

LIDERAZGO POR CONSENSO

WYNN & GUDITUS

ADMINISTRACIÓN EN EQUIPO

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN EN EQUIPO: UN CONCEPTO QUE ATRAE

La administración colaborativa ha capturado el interés de muchos administradores en los últimos años. Este interés se ha generado debido al deseo de los administradores de buscar una forma de reducir las frustraciones, la falta de igualdad y la alienación en el trabajo.

Las organizaciones como las personas desarrollan sus propias personalidades, adquieren sus propias formas de aprender, recordar y renovarse. Los científicos sociales que incluyen a Tom Burns y G.M. Stalker, Chris Argyrs, Herbert Shepard por nombrar algunos han contrastado dos formas de organización: la mecanicista y la orgánica.

La mecanicista parte de una forma centralizada de toma de decisiones, el control es por es por jerarquías y la autoridad es determinada por el estatus de jerarquía. Las relaciones de trabajo son unilaterales, de competencia rígidas y hay un clima cerrado.

Al lado contrario tenemos el modelo orgánico que plantea una toma de decisiones participativa, donde la gente trabaja cooperativamente e interactúan activamente. La autoridad es en forma compartida y por consenso y se hace énfasis en una relación basada en cooperación, confianza y dependencia mutua. El clima de trabajo es de confianza y apertura.

Esta forma tiene mayor capacidad de responder a los retos, menos susceptible a caer en patologías negativas de organización como:

- Resistencia al cambio
- Especialización de áreas de trabajo
- No aprovechar los talentos al máximo
- Trabajo que no sea satisfactorias
- Disonancia entre un clima cerrado de trabajo y democracia

El interés por una administración participativa ha partido de la industria Japonesa y Americana y el éxito que estas han tenido para elevar la producción haciendo a los empleados coparticipes de éste éxito.

Algunas formas de participación en la administración son:

- Los trabajadores son involucrados en tomas de decisión
- Gente trabaja más
- Están comprometidos con la organización

- Contribuyen ideas, ya que son escuchados y tomados en cuenta
- Sienten ser participes de la empresa
- Comunicación abierta
- Menos conflictos
- Satisfacción en el trabajo
- Eficiencia

El llevar este modelo a las escuelas ha logrado tener éxito en muchos distritos educativos de Estados Unidos, como en: Oregon, Texas, California, Ohio, Washington, Massachussets por nombrar algunos.

Investigaciones recientes han remarcado la importancia del grupo como una parte importante de la organización, estudios en psicología, sociología y psiquiatría indican que si una organización hace uso al máximo de los recursos humanos que tienen, funcionaría mejor ya que los individuos trabajan a lo mejor de su capacidad (Gordon Lippitt).

Puntos de Vista Opuestos

- Muchos autores dicen que las metas de la organización y de los individuos no son compatibles.
- El método participativo no es práctico por el tiempo y el costo.
- Los trabajadores no desean superación en el trabajo.

El punto de vista contrario al anterior es que el trabajo en equipo:

- Estimula la unión entre el equipo
- Todos los miembros trabajan y se esfuerzan más.
- Crea un sentido de interdependencia entre los miembros (si uno gana todos ganan y viceversa).

Este tipo de administración en equipo también es llamado:

- Administración Democrática
- Administración con Participación

- Toma de decisiones compartidas
- ****Liderazgo por Consenso

El liderazgo por consenso es una forma administrativa en que todos los administradores y sus representantes analizan sus tareas organizacionales como:

- poner metas
- tomar decisiones
- comunicación
- planeación
- organización
- coordinación
- evaluación

utilizando una comunicación abierta.

La comprensión del punto de vista y problemas de otros, buscando su solución y un compromiso compartido de decisiones son parte integral del LIDERAZGO por CONSENSO.

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO

Diferencia entre Administración y Liderazgo

Hay muchas definiciones entre administración y liderazgo

- La definición de liderazgo se ve inseparable de las necesidades y metas de los seguidores. El líder es un agente de cambio que cuestiona y reta.
- Administración se relaciona con manejar estructuras y procedimientos existentes. El énfasis que se pone en la estabilidad y en aspectos de organización pone su enfoque más en las cosas que en la gente.

Son más técnicas que estrategias que logran una organización bien estructurada.

Estas diferencias entre administración y liderazgo han llevado a muchos a creer que estos dos conceptos son incompatibles. La tarea del administrador es mantener el "status quo" y el rol del líder es buscar el cambio.

Los autores (Wynn & Guditus) mencionan que no existe una condición de estabilidad total y que estos dos roles no se contraponen. No existe un momento que no haya cambio, ni un estado de total cambio. Si una organización va a sobrevivir

necesita experimentar simultáneamente una condición de estabilidad y una medida de cambio, una forma es tan importante como la otra.

NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Daniel Katz y Robert Kahn identificaron tres categorías en el cual conceptos teóricos de liderazgo pueden ser clasificados:

1. atributo de posición
2. característica de una persona
3. categoría de comportamiento

La posición en la jerarquía administrativa aumenta la oportunidad de ejercer liderazgo, más no garantiza que se utilizará este potencial.

Características

La idea de que el liderazgo se deriva de la posesión de características personales no ha sido probada. El énfasis en características no debe de ser minimizado ya que puede ayudar a ser un líder exitoso.

La teoría de liderazgo como consecuencia de un tipo particular de comportamiento ha

sido un método más útil para comprender el ejercicio de influencia en las organizaciones. Pero no se ha encontrado relación consistente entre estilos de aprendizaje y productividad en organizaciones de estructura tradicional.

Un método más funciona es considerar al liderazgo como una función, desde este punto de vista el líder emerge como una responsabilidad compartida por un individuo o individuos que son los mejores calificados para contribuir bajo ciertas circunstancias.

Liderazgo y Poder

El poder es un elemento esencial en cualquier organización o sociedad, sino existe hay un caos.

McClelland al describir la aplicación positiva del poder concluye: **El líder tiene que interesarse en formular metas hacia donde los grupos de gentes se mueven.**

Dice que no sugiere que el líder no deba de tener interés especial en el poder, pero que debe saber la fuente del poder y sus usos apropiados.

Las bases del poder según French y Raven son:

- poder legítimo
- poder por recompensa
- poder coercivo
- poder referente
- poder de expertos

El poder ya sea legítimo, de recompensa o coercivo son inherentes a la jerarquía. Son dados por la organización y pueden ser retirados.

Los otros dos poderes: referente y de expertos, se derivan de las cualidades del individuo y son adquiridos por auto-desarrollo.

La Naturaleza Recíproca del Poder

En la forma de administración participativa, el administrador no deja todo el poder, al fin de cuentas serán los que tomen las últimas decisiones. Es un poder que hace y crece a partir de la confianza mutua.

Liderazgo y Participación

El liderazgo a través de la administración en equipo se basa en la **participación por consenso**. El de optimizar el talento que se tienen en cualquier organización, con niveles más altos de confianza ya que existe una toma de decisión por participación de todos y no unilateral.

Suplentes para el Liderazgo

En muchas organizaciones se ha sugerido que existen suplentes para el liderazgo. Stephen Kerr y John Jermier proponen que los suplentes para el liderazgo explican la falta de consistencia en predecir el éxito de liderazgo. Estos suplentes toman el lugar de un líder específico, y la investigación sobre este tipo de liderazgo indica que factores como experiencia técnica, nivel de profesionalismo y según el grado de formalización organizacional puede suplir al liderazgo.

Jermier y Berkes sugieren que se deben de formar grupos cerrados como suplentes de liderazgo y estos grupos al tener un propósito en común van a dar ese compromiso para lograr las metas sin tener un líder formal.

Así que en éste capítulo se ha llegado a la conclusión que el liderazgo a través de administración en equipo basada en toma de decisiones por consenso puede ser una técnica para optimizar los talentos en una organización. El buscar el consenso no sugiere que todo se tiene que llevar a votación, cuando las diferencias no pueden

ser reconciliadas, la toma de decisiones por consenso requiere que se lleve al plano de buscar soluciones creativas que logren los objetivos.

CAPÍTULO 3

Lo Racional del Liderazgo por Consenso

Liderazgo por Consenso y Sistemas de Administración

Un sistema conceptual de administración es un tipo de filosofía administrativa. Los administradores tienen metas, propósitos, funciones administrativas que influyen su forma de saber y dar forma a su conducta.

Cinco conceptos de administración:

1. Administración con un sistema tecnológico

Fredrick Taylor fue el primero que maneja este sistema. Su método de administración científica tiene como función maximizar la producción a un menor costo: eficiencia.

Hay un control de calidad y economía para el uso de los recursos. El

punto de de experiencia de este sistema se basa en las ciencias físicas, estadística, psicométrica, contabilidad y análisis de eficiencia de costos. En lo referente a educación es dar el mejor servicio posible a un costo razonable para los que pagan impuestos.

Este sistema crea una organización controlada, impersonal, austera, ordenada, mecánica y orientada hacia el trabajo y la forma de liderazgo por consenso no es bien recibida ya que crearía una contradicción dentro de su sistema.

2. Administración como un sistema de formulación de políticas y toma de decisiones.

Este sistema tiene su origen en grandes corporaciones y agencias de gobierno, notablemente en el Departamento de Defensa. El énfasis se da en metas, el establecimiento de políticas, programas y presupuestos para lograr los. El objetivo de este sistema es lograr metas

efectivas mediante toma de decisiones en donde haya más conocimiento, competencia e información. El poder se toma partir de decisiones de calidad y no en decisiones personales por posición, deseos o prerrogativas. El **liderazgo por consenso** se hace imperativo en este sistema ya que no se puede funcionar efectivamente sin una base fuerte de consenso.

3. Administración como un sistema social:

Este concepto es esencialmente ideográfico. Está basado en un concepto socio psicológico de organización que postula que las organizaciones toman su propósito de los clientes a quienes sirven. Es esencialmente humanístico y existencial en su punto de vista y valores. En lo referente a la educación sostiene que las metas de los alumnos deben de determinar las metas de la organización.

Enfatiza las necesidades, autonomía, autoestima, afiliación y seguridad de los individuos. El currículo y las prácticas del colegio están

diseñadas para satisfacer las necesidades de los alumnos y del personal. Las raíces de este concepto son de los escritos y experimentos de Dewey, Lewin, McGregor, Maslow, Lippitt y otros. Parte de teorías de motivación, interacción social, calidad de vida, clima organizacional moral, evaluación de necesidades individuales y proceso de grupo. El punto de experiencia es la sociología y psicología, especialmente la psicología social.

Aquí se crea un clima humano, considerado informal de trabajo cooperativo y relaciones entre la administración central y la demás escuela. El **liderazgo por consenso** es un efectivo concepto de administración a la medida que el consenso es necesario para determinar las decisiones que se van a tomar.

4. Administración como un sistema de responsabilidad pública:

Esta forma de administración enfatiza las expectativas del público local y de la sociedad en general que busca límites y

mandatos. Sus raíces políticas provienen de las ciencias políticas. La palabra clave es el consumidor, la satisfacción pública, la responsabilidad es con el público y trata de dar un tipo de escuela que el público quiera. Este concepto hace uso de encuentros públicos, referéndum, y comités. Y al poner objetivos es una responsabilidad pública, el uso interno de **liderazgo por consenso** puede ser limitado a asuntos de medios y no en los fines.

5. Administración como un sistema de mediación:

Este concepto define la administración como un proceso de mediar los intereses, valores y expectativas de toda la escuela. El proceso es transaccional: La organización contribuye a las metas individuales y de grupo siempre que el individuo o grupo este dispuesto a ser recíproco.

La palabra clave es administración de conflicto. Este sistema utiliza

negociación, mediación, encontrar hechos, encuentro de grupos y resolución de problemas. El **liderazgo por consenso** se convierte en imperativo y un modelo ecléctico es común.

Estilos de Administración y Liderazgo por Consenso **Descripción y Clasificación de Estilos**

Cuadrícula Administrativa

Muchos teóricos creen que el liderazgo administrativo cae en algún punto de dos vectores. Robert Blake y Jane Mouton han desarrollado la cuadrícula Administrativa basada en las variables de "preocupación por producción" u "preocupación por la gente".

El **liderazgo por consenso** es imperativo en este estilo de administración. Blake y Mouton se refieren a este estilo como **Administración en grupo**.

Ha habido otros estudios para determinar la diferencia entre Administradores de altos logros y logros bajos. Robert Glasgow encontró diferencias en motivación personal y habilidad

interpersonal, administradores de altos logros dependiendo la participación de sus subordinados en tomar decisiones. Los Administradores de bajo rendimiento tenían aversión a la ética de participación. No hay mucho que apoye la efectividad de un sistema u otro. Hersey and Blanchard sugieren que hay diferentes circunstancias que hacen que un estilo directivo sea más efectivo que uno participativo y viceversa.

Sistemas Administrativos y Liderazgo por Consenso.

Likert y sus asociados en el Instituto de Investigación de la Universidad de Michigan condujeron una investigación a grande escala para identificar los factores socio psicológicos que influyen en la actuación de una organización para lograr metas.

Para medir las características operantes de la organización Likert creó un cuestionario para recolectar datos sobre las fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, proceso de interacción (liderazgo), toma de decisiones, metas y procesos de control, Likert concluyó de sus

datos que el sistema 4 es el más productivo. Likert y Gibson desarrollaron un cuestionario basado en los mismos sistemas de administración para el uso dentro de la escuela.

Las conclusiones más importantes de los estudios es que las escuelas más efectivas son aquellas donde hay un ambiente participativo y los menos efectivos son las de un sistema autoritario.

Teoría Z de la Administración

Esta teoría describe el sistema administrativo que existe en industrias Japonesas. La toma de decisiones en esta teoría es un proceso consensual que involucra a un gran número de trabajadores, basado en confianza, sutileza e intimidad.

Teoría de Liderazgo Situacional

Esta teoría mantiene que el nivel de madurez de la gente en la organización puede ser incrementada a través del tiempo. El líder debe de cambiar la conducta en relaciones de uno a uno pasando de un nivel bajo a un nivel alto de madurez.

Los líderes efectivos son hábiles en analizar la madurez y

las necesidades de la organización. Glasgow concluye que administración efectiva puede ser aprendida y que los administradores tienen la llave de su propio éxito.

Likert y sus 4 sistemas:

1. Autoridad explotadora
2. Autoridad benevolente
3. Consulta
4. Grupo participativo

CAPÍTULO 4

Comunicación en el Liderazgo por Consenso

Todas las tareas organizacionales son importantes, pero la comunicación y toma de decisiones son esenciales en la estructura de liderazgo por consenso.

La Importancia de la Comunicación

Comunicación es el proceso de intercambiar información, creencias y sentimientos entre gente; puede ser oral, escrita o no verbal.

Muchos administradores han sentido la frustración de "no ser entendidos" ni sus indicaciones seguidas. Mathew Miles cree que una comunicación adecuada es una parte

importante de una organización saludable.

La forma de administración del "hombre grande" ha llegado a ser obsoleto y el intercambio de creencias de actitudes, sentimientos, requieren de una comunicación interpersonal.

Efectividad de la Administración y Comunicación

Robert Glasgow concluyó que "administradores con un alto rendimiento" ven las relaciones interpersonales de una forma abierta. Están dispuestos a expresar sus ideas y compartirlas manteniendo una comunicación abierta con todos sus asociados.

Tipos de Comunicación

- Comunicación hacia arriba
- Comunicación hacia abajo
- Comunicación horizontal

Es vital establecer y mantener buenos canales de comunicación que son importantes para la efectividad organizacional. Los administradores pueden mejorar la calidad de comunicación en sus

organizaciones a través de habilidades de retroalimentación, escucha y trabajo.

En la comunicación transaccional en dos sentidos le permite al recipiente criticar y sugerir modificación al mensaje, la forma de comunicación hacia un sentido en el mensaje del que envía al recipiente, no requiere retroalimentación o verificar si entiendo el mensaje. Lo contrario ocurre en la comunicación donde si hay retroalimentación.

Habilidades de Comunicación en Grupo

Retroalimentación

Carl Rogers cree que una buena comunicación siempre es psicoterapéutica y que la psicoterapia consiste de una buena comunicación entre y dentro de la gente.

Para que haya una comunicación real, tiene que haber una comprensión de lo que se está diciendo. Carl Rogers habla de la técnica de parafrasear y Robert Bales del proceso de interacción para analizar un diálogo.

Estudios que hablan sobre **escuchar activamente** muestran que solo se comprende un tercio

de lo que se escucha. De las cuatro habilidades de comunicación -lectura, escritura, hablar y escuchar- la que menos se enseña es la de escuchar.

Thomas Gordon dice que **escuchar activamente** reduce los malos entendidos en comunicación interpersonal, aumenta la empatía, la capacidad de ponerse en los zapatos de otros y fortalece la habilidad de sentirse bien sobre lo que otro hace. Todos estos puntos facilitan la resolución de problemas y contribuyen a construir confianza.

Escuchar activamente requiere atención tanto a pensamientos como a los sentimientos. Los grupos que trabajan hacia un liderazgo **por consenso**, deben de buscar técnicas para que los del grupo expresen sus emociones y así abrir canales de comunicación productiva.

Invitar Opiniones y Evidencia Divergente

Abrir canales de comunicación de opiniones que no son las del líder o jefe lleva a:

- una discusión abierta que ayudará a resolución de

conflictos o a desacuerdos.

- Saber que es lo que está molestando a los trabajadores.

Se tiene que tener claro que canales de comunicación abierta no es la "panacea" para todos los problemas, pero si ayuda a tener un ambiente de trabajo en donde todos son importantes.

CAPÍTULO 5

Toma de decisiones en Liderazgo por Consenso

La toma de decisiones por consenso es por medio de responsabilidad compartida, basada en la consideración de la gente, la resolución de toma de decisiones por consenso hechos por aquellos que tienen mayor capacidad para hacerlo.

¿Quién decidirá que hacer y cómo?

Esto trae muchas veces conflicto en cualquier organización, ya que hay una lucha de poder para ver quien tomará las decisiones.

Una filosofía para esto es que la decisión debería ser tomada por quien acepte las consecuencias. Otra forma es

que quien lleve a cabo la decisión es el que debe de decidir. También hay otro principio que dice que aquellos que tienen más capacidad de tomar la mejor decisión deben de hacerlo.

Pero la gran pregunta es ¿qué es lo mejor? **Unilateral o Multilateral**

No todas las decisiones pueden ser hechas en grupo. Según el **Liderazgo por consenso** se tendría que analizar que decisiones deben ser hechos en grupo y cuales por un individuo, pero cual grupo y cual individuo.

Según Robert Owens y su **Teoría de Contingencia**, se toman decisiones racionales, aunque no hay una mejor manera de organizarse y manejar a todos en todas las circunstancias. Hay unos métodos que pueden ser identificados como más efectivos bajo ciertas situaciones específicas de contingencia.

Un sistema de monitoreo del proceso de toma de decisiones:

Este modelo sugiere que cuando se conocen nueve variables situacionales hay una lógica básica para seleccionar la toma de decisiones asignando la

responsabilidad a un experto, a un grupo o a uno mismo.

Hay que ver en que instancia se tiene que tomar la decisión y si esta decisión que ha sido identificada como administrativa entonces es ahí donde debe de ser tomada. Si el administrador toma la decisión de compartir la toma de decisiones con un grupo entonces pasa su responsabilidad con todos y así sucesivamente hasta llegar al punto 9 de este sistema que es la parte de beneficios para el grupo.

La matriz de decisiones

La administración participativa tiende a descentralizar autoridad y compartir la toma de decisiones. El compartir responsabilidades complica la aceptación de responsabilidad y se puede llegar a echar la culpa a todos los involucrados y no aceptar responsabilidad.

Esto no es la meta de toma de decisiones compartida. Se tiene que mantener una organización bien definida. La matriz de decisión es una forma útil de institucional y regular el proceso de toma de decisiones.

Este modelo ofrece las siguientes ventajas:

1. atención sistematizada a quien decidirá
2. elimina discusión redundante "quien decidirá"
3. establece la responsabilidad de toma de decisiones y clarifica quien es responsable.
4. reduce ambigüedad y conflicto de roles.
5. facilita la preparación de descripción de puestos.
6. establece límites de la jurisdicción del administrador.
7. consistencia en quien va a decidir
8. permite la comunicación

Proceso de Toma de Decisiones

La primera lección de conocer es saber que la toma de decisiones no es un evento aislado de llegar a un juicio sino una secuencia dinámica de eventos derivados de la lógica.

El siguiente paso es la búsqueda de información. El primer objetivo en la toma de decisiones es encontrar el problema real y definirlo. Cuando se ha diagnosticado el problema

esto facilitará el camino para encontrar la solución.

Resultados de Investigaciones con toma de decisión participativa

- Naturaleza del Problema

La discusión en grupo siempre es más superior que la toma de decisión individual cuando:

1. el problema no es fácilmente conceptualizado
2. el problema requiere razonamiento a través de una serie de etapas interdependientes.
3. el problema requiere coordinación e interacción de un mínimo de personal para su implementación efectiva.

Toma de decisión en grupo es generalmente mejor, ya que no hay ambigüedad,

porque había mayor número de posibles soluciones que individualmente.

Toma de decisiones grupales y la naturaleza de los participantes.

La naturaleza de los miembros del grupo es una variable importante. Mayor lealtad e identificación del grupo, mayor motivación entre los miembros para lograr las metas del grupo. Esta toma de decisiones es más efectiva cuando los participantes comparten metas en común.

Impacto de los procesos consensuales sobre la decisión

Este método de toma de decisiones influye la naturaleza de la decisión de muchas formas. Las decisiones tomadas después de una discusión consensual son mejores que decisiones individuales. También porque refleja una creencia firme en la autoridad del conocimiento, pero el involucramiento de los grupos en decisiones inapropiadas puede producir efectos negativos.

El impacto de la conducta de liderazgo en las decisiones

El liderazgo del grupo puede ser un factor decisivo en determinar los factores sociales

en la resolución de problemas en grupo, pero si se trata de engañar a las personas sobre su pseudo participación en toma de decisiones esto puede acarrear reacciones negativas.

El impacto de las circunstancias sobre las decisiones.

La presencia del conflicto en el grupo puede incrementar la calidad en la solución de problemas. El factor social cuando se trabaja junto para resolver problemas no da una solución mágica y su aspecto social puede ser competitivo o cooperativo, este último es lo que se busca para tomar esas decisiones.

El impacto del proceso participativo sobre los participantes.

La gente que participa en decisiones de grupo puede ser influida en varias formas para lograr identificarse:

1. alto prestigio del grupo
2. metas en común
3. interacción entre miembros del grupo
4. necesidades individuales satisfechas a través del grupo

5. bajo nivel de competitividad entre los participantes.

Peligros de toma de decisiones en grupo:

- tiempo
- pérdida de control
- indecisión
- tiranía

Estrategias para contra atacar:

- abrir el proceso de toma de decisiones a gente fuera del grupo
- legitimar expresión de puntos de vista divergentes
- uso de consensantes
- técnica de grupo
- método Delphi
- discusión con los individuos.

CHAPTER 6

Liderazgo por Consenso: Otras Tareas por Consenso

Poner objetivos para lograr la misión ya que son esenciales para las tareas organizacionales.

Patologías de la puesta de metas:

¿Quién debe decidir?

¿Conflicto de metas? ¿Qué es lo que se quiere lograr?

Ambigüedad de las metas:
Definir exactamente lo que se quiere lograr.

Proliferación de metas.

Puesta de Metas y Efectividad Organizacional

Efectividad organizacional es comúnmente definida en términos del grado en el cual la organización puede lograr sus objetivos. Así que para evaluar logros es imposible hacerlo sin especificar que objetivos se van a medir. La relación entre objetivos y la efectividad organizacional depende de la interacción entre motivación y la aceptación de las metas. El participar en la puesta de metas contribuye a la efectividad organizacional.

Puesta de Metas y Efectividad de Liderazgo

La relación entre metas y conducta efectiva del líder ha sido estudiada ampliamente y ha encontrado que el éxito de un líder depende en la habilidad de mantener a todos los miembros del grupo trabajando para un propósito común.

Likert ha concluido que alta calidad de trabajo

ocurre cuando tanto los subordinados y los superiores tengan altas metas; cuando los superiores tienen altas expectativas de sus subordinados, cuando se utilizan métodos apropiados en la supervisión y cuando se da una relación de apoyo efectivo.

Bowers dice que para ser un líder efectivo las metas del grupo deben ser significativas y lo suficiente difícil que presenten un reto pero no demasiado que no se logren.

Liderazgo por Consenso y la Puesta de Meta

Bowers maneja que juntas frecuentes en el trabajo son necesarias para llegar a metas comunes y para expresar posibilidades para la ayuda mutua y el logro de estas metas.

Este método de grupo parece producir mayor satisfacción y un alto grado de producción. Cartwright y Zander reportan que los miembros del grupo de trabajo que tienen una buena relación y un alto prestigio pueden presionar a otros miembros a que acepten las metas del grupo.

Investigación muestra que entre más lealtad de los miembros del grupo, más grande es la motivación entre los miembros para lograr las metas del grupo, más grande es la motivación entre los miembros para lograr las metas del grupo y mayor la probabilidad de lograr las metas.

La ventaja de este método para lograr consenso en las metas constituye un argumento para el liderazgo por consenso. Pero este método que es fuerte en la cultura Norteamericana, no siempre opera en otras culturas.

Método para la puesta de métodos

Hay varios métodos efectivos para llegar al consenso y a las metas. Uno de ellos es la conferencia tradicional donde se trata la presunta ¿Qué deberíamos tratar de lograr? Aunque este método no llegue al acuerdo de metas, puede ser una forma efectiva para una secuencia de eventos.

Otro método es el del Consejo y del Director General, ellos ponen las metas para un distrito escolar, cada escuela se basa en estos e

independientemente pone los suyos. Estas metas se ponen hasta arriba y se compara estas metas y las del director y consejo y se encuentran discrepancias y se ajustan.

La administración por objetivos es realmente un medio de coordinar y articular las metas dentro de la organización con aquellos que están más arriba en esa misma organización. Cuando hay un compromiso dentro de toda la organización las metas se elevan.

Richard Beckhard ha descrito una puesta de metas que ayuda cuando se tiene que lograr un consenso. Todos los gerentes de la organización se juntan y después de escuchar una plática de orientación se distribuyen en grupos más pequeños y durante 4 o 6 horas piensan de sus necesidades, consideran las necesidades de la organización, identifican las metas, conductas, procedimiento, formas de trabajo y actitudes que deben cambiar para mejorar el clima de trabajo.

Otro método es el análisis de necesidades para dar prioridad a actividades que lo logren. A través de cuestionarios

las personas identifican que es lo que la organización necesita y que se está logrando. Las metas se ordenan según la importancia. Este método considera tanto la puesta de metas y el logro de metas.

Planeación

Metas son vitales para una planeación inteligente. Yehezkel Pror define planeación como un proceso para preparar decisiones para un futuro, dirigidos a lograr metas utilizando medios óptimos. Planeación requiere la participación de mucha gente:

- En primer lugar la gente llevará a cabo planes donde efectivamente se tiene las herramientas para hacerlo.
- En segundo lugar planeación efectiva debería explotar los talentos creativos de las personas dentro de la organización.
- El tercero es que uno no puede determinar la efectividad de un plan sin la opinión de quienes lo van a llevar a cabo.

Peter Drucker comenta que es el mismo trabajador que tiene que estar integrado en el

proceso de planeación desde el comienzo. Tiene que compartir su conocimiento, experiencia, sus necesidades dentro del proceso de planeación. El trabajador tiene que ser participe en esto. Él llega a la conclusión que no importa que sistema se usa, si hay participación de todos habrá éxito en lo que se planea.

Organizando

La organización es el vehículo estructural de la administración. Stephen Krezevich la ha definido como:

1. como se divide el trabajo
2. naturaleza y el número de puestos que se tienen que crear
3. las relaciones que existían entre ellas
4. comunicación entre los diferentes puestos.

Características de la Estructura Organizacional en Liderazgo por Consenso

No había una administración participativa, sino hay una estructura que da la apertura para que funcione.

El liderazgo por consenso requiere de una estructura

organizacional que distribuye la autoridad y responsabilidad de toma de decisiones a aquellas personal y grupos quienes son capaces de buscar las mejores decisiones.

Drucker ve el análisis de decisiones como bloque de construcción organizacional más no todos los modelos organizacionales incluyen este análisis en bloques.

CAPÍTULO 7

Dinámica Organizacional de Liderazgo

El modelo Burocrático ha sido y probablemente continuará siendo la estructura dominante en la organización contemporánea.

Warren Bennis identificó los siguientes problemas en el manejo de recursos humanos.

1. integración: este problema crece del nacimiento de una sociedad consensual, donde los recursos personales juegan un papel importante.
2. influencia social: es esencialmente una distribución de poder de un problema que se relaciona

- con la efectividad organizacional.
3. colaboración: complejidad mayor en los resultados organizacionales, los cuales se dividen en miembros del grupo.
 4. estructura burocrática: concentrar el poder en la cima hace que sea difícil sacar provecho de todas las habilidades en la organización.
 5. revitalización: la tendencia de las organizaciones de persistir en hacer cosas que fueran exitosas en el pasado, pero son inadecuadas para lograr cambios emergentes.

Oportunidades en la Adversidad

Hay tres áreas críticas donde se puede encontrar indicación de progreso:

- **Primero:** el conocimiento que la teoría y la práctica son innegablemente interrelacionados. El reconocer la unión entre teoría y práctica es un elemento crítico en mover a la educación de un estado de un arte sin codificar a una profesión.

- Un trampolín para el progreso es el aumento de métodos en la investigación. En especial el que se enfoca en investigación aplicada y de acción y su relación con el proceso de enseñanza/aprendizaje y al liderazgo.
- El otro factor que parece dar mayor oportunidad para un mejoramiento significativo en la productividad organizacional es el cambio de nuestras ideas sobre el liderazgo.

Liderazgo Compartido

El impacto de **liderazgo por consenso** puede ser incrementado por una red de equipos que van a tener que manejar diferentes tipos de divisiones que se dan en las organizaciones. El establecimiento de algún tipo de combinación de equipos seleccionados, aquellos que facilitarán el proceso de convertir la institución en un organismo dinámico de resolución de problemas. Esto es más que ampliar la

participación de toma de decisiones, es el de general alternativas, identificar recursos, tomar acciones.

Una organización de administración por equipo se construye a partir de una combinación de equipos que resuelvan problemas, incrementen la interacción entre individuos y grupos con diferentes perspectivas y da un sentido de pertenencia, de logros, facilitan la comunicación y capacidades diversas de grupos dentro de la organización.

Maximizar Recursos

Los logros de una organización nunca son automáticos. Hay muchos obstáculos y una de las mayores dificultades es la discrepancia entre las necesidades de los individuos y las metas de la organización. Este es un reto que ha sido difícil de lograr.

Liderazgo por consenso está basado en la convicción de que las soluciones de problemas de organizaciones pueden producir un grado significativo de integración de objetivos individuales y organizacionales. El más alto nivel de productividad

se encuentra cuando hay liderazgo por consenso. La motivación es una preocupación constante en la mayoría de las organizacionales. Muchas cosas buenas suceden cuando se incrementa la motivación. El individuo trabaja más y esto se refleja en un alto desempeño y deseo de aprender habilidades que ayuden a dar más efectividad a su trabajo y esto llevará a tener más satisfacción.

El desarrollo de un ambiente que conduzca a tener una conducta motivacional más alta debe comenzar hasta arriba ya que la motivación del individuo está influida fuertemente por el estilo de liderazgo del administrador. Aquí es donde entra la motivación extrínseca que controla la conducta inmediata, pero a largo plazo la motivación intrínseca es esencial para el éxito de la organización. La participación a través del consenso logra actitudes positivas y disminuye la alienación entre los administradores y trabajadores.

Resolución de Problemas Mediante el Liderazgo por Consenso.

El liderazgo por consenso hace que la toma de decisiones sea

parte de un proceso más grande, más crucial de solución de problemas. Si se usa una forma creativa para solución de problemas es más fácil quitar esa aprensión de los administradores de la forma en que se tomen las decisiones. Buscar esta creatividad potencial del grupo es parte del **Liderazgo por Consenso**. El éxito se mide en términos de consistencia en lograr soluciones aceptables y resultados predeterminados. Así el pensamiento divergente se convierte en un generador de soluciones innovadoras. Esto se puede hacer individualmente si es que se ha logrado incrementar sus capacidades de solución de problemas.

Creatividad en la Resolución de Problemas

En educación la meta es tener programas que desarrollan la capacidad de los individuos para lograr un pensamiento convergente, pero esto resulta en varias dificultades como son:

- Deja al individuo desamparado para las demandas del liderazgo.
- Produce una solución satisfactoria en vez de un curso de acción óptimo.

- Deja al individuo o al grupo con falta de preparación para ejercitar un liderazgo innovador.

Es por eso que es importante desarrollar tanto el pensamiento convergente y el divergente para ser más creativos y productivos.

Liderazgo por Consenso y Toma de Decisiones

Este modelo necesita un método diferente de toma de decisiones. Se sabe que las decisiones se tienen que tomar en todos los niveles de una organización. Algunas decisiones serán tomadas por individuos que están en nivel ejecutivo y otros se harán en forma cooperativa entre ejecutivos y no ejecutivos.

En esta toma de decisiones, el concepto de poder se basa en la participación y colaboración y no en la posición de poder y dimensiones o estatus.

La estructura burocrática en el área de educación está diseñada para dar poder a ciertos roles con una concentración de poder elevándose hasta arriba de la jerarquía burocrática.

Uno de los efectos de burocratización es que acción característica resulta de platicar nuevas reglas a situaciones nuevas en vez de tomar nuevas decisiones. Esta rigidez no permite adaptarse a condiciones cambiantes, especialmente los cambios de actitudes de las personas. Este modelo burocrático de toma de decisiones se ha vuelto inefectivo porque no importa cuanto poder pueda tener la persona, no importa cuán superior pueda ser, si el personal es quien controla la última decisión.

Hay dos cosas importantes en la toma de decisiones:

- a) efectivo, el subordinado necesita entender el problema mejor que, sino es que igual que el superior ya que es él, el que va hacer que la solución funcione.
- b) El subordinado tiene que tener información sobre el problema para así tener más participación en el proceso de toma de decisiones y buscar efectividad en la solución de problemas.

Liderazgo por Consenso y Poder

El poder tiene muchas definiciones:

1. El administrador necesita todo el poder que pueda tener y deberá estar protegido y usarlo vigorosamente. Esta forma es un punto de vista primitivo del poder que resulta en sentimientos y comportamientos negativos hacia el ejercicio del poder.
2. **El de sirviente-líder.** En este modelo de poder el liderazgo es mejor cuando el poder está en el grupo y el trabajo del líder es movilizar el poder del grupo colectivamente para lograr las metas del grupo.
3. **Entre las dos posiciones anteriores** existe la que dice que aquellos que utilizan el poder mejor son aquellos que lo usan directamente solo cuando es necesario para que se haga el trabajo y que no se preocupan del poder como un fin en si mismo.

Hay muchos mitos sobre el poder, quizás uno de los más fuertes es la idea de que el poder es una suma fija, si damos un poco de él tendremos menos. La experiencia muestra que esto

no es cierto, el poder es una suma variable que puede expandirse si lo compartimos con otros.

Otro error es asumir que el poder es una comodidad poseída por una persona o personas. Éste poder a menudo se creé que es el derecho de hacer decisiones. A lo mejor esta es una forma de poder, pero hay un concepto más útil que es **energía generada a través de acciones colaborativas**. Este tipo de energía es demostrada por el concepto de **sinergia** (forma de poder que se logra cuando las acciones combinadas del grupo son mejores que la suma de los elementos que operan independientemente). Mucho de la efectividad del **Liderazgo por Consenso** se atribuye a este fenómeno.

Liderazgo por Consenso y de mostrar logros.

En este tipo de liderazgo los miembros de la organización tienen que dar cuentas de su actuación. Aquí la responsabilidad de tomas de decisiones y acciones puede ser ventajoso para la

organización cuando estas decisiones se tomas cooperativamente, los individuos involucrados sienten una obligación más fuerte de sostener las decisiones tomadas.

Liderazgo por Consenso y Desarrollo Organizacional.

Esta forma de liderazgo enfoca todos los aspectos de la organización. El desarrollo de la organización combina la experiencia de los consultantes y de los miembros de la organización. El objetivo es dar un medio sistemático para desarrollar las capacidades de resolución de problemas en la organización y establecer mecanismo para renovarse a largo plazo.

En este modelo se tienen que desarrollar habilidades de: comunicación, resolución de problemas y de conflictos, toma de decisiones y estilos de liderazgo.

Liderazgo y Consenso

La efectividad de cualquier estilo de liderazgo depende del tipo de organización en donde se lleva a cabo.

Ya que esta forma de liderazgo es altamente participativa generalmente es más útil para responder a tensiones entre metas individuales y organizacionales. Su adaptabilidad es una cualidad esencial para las organizaciones actuales.

Liderazgo como una función.

Administración por consenso desvía el énfasis del liderazgo como una posición y lo lleva hacia el liderazgo como función. El **liderazgo por función** debe de incluir a participantes de todos los niveles de la organización. Zalesnik marca que el "liderazgo no esta restringido a los ocupantes de posiciones oficiales". Es un proceso de influir -la capacidad del hombre de cambiar sus pensamientos y acciones en dirección de algún trabajo útil.

Steiner marca dos tendencias:

1. **reconocer que el líder, como se quiera identificar, es un producto de y un participante del proceso del grupo. Él funciona**

dentro de una sistema que está formado por otros tanto como por si mismo.

2. **No se usa tanto la palabra líder. Todos las partes del sistema son importantes, cada uno afecta a los otros y contribuye a un proceso continuo.**

Se quita el énfasis en el líder y se lleva hacia el plano de que el líder hace al equipo. La habilidad que tiene para organizar todas las fuerzas en la organización para un bien común. Esta habilidad lleva a crear un poder de grupo en vez de expresarlo en un poder personal.

Liderazgo y Motivación

El propósito primordial de todos los métodos de organización y administración son para crear condiciones que motiven a los miembros del grupo para que actúen de una forma más productiva.

Todo comportamiento es motivado. Cada individuo tiene una necesidad primordial, la necesidad de un sentido de adecuado.

El **liderazgo por consenso** ayuda a los miembros de la organización a

obtener una comprensión más compleja del sistema y su participación dentro de ella. El liderazgo participativo da un medio efectivo de involucrar a otros dentro de la organización en el proceso de resolución de problemas. El resultado es un incremento en lo común entre las metas individuales y organizacionales y mejorará la actuación del individuo y del grupo.

Liderazgo y Estrés

Las experiencias físicas y psicológicas que diariamente se asocian con la responsabilidad del liderazgo pueden ser agotadoras. Otra fuente de estrés es la responsabilidad que cualquier individuo en una posición de ejecutivo debe de cargar por su responsabilidad en acciones decisivas dentro de la organización. La presión se incrementa ya que rara vez hay solo una respuesta adecuada o una decisión adecuada.

Hay mucho menos sorpresas en las organizaciones con este tipo de **liderazgo por consenso**. La influencia del administrador está presente en cada interacción de equipo aunque no este presente físicamente.

La reducción del estrés sobre la administración se debe al énfasis cooperativo y los beneficios al grupo serán satisfacción y buena participación.

APPENDICE

En el manual para implementar el Liderazgo por Consenso hay 22 pasos que se tienen que seguir para lograr este modelo.

1. Es un proceso lento y deliberado que necesita de una planeación e implementación para maximizar el éxito.
2. El liderazgo por consenso comienza desde arriba, solo el "jefe" puede iniciar este proceso y lo debe de hacer con cuidado.
3. El patronato de la escuela acepte y se comprometa a que todos interactúen
4. Se tenga el visto bueno del alto mando para continuar.
5. Es esencial en el equipo de planeación ser representativo del total de la organización y que ellos crean en lo que están haciendo.

6. Estar en contacto con un consultor independiente para que éste:
 - Escuche
 - Oriente el trabajo
 - De su punto de vista y promueva que la gente de su punto de vista.
 - Tenga mente abierta
 - Paciencia
 - Esté comprometido con el modelo.
7. Metas Específicas:
 - Mantener la comunicación abierta
 - Dar retro-alimentación
 - Utilizar el conocimiento para mejorar
 - Evaluar las opiniones de otros
 - Dar opinión sobre metas educativas y objetivos.
8. Juntar información necesaria.
9. vigilar la retroalimentación: esta acción es importante por que da la información necesaria a los que toman decisiones para tomar las más adecuadas.
10. Primer retiro del personal administrativo: si todo el grupo va a tomar las decisiones sobre el cambio de procedimiento, entonces todo el grupo tiene que asumir la responsabilidad del diagnóstico colaborativo, de sus dificultades y efectividad. Se tiene que definir prioridades, metas a lograr, diagnosticar problemas que permitan logros y considerar el liderazgo por consenso como resolución de problemas.
11. Decisiones preliminares: si se adopta el liderazgo por consenso, los pros y contras, el tiempo que se va a dar para evaluar el cambio.
12. Análisis de Fuerza de Campo: El comité de planeación tiene que analizar la situación y lograr tomar la mejor o mejor decisión.
13. Segundo retiro de personal administrativo: Aquí se buscará aprobar las metas a través del liderazgo por consenso, determinar el

apoyo que se requiere para lograr que las metas mediante un modelo administrativo participativo.

14. Descripción de trabajo: este debe de incluir la definición del consejo, los objetivos, funciones, responsabilidad de toma de decisiones.

15. Junta Administrativa: Los encargados de la escuela se deben comprometer formalmente con el concepto de equipo. Los documentos que salen de esta junta forman parte de la agenda a cumplir.

16. La decisión: Dependiendo de la toma de decisiones anteriores, el patronato hará las modificaciones necesarias.

17. El patronado adopta las políticas recomendadas y aprueba las decisiones.

18 a 20. Estos pasos identifican criterios para el funcionamiento efectivo de equipos:

- Si los roles y responsabilidades del equipo son claras

- Se las responsabilidades son compartidas
- Se provee los recursos adecuados
- Se maneja abiertamente los problemas individuales y grupales
- Hay coordinación y comunicación entre los involucrados.

21. Monitorear y mejorar el Consejo Administrativo a través de liderazgo efectivo y reglas operantes. El entendimiento del desarrollo de habilidad mediante:

- Mejoramiento de habilidades de liderazgo que aseguren que cada miembro se sienta apoyado y con la importancia para construir grupos efectivos con comunicación abierta, confianza y apoyo mutuo, manejar de diferencias.
- Mejorar juntas para lograr solución de problemas colectivos,
- compartir información eficiente,
- coordinar acciones.
- Crítica en forma abierta y constructiva
- Libertad de expresar sus sentimientos e ideas.

22. Evaluación: para fines de auto corrección debe de ser un proceso continuo.

23. Reportando los resultados de la evaluación debe de ser en forma escrita y oral.

Si se siguen estos pasos se podrá lograr un liderazgo efectivo en donde todos participen y acepten responsabilidad por su trabajo, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

Al lograr esto habrá una mayor productividad por parte de todos los participantes en la organización.