

## 14) CONCLUSIONES

Del tema expuesto se puede concluir, que aunque no se ve claramente si los líderes nacen o se hacen, mi opinión es que existen ambos. Hay líderes natos y otros que con capacitación y la experiencia que brinda la empresa o la vida, se hacen líderes.

De acuerdo a un consenso general, los líderes se enfocan a dos vertientes: aquellos que se inclinan hacia la gente y los que se inclinan a las tareas. Considerando lo que nos señalan Tannenbaum y Schmidt, aunque en lo personal eran partidarios del estilo concentrado en los empleados, sugerían que el gerente tomara en cuenta tres series de "fuerzas" antes de elegir el estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas de los empleados (que llaman subordinados) y las fuerzas de la situación.

Para definir el estilo de liderazgo que deseen ejercer, tendrá que tomar en consideración:

- \* Aquellos empleados que no quieren y no pueden. (La gente es incapaz y además no está dispuesta o es demasiado insegura para asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni segura.).
- \* Aquellos empleados que quieren pero no pueden (La gente es incapaz pero está dispuesta a hacer las tareas necesarias de trabajo. Está motivada pero carece actualmente de las habilidades apropiadas.).
- \* Aquellos empleados que no quieren pero pueden (La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
- \* Aquellos empleados que quieren y pueden (La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide).

No obstante, que el líder está enfocado a influir en los empleados para el logro de las metas de la empresa o su departamento, de una manera general, aplicando las teorías aquí expuestas, considero que hoy en día los empleados están buscando involucrarse en la toma de decisiones, participando en un terreno que antes era sólo del dominio de la gerencia. El mayor énfasis en los grupos y la participación de los empleados requiere un nuevo estilo de liderazgo y ciertas habilidades para desarrollarlo.

Aunque en la bibliografía consultada no se le da la verdadera importancia a la Facultación, opino que las empresas están entrando a este proceso a pasos agigantados. Actualmente en nuestra ciudad se habla más de administración en base a micronegocios, tal es el caso de Comisión Federal de Electricidad, en la División de Distribución Noroeste, así como de Carnes El 17, quienes invirtieron en la capacitación para que sus líderes fueran Facilitadores, aprovechando al máximo la experiencia, conocimientos y habilidades de los individuos y los grupos. La conversión a un líder facilitador no es una etapa ni una decisión, sino un proceso, y no todos los líderes pueden lograrlo. Sin embargo, incluso los gerentes autocráticos pueden tomar algunas medidas para involucrar a los empleados en decisiones referentes a cómo realizar el trabajo. Al dar los primeros pasos destinados a compartir la responsabilidad del liderazgo, los gerentes y los líderes grupales comienzan a permitir que la gente trabaje *con* ellos y *para* ellos.

Un líder facilitador opera *por medio* del personal. En lugar de dirigir y delegar, los facilitadores aconsejan y motivan a los demás a actuar con eficiencia y productividad. Se requiere capacidad para capitalizar la sinergia y mejorar la forma en que se realizan las tareas. Es también saber cómo usar los procesos grupales para optimizar la participación, productividad y satisfacción en el trabajo, para lograr el éxito de nuestra empresa.

Por lo anterior, es necesaria la capacitación para hacer nuevos líderes acordes a los tiempos que ya estamos viviendo.