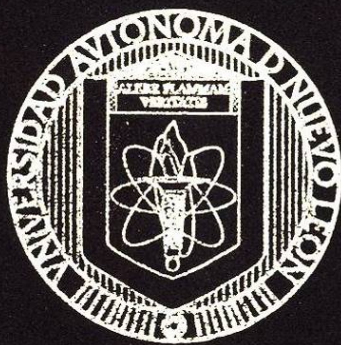


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



7 HERRAMIENTAS BASICAS

**LA PSICOLOGIA EN LAS ACTIVIDADES
LABORALES
LIDERAZGO**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

P R E S E N T A :

SARA HERBERT MIRANDA

ASESOR:

**ING. ROBERTO ELIZONDO
ING. ALFREDO DE LA GARZA**

CD. UNIVERSITARIA

MAYO DE 1995

T

TS15

.6

M47

C.I.

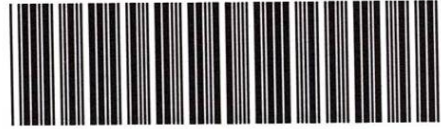
T

TS153

.6

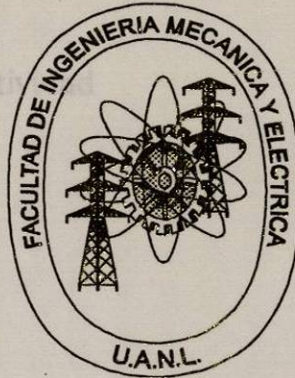
H47

C.1



1080064380

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



7 HERRAMIENTAS BASICAS

**LA PSICOLOGIA EN LAS ACTIVIDADES LABORALES
LIDERAZGO**

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE:

INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

SARA HERBERT MIRANDA

ASESORES:

ING. ROBERTO ELIZONDO

ING. ALFREDO DE LA GARZA

CD. UNIVERSITARIA

MAYO DE 1995



T
TS 156
.6
H47



Tesis



INDICE

Introducción	1
Fundamentos de la Calidad, La Productividad y de una Posición Competitiva	3
Historia de la Calidad	3
Definición de la Calidad	5
Tipos de Calidad	5
Calidad de Diseño/Cambio de Diseño	6
Investigación del Cliente	6
Análisis de Pedidos de Ventas/Servicios	6
Calidad de Conformidad	6
Calidad de Ejecución	7
Pérdida de la Calidad	7
Mejoramiento e Innovación (Creación de Calidad)	7
Los Beneficios de Mejorar la Calidad	7
Catorce Puntos para Administrar	8
Mensaje	10
Vista General de las Herramientas y Métodos de Calidad	11
Herramientas y Métodos del Ciclo PHEA	11

Las Siete Herramientas Administrativas	11
- Diagrama de Afinidad	11
- Diagrama de Interrelaciones	12
- Diagrama Sistemático	12
- Diagrama Matriz	13
- Análisis de los Datos Matrices	13
- El Cuadro del Programa de Decisión (CPDP)	13
- Diagrama de Flechas	13
Las Siete Herramientas Básicas del Control de Calidad	14
- El Diagrama y el Diagrama Integrado	14
- Sesión "Ideas y Opciones Súbitas"	14
- Hoja de Comprobación	14
- Diagrama de Pareto o Histograma	15
- Cuadro de Operaciones y Cuadro de Control	15
- Diagrama Difundido	15
- Estratificación	15
Las Herramientas Avanzadas del Control de Calidad	16
Vista General	16

La Psicología en las Actividades Laborales	18
El Hombre como Ser Social	18
Grupo Social y Masa	19
El Vínculo Social	21
Dinámica del Grupo	24
La Transmisión de los Sentimientos	25
Enfoques Teóricos	26
- La Teoría del Campo	27
- La Teoría Sociométrica	29
Cualidades del Liderazgo	31
La Visión Guiadora	31
La Pasión	31
La Integridad	32
- Conocimiento de Sí Mismo	32
- Sinceridad	32
- Madurez	32
- La Integridad es la Base de la Confianza	32
- La Curiosidad y la Audacia	32
- Entusiasmo	33
- Calidez	33
- Serenidad	33

Nota	33
Líderes No Gerentes	34
Liderazgo y Gerencia no son lo Mismo	34
Funciones del Liderazgo	35
Equipos y Características de Alto Desempeño	35
Hay que Conocerse a Sí Mismo	36
Existen dos Motivaciones Básicas	36
Acepte la Responsabilidad No Culpe a Nadie	36
Hay que Conocer al Mundo	38
El Aprendizaje de Mantenimiento	38
El Aprendizaje de Choque	38
El Aprendizaje Innovativo	38
Aprendiendo de la Adversidad	39
- La Primera Conducta	39
- La Segunda Conducta	39
Actuar por Instinto	39
Dejar Surgir el Yo, Pruébelo Todo	40
Reflexión y Resolución	40
Perspectiva	40
Pruebas y Medidas	40

Deseo	41
Maestría	41
Síntesis	41
Ponga a los Demás de su Parte	42
Conclusiones	43

INTRODUCCION

Para el estudio del comportamiento humano en el complejo ámbito de las relaciones laborales es necesario abordar fundamentos psicológicos y sociales, sobre todo; los elementos formativos de la conducta del hombre en su cotidiano convivir.

Siendo esta una tarea llena de dificultades para la cual se requiere una idónea y cabal comprensión y conocimiento del tema para superarlas con solvencia, y de esta manera; obtener una síntesis completa y útil, propósito que tratamos de desenvolver en este documento, y poder aportar materia de incalculable riqueza científica.

Logrando al mismo tiempo con el trabajo, el profesionalismo que demanda el tiempo actual.

En este estudio se hace hincapié en el empleo de las diferentes herramientas administrativas tan necesarias en la toma de decisiones a fin de obtener la calidad del producto; por lo que se abordan; las siete herramientas básicas, y demás.

De igual manera, se menciona como interviene la psicología de los trabajadores en las actividades laborales. Como te conduce a estar de buen o mal humor a la hora de ejercer tu trabajo, como influyen en tu persona y en la calidad de tu desempeño las motivaciones, incentivos o beneficios que otorgan en el mismo.

Como esta ligado el comportamiento del líder con la acción de ejercer una función bien desempeñada para obtener una excelente calidad.

La vida del hombre es navegar donde la relación es una necesidad continua. Es requisito para satisfacer esta necesidad un clima cálido para vivir la calidad.

La siguiente información es obtenida únicamente del libro:

**PLANIFICANDO PARA LA CALIDAD,
LA PRODUCTIVIDAD Y UNA
POSICION COMPETITIVA**

**HOWARD S. GITLOW Y PROCESS
MANAGEMENT INTERNATIONAL INC.**

VENTURA EDICIONES, S.A. DE C.V.

FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD Y DE UNA POSICION COMPETITIVA

Historia de la Calidad

Desde los tiempos de los jefes tribiales, reyes y faraones han existido las cuestiones sobre la calidad. El Código de Hammurabi, que data del año 2150 A.C., declara: "Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte." Cortándole la mano a quien hacía un producto defectuoso; aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales.

Alrededor del año 1450 A.C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel.

Durante el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial, la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo y la creación de partes intercambiables.

El Sistema Industrial moderno comenzó a surgir a fines del siglo XIX. En los Estados Unidos, Frederick Taylor fue el pionero de la administración científica; suprimió la planificación del trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los ingenieros industriales. El siglo XX trajo consigo una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados sólo para los ricos.

Entre 1920 y 1940 la tecnología industrial cambió rápidamente. La Bell System y su subsidiaria manufacturera, la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad instituyendo un departamento de ingeniería de inspección que se ocupara de los problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre sus departamentos. George Edwards y Walter Shewhart, como miembros de dicho departamento, fueron sus líderes.

La buena calidad es producto de las actividades planificadas y combinadas de todas las partes organizacionales de la compañía. Sitúa a un hombre al frente del programa de control de la calidad en posición de establecer y poner en vigor una política en toda la compañía respecto a la calidad, para dirigir las acciones que deben tomarse cuando sea necesario y dar la responsabilidad a quien corresponda en cada caso.

En 1924 el matemático Walter Shewhart introdujo el control de la calidad estadístico. También estaba muy consciente de los principios de la ciencia de la administración y del comportamiento, siendo él la primera persona en hablar de los aspectos filosóficos de la calidad.

En 1935, E. S. Pearson desarrolló el British Standard 600 para la aceptación de muestras del material de entrada, el cual fue sucedido por el British Standard 1008, adaptación del U. S. Z-1 Standard desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial. La Segunda Guerra Mundial apresuró el paso de la tecnología de la calidad.

En 1946 se instituyó la ASQC (American Society for Quality Control: Sociedad Americana del Control de la Calidad) y su presidente electo, George Edwards, declaró en aquella oportunidad: "La calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta.

Ese mismo año, Kenichi Koyanagi fundó la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers: Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) con Ichiro Ishikawa como su primer presidente. Una de las primeras actividades fue formar el Grupo de Investigación del Control de la Calidad (Quality Control Research Group: QCRG) cuyos miembros principales fueron Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka.

Estas tres personas desarrollando y dirigiendo el control de la calidad japonés, incluyendo el nacimiento de los círculos de la calidad. En 1950, W. Edwards Deming un hombre dedicado a la estadística, que había trabajado en la Bell System con George Edwards y Walter Shewhart, fue invitado a hablar ante los principales hombres de negocios del Japón.

En los años cincuenta y sesenta, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de la calidad total (Total Quality Control: TQC); el control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas.

Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. En 1958, un equipo japonés de estudio de control de la calidad, dirigido por el Dr. Kaoru Ishikawa, visitó a Feigenbaum en la General Electric; al equipo le gusto el nombre TQC y lo llevó consigo al Japón; sin embargo, el TQC japonés difiere del de Feigenbaum.

En 1954, el Dr. Joseph Juran fue invitado al Japón para explicar a administradores de nivel superior y medio el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades del control de la calidad.

Su visita fue el inicio de una nueva era de la actividad del control de la calidad, dirigiendo la senda de las actividades de la calidad basadas tecnológicamente en fábricas hacia un interés global sobre la calidad en todos los aspectos de la administración en una organización. En uno de sus libros más importantes, *Managerial Breakthrough* (Adelanto Administrativo).

Otro libro importante es *Quality Control Handbook* (Manual del Control de la Calidad), una guía para el mejoramiento de la calidad.

Definición de la Calidad

La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas.

La calidad también comprende el mejoramiento interminable del proceso ampliado de una firma.

Una empresa que ve al cliente como el elemento más importante en este rubro debe poder determinar cómo se están comportando sus productos y/o servicios y qué nuevas especificaciones dejarían más satisfecho al cliente.

En el otro extremo del proceso ampliado se encuentran los proveedores de la compañía. Las compañías y los proveedores trabajan conjuntamente para proveer productos/servicios de calidad y mejorar el proceso ampliado.

Tipos de Calidad

Los administradores deben comprender tres clases de calidad en el proceso ampliado:

- a. Diseño/Cambio de Diseño
- b. Conformidad
- c. Rendimiento

Calidad de Diseño/Cambio de Diseño

La calidad de Diseño comienza con la investigación del cliente y el análisis de las llamadas por servicios/ventas, lo que conduce a un concepto de producto/servicio que cumple con las necesidades de los clientes.

Investigación del Cliente

La investigación del cliente busca comprender sus necesidades, tanto actuales como futuras. La investigación del cliente puede realizarse internamente en la organización.

Análisis de Pedidos de Ventas/Servicios

El análisis de pedidos de ventas comprende la recolección sistemática y la posterior evaluación de la información concerniente a necesidades actuales o futuras del cliente, la cual se obtiene durante interacciones en las ventas a los clientes.

Calidad de Conformidad

La calidad de conformidad es el punto en que una empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requeridas para servir las necesidades de su cliente.

Calidad de Ejecución

La calidad de rendimiento determina el comportamiento de los productos o servicios de la empresa en el mercado.

Pérdida de la Calidad

Primero, ocurre una pérdida en la calidad cuando un proceso crea productos o servicios cuyo paquete de especificaciones se desvía de las necesidades del individuo.

Segundo, también se produce una pérdida en la calidad cuando un proceso crea mercancías o servicios cuyas características de calidad no son uniformes.

Mejoramiento e Innovación (Creación de Calidad)

El mejoramiento y la innovación son imprescindibles si una empresa desea ocupar una posición competitiva en un futuro. El mejoramiento en el proceso modifica los productos actuales y trabaja para reducir en forma continua la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del proceso.

Los Beneficios de mejorar la Calidad

- 1.- Aumenta la productividad
- 2.- Mejora la calidad
- 3.- Se reduce el costo por unidad buena
- 4.- Pueden rebajarse los precios

5.- Aumenta la moral de los empleados puesto que ya no se les ve como un problema, lo cual llevará a mayores beneficios;

- Menos ausencias
- Menos agotamiento
- Más interés en el trabajo
- Motivación para mejorar el trabajo

Catorce puntos para Administrar el Mejoramiento sin término del Proceso Ampliado

En sus "Catorce Puntos" el Dr. W, Edwards Deming hizo operativa su teoría de la administración. A continuación mencionamos los catorce puntos.

1.- Crear un constante propósito hacia el mejoramiento del producto y del servicio, con el objetivo de hacerse competitivo, permanecer en los negocios y proporcionar oportunidades de trabajo.

2.- Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. La administración en el occidente debe despertar al reto, asumir sus responsabilidades y tomar el liderazgo como cambio.

3.- Cesar la dependencia en la inspección para alcanzar la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección, imponiendo en primer lugar la calidad en los productos.

4.- Terminar la práctica de otorgar los negocios basándose en la etiqueta del precio marcado. En lugar de ello, reducir al mínimo el costo total. Tener un solo proveedor para cada renglón individual, basándose en una relación de lealtad y confianza a largo plazo.

5.- Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicios, para subir la calidad y la productividad, disminuyendo así los costos en forma constante.

El ciclo Deming puede ayudar a la gerencia a disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del procedimiento.

El ciclo Deming se compone de cuatro etapas básicas "planificar", "hacer", "estudiar" y "actuar". Por ello a veces se le llama ciclo PHEA (Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar). Se desarrolla un plan (planificar); dicho plan se prueba en pequeña escala o en forma de ensayo (hacer); se estudian los efectos del plan (estudiar), y luego se toman las acciones correctivas apropiadas (actuar). Estas acciones correctivas pueden conducir a un plan nuevo o modificado, de modo que el ciclo PHEA es una continua serie ascendente de mejoramiento sin término.

6.- Establecer el entrenamiento en el trabajo.

7.- Establecer un liderazgo (véase el punto 12). El propósito de esto debe ser ayudar a las personas, máquinas y artefactos a ejecutar un trabajo mejor. El Liderazgo de la gerencia necesita una revisión mayor, así como el de los empleados de la producción.

8.- Eliminar los temores, de modo que todos puedan trabajar eficientemente para la compañía.

9.- Echar abajo las barreras entre departamentos. El personal en investigaciones, diseño, ventas y producción debe trabajar como un grupo para predecir los problemas de la producción y en el uso que puedan encontrarse con el producto o servicio.

10.- Eliminar las consignas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo, pidiéndole "ceros defectos" y nuevos niveles de productividad.

11a.- Eliminar las normas de trabajo (cuotas) en el piso de la fábrica. Sustituir el liderazgo.

11b.- Eliminar la administración por objetivos. Eliminar la administración por números o metas numéricas. Sustituir el liderazgo.

12a.- Romper las barreras que roban al trabajador contratado por horas su derecho a sentirse orgulloso del trabajo realizado. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar, de pensar solamente en números a pensar en la calidad.

12b.- Romper las barreras que roban al personal administrativo y técnico su derecho a sentirse orgullosos del trabajo realizado. Ello significa "entre otras cosas", abolir la calificación anual o calificación por méritos y de la administración por objetivos, la administración por números.

13.- Establecer un programa vigoroso de educación y mejoramiento de sí-mismo.

14.- Poner a todo el mundo en la compañía a trabajar en el logro de esta transformación. La transformación es labor de todos.

Mensaje

Dejar de juzgar los resultados y comenzar a concentrarse en el mejoramiento de los procedimientos que causaron dichos resultados, es el mensaje del Doctor Deming para los gerentes.

VISTA GENERAL DE LAS HERRAMIENTAS Y METODOS DE LA CALIDAD

Herramientas y Métodos del Ciclo PHEA

Las múltiples herramientas y métodos que pueden utilizarse para disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso se dividen en tres grupos:

- Las Siete Herramientas Administrativas
- Las Siete Herramientas Básicas del Control de la Calidad
- Las Herramientas Avanzadas del Control de la Calidad.

Siete, número de herramientas en dos de las categorías anteriores, se considera en Japón como un número de suerte, país en donde muchas de dichas herramientas se han popularizado.

El siete representa también el número de piezas básicas en que debe consistir el equipo de un guerrero samurai al entrar en batalla.

Las Siete Herramientas Administrativas

1.- Diagramas de Afinidad

Utilizan un procedimiento de "ideas u opiniones súbitas" para ayudar a un grupo a reunir y organizar grandes cantidades de entrada creativa (ideas, hechos, opiniones) sobre un problema en un producto o procedimiento.

· Los puntos de vista sobre las cuestiones claves para dar un paso con éxito son:

- Partida
- Planificación
- Desempaquetar
- Empaquetar
- Llegada al nuevo lugar
- Establecerse en el nuevo lugar
- Cuestiones Sociales
- Nuevas Compras
- Conducir
- Obtener la devolución del depósito por daños

2.- Diagrama de Interrelaciones

El diagrama (diagrama/gráfico) de interrelaciones se utiliza para comprender aquellos problemas que tienen complejas relaciones de causa-efecto y/o complejas interrelaciones entre el objetivo y los medios. Frecuentemente, la entrada para un diagrama de interrelaciones es la salida de un diagrama de afinidad.

3.- Diagrama Sistemático

El diagrama sistemático ayuda a determinar las acciones necesarias para mejorar el rendimiento de un proceso o producto. Dichas acciones son:

- Empaquetar
- Desempaquetar
- Llegada
- Partida
- Cuestiones Sociales

4.- Diagrama Matriz

Muestra las interrelaciones entre dos o más características de procedimientos o productos. Con frecuencia se utiliza para representar las acciones necesarias para el mejoramiento de un procedimiento o producto en contra del personal/áreas, responsables de llevar a cabo dicho mejoramiento del procesamiento o producto.

5.- Análisis de los Datos Matrices, Mapa de Percepción y Glifos

Técnica Matemática sofisticada que estudia la fuerza de las interrelaciones entre dos o más características del procedimiento o producto.

6.- El Cuadro del Programa de Decisión del Procedimiento (CPDP)

Desarrolla planes contingentes, se utiliza con problemas de procedimientos y productos con los cuales no se está familiarizado.

7.- Diagrama de Flechas

Se utiliza para establecer un plan de acción con secuencias de tiempo para poner en práctica el mejoramiento de un proceso o producto cuando se conocen de antemano los pasos comprendidos en el mejoramiento.

Las Siete Herramientas Básicas del Control de Calidad (CC)

Constituye la columna central de todo esfuerzo de mejoramiento de la calidad; son extremadamente útiles al estudiar la efectividad de las medidas preventivas puestas en marcha en la fase "hacer" del ciclo PHEA.

Estas herramientas son utilizadas por todo el personal en la organización. Aquí se incluyen tanto al personal asalariado como a los trabajadores por hora, y son:

1.- El Diagrama y el Diagrama Integrado

Un diagrama es un resumen gráfico del flujo de varias operaciones (por ejemplo, tareas, decisiones y flujos) de un proceso o procedimiento.

Un diagrama integrado muestra qué unidad(es) organizacional(es) es la responsable de cada paso en un proceso.

2.- Sesión "Ideas u Opciones Súbitas" y Diagrama de Causa y Efecto

El diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama de espinazo o diagrama de Ishikawa, puede utilizarse para organizar las causas de un problema del proceso o producto en un formato lógico.

Son útiles para la identificación de la causa básica de un problema; son utilizados para organizar la entrada de una sesión de "ideas u opiniones súbitas".

3.- Hoja de Comprobación

Se utiliza para reunir datos sobre un producto o proceso en forma organizada de modo que aquellos puedan analizarse con una herramienta estadística.

4.- Diagrama de Pareto o Histograma

Separa los problemas de procedimientos o procesos que son "unos cuantos significativos" de aquellos otros que constituyen "muchos triviales".

5.- Cuadro de Operaciones y Cuadro de Control

Es un diagrama en secuencia de tiempo de una característica de calidad. Puede utilizarse para distinguir las causas especiales de variación de aquellas otras inherentes al sistema.

Un cuadro de control puede ayudar a la administración a decidir cómo resolver una causa especial de variación, o mejora del sistema para eliminar una causa de variación inherente al mismo.

6.- Diagrama Difundido

Representa gráficamente la fuerza y la dirección de las relaciones entre dos características del proceso o producto.

7.- Estratificación

Divide, sistemáticamente, un conjunto de datos sobre las características de un proceso o producto en subgrupos más pequeños de modo que es posible determinar la causa básica de los problemas del proceso o del producto.

Las Herramientas Avanzadas del Control de Calidad (CC)

Incluye todo aquello que no cubre las siete herramientas administrativas. Al igual que las primeras, las herramientas avanzadas del CC son extremadamente útiles para verificar la efectividad de las medidas preventivas puesta en marcha en la fase de "hacer" en el ciclo PHEA.

Incluyen el diseño de experimentos, los experimentos de Taguchi, el análisis de regresión, el análisis multivariado (por ejemplo, el análisis de factor, el análisis discriminante, la correlación ortodoxa, el análisis de grupo) y planes de modelo.

Vista General

Todas las herramientas y métodos que hemos visto más arriba, proporcionan un poderoso conjunto de dispositivos de diagnóstico que pueden emplearse en el ciclo PHEA para reducir la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.

La siguiente relación muestra algunos de los usos posibles de las siete herramientas administrativas, las siete herramientas básicas del CC y las herramientas avanzadas del CC respecto a las fases del ciclo PHEA.

Herramientas y Métodos del Ciclo PHEA			
Fases del Ciclo PHEA	7 Herramientas Administrativas	7 Herramientas Básicas del Ctrl. de Calidad	
Planificar	<ul style="list-style-type: none"> - Afinidad - Diagrama de Interrelaciones - Sistemático - Matrices - Datos Matrices - CPDP - Flechas 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagrama - Sesión "de ideas y opiniones súbitas" & Causa-Efecto 	Taguchi Multivariado
Hacer			
Estudiar		<ul style="list-style-type: none"> - Hoja de Comprobación - Pareto - Histogramas - Cuadros de Control - Difundido - Estratificación 	Multivariado Planes de Muestra Diseño de Experimentos Regresión
Actuar			

La siguiente información es obtenida únicamente del libro:

**RELACIONES
HUMANAS**

GREGORIO FINGERMANN

ATENEO, S.A. DE C.V.

LA PSICOLOGIA EN LAS ACTIVIDADES LABORALES

El Hombre como Ser Social

Las relaciones humanas en las actividades laborales deben considerarse como un enfoque de la psicología del trabajo. Pero, ésta no puede entenderse bien sin un conocimiento previo y exhaustivo de la psicología social. Debemos partir, pues, del principio de que el comportamiento del hombre es completamente diferente cuando se encuentra aislado, o cuando forma parte de un grupo.

En realidad, ningún ser humano se halla completamente aislado. Siempre y en todo lugar es miembro de una familia, mantiene relaciones con otros hombres, forma círculos. En los pueblos civilizados es ciudadano de una nación, y en el mundo de la industria forma parte de un equipo laboral.

El hombre es, pues, como ya lo dijera Aristóteles, un ser eminentemente social. El hombre vive en sociedad y esa sociedad formada por hombres como él constituye su contorno vivo, esto es, su ambiente social.

Ahora bien, al igual que existe en el individuo la conciencia de sí mismo, es decir, una conciencia personal, también el grupo posee una conciencia de sí, a la cual se ha dado en llamar conciencia colectiva o supraindividual, que bien podría calificarse asimismo de conciencia social.

Si analizamos esta conciencia social descubrimos que está integrada por una pluralidad de elementos psicológicos sumamente ligados entre sí, en que los elementos representativos, ideativos, afectivos, emocionales y volitivos forman una verdadera masa que da lugar a las motivaciones de la conducta de grupo.

Pero cuando hablamos de conciencia colectiva, o de conciencia social, no debemos entender que esta conciencia existe por encima del grupo, sino como algo que cada uno de los componentes de éste lo experimenta en sí, como una vivencia propia.

De todo ello resulta que cada individuo se siente ligado al grupo a que pertenece y, a su vez, todos los componentes de éste concuerdan unos con otros, en su comportamiento hacia la totalidad grupal.

Los hombres que forman el grupo, no son más que la materia de éste, pero el grupo, por su parte, como totalidad moldea y elabora esa materia amorfa para darle consistencia y forma. Por consiguiente, no puede considerarse a la comunidad grupal como una mera suma de individuos, tal como sostiene el individualismo, sino que se trata de una verdadera realidad supraindividual, en que el grupo social es una totalidad, una unidad integrada que da vida a cada uno de los miembros individuales.

Grupo Social y Masa

Conviene hacer aquí una distinción entre grupo social y masa. La masa no es más que una multitud de individuos, pero desordenada y desarticulada. Se trata de un simple montón de personas agrupadas accidentalmente. En cambio, el grupo social, o "sociedad", es una multitud ordenada, organizada y mantenida como unidad, en virtud de la cohesión interna y en vista de un fin común.

Pueden servir de ejemplo las agrupaciones políticas, religiosas, culturales, deportivas, comerciales, etc. También pueden servir de ejemplo las agrupaciones más simples y primitivas, como las que se designan con el nombre de "clan" y "tribu". Pero cuando en psicología hablamos de "sociedad" no nos referimos a organizaciones específicas, sino a toda asociación espontánea de convivencia humana.

Según lo que llevamos expuesto, se puede definir la sociedad "como toda unión existente entre los hombres, por sola razón de ser hombres". Es suficiente que dos individuos vivan juntos para que haya sociedad, o, para tomar el ejemplo de Locke, basta que un inglés y un indio se encuentren en la selva de América, como Robinson y su compañero en la isla de Juan Fernández, para que haya estado de sociedad.

Pero no tenemos que ir a la lejana isla del Pacífico para buscar un ejemplo. En la vida civilizada, el matrimonio formado por el marido y la mujer puede servir de paradigma de la más pequeña sociedad.

Se ha definido, asimismo, a la sociedad como "la unión estable de un grupo de voluntades que persiguen un mismo fin". Se trataría, en este caso, de una agrupación voluntaria, artificial y no espontánea y natural. Pero, como quiera que sea, por el solo hecho de la unión de un grupo de individuos, de su asociación, nace una serie de fines comunes, que pertenecen sin duda, también, a los individuos, pero no aislados, sino como integrantes del grupo social.

Estos fines a que hemos aludido pueden ser de orden material, como la conservación del grupo como tal, de su cohesión, de su estabilidad, de su prosperidad económica, de su expansión territorial, etc. Pero pueden ser también fines de orden moral, como es el progreso de la ciencia, del arte, del derecho, de una justicia humanitaria y social.

En el ámbito laboral, los fines materiales pueden consistir en una justa retribución del salario, la seguridad en el empleo, la conservación de la salud, la satisfacción en el trabajo, etc., y en el orden moral, los fines pueden ser, entre otros, el respeto, la estima, la consideración de los superiores jerárquicos y de los compañeros de labor, lo que contribuye a dar a cada uno de los miembros del grupo y al grupo mismo su propia estimación.

Cuando todos estos fines no se logran, no es difícil que surja el descontento, como un sentimiento de frustración, y que la descarga emocional consecutiva se traduzca entonces en una actitud agresiva contra lo que se considera un obstáculo en el logro de dichos fines.

Para alcanzar los propósitos señalados es necesaria la intervención de la voluntad de todos y de cada uno de los miembros del grupo, pero nunca en forma individual y desordenada, porque ello entrañaría la dispersión de las fuerzas puestas en acción. Esta es la razón por la cual en toda sociedad o comunidad surge siempre una autoridad, que es la que marca las instrucciones para el grupo, dándole unidad y consistencia.

La autoridad viene a ser, de este modo, el poder moral y material que impone sus decisiones, y la que dicta las leyes y normas a que deben obedecer y ajustarse todos y cada uno de los miembros del grupo social.

Además de la autoridad directriz, otro carácter que distingue al grupo social como un todo, o sea, como una unidad, es la solidaridad, que consiste esencialmente en la mutua dependencia entre las diversas partes del organismo social y sus influencias recíprocas.

Estas influencias que mantienen el lazo social pueden ser de diferentes clases: físicas, geográficas, biológicas, psicológicas, intelectuales y emocionales.

Llegamos en este punto a poner de relieve que existen dos fuerzas que mantienen la unidad grupal: una fuerza endógena que actúa desde el interior del grupo mismo y es de carácter emocional, y otra constituida por factores que actúan desde el exterior y que forman el ambiente circundante, de carácter objetivo, dentro del cual se mueve el grupo social.

El Vínculo Social

Dada su naturaleza social, el hombre nunca puede actuar totalmente solo. Siempre lo hace dentro de un grupo humano, aunque sea muy reducido. Para substituir, debe adaptarse irremisiblemente a la comunidad grupal de que forma parte. Pero, además de los seres que lo rodean y que son personas como él, desde el instante de nacer ya encuentra ciertas formaciones, ciertas estructuras, ciertos productos específicamente sociales, que fueron elaborados anteriormente por la vida en común.

Estos hechos sociales, llamados productos del espíritu o productos culturales, son la lengua, la religión, que etimológicamente significa lo que "liga", lo que "une"; los mitos, las costumbres, el derecho, el Estado, el arte, la ciencia, la técnica, etc.

Estos productos, que Hegel llama "el espíritu objetivo", tienen en efecto un carácter objetivo permanente y son independientes de la conciencia individual. Se desarrollan en el curso de la historia de la humanidad y constituyen los vínculos que mantienen unidos a los individuos del grupo entre sí y al grupo en su totalidad.

En general, estos productos sociales consisten en modos de obrar, de pensar y de sentir exteriores al individuo, y se imponen a él con una especie de fuerza coercitiva. Así, por ejemplo, no podemos sustraernos a la acción compulsiva del idioma si queremos comunicarnos con los demás.

Tampoco podemos sustraernos a las costumbres ni a las leyes que rigen el grupo social y que son su producto espiritual. Tanto el idioma como las leyes, como las costumbres, existen antes del nacimiento del individuo, antes de la integración del grupo.

Se trata, por consiguiente, de maneras de obrar, de sentir y de pensar extraindividuales o supraindividuales. Estos productos del espíritu constituyen, como dijimos, los lazos y los vínculos que mantienen la unidad social.

Debemos considerar a estos productos como verdaderos carriles que el hombre encuentra ya hechos y entre los cuales se ve obligado a marchar, so pena de chocar con el contorno vivo del grupo social y sufrir sus sanciones.

En efecto, si violamos las leyes del derecho, recibimos un castigo; si infringimos las reglas de la moda en vigencia, nos exponemos al ridículo. Es cierto que una fuerte personalidad puede, con su esfuerzo y con su genio creador, reaccionar y modificar ese ambiente social, ese contorno impersonal, pero es cierto también que no puede librarse de él totalmente.

Cada uno de los seres humanos se mueve dentro del ámbito social y vive y participa de esos productos espirituales que, como vimos, son anteriores al individuo mismo. Para comprender al ser humano hay que considerarlo como miembro de una sociedad a la cual está unido por la acción recíproca y la solidaridad.

El individuo recibe de la sociedad todos los beneficios de la cultura y de la civilización: el lenguaje, el arte, la ciencia, los frutos de la técnica, etc. Por su parte, da a la sociedad algo propio, mediante sus inventos, sus nuevas creaciones, los frutos de su trabajo.

Si bien el hombre recibe y da para emplear los términos de Spranger, cada ser humano actúa en forma diferente, de acuerdo con sus tendencias, con sus deseos y preferencias. Cada individuo, en efecto, tiende y dirige su actividad hacia aquello que le resulta más valioso, es decir, hacia aquellos objetos que considera más importantes, o sea, que estima más y a los cuales otorga mayor preferencia.

El hombre realiza así una valoración de los objetos que pueden ser cosas, actos o pensamientos, etc. Se trata, por lo tanto, de una nueva clase de creaciones del espíritu, que llamamos valores. Estos pueden referirse a cosas, seres, actos, fenómenos morales, estéticos, religiosos o sociales.

Pero lo importante es hacer notar que tales valores obran sobre la persona como verdaderos estímulos, provocando reacciones afectivas y determinando la conducta de acuerdo con la índole particular de cada uno.

Debemos señalar aún que los valores no son únicamente estímulos para la actividad individual, sino que también el grupo social se orienta hacia aquello que le resulta más valioso. Además, cada etapa de la civilización tiene un sistema especial de valores, y en cada momento histórico estos valores suelen ser los mismos para los hombres de dicha época.

Recuérdese, a este respecto, la época de las Cruzadas, cuando todo el pueblo se movía en virtud de un valor máximo, el de rescatar el Santo Sepulcro, es decir, que se movía por un valor religioso. Para el Renacimiento el valor máximo estaba representado por la ciencia y el arte, y la Revolución Francesa se produjo para lograr el valor máximo que fue la libertad.

Todos los grandes movimientos populares que registra la historia tienen como móvil un factor social. Hasta en aquellos movimientos de grupo, a los cuales atribuimos un factor económico, en el fondo inconsciente de la masa bulle un fermento social.

De todo esto se infiere que los valores que hemos mencionado suelen combinarse en la mayor parte de los hombres y también en los grupos, pero siempre hay un valor que domina e influye en la orientación del movimiento.

En resumen, no se puede concebir al ser humano sin la noción de sociedad. Es, precisamente, el contenido social lo que hace que un individuo sea una persona. Desde cualquier punto de vista que se analice la conciencia humana, siempre se encontrará en ella un contenido social, porque el hombre, en abstracto, no existe.

Todo individuo, todo ser humano, es un ser concreto. Pertenece a una familia, a un pueblo, a una raza, a una nación, a una época determinada y a un grupo profesional o gremial. Todos estos factores de carácter social moldean la personalidad por múltiples influencias, entre las cuales ocupan el primer lugar la imitación, señalada en su tiempo por Gabriel Tarde, la educación y la sugestión.

Por la imitación reproduce gestos, palabras y actos que percibe en otras personas, y los incorpora al acervo de su personalidad. Por la imitación, que es instintiva, podemos explicarnos los hábitos comunes a todo un grupo social, como sus costumbres, sus modismos, sus modalidades, etc.

La educación, por su parte, opera de un modo más consciente, puesto que organiza en forma más sistemática las influencias externas.

Pero el individuo influye, a su vez, sobre el grupo social y puede determinar por su acción nuevas ideas, nuevas concepciones, nuevos modos de pensar y de actuar. No son únicamente los grandes reformadores, los grandes genios o los grandes conductores de los pueblos quienes influyen sobre las masas, sus hábitos y sus costumbres.

Toda persona que posea alguna energía es capaz de ejercer influencia sugestiva sobre el grupo social en que vive, modificándolo en cierta medida. Esta es la importancia del educador en el ámbito de la enseñanza, del jefe o "líder" dentro del grupo laboral y del comandante en el ejército.

Hay, por lo tanto, una interacción de influencias recíprocas del individuo y del grupo social, que implican interferencias mutuas, puesto que la acción y la libertad personal de cada uno de los miembros de la comunidad se ven limitadas y restringidas por las necesidades y aspiraciones del grupo social.

Por otra parte, la comunidad tampoco puede prescindir totalmente de las aspiraciones y necesidades de sus miembros. Hay, por lo tanto, una interacción y una dependencia mutua entre el individuo y la comunidad.

De ahí la necesidad de propender a que las relaciones entre las dos partes se mantengan en la mayor armonía posible, conciliando las aspiraciones de los miembros, con las necesidades del conglomerado social.

Dinámica del Grupo

Los ejemplos que acabamos de mencionar nos muestran que una de las características fundamentales del grupo social es su dinamismo, aunque existe otro aspecto diferente y también importante, que es el estático.

Este último aspecto se refiere al nombre del grupo, a su estructura y constitución, así como a las finalidades y propósitos que persigue. En cambio, el aspecto dinámico se refiere a su movimiento, puesto que todo grupo está siempre en actividad, realizando algo. Se transforma y cambia continuamente, ya sea en sus directivas o en sus miembros.

Además, cada grupo acciona y reacciona con otros núcleos, y asimismo con los individuos que integran su propio núcleo. El grupo social, cualquiera que sea su índole, necesita actuar siempre; de lo contrario está destinado a desaparecer como grupo.

Esto ocurre con frecuencia en casos de grupos financieros profesionales, laborales, artísticos, etc., cuando se rompen los lazos que tenían unidos a sus miembros y cada uno de ellos sigue sus impulsos e intereses propios.

Los movimientos de grupo no son fruto del azar. Se producen naturalmente y obedecen a causas determinantes que se pueden observar en todos los sectores de la vida humana: en la actividad industrial, en las organizaciones mercantiles, en los centros educativos, en el ejército, en los círculos deportivos, etc.

Pero lo que interesa al científico, psicólogo o sociólogo es averiguar las causas del comportamiento de los grupos y de su forma de actuación peculiar. Como no existe un método específico para abordar el problema, es preciso acudir al auxilio de diversas disciplinas, especialmente a la psicología, la antropología, la sociología y la estadística, que son las más importantes para descubrir de qué naturaleza son estas fuerzas causantes del dinamismo de grupo.

Una vez descubiertas las causas, se podrán establecer las leyes que rigen esos movimientos y sólo entonces será posible aplicar los principios descubiertos como procedimientos prácticos.

Si se analizan los movimientos de los grupos, se descubre fácilmente cuáles son las fuerzas que condicionan la dinámica de dichos grupos. Se trata de una serie de fuerzas que se ejercen, como ya dijimos, desde el interior mismo del grupo, así como desde el exterior representado por el contorno ambiental.

Todas esas fuerzas, tanto centrípetas como centrífugas, son las que van a imprimir la dirección y la naturaleza del grupo. Se podría decir que la "dinámica del grupo" es a los grupos como la "dinámica de la personalidad" es a los individuos.

De todo esto resulta que los móviles de la conducta grupal son los mismos que determinan el comportamiento individual. Sus factores internos son los que responden a la satisfacción de las necesidades básicas de índole biológica, pero también a la satisfacción de las aspiraciones espirituales.

En cuanto a los factores externos, parece ser que gravitan más sobre el grupo que sobre el individuo mismo. Las presiones del ambiente, las normas, las reglas, los fines y los propósitos del grupo son mucho más intensos sobre éste, puesto que debe moverse como un todo unificado.

La Transmisión de los Sentimientos

Dentro de los factores internos, los sentimientos con respecto a los estados emocionales desempeñan un papel importantísimo en el comportamiento colectivo, porque provocan los mismos sentimientos en cada uno de los miembros del grupo.

Las emociones de la alegría o de la tristeza, de miedo o de dolor, de cólera o de entusiasmo, tienen un modo particular de expresión. Todos estos estados se transmiten por imitación instintiva, tanto los movimientos expresivos como los estados internos concomitantes, y por contagio pasan de un sujeto a otro.

Pensemos en lo que ocurre en las grandes aglomeraciones o en un teatro. Es suficiente que alguien en el público dé una voz de alarma, para que inmediatamente se produzca el pánico y todo el mundo trate de ponerse a salvo, con peligro de su vida y la de los demás.

Lo que ocurre con los sentimientos negativos, también acontece con los positivos. En el teatro, hasta que una persona comience a aplaudir, para que el público lo acompañe en los aplausos con todo entusiasmo.

Todos estos fenómenos nos confirman que el "alma no tiene ventanas cerradas", según la expresión de Vierkandt. Las ventanas de recíproca comunicación son el lenguaje, los gestos, la mímica, la palidez o el rubor, es decir, lo que llamamos movimientos expresivos.

Es muy difícil que un hombre permanezca completamente impasible y no refleje algún estado de ánimo. Los espías mismos, bien adiestrados para el disimulo mediante la inhibición de los movimientos reveladores, caen también a veces en las redes del contraespionaje.

El factor emocional desempeña en la vida social una función de capital importancia, porque de él depende el éxito o el fracaso de toda labor emprendida por un grupo. El trabajo en equipo requiere un entusiasmo contagioso, para que las energías de todos y de cada uno de los miembros se unan y se vuelquen en perfecta coordinación, con el fin de llevar a cabo sus propósitos de manera satisfactoria.

De ahí la necesidad de mantener el clima emocional en todo ambiente de trabajo, lo que en términos técnicos se llama "clima moral o social".

Los sentimientos y las emociones son la sangre de nuestro espíritu. Las sensaciones, las percepciones, las imágenes y hasta las ideas y los pensamientos no son más que el esqueleto que necesita de las emociones para entrar en acción.

Enfoques Teóricos

En las últimas décadas se han hecho muchos estudios acerca de los grupos y los problemas abordados. Los métodos empleados por los autores para estudiarlos fueron tan diferentes, que sembraron la confusión en los medios científicos. Pero en realidad no hubo una verdadera contradicción entre las diversas teorías emitidas, sino que las diferentes explicaciones dadas acerca del comportamiento de los grupos obedecían a las distintas clases de grupos tomados para su estudio.

De todos estos diferentes enfoques, sólo vamos a ocuparnos, aunque brevemente, de las dos teorías más recientes al respecto: la teoría del campo, formulada por Kurt Lewin, y la teoría sociométrica, emitida por Jacob L. Moreno.

A) La Teoría del Campo.

Es sabido que Freud y la escuela psicoanalista creada por él explican la conducta humana buceando en el inconsciente, es decir, en los restos sumergidos allí desde la más tierna infancia.

Explican la formación de grupos por la influencia de los elementos inconscientes de carácter emocional, más que por la acción consciente de los miembros del grupo para un trabajo consciente.

Kurt Lewin, psicólogo de la escuela Gestaltista alemana, vivió en Estados Unidos desde 1932 hasta su muerte, ocurrida en 1947, y formuló una nueva teoría del campo. Según esta doctrina, la conducta no depende ni del pasado ni del futuro, sino del presente como una situación total.

Esta situación engloba tanto el pasado como el futuro psicológico. La conducta grupal se relaciona no sólo con las necesidades interiores, sino también con una serie de fuerzas o variables, que afectan la conducta del grupo.

El "campo psicológico" es análogo al campo físico y, como éste, contiene una serie de fuerzas cuya intensidad, sentido y dirección, van a determinar la dirección, el sentido y el movimiento del grupo. La tarea del psicólogo consiste, según él, en elaborar los métodos de observación de análisis y de medición de esas fuerzas, para poder formular las leyes a que obedece el funcionamiento del grupo.

Lewin creía que era posible experimentar en las ciencias sociales, como se hace en física o en química. El espacio social era para él tan real como el espacio físico. Lo más importante de su teoría es la forma en que efectúa el análisis. En vez de escoger uno u otro de los factores aislados dentro de una situación, estima que conviene más considerar la situación como una totalidad y someter después a un análisis más específico los diversos elementos de la situación dada.

Con el objetivo de lograr mayor precisión, más exactitud y rigor lógico en el pensamiento, Lewin creyó que era necesario hacer representaciones matemáticas de las situaciones psicológicas. Por esta razón sus escritos, como los de sus discípulos, están llenos de fórmulas matemáticas y hasta de figuras geométricas.

Podemos decir que toda su teoría del campo se basa en estos tres conceptos:

- 1.- Topología
- 2.- Psicología Dinámica
- 3.- Las Fuerzas del Campo.

La aplicación del principio topológico permite al investigador trabajar con relaciones espaciales. El segundo concepto se refiere a la psicología dinámica del individuo o del grupo, para estudiar su conducta. El concepto de "fuerzas del campo" significa la interacción entre las tensiones del individuo y las presiones que surgen de los campos circundantes.

Es interesante el análisis hecho sobre estas presiones circundantes y la aplicación que ellas pueden tener dentro del ámbito laboral. Lewin menciona, entre otras, las siguientes fuerzas: temor a perder participación en el mercado, publicidad, técnica de ventas, ubicación en la empresa, adopción de un producto por el consumidor; ingresos; costos; beneficios; propaganda; producción; distribución, etc.

Muy importante es también su aporte al estudio de los problemas sociales y educativos. Al tratar de la dinámica de grupos, Lewin supone que cada sector tiene propiedades características de su conjunto, pero no de sus partes.

Cada individuo, lo quiera o no, está integrado a su grupo. Si este último cambia de fines y de orientación se produce un proceso reeducativo, basado en el tratamiento de los individuos como miembros de grupos y no como seres individuales.

Es más fácil cambiar la ideología de un grupo que la de un individuo. Esto se ve más claramente en el campo político. La razón es simple. Un individuo no puede desviarse de las normas del grupo, salvo que se sienta capaz de desligarse de éste, o que su ideología no esté absolutamente compenetrada con la del grupo a que pertenece.

¿No hemos visto políticos que por una determinada razón se pasan, con banca y todo, de un partido a otro?.

B) La Teoría Sociométrica.

Esta doctrina, desarrollada por el psiquiatra Jacob L. Moreno, radicado en Estados Unidos, enfoca el problema social de la vida del grupo destacando el factor emocional de las relaciones mutua entre los miembros de éste, denominados por él "átomos sociales".

La sociometría, que se ha divulgado mucho en el país del Norte, ha sido definida como "el estudio matemático de los caracteres psicológicos de las poblaciones, la técnica experimental de los métodos cuantitativos, y los resultados obtenidos por su aplicación". Como su nombre lo indica, trata de medir las relaciones interindividuales, así como la de los grupos mismos.

Este método, sin embargo, ya había sido preconizado como medición de la "distancia social" por Emory Stephen Bogardus, de la Escuela Relacionista de Chigo, pero alcanzó popularidad gracias a las publicaciones de Moreno, quien 1934 creó un instituto con un teatro para la realización de sesiones psicodramáticas y sociodramáticas con fines terapéuticos.

Al considerar a los individuos como átomos en vez de socios, les atribuye, como a los de la física, dos fuerzas: la atracción y la repulsión. Habría en las relaciones humanas también sistemas de preferencias: la simpatía y la antipatía.

El procedimiento para descubrir los sentimientos de afinidad o de oposición que experimentan los individuos entre sí, consiste en invitar a un miembro del grupo a que elija a uno o varios de sus vecinos que prefiera, como compañeros de juego o de trabajo.

En esto consiste el llamado test sociométrico. Su libro está lleno de complicados gráficos en que se establecen las relaciones interpersonales. Esta tipo de test se ha aplicado en Estados Unidos, para averiguar, entre otras cosas, cuáles son los vecinos preferidos de los distintos inquilinos, según la raza, la nacionalidad, la religión, etc.

Se trata de una elección espontánea, en fábricas, talleres, escuelas, colegios, etc. No significa, por ello, ninguna novedad, pero su aplicación en la vida práctica adquiere cierta importancia, porque permite al investigador penetrar en la raíz de las afinidades o los conflictos que se producen tan pronto como dos o más personas deben estar juntas.

El psicólogo podrá descubrir así el origen oculto de las tensiones, del malestar y de los conflictos que se originan entre miembros del grupo, puesto que hará surgir a la superficie las fuerzas antagónicas.

La siguiente información es obtenida únicamente del manual:

**COMO LLEGAR A
SER UN LIDER**

**CURSO OTORGADO POR KERNELL
INGENIERIA DE SOFTWARE**

AÑO DE 1993

CUALIDADES DEL LIDERAZGO

La Visión Guiadora

El líder tiene la idea clara de qué es lo que quiere hacer personal y profesionalmente y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos.

La Pasión

La pasión subyacente por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, línea de conducta. El líder ama lo que hace y le encanta hacerlo. Sin esperanza no podemos sobrevivir ni mucho menos progresar.

LA INTEGRIDAD

Conocimiento de Sí mismo

Cuando uno se conozca, con sus puntos fuertes y sus puntos débiles, y sepa que es lo que quiere y por qué lo quiere, puede triunfar.

Sinceridad

Es la clave del conocimiento de sí mismo. Se basa en honradez de pensamiento y acción, firme devoción a los principios y entereza fundamental.

Madurez

Es importante para el líder porque conducir no es solo mostrar el camino o dar órdenes. Todo líder necesita haber tenido la experiencia de ser seguidor, de haber aprendido a ser laborioso, observador, capaz de trabajar con otros y aprender de ellos, nunca servil.

La Integridad es la Base de la Confianza

La otorgan los colegas y los seguidores, y sin ella el líder no puede funcionar.

La Curiosidad y la Audacia

El líder se interesa en todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentado, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos sino que acepta errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

Entusiasmo

No me puedo imaginar falto de entusiasmo a ninguno de los líderes que conozco, es una de las características generales.

Calidez

Normalmente un pez frío no es un buen líder una personalidad calida es contagiosa.

Serenidad

Razón y juicio, cualidades propias de un líder (Tácito historiador romano).

NOTA:

La autoridad mana de aquél que sabe

El Ejecutivo más valioso es aquél que entrena a alguien para ser un hombre mejor.

LIDERES NO GERENTES

- El gerente administra
- El gerente es una copia
- El gerente conserva
- El gerente se concentra en sistemas y estructuras
- El gerente se vale del control
- El gerente tiene visión a largo plazo
- El gerente pregunta cómo y cuándo
- El gerente fija la vista a las utilidades
- El gerente imita
- El gerente acepta el statu quo
- El gerente es el clásico buen soldado
- El gerente hace las cosas bien
- El líder innova
- El líder es original
- El líder desarrolla
- El líder se concentra en las personas
- El líder inspira confianza
- El líder tiene una perspectiva a largo plazo
- El líder pregunta qué y por qué
- El líder mira el horizonte
- El líder origina
- El líder lo desafía
- El líder es la persona que no depende de nadie
- El líder hace las cosas que se deben hacer

Liderazgo y Gerencia no son lo mismo

El liderazgo se refiere a dar dirección, constituir equipos e inspirar a otros equipos, mediante el ejemplo y la palabra.

Uno puede ser gerente, pero no será un líder mientras su personalidad y su carácter, su conocimiento y su destreza para realizar las funciones del liderazgo no sean reconocidos y aceptados por los demás involucrados. Esta es una diferencia fundamental.

La gerencia es liderazgo sin inspiración.

Lo que eres habla tan fuerte que no oigo lo que dices.

Funciones del Liderazgo

- El líder define los límites y pide al equipo que tome la decisión
- El líder señala el problema, recibe sugerencias y toma decisiones.
- El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambios
- El líder presenta ideas e invita a hacer preguntas
- El líder vende la decisión
- El líder toma la decisión y la anuncia

"Nunca le diga a la gente como hacer las cosas, dígame que hacer y ella lo sorprenderá con su ingenio".

Equipos y Características de alto desempeño

Todo buen líder tiene un producto, un equipo de alto desempeño. Un equipo de alto desempeño tiene las siguientes características:

- Objetivo realistas claros
- Sentido compartido de propósito
- Uso óptimo de los recursos
- Revisión del progreso
- Aprovechamiento de la experiencia
- Resistencia a tormentas

El 50% de los resultados depende de el líder, el otro 50% depende de la calidad, el entrenamiento y la moral de quienes trabajan con él.

Uno no puede enseñarle liderazgo a un hombre, sólo puede ayudarlo a descubrirlo dentro de él mismo.

HAY QUE CONOCERSE A SI MISMO

Una persona empieza a ser líder desde el momento en que resuelve por sí mismo cómo ser. En uno mismo se puede encontrar el mejor maestro. El aprendizaje se experimenta como una transformación personal.

Existen Dos Motivaciones Básicas

La primera es la necesidad de saber, como una sed o hambre devorada que a veces dominaba su atención hasta que la satisfacían.

La segunda es un sentido del papel que hay que desempeñar y que proviene de percibir el trecho entre lo que el o ella es y lo que debiera ser.

Acepte la Responsabilidad. No Culpe a Nadie

Usted puede aprender cualquier cosa que quiera aprender.

Es en parte cuestión de temperamento. Es una especie de valor, optimismo y confianza, no de tenerle miedo al fracaso.

La verdadera comprensión proviene de reflexionar sobre su experiencia. ¿Qué pasó realmente? ¿Por qué pasó? ¿Cómo me afectó? ¿Qué significó para mí?. Cuando uno comprende ésto sabe como actuar.

En estas palabras, casi todos somos moldeados por nuestros mayores o por nuestros semejantes. En cambio, los líderes se dirigen a sí mismos, pero el aprendizaje y la comprensión son las claves para dirigirse uno mismo, y es mediante nuestras relaciones con otros como aprendemos acerca de nosotros mismos.

Los líderes aprenden de otros pero no son moldeados por otros. Esta es la marca distintiva de los líderes. La paradoja se convierte en dialéctica.

Lo más difícil de transmitir a los niños es la necesidad de entenderse consigo mismos.

Captan lo que en forma repetitiva se les muestra en la televisión, periódicos, y demás; medios de comunicación.

Son conformistas. Aceptan los dictados de la moda.

El yo de un hombre es la suma total de cuanto llama suyo, no sólo su cuerpo y sus facultades psíquicas sino también su ropa y su casa, su mujer y sus hijos, sus antepasados y sus amigos, su reputación y su obra, sus tierras y sus caballos, su yate y su cuenta bancaria.

Todas estas cosas le proporcionan las mismas emociones. Si medran y prosperan, él se siente triunfante; si decaen y perecen, se deprime.

Nadie sufre sólo ni siquiera el ermitaño.

Existen amplias pruebas de que el desarrollo del yo no termina con la madurez física de modo que aún cuando no podamos modificar nuestra estatura o estructura ósea, sí podemos cambiar *la mente*.

La verdad es que somos producto de todo: genes, ambiente, familia, amigos, vientos alisios, terremotos, manchas solares, escuelas, accidentes, suerte, cualquier cosa que a uno se le ocurra, y aún más.

Sócrates dijo:

La vida no analizada no vale la pena vivirla.

Para librarnos del hábito, para resolver las paradojas, superar los conflictos, ser amos y no siervos de nuestra vida, tenemos que ver y recordar siempre, y luego olvidar. El verdadero aprendizaje empieza con el desaprendizaje.

Todo gran inventor o científico ha tenido que desaprender lo que el vulgo tiene por verdades para poder seguir adelante con su trabajo. Por ejemplo:

La opinión vulgar decía: *Si Dios hubiera querido que el hombre volará le habría dado alas*, pero los hermanos Wright no pensaban así y construyeron un avión.

HAY QUE CONOCER AL MUNDO

Los ingredientes del liderazgo no se pueden enseñar. Tienen que aprenderse.

El Aprendizaje de Mantenimiento

Adquisición de puntos de vista, métodos y reglas fijos para entenderse con situaciones conocidas y repetidas.

Lo practican la mayoría de las organizaciones y las instituciones docentes, busca preservar el statu quo y hacer de todos nosotros buenos soldados. Es un monólogo basado en autoridad: jerárquico, exclusivo, aislado.

El Aprendizaje de Choque

Casí igual como hoy, es el que ocurre cuando los acontecimientos abruman a la gente.

Mantiene alineados y obedientes, confirmando nuestra capacidad de dominar los sucesos o de prepararnos para el futuro como individuos, y afirmando la necesidad de autoridad y organización jerárquica para protegernos. Es inclusivo, ilimitado e interminable, conector y dinámico. Nos permite modificar las cosas.

El Aprendizaje Innovativo

Anticipación: Ser activo e imaginativo en vez de pasivo y de seguir los hábitos. Aprender escuchando a los demás. Participación: Moldear los acontecimientos, en lugar de dejarse por ellos.

Nos podrán quitar todas las cosas materiales que se tengan, pero jamás *la educación*.

APRENDIENDO DE LA ADVERSIDAD

En las empresas donde no se permiten los errores, se dan dos tipos de conducta contraproducente.

La Primera

Cuando los errores son "malos", cuando los cometen los de arriba, el feedback proveniente de ellos se pasa por alto o se interpreta selectivamente, a fin de que esas personas de arriba puedan fingir que no se ha cometido ningún error.

La Segunda

Si los cometen los de abajo en la organización, los errores se esconden. El miedo a la equivocación, lo da la celebre frase: "*¡Ah, eso fue un error!*".

Hay que aprender de los fracasos para tomar buenas decisiones y obtener grandiosos éxitos.

Actuar por Instinto

La vida organizacional de los Estados Unidos es una cultura del hemisferio izquierdo del cerebro, lo que significa: mecánica, lógica, analítica, técnica, controlada, conservadora y administrativa. En cambio, nuestra cultura necesita más del hemisferio derecho: intuitiva, conceptual, sintetizadora y artística.

La suerte es una combinación de preparación y oportunidad.

DEJAR SURGIR EL YO, PRUEBELO TODO

Dejar surgir el yo es la tarea de los líderes.

Reflexión y Resolución

La reflexión es uno de los principales medios que tienen los líderes de aprender del pasado. El objeto del análisis es hacer que lo inconsciente se vuelva consciente.

Una de las maneras de salir de la depresión es empezar cada día pensando en diez cosas que le produzcan placer. Primero reflexión y luego acción estratégica.

Cualquier pena se puede sobrellevar si la podemos poner en un cuento.

Perspectiva

Una de las cosas en que tienen que ser diestros los líderes es la perspectiva. Perspectiva no es otra cosa que la manera de ver uno las cosas, su marco particular de referencia.

Pruebas y Medidas

Es importante no tener aspiraciones o deseos especiales; es más importante tener aspiraciones sobre la forma en que uno quiere vivir su vida, y entonces todo lo demás se derivará de eso.

¿Cómo puede usted expresarse mejor?

La Primera Prueba es saber qué es lo que quiere, conociendo sus habilidades y sus capacidades, y reconociendo la diferencia que hay entre las dos.

La Segunda Prueba es saber que lo impulsa a uno, sabiendo lo que le produce satisfacción y conociendo la diferencia que hay entre las dos cosas.

La Tercera Prueba es saber uno cuáles son sus valores y sus prioridades, conocer los valores y las prioridades de su organización, y medir la diferencia que hay entre éstas y aquéllos.

La Cuarta Prueba es habiendo medido usted la diferencia que hay entre lo que quiere y lo que puede, entre lo que lo impulsa y lo que satisface, y entre lo que son sus valores propios y los de la organización, ¿Es usted capaz de superar estas diferencias?

Deseo

No se puede creer que la dedicación, el propósito y el sentido de visión se puedan enseñar. Se dice que no se puede enseñar, si se puede activar. Si yo soy el de la energía, el entusiasmo, el impulso y la determinación; así seré yo el líder.

Maestría

Competencia es lo primero. Un verdadero sentimiento de dominio de la tarea que se va a realizar. Otra es la capacidad de expresarse, porque si un individuo domina perfectamente lo que necesita saber pero no me puede explicar porque debiera interesarme eso, o porque yo debiera ayudarle, no puede esperar que yo lo apoye.

Semejante maestría requiere una concentración absoluta, la entrega total del individuo.

Síntesis

Los líderes que confían en sus compañeros de trabajo gozan a su vez de la confianza de éstos. La confianza se puede adquirir, no se puede dar. El liderazgo sin mutua confianza es una contradicción.

Visión, inspiración, empatía, capacidad de infundir confianza, son manifestaciones del buen juicio y del carácter de un líder. El carácter es vital en un líder, la base de todo lo demás. Otras cualidades serían la capacidad de inspirar confianza, algo de talento empresarial, perseverancia, firmeza de propósito.

Uno tiene que crecer por sí mismo, por alto que sea su abuelo.

PONGA A LOS DEMAS DE SU PARTE

CONSTANCIA	Los líderes son coherentes; mantienen el rumbo.
CONGRUENCIA	Los líderes practican lo que predicán. No hay vacíos entre las teorías que un líder propugna y la vida que lleva.
CONFIABILIDAD	Los líderes están, en su puesto cuando los necesitan. Están dispuestos a apoyar a sus compañeros de trabajo en los momentos críticos.
INTEGRIDAD	Los líderes cumplen sus compromisos y sus promesas.

La competencia o los conocimientos sin visión y sin virtud producen tecnócratas; la virtud sin visión y sin conocimientos produce ideólogos; la visión sin virtud y sin conocimientos produce demagogos. Un líder tiene que tener equitativamente los conocimientos, la visión y la virtud para dárles una mejor solución a los compromisos establecidos con anterioridad.

CONCLUSIONES

El éxito de una empresa depende en gran medida de el trabajo en equipo.

Líderes, empleados bajo su cargo y personas externas caminando juntos por un mismo sendero que conducirá a la meta final... ¡EL EXITO!

Pero, aún y cuando ésto parece difícil porque es trabajo en equipo; lo que se quiere se puede.

Hay que concluir un trabajo siempre con la mejor CALIDAD posible, ya que ésto que parece tan intangible se siente aún sin saber que existe. Simplemente es agradable para las demás personas y para uno mismo.

PSICOLOGIA

LIDERAZGO

CALIDAD

