



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

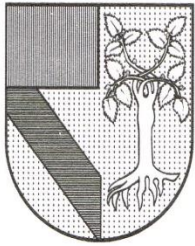
CAMPUS GUADALAJARA

“LIDERAZGO ENFOCADO A LA CONSTRUCCIÓN”

Ing. Héctor Francisco Peña Martín del Campo

Tesis presentada para optar por el grado de
Maestro en Administración de la Construcción
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., 10 de Septiembre 2014



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Agosto 2014

MTRO. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE
EXÁMENES DE GRADO
P R E S E N T E.

Me permito hacer de su conocimiento que Sr. Héctor Francisco Peña Martín Del Campo, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulada:

“LIDERAZGO ENFOCADO A LA CONSTRUCCIÓN “

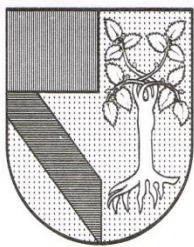
Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

A T E N T A M E N T E

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a large, stylized loop that crosses back over the horizontal stroke.

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE
ASESOR DE TESIS



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C. Sr. Héctor Francisco Peña Martín Del Campo
P r e s e n t e.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

“LIDERAZGO ENFOCADO A LA CONSTRUCCIÓN”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a large, circular loop that overlaps the end of the horizontal stroke.

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN
DE EXAMENES DE GRADO

DEDICATORIA

Con todo mi amor quiero dedicar este trabajo a las diferentes personas que han influido en mi vida día con día. Pero quiero hacer mención especial a quienes han dado luz a mi camino

Mis Papás: Héctor y Amparo

Mi Linda Esposa: Cecy

Mis tres Amores: Héctor, Diego y Ana Cecy

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento Primeramente a Dios Nuestro Señor y a Nuestra Buena Madre que todos los días me dan la oportunidad, la dicha y la bendición de poderles decir Gracias por un día más y por toda la dicha que inmerecidamente recibo.

A mis Papás que todos los días me dieron el amor y el ejemplo de lo que es la humildad, la rectitud, la honradez y el profesionalismo que me conduce todos los días; y hoy que ya no estás conmigo viejo lindo, sirva esto para que sepas que no has dejado de estar a mi lado un solo minuto, siguiendo tu ejemplo para que te sientas orgulloso desde allá donde ahora vives, junto a las estrellas.

A mi Linda Esposa: A ti “Mors” todo mi amor, todo mi afán, todas mis fuerzas por las que lucho todos los días, Gracias por ser ese motor que me empuja cada día a dar lo mejor de mí. Eres mi sueño Ideal, gracias por dejarme compartir esta vida contigo y por realizar el sueño de formar la hermosa familia que tenemos.

A mis hijos: Héctor, Diego y Ana Cecy, ustedes son el vivo ejemplo de hasta dónde puede llegar el amor incondicional que siento por ustedes, he podido romper todos los imposibles por y para ustedes. Gracias por haberse metido en mi vida y haberla hecho un alboroto de risas, amor y un sin fin de sentimientos y emociones que dan paso a sentirme el padre más orgulloso y dichoso del mundo.

A mis hermanos: Amoyes, Gaby y Gerardo, Mis Cuñados y Cuñadas, Mis Sobrinos y Sobrinas, Mis amigos y amigas, mi Equipo de trabajo: Irma y Gaby en especial, mis maestros y a mi estimado socio, amigo y compañero Abraham y su linda Familia. Gracias a todos y cada uno; sin ustedes no sería lo que soy.

Mil Gracias

RESUMEN

En el presente trabajo he recabado y sintetizado los datos necesarios para mi propuesta respecto a la importancia del liderazgo en cualquier rubro de la actividad humana, particularmente enfocándome en el claro beneficio que representa el correcto manejo de dicha cualidad en la industria de la construcción.

Éste texto comenzará planteándole al lector situaciones identificables respecto a la labor de la construcción, principalmente a los encargados del proceso administrativo. Se observará que se requiere, además de los conocimientos técnicos, una buena dirección de los diferentes factores que movilizan a la industria.

Se analizará desde un punto de vista social e histórico el rol del liderazgo en el desarrollo humano en todos sus ámbitos, pero no se debe confundir esta presentación como un elogio por sí mismo, hay que ampliar el panorama para darnos cuenta de que el liderazgo es una pieza más en el mosaico del desarrollo de una gran estructura humana funcional, parte del material que refuerza el tejido social. El liderazgo, entonces, se verá como un coordinador de los elementos requeridos para obtener los fines deseados, elemento motriz de suma importancia que, sin menoscabo hacia los otros, es imprescindible.

A manera de prólogo, hablaré de forma expedita de la estructura del trabajo:

En la introducción plantearé las causas funcionales y los problemas resolubles que le dan sentido al liderazgo y el método investigativo que se usó, incluyendo parámetros y objetivos.

El marco teórico contendrá los antecedentes y datos necesarios para entender el contexto de desarrollo sobre la materia de estudio y se dará una explicación más afondo sobre la forma de aplicación del liderazgo, entendiendo sus causas, fines y estilos.

Finalizaremos con el análisis puro de la teoría del liderazgo y ejemplos palpables del mismo y su papel real, así como también, aprendiendo del estudio y los ejemplos dados en él, organizaremos los pasos a seguir más eficaces para resultados ejemplares.

“Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: lo hicimos nosotros”

LAO TZU, Filósofo chino.

Liderazgo, arte, don o suerte...

Toda construcción tiene un alto índice de poder cometer errores tanto administrativos como de ejecución, Dichos errores, imputables al constructor, cuestan tiempo y/o dinero; estos errores pueden ser por la falta de comunicación y liderazgo frente a las diferentes situaciones que se presenten.

El liderazgo pende desde muchas perpendiculares, se puede decir que para llegar a este nivel puede haber demasiadas variantes que pueden llegar hacer hasta contraproducentes, por llamar algunas de estas variantes: humildad, confianza, amabilidad, comprensión, comunicación, cimienta en sus ideales, responsabilidad, abierto a nuevas ideas, disciplina, etc.; solo por mencionar algunas.

Para que una empresa, o una obra en nuestro caso, pueda salir a flote sin un alto índice de errores está en la manera que se organice el líder, todo pende de la manera en que el líder haya puesto las reglas del juego, en conclusión se puede llegar al punto de que el liderazgo que se halla llevado a cabo se verá reflejado en la obra.

Así como mencioné anteriormente al liderazgo se llega por medio de valores que se han inculcado a muy temprana edad, también es cierto que se nos dice que esto llega de manera nata, tampoco es mentira que en la manera que se dirija el líder a sus compañeros vale mucho. Veamos, si ponemos como ejemplo a un “Líder” que se dedica a menospreciar el trabajo de sus compañeros: esto solo reflejará que los demás no tendrán respeto hacia él y que la forma de trabajar no podrá ser fluida, ya que en vez de poder ayudar a sus compañeros solo los intimida; Pero por el contrario si ponemos a un Líder amable, de buena comunicación y que sabe agradecer el trabajo de los demás: este los llevará a un resultado positivo, el trabajo será fluido y el trabajo en equipo será armonioso.

Los factores para que un buen liderazgo se pueda ejercer correctamente estriba en el compromiso con la misión que se ha establecido desde un principio, la comunicación de la visión de llevar a cabo lo que se está realizando, la confianza en

sí mismo (esta es una parte fundamental sin caer en la soberbia y siempre buscar ser humilde) y la Integridad personal que es la que nos llevará a que se nos trate con educación y respeto.

Al paso del tiempo las cosas cambian, las construcciones cambian, la gente cambia, la ideología cambia, todo cambia y eso nos obliga a que tenemos que estar a la vanguardia con nuestro entorno para poder evolucionar conforme a lo que nos rodea, no podemos negar que nos encontramos en una época donde muchas cosas nos asustan, cuesta mucho romper paradigmas, cambiar patrones e ideologías

El dirigente que decide evolucionar con su entorno da un gran paso, si él viene de otro tipo de ideologías, cuando se ha propuesto escuchar nuevas ideas, nuevas ideologías se le hará mucho más fácil convivir con toda esta nueva revolución, para un dirigente es bueno que escuche propuesta de sus compañeros eso lo hace humilde.

Sabemos que para un Líder no es nada fácil tener al frente todo un proyecto en sus manos y máxime si conlleva demasiada responsabilidad, pero también sabemos que si se cuenta con ciertas virtudes como lo son: La Prudencia: que le servirá para tratar de solucionar los errores de sus compañeros de la mejor manera sin tener que exhibir y dejar en mal a nadie, La Templanza: para poder controlar los problemas dentro de su equipo de la mejor manera, La Justicia: para poder ejercerla sobre quien en verdad la tenga que ejercer incluyéndose él mismo, La Fortaleza para no derrumbarse y siempre levantarse ante cualquier situación que se suscite en el transcurso del proyecto. Podrá llevarlo a feliz término.

ÍNDICE

1. Introducción.....	10
1.1. El porqué de la tesis	10
1.2. Antecedentes	10
1.3. Alcance.....	11
1.4. Objetivo	12
1.5. Hipótesis.....	12
1.6. Metodología a seguir	12
2. Marco teórico.....	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. La importancia	14
2.3. ¿Por qué desarrollar dotes de Líder?	15
2.4. Estilos de liderazgo	16
3. Liderazgo	18
3.1. El Impacto de la cultura nacional sobre El Liderazgo.....	18
3.2. Teorías del Liderazgo	18
3.3. El rol del liderazgo en la construcción del lazo social.....	21
3.4. Líderes del Siglo XXI	26
3.5. El Líder y Los Valores Humanos.....	28
4. Estrategias	32
5. Conclusiones.....	34
5.1. Conclusiones.....	34
Bibliografía	37

1. Introducción

1.1. El porqué de la tesis

En toda ejecución de una obra de tipo industrial, la probabilidad de cometer errores tanto administrativos como de ejecución, es alta. Dichos errores, imputables al constructor, cuestan tiempo y/o dinero.

Las causas de estos errores son muy diversas, sin embargo, podemos identificar algunas provocadas por falta de experiencia, otras por el exceso de confianza en el conocimiento del manejo de la empresa constructora, y otras más, por la falta de controles y adecuada supervisión.

Existe un desconocimiento muy generalizado de la necesidad de un buen Líder que lleve a su equipo a la realización de obras y operaciones de su constructora al Éxito.

1.2. Antecedentes

En las obras de tipo industrial, el dueño o propietario de dichas construcciones suele quejarse (y con justa razón) tanto de los sobre costos como de los retrasos en la ejecución de su(s) proyecto(s), sobre todo de aquellos que no son imputables a su persona.

Normalmente las causas que dan origen a dichos problemas, son generadas por la falta de prevención de toda una serie de riesgos, tanto de ejecución de obra como administrativos, que impactan de manera negativa en los proyectos constructivos.

Muchos de estos problemas nacen de la falta de Liderazgo de quien está a cargo de la construcción. Nos podemos topar con los problemas más comunes:

- Cierre de Empresas
- Incertidumbre por el Futuro
- Disminución en la Producción (Menos Obras)
- Dificultades para Invertir
- Conflictos Laborales
- Proveedores que no cumplen
- Fuga de Gente Talentosa
- Insumos escasos
- La caja se observa débil
- Se empieza a perder la calma
- Aparece el “Radio Pasillo” con su último éxito “La Grilla”

Los beneficios concretos de la búsqueda de un buen Líder serían el poder mantener a la empresa constructora dentro de su programa de obra y dentro de su presupuesto, lo que generaría una avalancha de resultados positivos, ya que esto daría pie a incrementar el nivel de confianza y aceptación de parte de nuestros clientes y además internamente, contribuiría al logro de los resultados económicos proyectados y la recuperación de la inversión.

Esto a su vez puede generar un incremento en la base de clientes, lo cual lleva a mayores ingresos y a un crecimiento programado y ordenado de la Empresa.

1.3. Alcance

Para poder realizar el estudio, consideramos necesario establecer ciertos límites a la investigación y se concentraría en las Empresas Constructoras Pequeñas y Medianas de la Zona Metropolitana de Guadalajara, dedicadas a la obra de tipo industrial.

Entendemos por Empresas Constructoras Pequeñas y Medianas aquellas que tienen de 1 a 15 empleados de oficina o ventas menores a 20'000,000.00 de pesos anuales.

Se consideran obras de tipo industrial aquellas que tienen como finalidad la construcción de naves industriales, bodegas, fábricas, maquiladoras, locales comerciales, escuelas, etc., tanto en obra nueva como en remodelaciones y/o ampliaciones.

1.4. Objetivo

El objetivo que busco es demostrar que el Liderazgo es una herramienta que al utilizarla adecuadamente, nos ayuda a cumplir en tiempo y forma con los programas y presupuestos establecidos, disminuyendo de manera significativa los costos de construcción y tiempos de ejecución en obras de tipo industrial.

1.5. Hipótesis

Estoy basando mi hipótesis en que las Empresas Constructoras Pequeñas y Medianas dedicadas a la obra de tipo industrial, tienen la necesidad de Conseguir un Buen Líder que dirija la empresa, antes de iniciar sus proyectos, con lo cual pueden optimizar el manejo de sus recursos, tanto financieros como técnicos y de personal, al visualizar anticipadamente lo que puede prevenirse.

1.6. Metodología a seguir

La metodología propuesta inicia con la recopilación de documentos formando un trabajo de tal forma que resuma las ideas principales a seguir por cualquier persona y pueda sentar una idea de cómo mejorar como líder de una empresa constructora.

Con esto consideramos que podemos llegar a obtener una guía que nos ayude a generar acciones a seguir para mejorar como líderes.

2. Marco teórico

2.1. Introducción

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella.

Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

La primera investigación empírica de liderazgo fue publicada en 1904 siendo los principales impulsos de este campo la guerra mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de esta época se dio el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa. Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo - democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

2.2. La importancia

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones:

1. Compromiso con la misión
2. Comunicación de la visión
3. Confianza en sí mismo e
4. Integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son:

1. Prudencia
2. Templanza
3. Justicia y
4. Fortaleza.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

2.3. ¿Por qué desarrollar dotes de Líder?

Todos tenemos dotes para ser un gran líder, el liderazgo no es genético. Claro una persona podría tener la conformación genética propicia para el liderazgo, pero quien no la tiene puede alterarla con su conducta y pensamientos.

Nuestros genes no son titiriteros, ni los planos de construcción de nuestra vida. Nuestros genes le permiten a la mente aprender, recordar, imitar, absorber culturas y expresar instintos. Estos activos durante nuestra vida se encienden y se apagan; responden a nuestro medio ambiente. Pueden construir la construcción del cuerpo y del cerebro en el vientre de nuestra madre, pero a partir de entonces en respuesta a la experiencia, se dedica a dismantelar y reconstruir lo que se ha producido, son la causa y la consecuencia de nuestras acciones. Así que tu destino no está determinando genéticamente, depende de cada uno de nosotros y de nadie más.

Esto refuerza lo que diría nuestro gran Amado Nervo “Soy capitán de mi alma y arquitecto de mi destino” deberíamos grabar esta frase y recordarla frecuentemente, en especial cuando dudemos de nuestros potenciales y de la capacidad para ser todo lo que somos capaces de ser.

2.4. Estilos de liderazgo

Es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder. Existen tres estilos básicos: el líder autoritario, el líder participativo y el líder liberal.

El líder autoritario asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo; motiva y controla al subalterno. Sin embargo, considera que solamente él es capaz.

El líder participativo, utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consultando ideas y opiniones.

Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Alex Klug en su curso de Liderazgo los define en 4 Estilos:

- Instructor
- Persuasivo
- Participativo
- Delegador

En el estilo instructor, el líder se centra fundamentalmente en la tarea (Producción) y muy poco en las relaciones interpersonales con sus seguidores. El Líder define los roles e indica a las personas Qué, Cuándo y Cómo hacer la tarea.

En el estilo persuasivo, el líder está altamente preocupado tanto de la tarea como de las relaciones interpersonales con sus seguidores. Su comportamiento lo orienta a enseñar Qué y Cómo hacer, como el transmitir el Por Qué y Para Qué hacer la tarea, escuchando y acogiendo explícitamente las necesidades de apoyo psicológico de los seguidores.

En el estilo participativo, El Líder se centra mucho más en las relaciones interpersonales con los seguidores, que en la tarea (Producción). El Líder percibe en los seguidores la necesidad y deseo de participar y aportar activamente en la toma de decisiones, por lo cual orienta su comportamiento a escuchar y canalizar la participación de las personas en el Qué y Cómo hacer la tarea.

En el estilo Delegador, El Líder exhibe baja orientación tanto hacia la tarea como a las relaciones interpersonales con sus seguidores. Su comportamiento es el de un facilitador disponible para el equipo y las personas, dejando a estos últimos la decisión de solicitar la intervención directa del Líder en situaciones puntuales.

3. Liderazgo

3.1. El Impacto de la cultura nacional sobre El Liderazgo

La cultura nacional afecta los filtros culturales de los individuos con respecto a su percepción del mundo del trabajo, incluido el desarrollo del liderazgo. Para desarrollar futuros líderes a nivel mundial, es importante que los profesionales de recursos humanos del mundo consideren la cultura nacional de los potenciales líderes como una variable en los métodos, técnicas y filosofías de capacitación para el desarrollo del liderazgo a nivel mundial. Esto es esencial, ya que el desarrollo del liderazgo puede verse afectado por la nacionalidad en términos de valores, comportamiento, sexo e idioma, así como supuestos básicos acerca de cómo “lucen” los líderes, es decir, su conducta, estilo, ética laboral, orientación étnica, etc.

3.2. Teorías del Liderazgo

Podemos decir que el liderazgo adopta dos formas:

1. Liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones.
2. Liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Por ello existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo.

John Schermerhorn, agrupa el liderazgo de la siguiente manera:

- a) Perspectivas de la teoría de rasgos y conductista;
- b) Perspectivas situacionales o contingentes; y
- c) Nuevas perspectivas de liderazgo.

La teoría de los rasgos supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. En estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos pero por diferentes razones dichos estudios no tuvieron éxito suficiente como para proporcionar resultados coherentes.

Estudios más recientes identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, e integridad, entre otros.

La teoría conductista se basa en la conducta del líder. Nos dice sobre la conducta que adopta el líder para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados muy parecidos. El estudio consistió en entrevistar al personal directivo de diferentes empresas con el fin de identificar su conducta y cómo influye ésta en su desempeño como líder.

Los resultados obtenidos en la Universidad de Michigan dicen que hay líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal. También se observó que las personas que se preocupan por el personal, tenían grupos de personas más productivos que su contraparte.

Por otro lado en la Universidad de Ohio se llegaron a los mismos resultados, concluyendo que un líder adecuado debe tener ambos tipos de conducta para que exista un equilibrio.

Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. Los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento

del líder. Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo.

Las nuevas perspectivas de liderazgo desarrolladas por Bernard Bass (1990), se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. El enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones:

- El carisma
- La inspiración
- La estimulación intelectual y
- La consideración individualizada.

El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que no se enfoque en sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad.

En el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas.

El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.

3.3. El rol del liderazgo en la construcción del lazo social

Estamos atravesando momentos históricos caracterizados por cambios tan vertiginosos que nadie puede sentirse fuerte por lo que ha sido y ni siquiera por lo que es. La sociedad está sumergida en un confuso proceso de transformación caracterizado por la incertidumbre y desorientación y esto repercute en todas las actividades humanas.

El estudio de la ética aparece como relevante frente a una realidad de múltiples riesgos e incertidumbre. Estos estudios se caracterizan por la preservación de la vida, la búsqueda de la convivencia, la tolerancia y la transparencia, pero sobre todo en tratar de encontrar otro camino frente a modelos obsoletos que sólo aumentan la incertidumbre y desconfianza frente al futuro.

El rol del liderazgo va a adquirir un lugar protagónico ya que es en la toma de decisiones donde está centrada la responsabilidad del cambio.

Las políticas de la organización deben estar enfocadas en construir relaciones de cooperación y credibilidad, enfocándose en la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas de la gente, como valor emergente que garantice la construcción de consensos entre los actores involucrados.

Aparece el líder ético, caracterizado por tener objetivos alcanzables pero desafiantes, creativo en la toma de decisiones dentro de las necesidades de la organización, involucrándose y elevando sus intereses más allá de su propia individualidad, en beneficio del bien común.

En este contexto de tanta complejidad se hace necesario capacitar permanentemente a los colaboradores para que tengan la suficiente idoneidad, actitud y ética como para poder actuar y compartir el proceso de toma de decisiones.

El líder debe sustentar sus decisiones con marcos referenciales aceptados por las partes, demostrar que es justo en sus decisiones. La aplicación de reglas claras del juego son fundamentales tanto para consolidar su propio rol de líder, como para

preservar la salud de su equipo, que más allá de las posiciones personales, deberá saber que las cuestiones se resuelven de acuerdo a la ley, que se trabaja en un contexto donde impera la justicia.

Los líderes deben desarrollar y establecer un contexto de confianza en el sistema, donde se puedan presentar diferentes puntos de vista, donde se pueda debatir constructivamente, donde se puedan aportar elementos que amplíen la visión de posibilidades de solución para el problema que se intenta dirimir.

Así, el líder debe llevar adelante un modelo basado en la coherencia entre lo que dice y lo que hace pero sobre todo generando un clima que genere credibilidad y confianza para garantizar la transparencia.

Las organizaciones para tomar decisiones éticas deberán integrar valores relativos a su visión del problema con valores que no necesariamente están restringidos a la conformidad y a la obediencia como en el pasado.

Cada organización tiene valores que no siempre son compartidos y que trae como consecuencia conflictos en una lucha de poderes en querer implantar cada uno el que cree más adecuado a sus convicciones y sus creencias.

Las organizaciones se componen de seres humanos, y la toma de decisiones no es responsabilidad de cada uno de los individuos de la organización, sino la organización en su conjunto.

Esta cultura institucional, como ésta, es una variable independiente o metáfora de la organización en su conjunto; donde expresan valores, creencias e ideales compartidos. Agrega como la incorporación de dicha cultura en la vida cotidiana, va generando ese etnos o agrupación institucional, esa identidad, referido a la identidad moral que define el horizonte de cualquier organización; es decir, la toma de decisiones; el valor de la identidad institucional y su identidad social.

Por tanto, cualquier formación en ética organizacional debería intentar exponer perspectivas teóricas y prácticas complementarias; herramientas y criterios desde donde fundamentar la acción ética.

Se plantea entonces, que la formación del líder ético debe reunir las claves para definir roles como lo son el rol social (servidor público), educador (transmisor de conocimientos), consejero (cooperador), comunicador (conector del pensamiento) y negociador (acuerdos inteligentes)¹.

Un líder para ser creíble tiene que tener capacidades, conocimientos y aptitudes, para dar respuestas al conjunto de la organización y de esta manera romper la alianza histórica entre empleador y empleado y sustituirla por una alianza basada en la cooperación y la comunicación, para lo que tiene que tener en cuenta la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo como condiciones permanentes en la dirección de las organizaciones de hoy.

Otros autores plantean la hipótesis que este siglo se caracterizará por la pro actividad del individuo, o sea que los sujetos asumirán un pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.

Dentro de esta teoría Bridges (1998) habla de líderes sin puestos de trabajo. Por otro lado Gibson, (1999) plantea como cuestión de debate la desaparición de los líderes y el incremento del trabajo en equipo, para producir mejores resultados con la cogestión de los actores involucrados. La discusión se centra en como los líderes tienen que involucrar sus convicciones diariamente para poner en práctica su poder y sostenerlo. En esta línea de pensamiento, el nuevo líder tendrá que interpretar como sería su rol en una comunidad centrada en líderes sin puesto.

El perfil del líder ético tendrá que tener la capacidad de ponerse al servicio de los demás, sin perder la altruidad, la objetividad y el conocimiento de las propias limitaciones.

¹(Ferrer y Clemenza, 2003) Según Ulrich (1998)

Recientemente aparece la idoneidad técnica, que tiene que ver con la formación académica, que le permita tener una visión más acabada de los problemas, especializarse en aspectos relacionados con su rol en la organización y que lo proyectan hacia la construcción y fortalecimiento de una nueva ética social.

Según Rodríguez, (1993) la responsabilidad del líder no sólo es el pensar técnico o burocrático sino también la reflexión ética. La credibilidad de las organizaciones tiene que ver con el cumplimiento de las leyes y fundamentalmente con la conducta de los integrantes que debe sustentarse en los principios éticos y morales para salvaguardar y evitar contrariar el interés general.

Se hace hincapié en una ética no meramente filosófica sino en una ética aplicada en el ámbito de administración que permita reflexionar en torno a la capacidad de elegir lo que implica el ejercicio del rol del liderazgo vinculándolo al ámbito de todas las actividades de la vida en el que participan y donde aparece la tarea de decidir bajo el ejercicio de la libertad.

Se habla de sostenibilidad en contextos turbulentos que consiste en la satisfacción de las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones, este concepto está directamente vinculado con las posibilidades de una organización de actuar oportuna y eficientemente, no sólo respecto de factores internos, sino también de factores externos, logrando mantener un cierto equilibrio, que permita orientar y sostener un proceso de crecimiento en un contexto de cambio acelerado y de crisis.

En el mundo actual donde el descrédito de instituciones y personas va destruyendo los referentes necesarios para producir orientaciones generales, recuperar la credibilidad es un asunto trascendente. Por ello, una organización con niveles de credibilidad es una organización que posee congruencia, vocación, optimismo, transparencia como principios de acción conjunta relacionados con la valoración humana y todos estos elementos son fundamentales para su sostenibilidad.

La profunda desigualdad social del mundo contemporáneo, y el entorno de cambios constantes exigen que las organizaciones asuman un rol protagónico en la búsqueda de nuevos modelos de integración social.

Hace falta crear valores en donde no los hay y apostar al trabajo mancomunado de los diferentes sectores para trabajar sin desconfianzas, apostando a una cultura social basada en la transparencia y la ética que mejore la calidad de vida.

El gran desafío hoy supone interrumpir la tendencia a la fragmentación. Ni ignorarla ni subestimarla, sino impedir su pleno despliegue, recomponer, de algún modo, aquello que la fragmentación tiende a disolver y es el lazo social.

Para ello es necesario construir un proyecto en el cual las personas que permanecían dispersas, logran reconocerse bajo un mismo nombre y articular en torno a él un conjunto común de prácticas, ideas y objetivos. Es justamente la operación de liderazgo la que permite realizar esta tarea de unificación. El liderazgo consiste, en este sentido, en la articulación de un proyecto. Es decir, en la reunión de personas que permanecían por sí solas dispersas, en torno a un conjunto de prácticas, ideas y objetivos en común.

El líder es aquel que representa el proyecto y posibilita así su articulación. Es el que produce unidad en un contexto de dispersión social. En tanto líder, no tiene que representar intereses particulares de individuos aislados, sino a la subjetividad política que se constituye en un proyecto, que no es anterior a la representación, sino que se constituye a través de ella. Es justamente la representación la que produce aquella unidad.

Los aspectos a revalorar en el cumplimiento del nuevo rol de liderazgo son la hegemonía y la legitimidad que se contraponen con el autoritarismo, la coerción y la imposición de un proyecto. La diferencia reside justamente en una relación basada en el reconocimiento, no en la violencia, no se obedece al líder por temor a una respuesta violenta, sino porque se reconoce su autoridad para conducir.

Dos variables, legitimidad y hegemonía hacen al rol del liderazgo ético. Mientras que la hegemonía refiere al carácter fundamental del líder en la articulación de las prácticas que constituyen un proyecto, la legitimidad remite al reconocimiento que permite al líder ocupar una posición hegemónica. La legitimidad es la base en la que se apoya la hegemonía, pero esa base sólo subsiste si esta última es efectivamente ejercida. Sin legitimidad no hay hegemonía y viceversa, sin hegemonía no hay legitimidad.

La construcción se realiza en una territorialidad específica que está constituida tanto por unas coordenadas espaciales, como por determinaciones simbólicas, estéticas, históricas, conceptuales.

Reconocer los límites del espacio que se busca ganar y los medios para ganarlo supone una resignificación de lo dado en el territorio. La operación de liderazgo no consiste meramente en contabilizar empíricamente los recursos disponibles, humanos, morales, políticos, simbólicos, institucionales, materiales, sino que es, a la vez, una puesta en acto de la imaginación para resignificar esos recursos, ya que los piensa y reconoce en función de un proyecto que es, justamente el que les otorga un nuevo sentido. La operación de liderazgo, pues, no consiste solamente en proponer los fines e ideas que constituyen un proyecto, no se trata de decir lo que hay que hacer, sino pensar cómo hacerlo, con qué hacerlo y con quiénes hacerlo. Es justamente esta operación la que crea el lazo social. La operación de liderazgo pone en común un conjunto de prácticas, ideas, objetivos, que antes, por sí solos no lograban unificar nada.

3.4. Líderes del Siglo XXI

Los líderes de las organizaciones y las industrias modernas tienen que entender las profundas implicaciones del fideicomiso como un principio de liderazgo eficaz. El fideicomiso se hace depositario del valor de la relación en el trabajo del liderazgo. El liderazgo no es una posición ni un rango. Es fundamentalmente una relación de confianza entre líderes y seguidores. Cuanto más honran esta confianza los líderes, mayor será su credibilidad entre sus seguidores y más eficaz su liderazgo.

Si las empresas modernas reconocen el hecho de que en muchos sentidos se parecen a las comunidades tradicionales, observamos que surge una nueva tradición en el mundo empresarial. Con el aumento de la internacionalización de los intercambios comerciales, asistimos a un movimiento contrario de localización de culturas empresariales. Se trata de un movimiento hacia el reconocimiento de los valores de una comunidad.

Reuben Mark ex director general de Colen Palmolive, hablando de esta tendencia en la revista fortune, declaró lo siguiente:

“Establecerse en países nuevos es diferente de lo que solía ser, ahora se establecen relaciones con empresarios locales, la dificultad fundamental es como llevar a cabo la estrategia global y permitir aquellos que dirigen la entidad local que controlen su propio destino. Nosotros los estimulamos para que adopten una perspectiva empresarial y se sientan responsables de sus resultados.”

La naturaleza comunitaria de las organizaciones modernas está emergiendo en las prácticas comerciales y se observa en consignas como “Piensa globalmente, actúa localmente” los dirigentes empresariales de todo el mundo empiezan a entender que el liderazgo de los negocios se basa tanto en relaciones horizontales de conveniencia como en las relaciones verticales de compromiso con la sociedad en la que funciona la empresa.

El liderazgo de una comunidad proviene de las exploraciones creativas de la naturaleza y la interacción con las relaciones dentro de una comunidad, y en el respeto de estas relaciones en el discurso, las ideas y la acción.

Recientemente la revista Time hizo público la relación de los 20 mayores líderes y revolucionarios del siglo XX para la editorial. La lista la componen el ex primer ministro británico Winston Churchill; el líder indio y defensor de la no violencia, Gandhi; y el presidente de la Unión Soviética e impulsor de la Perestroika, Mikhaíl Gorbachov, entre otros.

Mientras que la lista contiene líderes como Lenin o Hitler, faltan otros como Stalin o Mao Tse Tung. También están ausentes los revolucionarios cubanos Fidel Castro y Ernesto “Ché” Guevara.

El país que tiene más representantes en la prestigiosa lista es Estados Unidos con 6, le siguen con dos China, la antigua Unión Soviética, Inglaterra y Polonia. Cierran el grupo con un representante, Vietnam, Irán, India, Alemania, Israel y Sudáfrica.

Por continentes, Asia aporta 8 representantes, le sigue América con 6 líderes todos pertenecientes a Estados Unidos, luego Europa con cinco y cierra África con uno, Nelson Mandela. Oceanía no aporta ningún representante a la lista.

Además de los mencionados, las personalidades que completan la lista son David Ben-Gurion, fundador del Estado de Israel; el líder de la Alemania nazi, Adolf Hitler, el ayatolá Ruhollah Jomeini, cabecilla de la revolución islamista iraní, el reverendo y activista por la igualdad racial Martín Luther King; el líder de la revolución rusa y presidente de la Unión Soviética, Vladimir Íllich Uliánov –Lenin-; el líder anti apartheid y presidente sudafricano, Nelson Mandela; el Ho Chi Minh; el Papa Juan Pablo II – Karol Wojtyła-; los presidentes estadounidenses Ronald Reagan, Theodore Roosevelt y Franklin Delano Roosevelt, la esposa de este último, Eleonor Roosevelt, activista de los Estados Unidos; Margaret Sanger, precursora del feminismo, el aborto y la eugenesia en Estados Unidos; Margaret Thatcher, ex primera ministra británica; el Rebelde Desconocido de la plaza de Tiananmen, el sindicalista Lech Walesa y el ex presidente chino Mao Zedong.

3.5. El Líder y Los Valores Humanos

Al igual que las estadísticas, la tradición tiene una manera de descubrir la realidad, sabemos que en estadística, cuanto mayor es el tamaño de la muestra, es decir, cuanto mayor es el volumen de datos recopilados, más cerca se encuentra la muestra de la realidad, en el contexto de diversas tradiciones, cuanto más hondamente se retoma una tradición en el tiempo, más posibilidades hay que se comuniquen verdades más profundas acerca de la realidad humana, algunos de los valores

básicos como el amor, la compasión y la libertad, que las tradiciones sagradas han respetado desde hace siglos, son quizás los elementos más perdurables de las relaciones humanas.

El líder transforma a las organizaciones no imitando a otras organizaciones con éxito, sino analizando profundamente, la tradición de sus propias organizaciones. Escucha las voces de las personas que llevan algún tiempo ahí, las historias que relatan sus éxitos, los argumentos con los que justifican sus fracasos, las aspiraciones que articulan y los valores que aprecian. Los líderes sólo aportan energía y facilitan el brote espontáneo de ideas dentro de la organización. Constituye la tradición invisible de la organización. De hecho son la semilla simbólica de la transformación desde dentro hacia afuera. Metáforas que producen una metamorfosis.

La tarea del líder en la organización consiste en alimentar las raíces de los valores de la organización. Estos sólo responderán a una aspiración humana básica, saber la voluntad de dar. Los valores humanos provienen de nuestro ser más profundo, no nos preguntamos ¿Qué hago yo con ello? Más bien en nuestro fuero interno, como seres humanos decimos ¿Cómo puedo contribuir? ¿Cómo puedo compartirme a mí mismo con otros? ¿Qué puedo dejar para la posteridad? Todos en una organización buscan la libertad para ser auténticos y la libertad de servir dando lo máximo a sus capacidades. Nuestra más profunda aspiración no versa en querer cada vez más para nosotros mismos, sino en el deseo de dar más de nosotros mismos, de perdurar más allá de la vida. El líder es una proyección de esta aspiración.

En un artículo publicado en el Chicago Tribune, Lonnie Barbach escribió: Si analizamos las relaciones que tienen éxito, las personas son buenas amigas y se tratan con respeto, tienen valores compartidos y confían las unas en las otras. La confianza es fundamento. Sin confianza no nos sentimos seguros. No podemos ser vulnerables. Sin confianza no puede haber intimidad.

La intimidad en una relación surge del abandono del yo. Es el gesto de bajar la defensa de nuestro yo seguro, de abrirnos al otro. Cuando no tenemos nada que defender. Nos volvemos verdaderamente invisibles. La filosofía de la no-violencia de Gandhi fue la filosofía de la desprotección. Al ser completamente vulnerables, podría

desarmar al más formidable de sus rivales. Como él dijo *“Es una satisfacción constante recibir normalmente el afecto y la confianza de quienes son mis rivales en cuestiones de principios de políticas”*

La construcción de las relaciones en una organización, los líderes no tienen necesariamente que convencer a otros de sus puntos de vistas. Esto no es posible en las grandes organizaciones, donde las voces del desacuerdo y la disidencia están destinadas a manifestarse, si los líderes intentan aplastar toda oposición a sus opiniones o puntos de vista, acaban creando muros de resistencia entre sus adversarios. Al mostrarse desprotegidos y transparentes, desarman a sus oponentes que no tiene nada que atacar. Gandhi peleó con sus enemigos y los desarmó utilizando “La fuerza del alma” cuando los líderes trabajan desde un punto de referencia superior de conducta y acción, se pueden relacionar en un punto incluso donde se oponen a ello.

Al dar con alegría, el líder encarna la ley inolvidable del reino de la naturaleza. Entendiendo que con el tiempo, la naturaleza está dando lo que el tiempo no ha dado. El cuerpo, la mente, el poder, el privilegio y todo aquello que es caro se desvanecerá con la marea del tiempo.

El pelo encanecerá, la piel se arrugará, los ojos fallarán y el intelecto se borrará. Lo que aún seguirá vivo cuando no estemos, son las cosas tangibles que dimos, los pequeños actos de amor. El gesto de servir, la amistad y la compasión. Jalil Gibran escribió lo siguiente:

Hay quienes dan poco de lo mucho que tienen, y lo dan buscando el reconocimiento, y su deseo oculto daña sus regalos. Y hay quienes tienen poco y lo dan todo. Son estos los creyentes de la vida y en la magnificencia de la vida y su cofre nunca estará vacío.

Hay quienes dan con alegría y esa alegría es su fortuna.

Y hay quienes dan con dolor y ese dolor es su bautismo.

Y hay quienes dan y no saben el dolor de dar, ni buscan la alegría de dar, ni dan consecuencias de la virtud de dar...

Es bueno dar algo cuando no nos lo piden, pero es mejor dar sin que nadie lo pida, comprendiendo.

Decimos a menudo “Daremos sólo a quien lo merezca” Los arboles de nuestro huerto no hablan de ese modo, ni los rebaños en nuestra pradera. Ellos dan para vivir, ya que guardar es perecer.

Jalil Gibran “El Profeta”

4. Estrategias

Estrategias de Liderazgo para la Construcción de Equipos de Alto Rendimiento.

Philip J. Harkins experto en el campo del liderazgo, desarrollo organizacional y coaching ejecutivo sugiere las siguientes estrategias para que un líder pueda crear y dirigir equipos de alto rendimiento:

1. Definir una visión para el equipo. Es crucial porque los equipos necesitan desesperadamente tener unos objetivos específicos para no sentirse perdidos. Implica que el líder debe mantener permanentemente informado al equipo de hacia dónde se dirigen y de cómo llegar. Los líderes deben estar en estado de alerta continuamente para ir adaptando la visión y los objetivos a las necesidades que puedan ir surgiendo.
2. Ser sinceros en sus relaciones con el equipo. Tener credibilidad, no intentar proyectar una imagen al equipo que no concuerde con la realidad.
3. Hacer las preguntas correctas para conocer la realidad del funcionamiento del equipo.
4. Hablar de todo lo que es importante, aunque sea de los problemas. Enterrar los problemas no los soluciona. Ser conscientes de que si ellos como líderes no abordan las conversaciones difíciles, fomentarán el desarrollo de una cultura en la que muchas cosas no se van a comentar y se van a ir creando problemas o se van a dejar sin solucionar los existentes.
5. Mantener los compromisos. Los líderes de los equipos de alto rendimiento buscan fórmulas para crear y mantener una cultura de confianza, especialmente fomentando la transparencia en los objetivos y actuaciones y facilitando el que el equipo pueda mantener sus compromisos.
6. Dejar que los miembros del equipo puedan expresarse libremente.
7. Escuchar. El líder debe facilitar la creación de una cultura en la que todos sepan escuchar sin reaccionar de forma negativa ni agresiva si existen desacuerdos y en la que las ideas creativas se pueden expresar con claridad y son reconocidas.

8. Actuar sobre los miembros que no participen o se integren.
9. Fomentar la diversión y el buen ambiente en el equipo, manteniendo el respeto hacia todos los miembros y evitando el sarcasmo.
10. Ser responsables y ayudar, apoyar y luchar por los miembros del equipo cuando sea necesario.

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones

Como se puede observar todas las teorías tienen fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, muchas de estas teorías se han aplicado por mucho tiempo y otras son relativamente nuevas, las empresas deben llevar el proceso de liderazgo basándose en la teoría que más se adecue a sus necesidades.

Existe una historia chusca pero que llama mucho la atención e invita a reflexionar con la necesidad de líderes en todos los ámbitos y la relato a continuación:

Un joven está paseando por la plaza de un pueblo y decide tomar un descanso. Se sienta en un banco. Al lado hay un señor de más edad y, naturalmente, comienzan a conversar sobre el país, el gobierno y finalmente sobre los políticos, legisladores y similares.

El señor le dice al joven:

-“¿Sabe? Los Líderes políticos que tenemos hoy en día son como una tortuga en un poste.”

Después de un breve lapso, el joven responde:

-“No comprendo bien la analogía... ¿Qué significa eso, señor?”

Entonces, el señor le explica:

-“Si vas caminando por el campo y ves una tortuga arriba de un poste de alambrado haciendo equilibrio ¿qué se te ocurre?”

Viendo la cara de incompreensión del joven, continúa con su explicación:

-Primero: No entenderás cómo llegó ahí.

Segundo: No podrás creer que esté ahí.

Tercero: Sabrás que no pudo haber subido solita ahí.

Cuarto: Estarás seguro de que no debería estar ahí.

Quinto: Serás consciente que no va a hacer nada útil mientras esté ahí.”

“Entonces, lo único sensato sería ayudarla a bajar.”

Fin del relato.

El relato nos da a entender de una forma burlona que los líderes actuales, en especial los políticos, han llegado al lugar donde están porque alguien los puso ahí, no por méritos propios, ese es el tipo de líderes que No necesita México.

Todos los modelos de liderazgo son susceptibles de mejorar, pero la única manera de saberlo es el proponerlos y aplicarlos. Para que México se inserte de manera vanguardista en el contexto mundial, deberá buscar modelos novedosos y pragmáticos en lo social, lo político, lo económico y lo administrativo, que se adapten a nuestras características culturales e históricas.

La motivación, la capacidad, y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente.

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo, desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.

Sabemos que los diferentes estilos de liderazgo que existen han sido aplicados alguna vez con éxito dentro de las organizaciones, por lo tanto al existir tal evidencia, los líderes (directores, gerentes, administradores, etc.) se ven confundidos sobre qué estilo ocupar.

Un líder exitoso será aquel que es claramente consciente de estas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión, a los individuos y al grupo con el que se relaciona; a la compañía y al amplio medio social en el cual actúa. Asimismo, estima la

capacidad de sus subordinados para desarrollarse. Pero esta sensibilidad, o capacidad de comprender no es suficiente, por lo que tendrá que comportarse adecuadamente de acuerdo con sus percepciones. Si se requiere dirección, debe dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, tiene que proporcionar tal libertad.

Por lo anterior un líder exitoso no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquél que tiene un buen récord de evaluación acertada de las fuerzas que determinan qué comportamiento de su parte sería el más adecuado en un momento dado; un buen récord por haber sido eficaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

O como dijo alguna vez Steve Jobs, Fundador de Apple: "La innovación es lo que distingue al líder de los seguidores".

Hoy en día, debemos definir esta innovación o iniciativa o Liderazgo de tal manera que seamos un ejemplo y cuando algunas personas vean las "cosas" como son y se pregunten ¿Por qué?; Nosotros debemos Soñar con "cosas" que nunca han sido y preguntarnos ¿Por qué no?

Bibliografía

- BRIDGES, J. (1996). El Liderazgo en la Organización sin puesto de Trabajo. Cap. II En: El Líder del Futuro. Ediciones Deusto (2006).
- GIBSON, J. IVANCEVICH, J.M. y DONELLY, J.H. (2001). Las Organizaciones. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- CHATRRJE, Debashis. (1998) El Liderazgo Consciente: Un peregrinaje hacia el autocontrol. Ediciones Granica México (2004).
- Hax, Arnoldo. Majluf, Nicolas. (1997) Estrategias para el liderazgo competitivo: De la Visión a los Resultados. Ediciones Granica México (2001).
- BURSTEIN, David. STASIOWSKI, Frank., (2000), Administración de Proyectos. Guía para Arquitectos e Ingenieros Civiles. Editorial Trillas. Segunda impresión, septiembre.
- CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, CMIC. Situación de la Industria de la Construcción (2001), Dirección técnica coordinación de economía y estadística marzo (2001), Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (2001).
- COSS BU, Raúl., Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. Segunda edición, Limusa.
- SOTO Rodríguez ing. Humberto, ESPEJEL Zavala ing. Ernesto, La Formulación y evaluación Técnico Económica de Proyectos Industriales Publicación de Fonei.
- RODRÍGUEZ Taborda Eduardo, Administración del Riesgo; Editorial Alfa omega.
- SAPAG Chain Nasser y Reinaldo; Preparación y Evaluación de proyectos; 2ª. Edición; Mc Graw Hill.

JOURNALS:

- ANDERSON, Stuart D. TUCKER, Richard L. Journal of Management in Engineering. Improving Project Management of Design. Editada por la ASCE. July/August 1994.

INTERNET:

- Cámara Mexicana de la industria de la Construcción; <http://www.cmic.org>
- Centre for Construction Marketing; <http://www.brookes.ac.uk/other/conmark/IJCM/>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática; <http://www.inegi.gob.mx>