

## CAPITULO VI "LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES"

En nuestro país, las estrategias gubernamentales se crean de acuerdo al momento político que se enfrente. Por momento político entendemos los periodos de tiempo en que un gobernante determinado -comenzando por el presidente de la república- permanece en su puesto de poder.

Cada periodo presidencial o gubernamental es conocido como sexenio, ya que consta de seis años. Durante ese periodo político, las posiciones "ejecutivas" -entendemos por ejecutivo cualquier puesto clave que implique la toma de decisiones- en las organizaciones públicas -o dependencias gubernamentales- están vinculados con las personas que ocupen posiciones de alto poder político; o sea que pertenecen al grupo gubernamental del periodo o sexenio.

Por lo tanto, las personas que ocupan puestos clave en las instituciones públicas "...no son necesariamente ¡los mas calificados profesionalmente hablando. Frecuentemente son personas con méritos en la vida política y no en la vida empresarial como uno lo pudo haber esperado.

Por lo mismo entendemos que las empresas públicas están al servicio de objetivos políticos." (26)

Esta situación en las empresas públicas, en este caso la Policía Judicial del Estado de Sonora, determina un estilo de liderazgo "situacional".

Eso significa que el líder de poca permanencia está obligado a adaptarse a la cultura que existe en la organización o cultura organizacional.

Esta última se entiende "como el conjunto de todas las maneras de comportamiento tradicional en una determinada empresa".(27) La actitud del líder situacional se torna "pasiva", es decir; sabe de antemano que los planes o estrategias a largo plazo no son funcionales, por lo que sus acciones o procedimientos tienden a tratar asuntos "sobre la marcha".

Es muy importante el hecho de que los líderes en la Policía Judicial del Estado de Sonora son del tipo "formal" ya que son instalados por terceros como autoridad formal.

LIDER INFORMAL	PODER	LIDER FORMAL
-origen de su poder; ser experto		-origen de su poder; tener un puesto
-se obedece al experto (líder) por sus conocimientos.		-se le obedece por ser superior en jerarquía.
-los subordinados pueden compartir los logros del líder.		-los subordinados temen el castigo
-capacidad de motivar		-causa inseguridad
-se concentra en la tarea		-pierde tiempo autoprotegiéndose

De acuerdo a la teoría sobre la conducta humana en las organizaciones de Douglas Mc.Gregor, la Policía Judicial del Estado tiende a la "Teoría X" cuyo postulado "controlar y dirigir por medio del ejercicio de la autoridad" (28) responde a la concepción gerencial de que no se puede esperar iniciativa propia del subordinado y que los colaboradores son simples receptores y ejecutores de órdenes.

Estamos hablando de un líder autoritario que según Filley y House:(29)"el líder autoritario posee las siguientes características:

- 1) basado en el poder de su posición;
- 2) orientado hacia el castigo.6

Volviendo a la teoría X esta corporación policiaca se apega a ese calificativo debido a los siguientes seis factores:

- 1) La mayoría de los mensajes fluyen en dirección descendente, desde la cumbre hasta la base de la línea de organización.
- 2) La toma de decisiones está concentrada en las manos de unas pocas personas situadas en la cumbre de la corporación.
- 3) Las comunicaciones ascendentes están limitadas a cajas de sugerencias, rumores y "sistemas de espionaje".
- 4.-Las interacciones con los empleados son mínimas y éstas están dominadas por el recelo y la desconfianza.
5. Las comunicaciones descendentes están limitadas a mensajes informativos y al anuncio de decisiones tomadas, con lo que se crean condiciones necesarias para que prosperen los rumores lo cual es una manera de complementar los mensajes procedentes de la cumbre.
6. Debido a que las comunicaciones ascendentes son prácticamente inexistentes, la toma de decisiones está basada en informaciones parciales y, con frecuencia, inexactas.

El tipo de liderazgo existente determina también las restricciones en lo que se refiere a la toma de decisiones.

---

Ya que la situación de los líderes formales es consecuencia de la actuación política de cada uno de ellos, la toma de decisiones también obedece al mismo factor. Hage y Bacharach (1980) y Lawler (1980) (30) afirman que el resultado de las decisiones, "cuando son tomadas por coaliciones de grupos de interés", pueden o no beneficiar a la organización, puesto que los factores de interés responden a intereses políticos y no con respecto a la corporación.

En la Policía Judicial del Estado detectamos que los líderes informales son aquéllos que tienen un grado de especialización en alguna materia policiaca.

Así pues, existe un agente especial que se encarga de los retratos hablados y aunque tiene el mismo rango que la mayoría de los empleados [agente de la policía judicial], es reconocido y en el "1er. CURSO DE ACTUALIZACION" se dedicó a dar clases de su materia. Los agentes ahí presentes mostraron respeto y cierta estimación por esta persona.

Los Jefes de los departamentos en los que se requiere especialización como es el caso de dactiloscopia, también resultaron ocupar posiciones de líderes informales. Por ejemplo el jefe de la sección de dactiloscopia tiene más de veinte años trabajando en lo mismo y tiene muchos cursos en ciudades como México y Guadalajara. Todos en el departamento lo respetan y lo consultan continuamente ya que su actividad es reconocida por la generalidad de los agentes.