cada subunidad (ej: división, localidad, y departamento) adoptando una manera de liderar con las actividades diarias, la satisfacción del trabajo personal, crecimiento profesional, estabilidad del empleo, y otras cosas. Lo que importa es la homogeneidad existente en los valores fundamentales que impactan la ejecución de la estrategia, así como la interacción entre las funciones, unidades de negocios y localidades.

Como anotamos anteriormente, el anéndice a estas notas listan algunas de las dimensiones que son examinadas para empezar a planear en detalle la cultura que dirija la con--

ducta en una organización. Cada dimensión tiene implicaciones para la habilidad organizacional, para dominar su medio ambiente externo y para su efectividad interna al hacerlo. Juntos representan un conjunto de poderosas balanzas para el cambio, si el cambio es deseado o apropiado.

D. El enfoque efectivo para el cambio de cultura.

La cultura puede afectar la habilidad para ejecutar la estrategia de dos maneras primarias. Primero, ella puede dirigir a una miopía estratégica. Muy simple, esto sugiere -- que los valores y creencias acerca del mercado pueden dirigirnos a errar, en reconocer y confrontar los cambios en el mercado. La incapacidad para reconocer estos cambios nos -- pueden dirigir entonces a una estrategia inapropiada, la -- cual, cuando se combine con las fuerzas del mercado, pudiere lesionar la supervivencia de la compañía o su posición competitiva.

Segundo, aún cuando los cambios en el mercado sean conocidos y una efectiva estrategia sea dividida, muchas compañías continúan operando dentro de la cultura (valores, -- creencias y la conducta resultante) con la que han trabajado en el pasado, aplicando viejas soluciones a nuevas circunstancias, oportunidades, y riesgos. En muchos casos, es muy difícil alcanzar los objetivos de rentabilidad financiera o de penetración de mercado que causan un retroceso y -- se debe reevaluar la cultura -- valores y creencias, estructura organizacional y la conducta resultante -- en suficiente profundidad y con el suficiente candor para permitir el cam

bio y la estructuración efectiva a ocurrir.

Los ejecutivos que intentan realizar una nueva dirección estratégica para sus organizaciones, frecuentemente encuentran que pueden hacerlo sin cambiar las maneras en las cuales su gente opera --el tipo de actividades que ellos desarrollan, las prioridades que persiguen, y las maneras en las cuales ellos interactúa. Ellos pueden intentar hacerlo, mediante explícitamente modificar las creencias y los valores actuales por medio de la formulación de otros nuevos a través de una variedad de cambios, técnicas de cambio y herramientas.

1. Determinando que cambiar.

Cuando una organización evalúa su cultura y determina que algunos cambios son requeridos para asegurar el éxito -estratégico futuro, lo hará determinando que ella necesita cambiar el contenido o fuerza de la cultura. En algunos casos, los cambios del medio ambiente radicales que son visibles a la organización entera forzarán los cambios en las creencias compartidas mediante el forzamiento del cambio de cultura. Más frecuentemente, sin embargo, un grupo de liderazgo anticipa los cambios en el medio ambiente del mercado o formula una nueva estrategia que requerirá de cambios más sutiles en la conducta y en la cultura. Esto puede significar:

● El cambio de contenido de la cultura:

- Reordenando los valores y las creencias para que una premisa existente que es secundaria llegue a ser primaria.
- Modificando las creencias y los valores existentes.
- Eliminando ciertas creencias o valores existentes.
- Adicionando nuevas creencias o valores.

● Cambiando la fortaleza de la cultura:

- Incrementando el número de valores y creencias compartidos.
- Ampliando la pertenencia de las creencias y valores compartidos a través de toda la organización o a los niveles más bajos.
- Organizando las creencias y valores compartidos más clara y explícitamente.

El reto de un cambio de cultura deliberado es ayudar al grueso de la organización a alternar su conducta a través de un cambio en las creencias fundamentales mediante su prueba y ganando reforzamiento positivo de los patrones de conducta. Esto produce un reemplazo gradual en el tiempo de

uno o más valores y creencias compartidos, en un proceso de aprendizaje organizacional.

Por definición, mientras más grande sea el cambio requerido en el contenido y más fuerte la cultura existente, más grandes serán las oportunidades de resistencia al cambio. Hasta que el empleado adquiere la necesidad del cambio, --- ellos negarán la necesidad para el cambio y se mantendrán en viejas costumbres.

El proceso de cambio es agobiante porque las organizaciones crean a la gente a su propia imagen, entonces, la gente adapta los valores y creencias de la organización como ellos poseen y definen sus papales y expectativas profesionales en relación a ellas. Como resultado, cualquier proceso de cambio que se adentra en cuestiones de las creencias fundamentales de los empleados acerca de como la organización, se relaciona con el mundo externo y como varias partes de la organización se deben relacionar unas a otras, involucra el reto de refinar las expectativas para una actuación y el éxito individual. El entendimiento de que previas formulas de éxito personal no trabajarán puede ser percibidas como amenazantes y se puede ocasionar una respuesta de "pelear o huir". En una estructura organizacional, esa respuesta frecuentemente toma la forma de negativa a la necesidad de cambio o la construcción de obstáculos que justificarán el mantenernos en lo antiguo o desacreditar lo nuevo. Aquellos que han aprendido a tener éxito de acuerdo a las viejas reglas, pueden muy bien resistir el proceso de cambio.

si ellos no son ayudados a identificar las fórmulas ganadoras y las claves del éxito en sus propios repertorios de capacidades profesionales.

2. Venciendo la resistencia al cambio.

Métodos para luchar con la resistencia al cambio frecuentemente toman en cuenta quién tiene información importante que agregar al proceso de cambio, que nuevas habilidades y conductas deben ser aprendidas, la resistencia de la naturaleza política y social que puede surgir, y las orquestaciones alternativas para vencer la resistencia al proceso del cambio. Seis recomendaciones para vencer la resistencia incluyen:

- Educación y comunicación.
- Participación e involucramiento.
- Facilitamiento y soporte.
- Negociación y acuerdo.
- Manipulación y deseo a elección.
- Coerción explícita o implícita.

Cada uno de ellos posee diferentes ventajas y desventajas, incluyendo ambos riesgos, el real y el percibido rela-

cionado con el poder, compromiso, y velocidad. Cada uno de estos enfoques es descrito en detalle en el artículo titulado "Seleccionando las estrategias para el cambio" de Harvard Business Review, Marzo-abril 1979.

3. Diseñando el proceso de cambio.

El cambio efectivo requiere comunicación, consistencia y participación. Un proceso de cambio bien diseñado involucrará a los empleados claves en el confrontar y reconocer la necesidad de cambio, desarrollando una visión de un nuevo futuro, evaluando la brecha entre las situaciones actuales y futuras, y movilizándose a experimentar con nuevas maneras de hacer las cosas para cerrar la brecha y construir compromiso a las nuevas creencias. En términos más específicos, ello involucrará múltiples niveles de la organización:

- Entender e involucrarse en las metas estratégicas, organizacionales, y financieras de la compañía.
- Entender y definir los valores y creencias que existen actualmente y las maneras en las cuales ellos dirigen la conducta operativa.
- Entender la competencia distintiva que será clave para triunfar y, como un resultado, las cosas que la compañía debe hacer bien.

- Comparar lo que existe con lo que se requiere, como una base para definir que conductas y partes de la cultura deben ser preservadas y que partes deben ser cambiadas. Esto incluye:

- Construir una visión del futuro que tenga sentido y tenga claros e identificables beneficios para la organización, sus clientes y sus empleados.
- Definir las conductas requeridas para el futuro y la brecha entre las conductas actuales y futuras.
- Definir los cambios necesarios en las conductas organizacionales/personales y en las estructuras y sistemas para ayudar a facilitar aquellas conductas.
- Definir si cualquier creencia o valor fundamental debe ser cambiado y, de ser así, cómo. (Algunas veces los cambios pueden ser obtenidos mediante el sólo cambio de la conducta, sin el cambio de la cultura. En otras situaciones, el cambio de la cultura requerido puede ocurrir a través del balanceo de algunos dogmas culturales existentes).

El alto nivel de responsabilidad en la participación en el proceso de cambio permite a los empleados ver el cambio desde su propio marco de referencia; ello también evita el apresurarlos en aceptar el punto de vista de la alta gerencia. En esencia, crea involucramiento y pertenencia del cambio deseado.

- Definiendo y comunicando los beneficios que van a ser ganados a través del cambio, así como la probabilidad de que ellos puedan ser obtenidos y que tipo de recursos serán requeridos para concretar esos beneficios.- Esto puede ser hecho a través de comunicaciones explícitas y estructuradas así como a través de comunicaciones informales y "símbolos culturales" (Por ej: acciones que son altamente visibles y que traerán significancia cultural a los observadores).

- Ofreciendo amplias oportunidades para participar y dirigir el proceso de cambio (con papeles modelo y catalizadores del cambio).

- Ofreciendo oportunidades para experimentar con nuevos patrones de conducta en un medio ambiente no amenazante, atenuando el poder de las posibles fuentes de resistencia y dirigiendo las energías hacia cambios personales constructivos.

El cambio debe comenzar a nivel de creencias; las comunicaciones relacionadas con el cambio deben ayudar a la gente no sólo en escuchar y repetir lo que se les dice, sino también a creer en sus méritos. Si los empleados en general no creen que ellos y la compañía serán fundamentalmente mejores hacer las cosas diferentes, la inercia nos superará y los resultados deseados no serán realizados.

Aún el proceso de cambio más efectivamente orquestado-

puede requerir un período de años y dependera de como trabajen los ejecutivos para convertir las ideas abstractas en nuevas realidades de la conducta diaria. Ello puede también requerir que nuevos y selectos empleados, quienes personifican los valores deseados para que en el futuro sean traídos a la organización, para incrementar la calidad en el proceso de cambio. A el grado que la alta gerencia pueda hacer sus valores y creencias explícitos, ya sea por escrito o por las actividades diarias, ella estará expeditando y delimitando el proceso de cambio.

des, medirlas y recompensarlas.

- Consideramos muy importante la cultura organizacional, pues guía la conducta del empleado, por medio de la visión, el compromiso y la administración.
- La organización ira hasta donde el Liderazgo Organizacional Efectivo la lleve.
- En todo proceso profundo de cambio una organización debe empezar con la cultura organizacional y el artifice de ese cambio será en primera y en última instancia el personal.
- La velocidad, precisión y oportunidad del cambio dependera de la estrategia y de la visión de quienes serán responsables del Liderazgo Organizacional Efectivo.
- Todo cambio organizacional requiere necesariamente de un modelo teórico que nos permita identificar los elementos que conforman la organización, sus jerarquías y relaciones entre las mismas, tanto con el medio ambiente externo como interno.

N O T A S .

- (1) Tannenbaum Robert, Schmith Warren H. Como elegir un estilo de liderazgo, Biblioteca Harqad de Administración de Empresas, No.5, Publicaciones ejecutivas de México, S.A., p. 57
- (9) Diaz Mérijo, Angel. El dirigente, Ed. Consultores - Efectividad D. p. 59
- (3) Ibid. p. 85
- (4) Rodriguez Estrada, Mauro. Liderazgo, Ed. Manual Moderno, México, 1985, p. 73
- (5) Ibid. p. 85
- (6) Maquiavelo, Nicolas. El principe, Ed. FGB, 3a. ed., México, 1987. p
- (7) Harold Koontz, O'Donnell, et al. Elementos de administración, Ed. Mc Graw Hill, 2a. ed. p. 119
- (8) Dessler, Gary. Organización y administración, Ed. --- Prentice Hall, México, 1985, p. 33
- (9) Ibid. p. 48
- (10) Ibid. p. 120
- (11) Block, Alberto. Desarrollo de capacidades administrativas, Ed. Trillas, México, 1985 p. 96
- (12) Sayles, Leonard R. Liderazgo, Ed. Mc Graw Hill, ---- México, 1985. p. 38
- (13) op.cit. Rodríguez Estrada, Mauro. p. 149
- (14) op.cit. Rodríguez Estrada, Mauro. p. 89
- (15) op.cit. Dessler, Gary. p. 104
- (16) op.cit. Dessler, Gary. p. 63
- (17) op.cit. Koontz, O'Donnell. p. 235

- (18) op.cit. Koontz, O'Donnell. p. 322
- (19) Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994.
- (20) Primer Informe de Gobierno (C.S.G. 1988).
- (21) Primer Informe de Gobierno (C.S.G. 1988).
- (22) Discurso de toma de posesión.

B I B L I O G R A F I A .

- Hersey, Paul y Blanchard, Ken. Estilo eficaz de dirigir, Ed. IDH, 1981.
- Redding W. J. Efectividad gerencial, Ed. Diana, México, 1974.
- Tannenbaum Robert, Schminh Warre. Como elegir un estilo de -
liderazgo, Biblioteca Harwad de Administra-
ción de Empresas, No. 5, Publicaciones Eje-
cutivas de México, S.A.
- Gordon Thomas. Líderes Eficaces y Técnicamente preparados,
Ed. Diana, México, 1978.
- Dessler, Gary. Organización y administración, Ed. Prentice
Hall, México, 1985.
- Sayles Leonard R. Liderazgo, Ed Mc Graw Hill, México, 1985.
- Rodriguez Estrada Mauro. Liderazgo, Ed. Manual Moderno, México,
1985.
- Siliceo Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, --
Ed. Limusa, 2 ed., México, 1985
- Otto Klineberg. Psicología social, Ed. FCE, 7a. ed., México,
1983.
- Harold Koontz, O'Donnell, et al. Elementos de administración,
Ed. Mc Graw Hill, 2a ed.
- Douglas C. Brasil. Conducción y liderazgo, Ed. Buenos Aires,
Argentina, 1987.