

VII CONGRESO IBEROAMERICANO DE MUNICIPALISTAS

¿Exclusión Social? Una agenda local para los Objetivos del Milenio

Antigua, Guatemala, 16-21 de Octubre de 2004.

PANEL “LOS VOLCANES”:

FUNCIÓN DIRECTIVA LOCAL

COMUNICACIÓN.

**LIDERAZGO PARA EL ÁMBITO MUNICIPAL
(Reflexiones organizacionales)**

PRESENTA:

**MAP. JESÚS GARCÍA LÓPEZ
Asociado 413 de la
Unión Iberoamericana de Municipalistas**

jgl_uim@yahoo.com.mx

Octubre de 2004.

I. INTRODUCCIÓN

1. PRESENTACIÓN.

El cambio y la modernización de la Administraciones Públicas Municipales se presenta hoy como una necesidad urgente para que pueda responder a las demandas y a los problemas reales de los ciudadanos. Ante ello es de resaltar que en este contexto se debe de contemplar una nueva postura en la toma de decisiones para asumir el compromiso de generar las condiciones para propiciar el cambio.

Uno de los objetivos de todo buen funcionario municipal es el de fincar "Un Gobierno Responsable y Eficiente", es así que se establece una línea de acción para que toda organización moderna prevea un cambio organizacional en la función directiva.

Debemos estar conscientes que para cambiar la forma tradicional de administración de los municipios es indispensable incidir en las actitudes de los funcionarios para que den interpretación real al marco jurídico y pugnen por la mejora de los procesos administrativos.

Actualmente, por desgracia, encontramos que todavía en el Sector Público Municipal, los factores que obstaculizan el arribo de liderazgo para que se active el cambio en las organizaciones son recurrentes, mismos que se pueden identificar a través de lo siguiente:

- 1) La Cultura;
- 2) La Orientación a Corto Plazo;
- 3) El Mantenimiento de una Mentalidad Superficial y Simplista;
- 4) Temporalidad de los Cambios, y
- 5) Ausencia de un Pensamiento Estratégico.

Para generar un escenario de oportunidad en el que sea fuerte la idea de liderazgo, se hace necesario tomar muy en cuenta que los factores que pueden posibilitar los procesos de cambio en el Sector Público Municipal son:

- a) Democratización de la Administración Pública;
- b) Descentralización de las actuaciones de la Administración Pública;
- c) La Planeación de la Administración Pública;
- d) La Gestión y su importancia en los procesos de cambio, y
- e) La Innovación Tecnológica en el cambio.

Formular estos planteamientos de liderazgo para el cambio se considera adecuado a las condiciones que se tienen actualmente, ello obliga a avizorar la importancia del Desarrollo Organizacional en los Gobiernos Municipales como la orientación de esfuerzos y la definición de un proyecto de servicio público que se quiera consolidar.

II. OBJETIVO.

El objetivo de esta comunicación es el de presentar en forma esquemática el significado del concepto de liderazgo y las vertientes de éste para que puedan identificarse en el ámbito del Gobierno Municipal. Dicho objetivo se complementa con un ejercicio comparativo de lo que representa la idea tradicional y burocrática de "JEFE", frente a la innovadora e impulsiva concepción de "LÍDER".

III. MARCO DE REFLEXIÓN.

Es importante establecer que para ubicar el tema a abordar, resulta de interés describir, aunque solo sea brevemente, la situación que priva en las Administraciones Municipales. Consideramos por separado cada aspecto, sin embargo, debemos ser conscientes de que en la dinámica real estos cambios rara vez se presentan por separado, en este tenor los siguientes planteamientos son los que mejor nos pueden explicar la dinámica de los cambios, y el estilo de función directiva que se necesita para consolidarlos; a continuación se transcribe.

a) ADAPTACIÓN A CAMBIOS AMBIENTALES:

El ambiente del Sector Público Municipal está representado por todas aquellas condiciones que le afectan, y sobre los cuales la organización misma no tiene posibilidades de control directo.

Este ambiente puede ser de carácter general como por ejemplo las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales, las cuales representan un ambiente general.

Sin embargo, mucho más influyen las condiciones de carácter específico dentro del cual se ubican las organizaciones. En las Administraciones Municipales las condiciones políticas, la cercanía de un cambio de gobierno, y la opinión pública influye de manera más directa.

b) AJUSTE A CAMBIOS DIRECTOS:

Entre ellos podemos señalar:

1.- Ajuste a cambios de estrategia:

Cualquier cambio en la estrategia (misión, estrategia, planes) debe tener como consecuencia cambios más o menos importantes en los diversos componentes de la organización.

2.- Cambio en la tecnología:

La introducción de innovaciones como producto de avances tecnológicos y de la competencia tiene un ritmo bastante rápido.

Hoy en día, el bajo costo de las computadoras personales, su facilidad de manejo gracias a programas de uso sencillo para el usuario, la posibilidad de conectarlos en redes que comparten recursos e intercambian información, ha producido una auténtica revolución en las formas de trabajar. Ahora el trabajo de los profesionales es más autónomo, no es necesario que recurran a mecanógrafas, dibujantes, asistentes, etc. Los procesos de trabajo cambiaron de velocidad y calidad en el producto final.

Los cambios en la tecnología, tanto aplicada en la producción o a la administración obligan a cambiar las formas de organización. Un cambio tecnológico significativo exige reorganizaciones importantes. Muchos cambios graduales en la tecnología obligan a una adaptación progresiva, que a la larga conducen a reorganizaciones relevantes.

3.- Cambios en la gente:

Podemos distinguir dos tipos de cambio en el factor humano que repercuten en las instituciones y las hacen cambiar. El primer tipo de cambio es el cambio general que han sufrido las personas en lo que se refiere a sus niveles crecientes de capacitación y al surgimiento de nuevas actitudes.

Con personas más capacitadas e informadas, con mayores niveles de aspiración, con motivación al logro y deseo de autonomía y participación no es posible mantener la vigencia de modos de trabajo rutinarios, estrechos y estilos de tomar decisiones que no recurran a alguna forma de participación. En general, hoy se aspira a que las instituciones públicas sean lugares de trabajo con "calidad de vida", que no sean simples lugares para trabajar, sino cuerpos sociales de los cuales se forma parte.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que las personas aprenden, se desarrollan, se identifican con la institución, todo esto como producto de acciones realizadas por la organización misma; a este respecto hay que preguntarse ¿qué debemos cambiar? ¿qué se ha desarrollado más?, ello obliga al Sector Público Municipal a cambiar.

4.- Ajustes debido a la "edad" de la Organización:

Las instituciones tienen una historia, una trayectoria evolutiva, pasan por fases de desarrollo. En general, las instituciones cuando comienzan se encuentran en una situación de descubrimiento, de creación, de innovación.

Con el tiempo se van institucionalizando, van adoptando normas y procedimientos, las estructuras se hacen más permanentes, desarrollan tradiciones y valores que las apoyan.

Puede darse el caso de que las instituciones se "esclerosen", que pierdan flexibilidad y vitalidad, y hasta que pierdan de vista sus objetivos iniciales para convertirse en fines en si mismas olvidando que son medios para conseguir algo.

En estas circunstancias, cabe el comentario, el Sector Público Municipal debe buscar un rejuvenecimiento de su organización, esto puede ser un factor poderoso que obligue a reorganizaciones profundas.

5.- Ajuste a cambios de tamaño:

La modificación de tamaño introduce un factor importante de cambio. Una institución con pocas personas puede adoptar una estructura organizativa poco definida, procesos de trabajo especializados, sistemas administrativos flexibles y participativos.

En la medida que el número de integrantes aumenta es preciso introducir cambios progresivos, definir mejor la estructura organizativa, especializar los procesos de trabajo, normalizar e institucionalizar los sistemas de trabajo.

6.- Búsqueda de mejoras en la consistencia interna:

Es frecuente que los diversos componentes de las instituciones cambien a diverso ritmo o que lo hagan de manera inconexa.

Son muchas las formas que puedan presentar las inconsistencias internas de una institución. Puede ser que los sistemas hayan cambiado, se hayan hecho más flexibles, pero que los valores de la organización continúen apoyando la tradición y se constituya en un elemento de rigidez.

Puede que la infraestructura de la organización, sus oficinas, mobiliarios, equipos, etc., sean los propios de otras épocas, con otras estructuras, personas y sistemas. Habrá que ajustar la infraestructura a las nuevas condiciones.

Con estos ejemplos vemos que las inconsistencias entre los diversos componentes de la institución son otra fuente de posibles cambios organizativos que persigan hacer de la Sector Público Municipal un sistema internamente compatible y armónico.

7.- Búsqueda de mejoras en la eficiencia y calidad.

La búsqueda de mejoras en el desempeño del Sector Público Municipal es otra causa importante de cambios organizativos. Junto con los cambios de estrategia esta es una de las razones más poderosas para proceder a una reorganización.

Si, por ejemplo, una institución produce pérdidas, las causas de este desempeño inadecuado habrá que buscarlas no solo en su estrategia sino también habrá que indagar en su organización para ver si ésta tiene el liderazgo adecuado.

III. LA FUNCIÓN DIRECTIVA MUNICIPAL TRADICIONAL.

Esta connotación a simple vista nos puede definir una conceptualización de orden o de equilibrio, pero no es esta acepción la que resulta de un análisis organizacional, sobre todo cuando incorporamos la variable “cambio”.

Para detallar lo que es la *Función Directiva Municipal Tradicional* debemos establecer el contexto de la Teoría Administrativa Clásica, fundada por Henry Fayol a partir de su obra “Administración Industrial y General”, en ella Fayol incluye los principios administrativos de dirección, que a lo largo de los años han sido la base en la formación de administradores de las organizaciones, lo cual ha derivado en la consolidación de modelos obsoletos; dichos principios son:

- 1) División del Trabajo.
- 2) Equilibrio de Autoridad y Responsabilidad.
- 3) Disciplina.
- 4) Unidad de Mando.
- 5) Unidad de Dirección.
- 6) Subordinación de los Intereses Individuales a los Intereses Generales.
- 7) Remuneración del Personal.
- 8) Centralización.
- 9) Línea de Autoridad.
- 10) Orden.
- 11) Equidad.
- 12) Estabilidad en el Personal.
- 13) Iniciativa.
- 14) Compañerismo.

Derivado de lo anterior podemos decir que a la *Función Directiva Municipal Tradicional* se le identifica con las siguientes características:

- Alto grado de especialización.
- Relaciones de poder.
- Sumisión y obediencia.
- Posición de “jerarquía”.
- Planeación normada y por objetivos.
- Preocupación por la organización y no por los integrantes.
- Gasto racional.
- Cadena de mando.
- Relaciones de jerarquía interlocutoria.
- Firmeza de decisiones basada en la norma y la jerarquía.
- Resistencia al cambio y a la innovación.

Para hacer más expresas estas cualidades del Directivo Municipal Tradicional de administrador y posteriormente confrontarlas, es pertinente transcribir su estilo de “*Liderazgo*”:

El liderazgo del Directivo Municipal Tradicional es aquel que lleva a la organización el camino de la expansión a la operación segura y rutinaria, a través de integrar procesos y estructura. Pone el acento en el equilibrio entre administración y finanzas de la organización. No se involucra en los procesos de cambio.

Como complemento de lo anterior se apunta que el Directivo Municipal Tradicional tiene una serie de habilidades y conocimientos para hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione prácticamente sin problemas. El liderazgo administrativo tradicional presupone una organización a la que hace más eficiente y eficaz.

Habrá siempre que tomar en cuenta, entonces, para identificar a un *Directivo Municipal Tradicional*, precisamente los aspectos más importantes de la “administración”: planear, presupuestar, organizar, seleccionar el personal, controlar y resolver problemas.

Pero por otra parte, hay que decir que es muy limitado, pues a pesar de ser muy efectivo cuando el entorno es predecible y poco cambiante, resulta inoperante frente a las innovaciones que afectan el contexto de las organizaciones, sobre todo de competencia de mercados (sean en organizaciones públicas o privadas).

El Administrador es un JEFE.

IV. FUNCIÓN DIRECTIVA TRADICIONAL VS. NUEVA GESTIÓN CON LIDERAZGO.

Resistencia al cambio:

En la mayoría de las organizaciones la gente tiende a resistirse al cambio por una de las dos razones siguientes:

1. Pérdida de lo conocido o trillado, o
2. Preocupación por una pérdida personal.

Los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre. Por mucho que nos moleste asistir a la Universidad, una cosa es segura: conocemos las reglas. Sabemos lo que se espera de nosotros. Pero cuando terminamos la Universidad y nos lanzamos al mundo de empleo a tiempo completo, aunque estemos ansiosos de dejar la Universidad con gusto la cambiaríamos por lo desconocido. Y la misma aversión sienten los directivos municipales frente a la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de nuevos sistemas de gestión significa que el personal administrativo habrá de aprender técnicas de evaluación del desempeño a través de indicadores de gestión, algunos temerán ser

incapaces de aprender a hacerlo. Por tanto, quizá desarrollen una actitud negativa a trabajar con el nuevo sistema o tengan una conducta disfuncional si deben trabajar con ellos.

La causa de resistencia es el miedo a la pérdida personal de algo que ya se posee. El cambio amenaza lo “conquistado” el status quo. Cuando más haya uno invertido en el sistema actual, mayor resistencia mostrará ante el cambio. ¿Por qué? Porque teme perder el status, autoridad y jerarquía. Ello explica por qué los directivos municipales de más edad tienden a resistirse más al cambio que los jóvenes. Ellos han invertido más en el sistema actual y de ahí que tengan más que perder si se adaptan al cambio.

Liderazgo Visionario “Sinérgico”:

El estilo de “*Liderazgo Estratégico de El Sinérgico*”, nos define a un líder que confronta la posición de JEFE del líder administrador:

Es el Líder Sinérgico es aquel que crea el balance en la organización entre la expansión y la estructura que apoye el crecimiento. Capitaliza las habilidades y potencial tanto de la estructura organizacional como de su gente.

El Directivo Público Visionario define el futuro, alinea a la gente con dicha visión de futuro y los motiva e inspira para que luchen con hacer realidad ese futuro superando los obstáculos. El Directivo Público Visionario define cómo debería ser el futuro. El liderazgo visionario en primer lugar, da lugar a las organizaciones o las adapta y las guía ante circunstancias profundamente cambiantes.

Nuestras instituciones, ante un entorno poco cambiante como era hasta hace poco, se enfocaron a preparar Directivos Municipales Tradicionales.

Para cada Directivo Municipal Visionario o Emprendedor que creaba una nueva forma de gestión pública, se necesitaban decenas de líderes administradores para manejar las organizaciones en constante crecimiento. El ambiente turbulento de cambios rápidos y profundos de hoy en día demanda Directivos Visionarios y ya no tanto de líderes administrativos. El Directivo Visionario es una persona que delega y libera el potencial de las personas. Pues necesita de sus talentos e iniciativas para poner en práctica la visión.

La visión requiere de esfuerzos, dedicación y creatividad. Y todo esto va de la mano con la motivación e inspiración, comportamientos y actitudes de líder. El líder visionario es

conciente que también necesita de los recursos y habilidades de los demás. Pues la encarnación de la visión requiere también de habilidades administrativas.

Uno de los retos de los municipios es el promover el surgimiento de líderes visionarios y no sólo administrativos.

V. NECESIDAD DE LÍDERES NO DE JEFES:

La autoridad estará en crisis cuando quien manda se contente con ser un administrador (JEFE), sin decidirse a convertirse en LÍDER.

Lo que necesita un Municipio grande o pequeño al frente, no a un oportunista arrogante, sino a un servidor sincero y visionario.

¿Qué diferencias existen entre el Jefe y el Líder?

⊕ Para el Jefe, la autoridad es un privilegio de mando; para el Líder, un privilegio de servicio. El Jefe ordena: “Aquí mando yo”, el Líder dice: aquí sirvo yo; el Jefe empuja al grupo y el Líder va al frente, comprometiendo con sus acciones.

⊕ El Jefe existe por la autoridad; el Líder, por la buena voluntad. El Jefe cree que es suficiente una investidura de mando conferida desde fuera para conformar a su gusto el pequeño escenario sobre el que impera. El Líder no necesita exhibir ante sus colaboradores credenciales de legítima autoridad; su empeño generoso, su dinamismo mágico y su actitud de entrega son las mejores cartas con que los seguidores se enteran de que tienen una autoridad que no necesita imponerse por argumentos externos, sino por ejemplos entrañables. La autoridad del Jefe impone; la autoridad del Líder subyuga y convence.

⊕ El Jefe inspira miedo, se le teme, se le da la vuelta; se le sonrío de frente y se le critica de espaldas; tal vez se le odia en secreto. El Líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontánea simpatía, da poder a sus colaboradores; cuando él está presente fortalece al grupo.

⊕ El Jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace, la paga. Sanciona, castiga, reprende, en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción, pero ha cortado la rama torcida. El Líder jamás apaga la llama que aún tiembla, jamás corta el tallo que aún reverdece; corrige, pero comprende; castiga, pero enseña; sabe esperar. Por eso no busca las fallas por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.

⊕ El Jefe asigna los deberes, ordena a cada súbdito lo que tiene que hacer. El Líder da el ejemplo, trabaja con los demás, y como los demás es congruente con su pensar, decir y hacer; su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.

⊕ El Jefe hace del trabajo una carga; el Líder, un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse de trabajo, pero jamás se fastidian, porque el magnetismo del Líder abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir, de trabajar.

CUADRO COMPARATIVO DE ACTITUDES Y APTITUDES.

ADMINISTRADOR	LÍDER
<input type="checkbox"/> Administra	✓ Innova
<input type="checkbox"/> Es una copia	✓ Es un original
<input type="checkbox"/> Conserva	✓ Desarrolla
<input type="checkbox"/> Se concentra en sistemas y estructuras	✓ Se concentra en las personas
<input type="checkbox"/> Se vale del control	✓ Inspira confianza
<input type="checkbox"/> Visión a corto plazo	✓ Visión a largo plazo
<input type="checkbox"/> Pregunta cómo y cuándo	✓ Pregunta qué y por qué
<input type="checkbox"/> Su enfoque es parcial	✓ Su enfoque es integral
<input type="checkbox"/> Imita	✓ Es creativo
<input type="checkbox"/> Acepta status quo	✓ Desafía inteligentemente
<input type="checkbox"/> Hace las cosas bien	✓ Hace bien lo que se debe hacer

La diferencia sustancial radica en que el Líder desarrolla tres competencias:

Diagnosticar.- Es capaz de entender la situación en la que está inmerso y en la que debe influir para el logro de los objetivos.

Adaptabilidad.- Es capaz de adaptarse a la situación mediante un comportamiento que le permita afrontar las contingencias de la situación.

Comunicación.- Es capaz de comunicar en tal forma que lo piense, lo que diga y lo que entiendan sea lo mismo.

VI. LIDERAZGO PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA MUNICIPAL.

Los Municipios son una compleja realidad que no puede ser reducida a alguno de sus componentes en particular. Por ello todo aquel que quiera asumir el liderazgo en el Sector Público Municipal deberá tomar muy en cuenta los siguientes principios básicos:

1o. FLEXIBILIDAD:

Los principios organizativos deben ser en si mismos y en su aplicación concreta elásticos y susceptibles de ser adoptados a todas las necesidades.

2o. DEFINICIÓN:

Es necesario conocer con detalle las tareas, unidades y puestos que componen la estructura organizativa, así como los procedimientos y relaciones de autoridad que existen dentro de la organización.

3o. UNIDAD DE MANDO:

Es uno de los principios clásicos más conocidos. La autoridad sobre cada persona debe ser ejercida por un solo jefe. El objetivo de este principio es evitar que surjan conflictos de competencias y normativos por la existencia de más de un jefe para ciertos puestos.

4o. UNIDAD DE DIRECCIÓN:

Se encarga de asegurar que se siga un criterio único para cada grupo de actividades dirigidas a un mismo objetivo, de forma que la organización actúe de manera idéntica cuando se encuentre en situaciones iguales.

5o. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

La cesión de responsabilidad debe ir ligada a una delegación proporcional de autoridad, de manera que, si a un empleado se le va a exigir que responda de ciertas tareas, debe dotársele de la capacidad de decisión necesaria para conseguir los objetivos que se le exijan.

6o. EXTENSIÓN DEL CONTROL:

Existe un límite físico de subordinados que un jefe puede dirigir y controlar correctamente.

7o. HOMOGENEIDAD DE TAREAS:

Al diseñar puestos nuevos o distribuir tareas entre puestos existentes debe cuidarse que dichas tareas sean para cada empleado lo más homogéneas posibles. De este principio se derivan consecuencias sobre la especialización y la división del trabajo.

8o. LOCALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD:

La autoridad debe estar situada en el organigrama en la posición más adecuada para obtener la máxima eficacia en las decisiones.

9o. PRESENCIA DE LA AUTORIDAD:

Se debe garantizar la sustitución de la autoridad en caso de ausencia del titular.

10o. GRADUACIÓN DE LA AUTORIDAD:

El contenido de la amplitud de la autoridad que poseen los diferentes puestos de la jefatura decrecen cuanto más lejos están dichos puestos del vértice de la pirámide organizativa.

11o. EQUILIBRIO:

Debe buscarse el equilibrio entre el desarrollo vertical y horizontal y el contenido de los puestos de trabajo.

VII. CONSIDERACIONES FINALES.

Algunas preguntas acompañadas de respuestas breves quizá sea una manera eficaz de resumir este trabajo.

¿Cómo debe juzgarse el Liderazgo del Directivo Municipal?

El liderazgo debe juzgarse en función de las metas y propósitos del grupo. El Líder y el grupo deben plantearse las siguientes preguntas: ¿qué necesita el grupo en este momento para avanzar hacia la meta?, ¿cómo puedo contribuir para que se realice este proceso? Es una tarea difícil porque a veces las metas no son evidentes, no estamos seguros de un diagnóstico, ponemos en duda nuestras capacidades y recursos o sentimos temor por las consecuencias de intentar conductas que pueden tener resultados negativos.

¿Cuál es el mejor tipo de Liderazgo del Directivo Municipal?

No hay mejor tipo. Los grupos que trabajan en tareas diferentes necesitan diferentes tipos de liderazgo.

Los grupos necesitan ayuda para progresar en sus tareas y también para permanecer en condiciones de trabajo saludables. Un Líder debe ser sensible a estos dos aspectos. No debe preocuparse sólo la tarea, sino que debe prestar atención a los miembros para que haya comunicación y trabajen juntos.

¿Cómo debe juzgarse el éxito o fracaso del Directivo Municipal?

El éxito o fracaso, en la mayoría de los grupos, no puede atribuirse al Líder. Lo usual es que todo el grupo sea responsable del éxito o del fracaso. Las funciones del liderazgo pueden ser compartidas y a veces los demás miembros abdican sus responsabilidades.

Como todo, los líderes pueden estorbar esfuerzos de los miembros que podrían ser útiles al grupo. El Líder puede limitar los esfuerzos o la información disponible para el grupo.

Los grupos pueden obstaculizar la eficacia del liderazgo. Pueden tener normas anticuadas que lo invaliden o rechazar repetidamente los intentos de liderazgo y ocasionar que los líderes cesen sus esfuerzos. Por otra parte, el aliento y el apoyo probablemente produzca más intentos de liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA.

Castillo Blanco, Federico, Zafra Víctor, Manuel y Villalba Pérez, Francisca. ***El Municipalismo en América Latina: Desafíos y Propuestas en la Presente Década.*** CEMCI-UIM. Granada. España. 2001.

Corona Funes, Rafael. ***Estrategia: El cambio en la proyección del pensamiento empresarial.*** Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados S.A. de C.V. SICCO. México. 1998.

Gordon, Judith R. ***Comportamiento Organizacional.*** Prentice Hall. México. 1997.

Kast, Fremont E., y Rosenzweig, James E. ***Administración en las Organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias.*** Mc Graw Hill. México. 1999.

Krause, Donald G. ***El Arte de la Guerra para Ejecutivos.*** EDAF. Madrid. España. 2000.

Morgan, Gareth. ***Imágenes de la Organización.*** RA-MA Editorial. Madrid. España. 1990.

Senge, Peter M. ***La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.*** GRANICA. México. 1998.

Varona Arciniega, José Antonio. ***Organización y Reorganización de las Entidades Locales.*** CEMCI, Granada. España. 1998.

Vázquez, Gabriel. ***Liderazgo en el Desarrollo Organizacional.*** Módulo V del Diplomado en Desarrollo Organizacional. ITAM. México. 2000.

Wootton, Simon y Horne, Terry. ***Pensamiento Estratégico: Un camino a la estrategia paso a paso.*** PANORAMA Editorial. México. 2002.

EJERCICIO

ESTILOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Los estilos de liderazgo no son algo estáticos, sino que pueden cambiarse acorde a las necesidades, de la persona, el grupo o la organización.

Cualquiera que sea el estilo al que la persona tiende de una cierta manera “natural” puede ser modificado y enriquecido.

Tanto las personas como las organizaciones muestran un cierto ciclo natural de desarrollo, crecimiento y declinación.

Los líderes pueden romper ciclo y elevar la organización a niveles superiores de crecimiento y desarrollo.

El estilo que un día le dio resultado al líder tiende a repetirlo, y a sentirse cómodo con él. Pero cuando las circunstancias cambian, puede encontrarse atrapado en su viejo estilo de liderazgo. La seguridad suele ser también la tumba en tiempos turbulentos cuando el líder no asume el reto de renovarse.

El ciclo de vida del liderazgo está unido al ciclo de vida de la organización.

Las organizaciones solo progresan cuando los líderes identifican los retos y encuentran soluciones y alternativas creativas.

Se pueden identificar seis estilos de liderazgo acordes a diferentes etapas de la organización.

El Profeta: El visionario que crea algo donde no existía, que está pasos adelante del presente. Que tiene la energía de hacer los sueños realidad. Tiene altos estándares de desempeño y está casado con su visión.

El Bárbaro: Es el líder que lleva a la organización hacia un rápido crecimiento. Toma la visión del profeta e intenta implantarla de manera directa, pragmática, con fuerza y completamente orientado a la acción. Tiene mucha confianza en sí mismo, espera completa fidelidad de su gente.

El Constructor: Desarrolla las estructuras necesarias para el desarrollo de la organización. Incrementa la eficiencia del líder bárbaro. Se enfoca en la expansión, cantidad, calidad y diversificación. Inicia la transición del estilo de mando al de colaboración.

El Explorador: Desarrolla las habilidades que requiere el crecimiento exitoso de la organización. También incrementa la eficiencia del líder bárbaro. Se enfoca en la expansión, cantidad, calidad, diversificación y competencia.

El Sinérgico: Es el líder que crea el balance entre la organización y la estructura que apoye el crecimiento. Capitaliza las habilidades y potencial tanto de la estructura organizacional como de su gente.

Características del Líder Sinérgico:

- ✓ Toma en cuenta las aportaciones del bárbaro, explorador y administrador.
- ✓ En su liderazgo asimila los diversos estilos según las necesidades organizacionales.
- ✓ Comunica filosofía, valores y visión de la organización.
- ✓ Ve su liderazgo como servicio.
- ✓ Motiva a través de la autoestima y de una misión valiosa.
- ✓ Promueve y respalda los distintos puntos de vista.
- ✓ Crea una cultura que apoye la creatividad.
- ✓ Busca la interacción eficaz entre los departamentos y las especializaciones.
- ✓ Promueve las decisiones rápidas hacia el cliente-ciudadano, producto o servicio.

El Administrador: Es el líder que lleva a la organización a transitar el camino de la expansión a la operación segura y rutinaria, a través de integrar procesos y estructura. Pone el acento en el equilibrio entre administración y finanzas de la organización. No se involucra con el proceso de producción o instrumentación.

El Burócrata: Impone rígidos controles. No se interesa por la creatividad (vs. Profeta), ni por el crecimiento (vs. Bárbaro). Su eficiencia se basa en la planeación estratégica rígida, reducción de costos y adquiriendo (no inventando) nuevos productos o servicios.

El Aristócrata: Heredero del trabajo y logros de otros. Suele ser autocrático. Origen de la designación. Hambriento de símbolos de poder. Tiene muy mala comunicación con la gente y evita tomar decisiones.

AUTODIAGNÓSTICO DEL ESTILO PERSONAL DE LIDERAZGO

Instrucciones:

A continuación encontrarás cinco grupos de afirmaciones (A, B, C, D, E).

En cada grupo lee primero las ocho afirmaciones.

Después califica con el número "8" la afirmación que MEJOR te describa y con el número "1" la que sea MENOS descriptiva. Finalmente usa los números del "2" al "7" para calificar las afirmaciones restantes.

No dejes ninguna afirmación sin calificar y utiliza cada número una sola vez.

Grupo A	Calif.
1.- Mis ideas son de largo alcance y visionarias.	
2.- Mi mayor prioridad es sobrevivir y mi misión es clara y urgente.	
3.- Disfruto haciendo proyectos o proporcionando servicio.	
4.- Soy un comunicador convencido y entusiasta.	
5.- Busco equilibrar las fuerzas opuestas.	
6.- He desarrollado mi carrera sobre todo en áreas de asesoría y no en áreas operativas.	
7.- En las reuniones generalmente reviso cosas que pasaron.	
8.- Personalmente no he desarrollado un proyecto en mucho tiempo.	

Grupo B	Calif.
9.- Estoy dispuesto a hacer sacrificios con tal de ver mis ideas realizadas.	
10.- No me gusta analizar números y tendencias antes de actuar.	
11.- Me gusta evaluar y medir los resultados de mi trabajo.	
12.- Algunas veces tengo la impresión de estar trabajando para los proveedores y clientes-ciudadanos y no tanto para mi organización.	
13.- Discuto abiertamente la filosofía y los valores que sustentan mis decisiones.	
14.- Me considero un experto en procedimientos, procesos y sistemas.	
15.- No visualizo mi trabajo como incluyendo el desarrollo de nuevos programas y proyectos.	
16.- Me concentro en la planeación estratégica más que en producir nuevos programas y proyectos.	

Grupo C	Calif.
17.- Tiendo a retirarme por largos períodos para pensar las ideas.	
18.- Estoy a cargo y me siento cómodo tomando decisiones.	
19.- Tomo decisiones rápidamente, actúo y veo los resultados.	
20.- Me gusta mantener el récord y soy competitivo por naturaleza.	
21.- Soy duro con el desempeño pero suave con la gente.	
22.- El orden, la consistencia y que las cosas operen suavemente son la más alta prioridad para mí.	
23.- Los puntos de vista de la organización son más importantes que los de sus clientes-ciudadanos.	
24.- Una persona de mi posición tiene el derecho de disfrutar privilegios exclusivos.	

Grupo D	Calif.
25.- Las otras personas me consideran un poco diferente.	
26.- Otras personas dicen que soy autoritario y que no los consulto para tomas decisiones.	
27.- No soy visionario y no dedico mucho tiempo a soñar.	
28.- Creo que esta organización debería poner más énfasis en modernizarse.	
29.- Promuevo el trabajo de equipo y la constante mejora en la prestación de servicios y la realización de trámites.	
30.- Pongo más énfasis en el presente que en el futuro.	
31.- Creo que poner controles mas estrictos resolvería muchos de los problemas de la organización.	
32.- Solo unas cuantas personas y yo entendemos la estrategia de la organización.	

Grupo E	Calif.
33.- No soy muy organizado ni me interesan mucho los detalles.	
34.- Soy una persona orientada a la acción que no le gusta la planeación cuidadosa.	
35.- No me gusta perder el tiempo haciendo las cosas mediante comités.	
36.- Siento que la organización se empantana en papeleos.	
37.- Creo en el valor de la flexibilidad organizacional.	
38.- Pongo mucho énfasis en el control y la disciplina.	
39.- Paso más tiempo con el personal de asesoría que con el personal operativo.	
40.- Muchas veces no confío en que la gente va a hacer lo correcto.	

Instrucciones para calificar el cuestionario:

Escribe el número que asignaste a cada afirmación del cuestionario, suma los números de cada categoría y escribe el total en la línea correspondiente.

1.- Categoría Profeta:	Calif.
Afirmación 1	
Afirmación 9	
Afirmación 17	
Afirmación 25	
Afirmación 33	
TOTAL	

Este es tu promedio como **líder profeta**. El profeta es un visionario, que crea el futuro, y suscita la energía para llevar adelante la organización.

2.- Categoría Bárbaro:	Calif.
Afirmación 2	
Afirmación 10	
Afirmación 18	
Afirmación 26	
Afirmación 34	
TOTAL	

Este es tu promedio como **líder bárbaro**. El bárbaro es un líder que saca adelante a las organizaciones, tanto en tiempo de crisis y cambios rápidos, como de conquistas.

3.- Categoría Constructor:	Calif.
Afirmación 3	
Afirmación 11	
Afirmación 19	
Afirmación 27	
Afirmación 35	
TOTAL	

Este es tu promedio como **líder constructor**. Los constructores son líderes que crean las estructuras adecuadas para los cambios y crecimientos exitosos de las organizaciones. Ellos son los que inician el proceso de transición de la cultura de obediencia a la de colaboración.

4.- Categoría Explorador:		Calif.
	Afirmación 4	
	Afirmación 12	
	Afirmación 120	
	Afirmación 28	
	Afirmación 36	
	TOTAL	

Este es tu promedio como **líder explorador**. Los exploradores desarrollan las habilidades especializadas que se requieren para los cambios exitosos y para el crecimiento. Ellos completan la transición de una cultura de obediencia a la de colaboración.

5.- Categoría Sinérgico:		Calif.
	Afirmación 5	
	Afirmación 13	
	Afirmación 21	
	Afirmación 29	
	Afirmación 37	
	TOTAL	

Este es tu promedio como **líder sinérgico**. Los sinérgicos son líderes que mantienen el balance y continúan el movimiento hacia una organización en movimiento y crecimiento unificando y apreciando las contribuciones de los profetas, bárbaros, constructores, exploradores y administradores.

6.- Categoría Administrador:		Calif.
	Afirmación 6	
	Afirmación 14	
	Afirmación 22	
	Afirmación 30	
	Afirmación 38	
	TOTAL	

Este es tu promedio como **líder administrador**. Los administradores crean sistemas y estructuras integradas y cambian el foco de la organización de la expansión a la seguridad.

7.- Categoría Burócrata:		Calif.
	Afirmación 7	
	Afirmación 15	
	Afirmación 23	
	Afirmación 31	
	Afirmación 39	
	TOTAL	

Este es tu promedio como **líder burócrata**. Los burócratas imponen controles estrechos que inhiben la creatividad de los profetas y las conductas de riesgo de los bárbaros.

8.- Categoría Aristócrata:		Calif.
	Afirmación 8	
	Afirmación 16	
	Afirmación 24	
	Afirmación 32	
	Afirmación 40	
	TOTAL	

Este es tu promedio como **líder aristócrata**. Los aristócratas son los que heredaron el éxito y están alejados de las personas que actualmente llevan a cabo el trabajo. Frecuentemente causan rebelión y desintegración.

ESTILOS DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO

En la siguiente tabla marca tu calificación para cada estilo de liderazgo y después conéctalas con una línea para formar una gráfica que compare tus estilos preferenciales (autodiagnóstico).

Profeta	Bárbaro	Construc- tor	Explora- dor	Sinérgico	Adminis- trador	Burócra- ta	Aristócra- ta
40	40	40	40	40	40	40	40
39	39	39	39	39	39	39	39
38	38	38	38	38	38	38	38
37	37	37	37	37	37	37	37
36	36	36	36	36	36	36	36
35	35	35	35	35	35	35	35
34	34	34	34	34	34	34	34
33	33	33	33	33	33	33	33
32	32	32	32	32	32	32	32
31	31	31	31	31	31	31	31
30	30	30	30	30	30	30	30
29	29	29	29	29	29	29	29
28	28	28	28	28	28	28	28
27	27	27	27	27	27	27	27
26	26	26	26	26	26	26	26
25	25	25	25	25	25	25	25
24	24	24	24	24	24	24	24
23	23	23	23	23	23	23	23
22	22	22	22	22	22	22	22
21	21	21	21	21	21	21	21
20	20	20	20	20	20	20	20
19	19	19	19	19	19	19	19
18	18	18	18	18	18	18	18
17	17	17	17	17	17	17	17
16	16	16	16	16	16	16	16
15	15	15	15	15	15	15	15
14	14	14	14	14	14	14	14
13	13	13	13	13	13	13	13
12	12	12	12	12	12	12	12
11	11	11	11	11	11	11	11
10	10	10	10	10	10	10	10
9	9	9	9	9	9	9	9
8	8	8	8	8	8	8	8
7	7	7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5	5	5
MANDO		COLABORACIÓN				DESINTEGRACIÓN	