

870125

A
20/11/86

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE PSICOLOGIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Análisis y Comparación de Teorías de Liderazgo
Contemporáneas.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

MARIA ELENA BORJA JIMENEZ

GUADALAJARA, JAL.

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I LIDERAZGO

I.1. ¿Qué es un líder?	2
I.2. Naturaleza del liderazgo.	5
I.3. Tipos de líderes.	7
I.4. Liderazgo.	9
I.5. Tres principios importantes en la teoría del liderazgo.	11
I.6. Autoridad y poder.	12
I.7. Tipos de poder.	16
I.8. Administración y liderazgo.	19

CAPITULO II TEORIAS UNIVERSALISTAS

II.1 Teorías caracteriales.	23
II.1.1. Teoría del Gran-Hombre.	24
II.1.1.1. Concepto sobre el líder.	24
II.1.1.2 Naturaleza Humana.	24
II.1.1.3 Uso del poder.	25
II. 1.2 Teoría de los Rasgos	26
II.1.2.1 Concepto sobre el líder.	26
II.1.2.2 Naturaleza Humana	27
II.1.2.3 Proposición de rasgos	27
II.1.2.4 Uso del poder.	29

II.2 Teorías conductuales.	30
II.2.1 Concepto general de liderazgo para las tres teorías.	31
II.2.2 Universidad de Michigan	31
II.2.2.1 Naturaleza Humana	32
II.2.2.2 Estilos de liderazgo	32
II.2.2.3 Estilos Organizacionales.	35
II.2.2.4 Uso del poder	39
II.2.3 Universidad de Ohio State	41
II.2.3.1 Naturaleza Humana	41
II.2.3.2 Cuestionario para la descripción de la conducta del líder.	42
II.2.3.3 Modelo de liderazgo bidimensional.	43
II.2.3.4 Uso del poder.	45
II.2.4. Parrilla Gerencial de Blake y Mouton.	46
II.2.4.1 Naturaleza Humana	46
II.2.4.2 Cuadrilla de dirección.	47
II.2.4.3 Desarrollo sistemático.	47
II.2.4.4 Uso del poder.	54

CAPITULO III TEORIAS SITUACIONALES

III.1 Teoría de la Contingencia Situacional.	58
III.1.1 Concepto del líder.	59
III.1.2 Naturaleza Humana.	59
III.1.3 Escala del compañero menos preferido.	60
III.1.4 Dimensiones de situación.	61
III.1.5 Estilos de liderazgo.	63
III.1.6 Uso del poder.	65

CAPITULO IV COMPARACION DE TEORIAS DE LIDERAZGO CONTEMPORANEAS.

IV.1 Esquemas Comparativos.	
IV.1.1 Concepto del líder.	71
IV.1.2 Naturaleza Humana.	72
IV.1.3 Estilos de liderazgo.	74
IV.1.4 Uso del poder.	76

CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFIA	82

INTRODUCCION

A partir de los numerosos estudios realizados en el campo del liderazgo, a los que se les ha dado mayor crédito son los que surgieron al comienzo de la Segunda Guerra Mundial.

Primeramente se concibió al líder como perteneciente a una raza aparte, después, los estudios se centran mas en características propias de un líder. Con el avance del estudio del liderazgo surgen ya teorías que abarcan la conducta del líder. Pero es hasta Fred Fiedler cuando el liderazgo toma un rumbo diferente: La situación.

En esta investigación se pretende dar un panorama general con respecto al análisis y comparación de teorías de liderazgo contemporáneas con la intención de mostrar los avances aportados tanto por teóricos como por investigadores prácticos.

Uno de los puntos de esta investigación es presentar en forma global los conceptos de líder y liderazgo, así como determinar si el líder posee autoridad o poder y que tipos de poder. Asimismo se diferenciará el término administración del término liderazgo.

En la presente investigación se han tomado los términos de líder y dirigente como sinónimos.

Las teorías aquí analizadas se clasifican en dos "escuelas": las denominadas teorías Universalistas y las teo

rías situacionales.

Dentro de las primeras se analizan la teoría del Gran-Hombre; la teoría de los rasgos; las propuestas por la Universidad de Michigan así como la de Ohio State y la Parrilla Gerencial de Blake y Mouton.

Como teorías situacionales se presentan el Modelo de la Contingencia de Fred Fiedler y la teoría de la Trayectoria y la Meta propuesta por Robert House.

Posteriormente se hace una comparación de teorías con la finalidad de distinguir los puntos importantes propuestos por cada autor como lo es la naturaleza humana, concepto sobre el líder, estilos de liderazgo y uso del poder.

Se ha considerado que este trabajo servirá al psicólogo interesado en conocer este campo de estudio, ya que no todas las áreas de la carrera de Psicología se cursa la materia de liderazgo y se ha apreciado que es de importancia para todo aquel que se desenvuelve profesionalmente dentro de los Recursos Humanos.

CAPITULO I

LIDERAZGO

I.1 ¿Qué es un líder?

Abundan definiciones teóricas acerca de lo que es un líder.

Gran parte de las personas tienden a pensar que un líder es aquel que posee ciertos rasgos y características que lo hacen ser diferente a los demás.

Otros afirman que ser líder está en base a su conducta, es decir, no únicamente centrándose en lo que el líder es, sino basándose en lo que el líder hace y como lo hace.

Dentro de la investigación conductual del líder surgen como puntos de estudio varios factores que determinan la conducta del líder como lo son los factores grupales e individuales. Dentro de los factores grupales va implícita la formación del grupo, sus metas, objetivos, normas y necesidades entre otros. Y de los individuales, ciertas características de su personalidad, educación, experiencias, costumbres, necesidades personales y normas entre otros.

Actualmente se distingue al líder no únicamente en base a rasgos, características propias o conductas, sino que aunado a estos factores a su vez existe una relación

funcional con los miembros del grupo en una situación específica.

A continuación se muestra un esquema abarcando tres tipos de definiciones.

	RASGOS	CONDUCTA	SITUACION
U N L I D E R	Es aquel individuo que posee rasgos o características propias que lo hacen diferente de los demás.	"Es una persona con un cierto puesto, que funciona como eje de la conducta del grupo, que recibe el mayor número de elecciones sociométricas o aquel que influye sobre otros". (1)	"Es una persona particular en el grupo, que se le ha dado la tarea de dirigir y coordinar tareas relacionadas con las actividades del grupo, o quién en la ausencia del líder asignado asume la responsabilidad fundamental de llevar a cabo estas funciones en el grupo". (2)

Fig. 1 Definiciones de líder.

- (1) James O'Whitaker. "La Psicología Social en el Mundo de Hoy". (México: Editorial Trillas. 1979) Pág. 104.
- (2) Fred E. Fiedler. "A Theory of leadership Effectivines". (New York: McGraw-Hill Book Company. 1967) Pág. 8.

Como se observa en la fig. 1 un líder puede ser percibido o definido desde tres puntos de vista: Rasgos, conducta y situación.

Y en base a estos tres factores se puede definir un líder como aquel que es considerado como el más apto, el que posee influencia sobre otros, el que sobresale de los demás miembros del grupo, el elegido sociométricamente, el que dirige, emprende y supervisa la actividad del grupo cubriendo sus necesidades, cumpliendo con las metas u objetivos trazados y que a su vez posee una relación funcional con los miembros del grupo en una situación específica.

La anterior definición abarca conjuntamente los rasgos, la conducta y la situación.

Sin embargo, considerando lo que se ha estimado como líder se hace referencia a la importancia de éste dentro de un grupo.

Primeramente un grupo, sea del tipo que sea, posee metas u objetivos, así como necesidades. Por lo tanto la función del líder es importante, porque es él, el encargado de coordinar los esfuerzos del grupo, de llevar a cabo las metas u objetivos, así como el de cubrir las necesidades de los miembros del grupo.

Un líder es particular, es decir, no es una relación entre dos o más personas como sucede ya en el ejercicio

del liderazgo y es visto por el grupo como el mejor, como el que satisface sus necesidades, como el que posiblemente los dote de calor humano o simplemente como aquel que ejerce el liderazgo.

I.2 Naturaleza del liderazgo.

Mucho se ha hablado acerca de la naturaleza del liderazgo y ha surgido cierta polémica en cuanto a dos puntos: ¿El líder nace o se hace?

Autores tales como Bird y Stodgill entre otros han apoyado y apoyan la teoría de que un líder nace y que a su vez posee rasgos distintivos que lo diferencian de los demás.

Otros autores como Gibb por ejemplo, afirman que un líder se hace. Y se dice que se hace apoyándose en técnicas especializadas de enseñanza y/o capacitación.

Al respecto se dice que "se llega al liderato desde una especialidad y se avanza asumiendo actividades cada vez más amplias que exigen mayor preocupación por el todo". (3)

En cuanto a si un líder nace o se hace, se ha considerado que un líder nace y se hace.

(3) Dr. Luis Garibay Gutierrez. "Perfil del Líder". Revista Docencia. Abril-Mayo-Junio 1982. Pág. 3

Se dice que nace porque el ser humano por naturaleza - posee ya sea un mínimo o máximo potencial en cuanto a ser líder se refiere. Y cualquier individuo "normal" es líder dependiendo de la situación.

Un líder que se hace es un líder innato a la vez, por ejemplo; una persona que posee un mínimo de habilidades innatas de dirección (o mejor dicho de liderazgo), al explotarle esas habilidades y capacitándolo, se puede hacer de esa persona un buen líder que funcione en X grupo y en X situación.

Claro, existen individuos que por mas capacitación que se les de no van a generar resultados en cuanto a ser buenos o mejores, pero hay que tomar en cuenta factores tales como la inteligencia, la situación y el grado en que tienen desarrolladas esas habilidades de liderazgo.

Como por ejemplo, Mahatma Gandhi que fue un gran líder que supo dirigir grandes multitudes, al cual nunca se le mandó capacitar a una Universidad como la de Stanford - por ejemplo, pero, en cambio supo dirigir a su pueblo y fue debido a esa capacidad tan desarrollada y a la vez - innata de liderazgo.

Tomando otro ejemplo, hablemos de un Gerente, el cual posee altamente desarrolladas las habilidades de dirección sin embargo, se le designa dirigir un grupo, al cual no es compatible y por este factor no puede llegar a ser efecti-

vo dentro de ese grupo y no porque carezca de esas habilidades sino que simple y sencillamente, no es la situación o el grupo al cual debe enfrentarse.

A continuación se presenta la referencia que se ha aceptado acerca de los tipos de líderes, en donde a su vez se hace alusión a lo anterior.

I.3 Tipos de Líderes.

Se dice que un líder puede ser elegido, designado o surgir en una situación.

Estos tipos de líderes son: El líder formal y el líder informal.

Primeramente se señalará que el líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder la responsabilidad de dirigir y orientar un grupo. El líder formal no es siempre el que ejerce el liderazgo, ya que la mayoría de las veces no cubre las necesidades de los miembros del grupo o no concuerdan los objetivos, siendo entonces cuando el grupo mismo suple esas necesidades que no son cubiertas por su líder formal y es aquí donde surge el líder informal.

"La existencia, variedad y fortaleza de las organizaciones informales lleva a la conclusión que satisfacen sus necesidades humanas en forma que no lo hacen las organizaciones informales lleva a la conclusión que satisfacen sus necesidades humanas en forma que no lo hacen las organizaciones

nes formales". (4)

Por consiguiente, el líder informal es aquel que el grupo designa, influye y persuade de una forma natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza innata de dirigir. El líder informal busca la participación voluntaria de sus seguidores, en contraposición con el líder formal que en determinado momento o situación puede obligar a sus subordinados al cumplimiento de sus responsabilidades.

Cuando el líder ha sido elegido por un grupo de personas que resolvieron alcanzar ciertos objetivos (líder informal), la función de aquel es obvia y su tarea realmente sencilla. Pero, cuando el líder no fue elegido por el grupo, sino designado y provisto de medios de control por alguien exterior al grupo (líder formal) su tarea es considerablemente más difícil ya que el objetivo que debe ser conquistado a través de las actividades de quienes lo designaron líder".

"En estos dos casos (líder formal e informal, la función del liderazgo posee las mismas características" (5)

Por consiguiente, cabe mencionar cuatro categorías o clases de líderes propuestas por Browne y Cohn.

(4) H. Koontz y C. O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". (México: McGraw-Hill. 1979) Pág. 598

(5) C. G. Browne y T. C. Cohn. "El estudio del liderazgo". (Buenos Aires: Editorial Paidós. 1969). Págs. 8 y 9

1.- "Aquellos que, según lo indica la observación, aportan mayor interacción con el grupo por medio de actos de liderazgo, se pueden denominar los solucionadores de problemas".

2.- "Aquellos que, según afirman los observadores, ejercen particular influencia en ocasiones especiales que afectan el desempeño de un grupo. Se pueden denominar líderes notorios".

3.- "Los individuos designados líderes por los miembros del grupo en una comprobación retrospectiva. Se pueden determinar líderes sociométricos".

4.- "Los que fueron elegidos como líderes por los grupos en situaciones de elección. Se pueden denominar líderes electos". (6)

Se ha mencionado anteriormente que un líder es considerado como tal, cuando ha desarrollado sus habilidades de liderazgo dentro de un grupo y bajo cualquier situación, - pero, cómo se ha considerado al liderazgo?

A continuación se expone este término.

I.4 Liderazgo.

Se confirma día con día que el tratado del liderazgo es

(6) G. G. Browne y T. C. Cohn. "El estudio del liderazgo". (Buenos Aires: Editorial Paidós. 1969). Pág. 233

complicado en cuanto a su contexto. Se han desarrollado -
diversas investigaciones en torno a este campo de estudio
y por consiguiente han surgido diversas definiciones con
respecto a este término.

Reuter en 1941, define el liderazgo como una habilidad
de persuadir o de dirigir hombres sin el uso del prestigio
u oficio formal del poder o circunstancia o posición exter
na.

Stodgill en 1950, lo define como un proceso de influen-
cia en las actividades del grupo hacia la realización de
la meta.

Launor F. Carter, en la obra de Browne y Cohn, define-
al liderazgo basándose más en consideraciones pragmáticas
que teóricas, y lo define desde el punto de vista de las
formas de conducta propias del liderazgo. Dice también que
es el método operativo de solución de problemas. Y que di-
ferentes tipos de conducta indican liderazgo en situacio-
nes distintas y una definición de liderazgo en términos -
de conducta pueden armonizar con éstas diferencias. (7)

Estas definiciones abarcan diferentes aspectos. La úl-
tima se centra más en la conducta del líder dentro de una
situación. Estas aportaciones son valiosas, y hay que re-
cordar que la conducta, los rasgos y la situación indican
liderazgo, así como también implica al grupo y la función

(7) C. G. Browne y T. G. Cohn. "El estudio del liderazgo".
(Buenos Aires: Editorial Paidós. 1969). pág. 66.

que el líder tenga.

Distinguiendo al liderazgo desde el punto de vista más situacional se ha tomado la siguiente definición:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de metas específicas". (8)

Analizando la anterior definición se dice que es una influencia interpersonal, porque ya es una relación entre dos o más personas, en la que una de ellas ejerce mayor influencia sobre los demás. Se dice que es ejercida en una situación dada, porque el líder actúa dependiendo de la situación a la cual se enfrenta; por ejemplo, un líder gubernamental no sería líder en un consejo médico, ya que las características del grupo no coinciden con las de él y las metas u objetivos del grupo serían totalmente distintas y en ésta situación no sería líder puesto que no tendría adeptos. Se dice orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de metas específicas, porque dentro del proceso de liderazgo el punto comunicación es vital para el entendimiento del grupo con el líder y poder así con esto llegar al cumplimiento de metas u objetivos.

I.5 Tres principios importantes en la teoría del liderazgo.

(8) Mons. Agripino Núñez G. "Camesa V. El ejercicio del Liderazgo". Revista Docencia. Abril-Mayo-Junio. (1982). Págs. 19 y 20.

Estos tres principios se han tomado de la obra de Browne y Cohn por considerarse de importancia dentro de la teoría del liderazgo.

1.- "El liderazgo florece únicamente en una situación problemática".

2.- "La naturaleza del rol del liderazgo está determinado por el objetivo grupal".

3.- "Afirma que el liderazgo representa un proceso en la estimulación mutua, un fenómeno interaccional social en la cual las actitudes, los ideales y las aspiraciones de los adeptos representan un rol determinante de tanta importancia como la individualidad y la responsabilidad del líder". (9)

Posteriormente en los siguientes capítulos se hablará mas ampliamente acerca de éste concepto exponiendo las teorías de liderazgo.

I.6 Autoridad y poder.

Dentro de este punto se analizará que es lo que posee un líder: Autoridad o poder?

Primeramente se trata el término autoridad que se define como: a) Calidad o representación de una persona por su

(9) C. G. Browne y T. G. Cohn. "El estudio del liderazgo". (Buenos Aires: Editorial Paidós. 1969). Pág. 33

cargo, nacimiento o méritos". (10) b) "Facultad y derecho de conducir y hacerse obedecer dentro de ciertos límites pre-establecidos". (11)

Se dice también que la autoridad es una relación que existe entre personas que mutuamente participan como miembros de una empresa organizada.

A su vez la autoridad es vista como un proceso de interacción en virtud del cual la organización define para cada individuo el ámbito de acción en el que puede adoptar desiciones, afrontar responsabilidades y obtener la cooperación de otros.

La autoridad de un individuo estará circunscrita y definida principalmente por la autoridad de otros; y al mismo tiempo, su propio grado de autoridad determinará en parte la autoridad de otro.

Dentro de una organización formal "cada individuo sólo puede ejercer legalmente la autoridad que le ha sido delegada igual a la responsabilidad que se le ha asignado, e inversamente, que se le haga responsable de ejercer apropiadamente la autoridad que le ha sido delegada". (12)

(10) M. Alonso. "Enciclopedia del Idioma". (Madrid: Aguilar. Tomo I. 1958). Pág. 580

(11) R. R. Moreno. "Vocabulario de Derecho y Ciencias Sociales". (Buenos Aires: Ediciones Palma. 1974) Pág. 61.

(12) J. H. Chruden y W. A. Sherman. "Administración de Personal". (México: Compañía Editora Continental, S.A. de C. V. 1982) Pág. 68.

Lo anterior es lo que sucede directamente con los líderes formales, a los cuales se les delega autoridad para hacer cumplir las metas u objetivos de la organización, - ya sea mediante el castigo o la recompensa.

El líder informal posee autoridad sobre los miembros - del grupo, no porque se la haya otorgado un superior, sino que es obtenida por el grupo para que en coordinación con éste se logren las metas u objetivos y se cubran las necesidades del grupo y de la organización.

La autoridad difiere del término poder, en que éste es definido como: a)"La aptitud legal o convencional para ejercer todos o algunos de los derechos de otra persona y actuar por cuenta de ella". (13) b)"Dominio, imperio, - facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa". (14)

"Estrechamente relacionada con la organización formal se encuentra la estructura del poder en una organización, la cual está determinada por el patrón de relaciones que refleja el poder o la influencia que algunos miembros son capaces de ejercer sobre otros dentro de la organización. Puesto que la autoridad formal que los individuos derivan de sus puestos les proporciona una fuente legítima de po-

(13) R.R. Moreno. "Vocabulario de Derecho y Ciencias Sociales". (Buenos Aires: Ediciones Palma. 1974) Pág. 34

(14) M. Alonso. "Enciclopedia del Idioma". (Madrid: Aguilar. Tomo III. 1958) Pág. 3329.

der, la estructura del mismo dentro de una organización, por lo general coincidirá, por lo menos en parte, con la estructura formal. Sin embargo, el grado hasta el cual e dependerá de las fuentes informales de poder que algunos miembros sean capaces de desarrollar para aumentar su poder legítimo. Las fuentes informales pueden incluir las derivadas de la pericia personal y la habilidad del liderazgo informal que hagan que los individuos desarrollen la lealtad y acaudillamiento de otros. El poder informal también puede ser derivado de tener una posición en la cual sea posible el juego de políticas organizacionales, al poder distinguir ciertos favores o recompensas a otras personas a retener su gratitud. Sin importar sus fuentes, el poder informal puede dar como resultado la creación de varios patrones de comunicación y de relaciones interpersonales que pueden diferir mucho de los establecidos por la estructura de la organización formal". (15)

Por lo tanto los líderes sean del tipo que sean, poseen autoridad para con sus miembros, ésta puede ser delegada por la misma organización al líder u otorgada libremente por los miembros del grupo.

A continuación se explican los tipos de poder y cuales posee el líder formal y cuales el líder informal.

- (15) J. H. Chruden y W. A. Sherman. "Administración de Personal". (México: Compañía Editorial Continental S. A. de C. V. 1982) Págs. 80 y 81

I.7 Tipos de Poder.

Se han tomado del libro de Huse y Bowditch titulado - "El comportamiento humano en la Organización", cinco tipos de poder: El legítimo, el experto, el carismático, el premiador y el coercitivo.

A continuación se explican y ejemplifican cada uno de ellos.

1.- Poder legítimo:

Este tipo de poder legal o formal, se deriva de la cultura o de la organización, siempre y cuando ésta sea aceptada como legítima. "Este poder radica en la legalidad que tenga la organización para poder delegar autoridad en un líder y que esta tenga validez dentro de la misma. También posee el poder legítimo aquel individuo que desempeña un papel importante dentro de la vida de una persona, se hace referencia al padre de familia que la cultura o la sociedad misma han simbolizado esta figura como líder y no es dado por una organización sino por otro medio". (16)

2.- Poder experto:

Este tipo de poder es aquel que se obtiene mediante la experiencia. Es conocido como el poder del saber. Dentro de una organización formal o un grupo, el que posee mayor

(16) E. F. Huse y J. L. Bowditch. "El comportamiento Humano en la organización". (Bogotá: Fondo Educativo Interamericano. 1976) Pág. 131

conocimiento obtiene este tipo de poder y asimismo ejerce una marcada influencia sobre los demás miembros del grupo. Como sucedería en un salón de clases por ejemplo, en donde el que posee mayor conocimiento sobre los demás ocupa el lugar de líder, puesto que el factor conocimiento proporciona al individuo una gran influencia y con ello adhesión por parte de los demás miembros.

3.- Poder carismático:

Conocido también como poder de identificación o de referencia, así como poder natural o innato. El líder posee influencia mediante su carisma, su don de gentes o su calidad innata de dirigir. Un ejemplo lo fue Francisco Villa que tenía poco poder legítimo pero un alto poder carismático que hacía que tuviera seguidores. Otro ejemplo lo fueron los Beatles, ese grupo Inglés que causó gran expectación dentro de la música y lograron un cambio dentro de la juventud de esa época.

4.- Poder premiador:

Este tipo de poder es aquel que el líder utiliza para recompensar a sus seguidores o subordinados. Las recompensas pueden ser psicológicas y/o económicas; y son utilizadas a cambio de la adhesión. En algunas ocasiones este tipo de poder puede estar ligado al poder carismático. Por ejemplo un obreo al cual por su puntualidad en el trabajo le es otorgado en presencia de los demás trabajadores un -

diploma o tickets canjeables por comida supongamos, a cambio de que se siga superando. Esto la Compañía lo hace también a cambio de la adhesión a la Institución u organización.

5.- Poder Coercitivo:

Este tipo de poder es conocido como poder castigador. "Lo contrario al poder premiador y es la facultad de castigar bien sea despidiendo a un hombre por insubordinación, bien sea arrestando a alguien por haber violado las leyes. Sin embargo, el poder coercitivo no es necesariamente absoluto; el individuo puede elegir entre marcharse, iniciarse en una nueva profesión o defendiendo su caso ante un tribunal". (17) Por otro lado, se puede ejemplificar el uso del poder coercitivo, tomando como muestra la mafia Sciciliana, en donde una traición a la organización, al alto mando o una rebeldía en contra de las reglas se sanciona con la muerte.

"Estos cinco tipos de poder, están relacionados entre sí y es evidente que puedan residir en una misma persona. Dado que esta relación recíproca existe, el uso (o mal uso) de una clase de poder afecta al ejercicio de los otros tipos". (18)

(17) E. F. Huse y J. I. Bowditch. "El comportamiento humano en la Organización". (Bogotá: Fondo Educativo Interamericano. 1976) Pág.132

(18) Idem. pág. 132.

El líder formal posee y puede hacer uso a la vez de to dos los tipos de poder antes expuestos, sin embargo, el - líder informal, carece únicamente del poder legítimo. Cuan do el líder informal obtiene el título legítimo de líder formal, automáticamente se empieza a desempeñar como éste.

I.8 Administración y liderazgo.

Dentro de este trabajo se ha considerado la necesidad de distinguir lo que es administración de lo que se consi dera liderazgo.

Primeramente el "término administración incluye aque- llos procesos mentales y físicos que resultan en que otras gentes ejecuten tareas formales prescritas para el logro- de metas organizacionales. Principalmente la administra- ción se ocupa de planear, organizar y controlar el trabajo de otras gentes con el propósito de alcanzar las metas de la empresa".

"En cambio el liderazgo está centrado en las interaccio- nes interpersonales entre el líder y uno o más subordina- dos con la finalidad de incrementar la efectividad organi- zacional. Desde este punto de vista, el liderazgo es un - proceso de influencia social en el que el líder busca la - participación voluntaria de los subordinados en un esfuer-

zo para alcanzar los objetivos organizacionales". (19)

Aclarando en esta diferenciación, que lo que respecta al liderazgo de mantener voluntariamente la participación del subordinado, abarca únicamente al líder informal, pero en el caso de los líderes formales, estos pueden exigir a sus subordinados el cumplimiento de las metas de la organización.

Como se mencionó, el término administración se centra principalmente en planear, organizar y controlar los recursos materiales y humanos. No con esto señalar que el liderazgo no es planeado u organizado, sino que el proceso es diferente, ya que se cuenta con otros factores, como lo es el grupo, sus características, sus necesidades, así como sus metas u objetivos, y no únicamente administra los recursos humanos, sino que, ejerce una influencia interpersonal dentro del grupo, así como la coordinación de esfuerzos para el logro de metas y la preocupación por las necesidades de la persona misma. Lo que no sucede con la administración.

En capítulos subsecuentes se verá el desarrollo de diferentes teorías de liderazgo, así como su comparación e integración.

(19) Dr. Octavio Gómez Haro. "Teoría sobre liderazgo". Revista Investigación Administrativa. Enero-Marzo - 1979, No. 2. Págs. 4y5

CAPITULO II
TEORIAS UNIVERSALISTAS

II

En este capítulo se analizarán y compararán las teorías denominadas teorías universalistas.

Estas teorías son aquellas que abarcan estudios sobre rasgos, características y conductas del líder.

Dentro de las teorías universalistas se han clasificado las Teorías características y las teorías conductuales. Dentro de las primeras se engloban las teorías del Gran-Hombre y Rasgos. Dentro de las conductuales, las teorías de la Universidad de Michigan, la de la Universidad de Ohio State y la Parrilla Gerencial de Blake y Mouton.

T. UNIVERSALISTAS	II.1 T. Caracteriales.	II.1.1 T. del Gran-Hombre.
		II.1.2 T. de los - Rasgos.
	II.2 T. Conductuales.	II.2.2 Universidad de Michigan.
		II.2.3 Universidad de Ohio State.
II.2.4 Parrilla Gerencial de Blake y Mouton.		

II.1 Teorías Caracteriales

Estas teorías son aquellas en donde el punto de estudio radica en los rasgos y características del líder.

Son estos los primeros estudios en cuanto a liderazgo y por consiguiente surgen dos teorías: El Gran-Hombre y Rasgos.

Los puntos a desarrollar dentro de estas teorías son los siguientes:

T. Caracteriales	II.1.1 T. del Gran-Hombre.	II.1.1.1 Concepto sobre el líder.
		II.1.1.2 Naturaleza humana.
		II.1.1.3 Uso del poder.
	II.1.2 T. de los Rasgos.	II.1.2.1 Concepto sobre el líder.
		II.1.2.2 Naturaleza humana.
		II.1.2.3 Proposición de rasgos
		II.1.2.4 Uso del poder.

II.1.1 Teoría del Gran-Hombre.

El primer enfoque para estudiar el liderazgo se basó en identificar las características de los "Grandes hombres".

Esta teoría es considerada la más antigua y la que - dio pauta a diversas investigaciones posteriores.

II.1.1.1 Concepto sobre el líder.

La esencia de esta teoría radica en el análisis de - los grandes hombres (Napoleón, Hitler, Francisco Villa...) en cuanto a sus rasgos y características que lo hacían - distinguirse de sus seguidores y que a su vez poseían la capacidad innata de dirigir y persuadir grandes multitudes.

Richard Nixon en su libro titulado "Líderes", apoya es ta teoría y menciona:

"Sin grandes hombres no se consiguen grandes acciones y los grandes hombres poseen esa grandeza porque tuvieron la voluntad de cometer grandes acciones".

II.1.1.2 Naturaleza humana.

Esta teoría percibe al líder en cuanto a sus caracte-

rísticas y rasgos propios. Toma al líder como perteneciente a una "raza aparte", como alguien absoluto que posee características únicas que lo hacen ser diferente a sus seguidores.

Pero, la identificación de un líder no está en base a estos factores únicamente, puesto que los grandes hombres no comparten rasgos universales, y sus características varían en uno y otro, así como varían en sus seguidores. Y son éstos los que los hacen grandes líderes. Por ejemplo no podemos decir que Ronald Reagan (considerado por esta teoría un Gran Hombre) sea necesariamente un gran líder en Japón, ya que nos damos cuenta que la cultura, la idiosincracia, todo lo que se refiere al medio ambiente, a los seguidores son totalmente diferentes a los existentes en Estados Unidos.

Es por eso que no se puede analizar a los líderes en base a sus características únicamente puesto que no existe aún una lista de rasgos universales que compartan todos los líderes y todos los seguidores.

II.1.1.3 Uso del Poder.

En esta teoría el tipo de poder que se utiliza, es -

aquel en el cual el seguidor se identifica con el líder. Se hace referencia al poder carismático.

La mayoría de los Grandes Hombres de la Historia como lo fueron el Mahatma Gandhi o Martín Luther King, entre otros, los cuales poseían poco poder legítimo, pero para sus seguidores tenían un alto poder carismático. Y la mayoría de las veces este tipo de poder ayuda a la solidificación del seguidor con el líder.

II.1.2 Teoría de los rasgos.

Desde finales de la Primera Guerra Mundial hasta después de la Segunda, la investigación de los rasgos predominaba en el análisis del liderazgo.

Varios estudiosos del liderazgo interesados en los rasgos, entre ellos, Stodgill, Ghiselli y la Universidad de Minnesota entre otros, proponen ya una lista de rasgos universales.

II.1.2.1 Concepto sobre el líder.

Esta teoría está centrada en el estudio específico de los rasgos y características de el líder, como lo es la inteligencia, la edad y la responsabilidad, entre otros.

Dentro de esta teoría se dice que el líder está en -
virtud de sus rasgos y características propias que lo ha-
cen ser diferente a sus seguidores.

II.1.2.2 Naturaleza humana.

Esta teoría se ocupa de analizar si los líderes se -
diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de per-
sonalidad y características psicológicas.

Estos estudios de rasgos fueron más específicos, es -
decir rasgo por rasgo, que en la teoría del gran hombre.

Muchos investigadores analizaron diversos rasgos, por
ejemplo, si el líder era más alto que los seguidores, si
eran más inteligentes o más saludables. Todo esto referent
te a diferencias de líder y seguidor.

Pero, la mayoría de los resultados de estos estudios -
fueron poco concluyentes.

Posteriormente se formulan ya listas de rasgos como -
las propuestas por Stodgill, Ghiselle y la Universidad de
Minnesota entre otros, que a continuación se exponen.

II.1.2.3 Proposición de rasgos.

Como se mencionó anteriormente, los investigadores inter
resados en este campo, buscaron un conjunto de rasgos y -

características personales con la finalidad de distinguir entre un líder del que supuestamente no lo es.

Bird en 1940 formuló una extensa lista de características de los líderes pero solamente un 5% de los ítems fueron comunes a cuatro o más investigadores.

R. M. Stodgill, propone una lista de rasgos en 1948, en donde menciona inteligencia, responsabilidad, participación, facilidad de palabra, iniciativa, persistencia, seguridad en si mismo, deseo de progresar, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, caracter, popularidad y estatus.

La Universidad de Minnesota descubre mediante sus investigadores que muchos gerentes de éxito poseían mayor inteligencia, mejor educación, mas elevadas motivaciones y una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios.

E. E. Ghiselli, propone ya una lista de rasgos organizacionales como lo son: Capacidad de supervisión, necesidad de realizaciones ocupacionales, inteligencia, confianza en si mismo, iniciativa, logro y afinidad.

Posteriormente "Stodgill informa que una persona no se vuelve líder en virtud de que posea alguna combinación de rasgos, sino que el patrón de características personales debe tener alguna relación con las características, acti

vidades y metas de los seguidores". (20)

Los rasgos y características de un líder varían de uno a otro y no se pueden considerar las listas de rasgos como absolutas y que también varían en seguidores.

"Cartwright y Zander (1968) piensan que una de las principales razones de las desiciones sufridas. Con este enfoque es la deficiencia con que se han concebido los rasgos y la poca confiabilidad de las medidas tomadas".(21)

Y se dice también "que no ha resultado satisfactorio concebir a los líderes como gente que posee ciertos rasgos distintivos y que, está surgiendo un nuevo enfoque del liderazgo que hace hincapié en la ejecución de funciones necesarias y la adaptabilidad a situaciones cambiantes". (22)

Como se ha visto, la teoría de los rasgos estuvo apoyada durante largo tiempo, pero, el estudio del liderazgo se centró posteriormente en la conducta del líder y de sus seguidores.

II.1.2.4 Uso del poder.

(20) James C. Whitaker. "La Psicología Social en el Mundo de Hoy". (México: Editorial Trillas, 1979) Pág. 110.

(21) Idem. Pág. 113.

(22) D. Cartwright y A. Zander. "Dinámica de Grupos" (México: Editorial Trillas. 1975) Pág. 334.

Se hace alusión a dos tipos de poder: Al legítimo y al carismático.

Al poder legítimo, porque diversos investigadores analizaron líderes que poseían este tipo de poder, como por ejemplo, el estudio realizado por "Gowin en 1915, en el cual observó que los rectores de Universidad eran más altos que los rectores de College, los presidentes de Compañías ferrocarrileras más altos que los jefes de estación y los Obispos más altos que los sacerdotes". (23)

Como se analiza, son líderes con un alto poder legítimo y posiblemente con alto poder carismático a la vez.

II.2 Teorías Conductuales.

Se definen las teorías conductuales, como aquellas - que se interesan en el estudio del comportamiento del líder así como el de sus seguidores.

Los modelos conductuales que aquí se exponen son los siguientes:

- (23) James O'Whittaker. "La Psicología Social en el Mundo de Hoy". (México: Editorial Trillas, 1979) Pág. 111

T. Conductuales

- II.2.2 Universidad de Michigan.
- II.2.3 Universidad de Ohio State.
- II.2.4 Parrilla Gerencial de Blake y Mouton.

II. 2.1 Concepto general de liderazgo para las tres teorías.

"Los modelos conductuales que han surgido, la mayoría exploran dos dimensiones principales: 1) El interés del líder en lograr que el trabajo se realice y 2) Su preocupación por la persona misma". (24)

Las teorías conductuales se interesaron mas que nada en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo, como también explican el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen.

II.2.2. Universidad de Michigan.

Dentro de la teoría de la Universidad de Michigan se han desarrollado los siguientes puntos:

- (24) R. M. Hodgetts y S. Altman. "Comportamiento en las Organizaciones". (Interamericana) Pág. 201

Universidad de Michigan

- II.2.2.1 Naturaleza humana.
- II.2.2.2 Estilos de lideraz-
go.
- II.2.2.3 Estilos organizacio-
nales.
- II.2.2.4 Uso del poder.

II.2.2.1 Naturaleza humana.

Este modelo conductual estudia al individuo en base a la estructura del comportamiento principalmente, tanto de líderes como de subordinados. El comportamiento se fija en un estilo de liderazgo.

Dentro de este modelo se hacen alusiones a diferentes estilos de liderazgo que a continuación se exponen.

II.2.2.2 Estilos de liderazgo.

Como fruto de las investigaciones de Lewin, Lippitt y White (1938) de la Universidad de Michigan, se han identificado tres estilos de liderazgo basados en estudios realizados con grupos de niños.

1.- Estilo Autocrático:

Primeramente se definirá el término de autoritarismo

"como un proceso social en que las desiciones de un grupo o célula social las toma un hombre de quien se supone que sabe mejor que los demás, lo que el grupo debe hacer y - creer". (25)

En el estudio antes mencionado se palpó que este estilo de liderazgo inducía a conductas tales como: Mayor independencia en el líder; marcada agresividad e incomodidad entre los miembros del grupo; una baja frecuencia en sugerencias con respecto a las acciones del grupo; una insatisfacción con las actividades del grupo, así como una baja cantidad y calidad en la producción.

Con esto se puede analizar que en este estilo de liderazgo existe una marcada insatisfacción en el trabajo. Posiblemente a corto plazo funcione, es decir, que genere mayor productividad. Se manifiesta también en este estilo que el subordinado refleja miedo al castigo y por lo tanto una cierta apatía hacia el líder, al cual se le percibe como el "menda más" de la organización o del grupo, según sea el caso.

2.- Estilo Democrático:

Se define como democracia al "proceso social en que el grupo como tal, se gobierna a si mismo y en que todos los miembros del mismo están igualmente representados en la -

(25) Franklyn S. Haiman. "Dirección de Grupos Teoría y - Práctica". (México: Limusa-Wiley. 1972) Pág. 44

toma de decisiones en colaboración". (26)

Lewin, Lippitt y White concluyeron en su estudio que el liderazgo democrático produjo por parte de los miembros una baja dependencia en el líder; una baja incidencia de agresión entre los miembros; alta frecuencia de sugerencias con respecto a las acciones del grupo; gran satisfacción con las actividades del grupo y una cantidad intermedia de productividad de alta calidad.

En este estilo democrático se asocia con frecuencia con la satisfacción de los subordinados en el trabajo y una más alta productividad que en el estilo autocrático.

Por consiguiente, si se aumenta la satisfacción en el trabajo aumenta la productividad.

3.- Laissez-faire:

Este estilo de liderazgo reside en que permite a los miembros del grupo a hacer todo lo que ellos quieran.

Bajo este estilo de liderazgo los grupos mostraron una baja dependencia en el líder; gran agresión e incorfomidad entre los miembros; altas frecuencias de sugerencias sobre como actuar; insatisfacción con las actividades del grupo y un nivel medio de productividad aparentemente.

"La atmósfera del estilo laissez-faire, representa una ausencia o falta de liderazgo. El rol de liderazgo tiene

(26) Franklyn S. Haiman. "Dirección de Grupos Teoría y Práctica". (México: Limusa- Wiley. 1972) Pág. 48

que ser abdicado y por lo tanto la conducta del líder no es existente o exhibida". (27)

Este estilo de liderazgo se eliminó por no considerarse verdadero liderazgo.

El estilo más aceptado por los investigadores de esta Universidad es el estilo democrático, pues lo consideran el más adecuado, el que genera una más alta productividad y no existe un marcado control.

II. 2. 3 Estilos organizacionales.

Este tipo de estilos de liderazgo, denominados estilos organizacionales, surgen de los estudios subsecuentes realizados de igual forma por la Universidad de Michigan.

En estos estudios es en donde se empiezan a mencionar - los términos de alta y baja productividad, así como, orientación hacia las personas y hacia la tarea.

A continuación se mencionan los estudios realizados por Daniel Katz, Robert L. Khan y Rensis Likert.

Primeramente Katz y Khan realizaron un estudio en una compañía de seguros, en una fábrica de tractores y en brigadas de seguros en una sección del ferrocarril, centrándose en la alta y baja productividad. Los resultados obteni-

(27) P. Hersey y K. H. Blanchard. "Management of Organizational Behavior". (New Jersey: Prentice Hall INC. - 1972) Pág. 73

dos con respecto a las conductas percibidas fueron los siguientes:

Baja productividad (centrados en la producción)

- Mayor interés en problemas de trabajo que en los del trabajador.
- Mayor identificación con la gerencia.
- Se utiliza el poder coercitivo, por lo tanto, el trabajo se realiza forzosamente por temor al castigo.

Alta Productividad (centrados en el empleado)

- Mayor preocupación por los problemas de los trabajadores que por los problemas del trabajo.
- Mayor identificación con el empleado.
- Se utiliza el poder premiator en lugar del coercitivo y por lo tanto, el empleado trabaja satisfactoriamente y aumenta la productividad.

Como se percibe, las actitudes y conductas varían en extremo en estos dos grupos. Los de baja productividad dedican mas tiempo al trabajo que a la supervisión, en cambio, los de alta productividad con orientación a los empleados, la supervisión no es estricta y permiten al subordinado - una auto-realización a la vez que toman en cuenta las necesidades del empleado.

Pero, Rensis Likert muestra ya otro enfoque a los estilos de liderazgo y los engloba en cuatro sistemas. Se uti-

liza el término sistema "en el sentido de categoría o tipo de enfoque y no el de estructura global de una organización". (28)

Los sistemas o estilos a los que Likert hace referencia son los siguientes:

Sistema 1 = Autoritario y Explotador.

Sistema 2 = Autoritario pero menos explotador.

Sistema 3 = Consultivo.

Sistema 4 = Participativo.

Sistema 1

Autoritario y explotador:

En este sistema existen normas rígidas de trabajo y por consiguiente bajos niveles de motivación, restricción a la producción, poca confianza y lealtad, comunicación deficiente, utilización del poder coercitivo (miedo y amenaza) para obligar al subordinado al cumplimiento de responsabilidades.

Sistema 4

Participativo:

Aquí los miembros del grupo o subordinados están motivados por la oportunidad de participación dentro de los objetivos fijados en la mejora de métodos y en la evaluación de su propio progreso hacia los objetivos establecidos - (toma de decisiones en grupo). Se manifiesta una elevada

(28) E. F. Huse y J. I. Bowditch. "El comportamiento humano en la organización" (Bogotá: Fondo Educativo - Interamericano. 1976) Pág. 137.

lealtad al grupo de compañeros. Existen actitudes favorables hacia el supervisor. Excelente comunicación hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral. Alto grado de confianza mutua.

"El sistema 1 está orientado hacia la tarea con un estilo de dirección autoritaria. El sistema 4 está orientado hacia las relaciones. Con un estilo de dirección basado en el trabajo de equipo. Los sistemas 2 y 3 son intermedios entre los dos extremos". (29)

Aplicando el sistema 1 generaría alta productividad a corto plazo y baja productividad y utilidades a largo plazo. En cambio aplicando el sistema 4 arrojaría una alta productividad, bajos costos y altas utilidades.

En los sistemas 2 (autoritario pero menos explotador) y el sistema 3 (consultivo), no existe una marcada rigidez como sucede en el sistema 1, o una total interacción entre subordinados y superior como en el sistema 4. No con esto, podemos considerar a los sistemas 2 y 3 como iguales, ya que son puntos intermedios entre los sistemas 1 y 4.

"Uno de los aspectos mas útiles del análisis de Likert es la importancia que concede a los sistemas de dirección. Subraya el hecho de que si una compañía u otra organización desea aplicar los resultados de la investigación or-

(29) P. Hersey y K. H. Blanchard. "Management of organization Behavior". (New Jersey: Prentice Hall INC. - 1972) Pág. 62.

nizacional, es necesario pasar de un sistema coordinado a otro" (30)

II.2.2.4 Uso del poder.

Dentro de la teoría expuesta por la Universidad de Michigan existen tres importantes investigaciones, las cuales cada una propone estilos de liderazgo y con ellos el uso del poder, se ha creído conveniente esquematizar para su mejor apreciación. Fig. 2

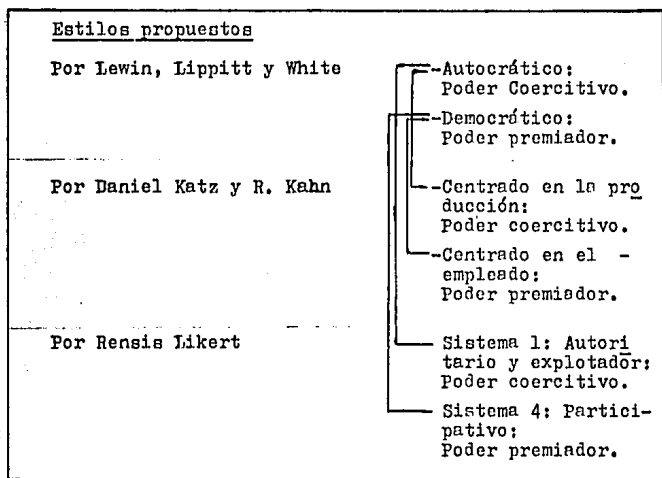


Fig. 2 Uso del poder.

(30) H. F. Huse y J. L. Bowditch. "El comportamiento humano en la Organización". (Bogotá: Fondo Educativo Interamericano. 1976) Pág. 139.

Como se muestra en la fig. 2, el estilo autocrático viene siendo casi lo mismo que el estilo centrado en la producción o el sistema 1 de Likert. Y el estilo democrático viene a ser el estilo centrado en las personas y el sistema 4 ó participativo.

En los estilos antes propuestos por los investigadores de la Universidad de Michigan se hace alusión a dos tipos de poder: El coercitivo y el premiador.

El coercitivo o castigador es aquel en donde se utiliza el miedo o la amenaza para hacer cumplir órdenes.

El poder premiador es aquel en el que se utiliza la recompensa ya sea económica o psicológica.

Como se analizó, el aplicar este tipo de poder (premiador) en los tres estilos de liderazgo refleja buenas relaciones interpersonales así como una alta productividad en contraposición con el uso del poder coercitivo, que posiblemente a corto plazo funcione generando por un período corto de tiempo alta productividad.

En la fig. 2 no se hace mención del estilo laissez-faire propuesto por Lewin, Lippitt y White, por no considerarse verdadero liderazgo y por no utilizar, aparentemente un tipo de poder.

A continuación se desarrolla otro modelo conductual, en donde se mencionan otros estilos de liderazgo semejantes mas. no iguales, a los expuestos hasta aquí.

II.2.3 Universidad de Ohio State.

Estos estudios de liderazgo dieron inicio poco después de la Segunda Guerra Mundial. Uno de los objetivos de estos estudios fue el investigar las determinantes de la conducta del líder.

A continuación se muestran los puntos a desarrollar en esta teoría.

Universidad de Ohio
State

II.2.3.1 Naturaleza humana.

II.2.3.2 Cuestionario para la descripción de la conducta del líder.

II.2.3.3 Modelo bidimensional de liderazgo.

II.2.3.4 Uso del poder.

II.2.3.1 Naturaleza humana.

Estos estudios se centran en el comportamiento del líder y de sus seguidores.

Son propuestos finalmente dos estilos de liderazgo basados en diversas conductas. El primero denominado consideración basado en lo que es la amistad, la confianza y el respeto entre otros. El otro estilo propuesto es el -

denominado estructura de iniciación y es el grado en que el supervisor estructura la tarea.

Hay que recordar los estilos propuestos anteriormente que hacen hincapié en lo mismo, nada mas que con nombres diferentes y siendo a la vez diferentes estudios.

II.2.3.2 Cuestionario para la descripción de la conducta del líder.

Este cuestionario fue elaborado por investigadores de la Universidad de Ohio. Conocido como LBDQ (Leader behavior description questionnaire). Este cuestionario es en sí una lista de proposiciones descriptivas sobre la conducta del líder.

Este cuestionario fue perfeccionado en su versión original por Halpin y Winer a 130 conceptos.

Este cuestionario se aplicó a miembros de una tripulación de bombardeos. Posteriormente las respuestas emitidas se analizaron estadísticamente. De éste análisis quedaron como resultado cuatro dimensiones que posteriormente se simplificaron en dos:

Estas cuatro dimensiones o estilos son:

1.- Consideración:

Se refiere a las conductas relacionadas con la amistad, respeto, confianza mutua y calor humano

2.- Estructura de iniciación:

Conductas reflejadas más que nada en la relación entre el líder (o dirigente) y miembros en cuanto a la estructura de la tarea.

3.- Énfasis en la producción:

Aquí se motiva a los miembros a una mayor actividad - referente a lo que debería realizar.

4.- Sensibilidad:

Referente a las relaciones sociales y presiones prevalentes, así como la intuición y la toma de conciencia.

Después de que los resultados fueron evaluados se rechazaron los siguientes: Énfasis en la producción y sensibilidad.

Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional en cuanto a consideración y estructura de iniciación.

II.2.3.3 Modelo de liderazgo bidimensional.

Este modelo está basado en lo que es consideración y lo que es estructura de iniciación, dimensiones importantes para el resumen de la naturaleza del liderazgo, según la Universidad de Ohio.

Las dos dimensiones o estilos de liderazgo son los si-

guientes:

1.- Consideración:

Dentro de lo que es la consideración "se involucran - comportamientos del líder, indicativos de amistad, confianza mutua, respeto y confraternidad". (31)

2.- Estructura de iniciación:

Aquí el líder "organiza y define la relación entre él y los subordinados". (32)

Esta dimensión tiene una orientación al trabajo y van implícitas las normas, metas, rendimiento máximo entre - otras.

En si la iniciación de la estructura es el grado de - estructura que el supervisor inició al desempeñar su papel de líder.

Se dice que entre más consideración existe, va a existir mayor preocupación por la gente. Y entre mayor inicia ción de estructura, mayor orientación al trabajo.

Estos dos factores son independientes, es decir, no - existe relación entre uno u otro estilo.

Un supervisor que desarrolla gran estructura de inicia ción puede ser muy considerado o muy desconsiderado y un líder puede tratar de estructurar el trabajo de su grupo

(31) Dr. Octavio Gómez Hero. "Teoría sobre liderazgo". Revista Investigación Administrativa. Enero-Marzo 1979
Pág. 6

(32) Idem. Pág. 6

sobre una base a largo plazo.

Se ha encontrado que el estilo con un alto grado de - consideración y una estructura de iniciación marcada, genera grados más elevados de satisfacción y rendimiento.

II. 2.3.4 Uso del poder.

Dentro de esta teoría el uso del poder va implícito - en los dos estilos de liderazgo.

Se dice que cuando existe una mayor estructura de iniciación mayor será la orientación al trabajo. Dentro - de este punto se puede mencionar el uso del poder premiador o coercitivo, su uso dependerá del líder, es decir, cuando se pretenda alcanzar una alta productividad dentro de la organización, por ejemplo, posiblemente se use el estilo orientado al trabajo y el líder puede recompensar a sus subordinados dependiendo de su desempeño o castigarlos si realmente no han alcanzado el cumplimiento - de las metas. Al igual podría suceder con el otro estilo que es la consideración, pero como aquí la orientación - es hacia las personas el uso será del poder premiador.

Se hace alusión al tipo de poder legítimo, el cual - como ya se mencionó anteriormente, es el que otorga la -

organización siempre y cuando ésta sea reconocida como legítima. Y aquí, es esta teoría se percibe un líder formal el cual por ende posee este tipo de poder.

II.2.4 Parrilla Gerencial de Blake y Mouton.

La teoría de Blake y Mouton es conocida como: Desarrollo organizacional "grid"; parrilla o rejilla gerencial y molino administrativo entre otros.

Los puntos a desarrollar dentro de esta teoría son los siguientes:

Parrilla Gerencial	}	II.2.4.1 Naturaleza humana.
		II.2.4.2 Cuadrilla de Dirección.
		II.2.4.3 Desarrollo sistemático.
		II.2.4.4 Uso del poder.

II.2.4.1 Naturaleza humana.

Este modelo centra su investigación en dos factores: Interés por la gente e interés por la producción.

Blake y Mouton hacen referencia que "está en la naturaleza del comportamiento humano el que las personas - se identifiquen y trabajen para obtener objetivos más - amplios en contraste con los objetivos reducidos identi-

ficados con el solo interés personal". (33)

Los autores señalan que el "grid" es un modelo para - que las organizaciones alcancen la excelecia empresarial.

Se dice que el líder (jefe, director...) es el encargado que en la organización surja el cambio para así poder alcanzar esa excelencia.

Esta teoría analiza conductas reflejadas en dos estilos de liderazgo; interés por la gente e interés por la producción y a su vez se explican en cinco estilos que a continuación se exponen:

II.2.4.2 Cuadrilla de Dirección.

La teoría de Blake y Mouton fue representada en una cuadrilla dividida en nueve grados como se muestra en la figura 3.

Esta cuadrilla refleja dos intereses, (por la gente y por la producción) y lo hace de una manera que permite - comprender como interactúan ambos intereses. Y en los puntos de intersección se localizan las teorías.

En la figura 3 el eje vertical indica interés por las personas y el eje horizontal el interés por la producción.

II.2.4.3 Desarrollo sistemático.

(33) R. R. Blake y J. S. Mouton. "El Modelo del Cuadro - Organizacional Grid". (E.U.A. Fondo Educativo Intera-mericano 1969) Págs. 69 y 70.

A continuación se describen cada uno de los grados o estilos de dirección a los que los autores hacen referencia en su libro titulado "El modelo de cuadro organizacional (grid)".

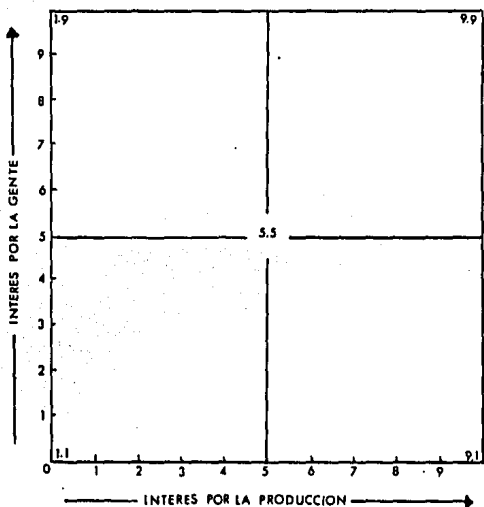


Fig. 3 Cuadrilla de Dirección.

Dirección 1.1

Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.

Esta dirección señala muy bajo interés por la gente y por la producción. Existen personas que llevan a cabo es

te estilo de liderazgo en donde no ejecutan sino que dejan hacer. Ocasionalmente los hombres abandonan los objetivos del éxito personal. No contribuyen a la firma, ni tampoco tratan de mantener unas relaciones amables en ningún conglomerado de relaciones sociales.

Quieren hacer solo la mínima contribución que les permita mantenerse en la Compañía, recibir un sueldo y gozar de las ventajas de bienestar y beneficios de jubilación.

Para resolver el conflicto, primeramente permanecen alejados de las situaciones que causen la controversia de los asuntos que promuevan desacuerdos.

En este estilo no existe la motivación que estimula a la creatividad. La gente se conforma con hacer lo que se espera que haga cada día. Solo se tienen en cuenta las experiencias externas.

La apatía y la indiferencia reemplazan a la moral, el compromiso y la dedicación como los modelos del clima reinante en la corporación.

Un jefe podrá pensar que el método de dejar hacer como sucede en este estilo, permite al subalterno aprender con sus propias experiencias y a costa de duros golpes, más allá del pensamiento de que los conocimientos sólo se adquieren cuando la gente se puede manejar por sí sola.

Este estilo presenta un mínimo interés por la gente y por la producción. Y es el grado más bajo de la cuadrilla

de dirección.

Dirección 1.9

Este estilo muestra una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable.

Pone mayor énfasis en la gente y muy poco en los resultados requeridos para que un negocio sea productivo.

A veces el deseo de causar una buena impresión y ser aceptado se convierte en el modelo del éxito, en lugar de tratar de ser eficiente, contribuir y ser respetado.

El conflicto es este estilo, se suaviza por medio del halago, esto despierta confianza, aún cuando sea injustificada. La oportunidad de que la creatividad emerja está ausente en este estilo debido a que la amabilidad y el halago ocultan la creatividad. La clase de conformidad aquí utilizada, es aquella bajo la cual se aplican las reglas de relaciones que dicen: "no diga nada si no puede decir algo amable".

Este estilo da mucho y exige poco, tiende a producir una pérdida de vigor y una debilidad que son la antítesis de la excecicia. También se reconocen los méritos, se tolera la incompetencia y se excusa la indiferencia.

En este estilo se hacen elogios a los buenos desempe-

fios, pero, se abstiene de criticar el trabajo malo o inaceptable.

Como se observa en la fig. 3, este estilo se centra más que nada en el interés por la gente, pero por la producción es mínimo.

Dirección 9.1

La eficiencia en las operaciones es el resultado en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.

Este estilo pone mayor interés en la producción que en la gente y la meta del éxito no está ausente pero la probabilidad de alcanzarla es mínima.

En este estilo el conflicto puede ser controlado colocándose por encima de él, suprimiendo al adversario y sometiénolo a la fórmula de obediencia a la autoridad. La conformidad en este modelo de autoridad-obediencia existe cuando el jefe da las órdenes y se espera que los subordinados o subalternos las obedezcan. La creatividad suele mostrarse bajo la forma de complacencia superficial, pero las frustraciones de los subordinados a menudo son evidentes. En sí, es una creatividad que se resiente contra la empresa en lugar de apoyarla.

Las relaciones líder y miembro son demasiado pobres ya que se centra en la productividad que se genera para la empresa descuidando el factor humano.

Dirección 9.9

Denota un alto grado de interés por la producción unido a un gran interés por la gente.

Esta teoría define un modelo en el cual los hombres basados en sus propias convicciones lo quieren no solamente como patrón de su propia conducta, sino también lo que -ellos quieren que sean sus compañías.

Las personas comprometidas realizan el trabajo: La interdependencia a través de un "esfuerzo común" por los -objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto.

Aquí se dice que cuando los hombres tienen éxito en -su trabajo con y por medio de otros en el logro de los -objetivos de la firma, éstos son congruentes a los objetivos personales.

Para resolver el conflicto se dice que en este estilo o teoría, las emociones se confrontan en una discusión -directa con la persona que está en desacuerdo. Este método puede implicar pérdidas de tiempo en un plazo corto, pero ahorro del mismo a largo plazo. Cuando hay situaciones de conflicto, promueve la sinceridad necesaria entre los hombres para obtener un éxito tanto personal como -colectivo.

Dirección 5.5

Este es el estilo intermedio. Se obtiene de la orga-

nización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener a las personas satisfechas. A veces los hombres encuentran un sustituto para sus propias metas de éxito o las de la empresa. El directivo con este estilo generalmente actúa no solucionando el problema sino que se acomoda a la situación.

Aquí la manera de resolver el conflicto es a través de la adaptación, es decir, un acuerdo se soluciona mediante la negociación de un acuerdo intermedio.

Este estilo produce un tipo de pseudocreatividad imitativa. Se recomiendan métodos nuevos aunque provengan de los medios ya utilizados, teniendo en cuenta que ya han sido ensayados en alguna parte. La regla es imitar y no renovar.

En este estilo las sugerencias indirectas intercambiadas entre jefes y subalternos, tratan de que ambas partes toquen el punto sin mencionarlo directamente. Aquí las restricciones en las relaciones son demasiado grandes para explorar genuinamente los problemas. No se promueve la sinceridad ni la franqueza.

En sí este estilo ni se centra en la gente ni en la producción directamente, sino que es un grado intermedio que ni apoya una ni otra.

Se dice en esta teoría que el estilo 9.9 es el más equilibrado y con el que posiblemente se alcanza la exce-

lencia organizacional, donde existe mayor preocupación por la gente como por la producción.

Blake y Mouton hacen hincapié en que no existe un mejor estilo de liderazgo y la forma en que se practique - este va a depender de las personas a quienes se administra y de la situación en la cual se encuentra el líder o administrador.

Dentro de este modelo conductual se hace alusión a la autoridad que ejerce el directivo, pero y el uso del poder?

A continuación se explica este punto.

II.2.4.4 Uso del poder.

Dentro de esta teoría no se identificó directamente la diferenciación entre autoridad y poder. Pero, analizando la palabra autoridad, se ha considerado que se refiere al uso del poder legítimo, es decir, que este otorga - autoridad al líder, directivo o jefe (como aquí se menciona) sobre los subordinados para que estos alcancen un alto desempeño dentro de la organización utilizando éste y otro tipo de poder para hacer cumplir las órdenes.

En una de las teorías se hace mención al uso del poder premiador. Este uso varía de un mínimo a máximo dependiendo del uso de los estilos, es decir, si el direc-

tivo se preocupa mas por la producción que por la gente, puede aquí hacer uso del poder coercitivo con tal de que se llegue a obtener una alta productividad o ya sea, por ejemplo, de igual manera pero utilizando el poder premiadador. El uso de uno u otro va a depender del directivo y del tipo de estilo de liderazgo que esté utilizando.

CAPITULO III
TEORIAS SITUACIONALES

III

Anteriormente se desarrollaron teorías centradas tanto en rasgos y características como en la conducta. Ahora bien, con el avance del estudio del liderazgo surgen otras investigaciones y por ende, otras teorías, en donde el factor situación es el centro de estudio.

Dentro de este capítulo se desarrollan dos teorías -
situacionales:

T. SITUACIONALES

III.1 Modelo de la Contingencia.
(Fred E. Fiedler)

III.2 Teoría de la Trayectoria
y la Meta. (Robert J. House).

III.1 Modelo de la Contingencia Situacional.

Una de las primeras teorías situacionales fue la propuesta por Fred Fiedler, a la que denominó Modelo Situacional de la eficiencia, mejor conocida como teoría de la contingencia y como su nombre lo indica se centra en la situación. Pero, Fiedler, no solamente toma esta variante como fuente de estudio, sino que también hace alusión a la personalidad del líder, a las relaciones interpersonales entre otros.

Fiedler afirma "que los postulados contingentes de la efectividad son las relaciones de un grupo entre el estilo de liderazgo y el grado a que la situación del grupo permite al líder ejercer influencia". (34)

A continuación se desarrolla la teoría propuesta por Fred Fiedler y los puntos a tratar son los siguientes:

Modelo de la
Contingencia

III.1.1 Concepto sobre el líder.

III.1.2 Naturaleza humana.

III.1.3 Escala del compañero menos deseado. (IPC)

III.1.4 Dimensiones de situación.

III.1.5 Estilos de liderazgo.

III.1.6 Uso del poder.

(34) E. F. Fiedler. "A theory of leadership effectiveness". (New York: McGraw-Hill 1967) Pág. 15.

III.1.1 Concepto sobre el líder.

Fiedler en su obra titulada "A theory of leadership - effectiveness", define al líder "como una persona particular en el grupo, al que se le ha dado la tarea de dirigir y coordinar las tareas relacionadas con las actividades del grupo, o quien, en caso de la ausencia del líder asignado, asume la responsabilidad fundamental de llevar a cabo esas funciones en el grupo". (35)

Como se aprecia en esta definición, Fiedler distingue los dos tipos de líderes: El formal y el informal.

III.1.2 Naturaleza humana.

Fiedler y sus asociados presentan una teoría de liderazgo desde el punto de vista efectivo, tomando en cuenta varios elementos, entre ellos, la personalidad del líder y los factores situacionales, o el grupo en que la situación permite al líder ejercer influencia.

Como se verá, las teorías situacionales presentan una preocupación mas en sus estudios y es el punto de la situación, lo que no sucede directamente con las teorías universalistas.

Fiedler propone tres dimensiones de situación en las cuales se basa su teoría y son: La posición del poder, +

(35) F. E. Fiedler. "A theory of Leadership effectiveness" (New York: McGraw-Hill. 1967) Pág. 8

estructura de la tarea y relación líder-miembro, que más adelante se expondrán.

Fiedler propone a su vez, dos estilos de liderazgo basados en estos tres puntos.

A continuación se presenta la escala del compañero menos preferido, mejor conocida como (IPC).

III.1.3 Escala del compañero menos preferido.

Fiedler basó sus hallazgos en los resultados de dos escalas obtenidas mediante el método sociométrico. La primera escala es el compañero de trabajo menos preferido (IPC siglas en Inglés que se traducen como "least preferred coworker"), que consiste en escoger sociométricamente al líder, y es el grado en que se evalúa al colaborador menos deseado. La segunda escala es la referente a similitudes supuestas entre opuestos (ASO siglas en Inglés que se traducen como "Assumed similarity between opposites"), y es el grado en que un líder percibe a un miembro del grupo como semejante a él.

Fiedler llegó a la conclusión de que un alto resultado de IPC se traduce en la manera relativamente favorable en que es percibido su IPC, y una persona con alto IPC se percibe como aquella que obtiene su satisfacción de las exitosas relaciones interpersonales. Un bajo re-

sultado en la escala del compañero menos deseado (IPC) de fine la manera poco favorable de percibir su LPC. Un individuo con un bajo LPC se percibe como aquel que logra su mayor satisfacción en la ejecución de la tarea. Es decir, que un alto resultado en IPC o ASO parece indicar una orientación hacia las relaciones. Poco resultado de LPC o ASO parece indicar una orientación hacia la tarea. Y son estos los dos estilos de liderazgo que Fred Fiedler propone en su teoría basándose en tres dimensiones situacionales que a continuación se explican.

III.1.4 Dimensiones de situación.

Los componentes situacionales o dimensiones en las cuales se basa la teoría de la contingencia son:

1.- Posición del poder;

Se dice que el poder que ejerce el líder sobre sus miembros está en virtud de su posición; La posición del poder significa el grado a que la posición permite al líder poder lograr la adhesión de los miembros del grupo y que éstos acepten su dirección y liderazgo.

Este poder es suministrado al líder por parte de la organización. Pero existe un inconveniente para el buen desempeño del líder, y es que el poder de posición afecta la relación entre líder y miembro. El líder por su posi-

ción puede obligar a los subordinados a obedecer por el hecho de que su posición lo demanda. Así como de premiar o recompensar por el buen desempeño y cumplimiento de las tareas asignadas.

Se puede decir que la posición del poder es similar al poder legítimo agregado el coercitivo y el premiador que más adelante se explicará.

2.- La segunda dimensión es la estructura de la tarea:

La tarea o trabajo a realizar es un elemento de suma importancia en la situación, ya que la existencia del grupo depende de la satisfacción con que se haya realizado la tarea, y ésta es ejecutada de acuerdo a especificaciones.

El líder de un grupo que ocupa alta estructura de la tarea no puede usar su propio poder de posición o el poder de la organización ya que la tarea suaviza su influencia. Y por lo tanto la estructura de la tarea es aplicable en el momento inestructurado. En cualquier caso que se presente la estructura de la tarea o en cualquier situación, ni la organización ni el líder pueden exigir de sus miembros el ser creativo en el desempeño de su tarea.

3.- Relación entre líder-miembro:

La estructura de la tarea y el poder de posición del líder son atribuidos al grupo y determinados por la organización. La relación que el líder establece con sus

miembros depende de su personalidad, es decir, que el líder va a dirigir a sus miembros de acuerdo a sus habilidades, de la manera que los influya, de lograr su adhesión así como el obtener de sus miembros la lealtad y obediencia con un mínimo de esfuerzo.

Fiedler llega a la conclusión de que estos 3 factores proponían un estilo de liderazgo en base a la favorabilidad de la situación del líder, o sea, el grado en que la situación permite al líder ejercer influencia.

Estas tres dimensiones antes expuestas, se construyeron en ocho posiciones de grupos. Cada uno representaba una combinación distinta de las dimensiones, así como lo favorable de cada situación con las calificaciones del LPC. Como se muestra en la fig. 4

III.1.5 Estilos de liderazgo.

Los dos estilos de liderazgo propuestos por Fiedler son: El estilo orientado hacia la tarea y el estilo orientado hacia las relaciones.

Fiedler menciona que "el rendimiento del grupo está relacionado con el estilo de liderazgo, así como también con el grado al que la situación le proporciona al líder la oportunidad de ejercer influencia. Los líderes con -

SITUACION	RELACION LIDER MIEMBRO	ESTRUCTURA DE LA TAREA	POSICION DEL PODER	LO FAVORABLE DE LA SITUACION
I	Buena	Alta	Fuerte	Favorable
II	Buena	Alta	Débil	Favorable
III	Buena	Baja	Fuerte	Favorable
IV	Buena	Baja	Débil	Moderadamente favorable.
V	Moderadamente deficiente	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable.
VI	Moderadamente deficiente	Alta	Débil	Moderadamente favorable.
VII	Moderadamente deficiente	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable.
VIII	Moderadamente deficiente	Baja	Débil	Desfavorable.

Fig. 4 Clasificación de lo favorable de una situación.

una orientación a la tarea desempeñan mejor papel en las situaciones que son sumamente favorables para ellos o en las que les son más o menos desfavorables. Los líderes - considerados y con orientación favorable a las relaciones tienden a lograr un desempeño mejor en las situaciones en que poseen sólo una influencia moderada, ya sea debido a que la tarea está relativamente poco estructurada, o porque no han sido muy bien aceptados a pesar de que su po-

sición de poder es sobresaliente y la tarea es estructurada". (36)

Fiedler ha propuesto dos estilos de liderazgo, uno - con orientación a la tarea y otro hacia las relaciones. Estos estilos de liderazgo están basados en situaciones diferentes. Estos estilos de dirección pueden compararse con los propuestos por Blake y Mouton por ejemplo, pero agregando el factor situacional.

Fiedler toma igualmente al grupo, pero ¿Sería adecuado tomar otros puntos de estudio al igual que la personalidad del líder, la situación o la conducta?

A continuación se hace referencia al uso de poder o influencia al que relata Fiedler.

III.1.6 Uso del poder.

Fiedler propone tres dimensiones y una de ellas se refiere a la posición del poder, en donde habla a la vez de influencia. Se hace alusión a tres tipos de poder: El legítimo, el coercitivo y el premiador.

Se dice que el líder va ser asignado por una autoridad y por ende obtiene el poder legítimo que le confiere la organización para llevar a cabo diferentes roles, actitudes y metas en donde van implícitos los subordinados. El

(36) F. E. Fiedler. "A theory of leadership effectiveness". (New York: McGraw-Hill. 1967) Pág. 147.

líder a su vez posee el poder de premiar o castigar al - subordinado si este cumple o desobedece las órdenes.

Como se observó en el desarrollo de la teoría propuesta por Fiedler, el comportamiento, la personalidad del - líder, lo favorable o desfavorable de una situación, el grupo mismo y el esquema organizacional contribuyen a la efectividad dentro del liderazgo.

A continuación se muestra la teoría propuesta por House y conocida como "Path-Goal".

III.2 Teoría de la trayectoria y la meta.

Esta teoría situacional es propuesta por Robert House en 1971 y posteriormente en 1974 es ampliada por House y Mitchell.

Se ha considerado esta teoría como una continuación de la teoría conductual de Ohio State así como de la teoría de la contingencia, basándose de igual manera en la teoría propuesta por Vroom Expectancia y Valencia.

Los puntos a desarrollar dentro de esta teoría son los siguientes:

T. de la Trayectoria y la meta.

- III.2.1 Naturaleza humana.
- III.2.2 Conductas del líder.
- III.2.3 Estilos de liderazgo.

III.2.1 Naturaleza humana.

Esta teoría se centra en la conducta del líder y la relación que tiene con el desempeño de los subordinados en una situación.

Se dice que la meta organizacional es el sendero del individuo y del grupo, conjuntamente con sus objetivos.

Esta teoría pretende describir como afecta la percepción del sendero y la meta en los líderes y la satisfac-

ción de los subordinados así como la motivación de ambos.

Se dice que la conducta del líder es aceptable cuando se satisface a los subordinados motivacionalmente logrando incrementar el esfuerzo del subordinado.

Al respecto se hablará a continuación.

III.2.2 Conductas del líder.

House y Mitchell explican los efectos de cuatro clases de conductas del líder. Y estas conductas del líder a su vez son hipotetizadas a tener efectos específicos sobre:

-La satisfacción de los subordinados.

-Su aceptación del líder.

-Su esperanza de esfuerzo logrando como resultado un desempeño efectivo, logrando asimismo recompensas personales.

Las cuatro conductas a las que se hacen referencia son las siguientes:

1.- Liderazgo soportivo.

2.- Liderazgo participativo.

3.- Liderazgo instrumental.

4.- Liderazgo orientado hacia el logro y la realización.

III.2.3 Estilos de Liderazgo.

1.- Soportivo:

Se refiere a conductas que incluyen ofrecida consideración a las necesidades de los subordinados, presentando - interés por ellos, bienestar, status, comodidad y creando un clima amistoso y placentero.

2.- Participativo:

Este estilo está caracterizado por el interés de información, poder e influencia entre supervisores y subordinados.

3.- Instrumental:

Aquí las actividades de los subordinados son planeadas, organizadas, controladas y coordinadas por los líderes.

4.- Orientación al logro:

Este estilo está caracterizado por líderes que establecen metas desafiantes a los subordinados prometiendo un alto nivel, pretendiendo un mejoramiento en el cumplimiento y demostrando un alto grado de confianza y que el - subordinado logre asumir responsabilidades. De esta manera esta clase de líderes enfatizan constantemente su excelencia y desempeño al mismo tiempo.

CAPITULO IV
COMPARACION DE TEORIAS DE II-
DERAZGO.

IV

Durante el presente trabajo se han presentado y desarrollado algunas de las teorías de liderazgo contemporáneas de acuerdo al enfoque de cada una de ellas.

Se han tomado el concepto del líder, la naturaleza humana, los estilos de liderazgo y el uso del poder como puntos a comparar en cada una de las teorías.

En este capítulo se muestran los cuadros comparativos en cuanto a los puntos antes mencionados, recopilados de las teorías antes expuestas.

IV. 1 Esquemas Comparativos.

IV.1 Concepto del líder.

TEORIAS	CONCEPTO DEL LIDER
I T. UNIVERSALISTAS	
I.1 T. Caracteriales	Esta en base a lo que el líder es. (rasgos y características)
I.2 T. Conductuales	En base a lo que los líderes hacen .
II T. SITUACIONALES	En base a lo que el líder es, que hace, como lo hace y en que momento o situación.

IV.1.2 Naturaleza Humana.

TEORIAS	NATURALEZA HUMANA
<p>I UNIVERSALISTAS</p> <p>I.1 Caracteriales.</p> <p>I.1.1 T. Del Gran-Hombre.</p> <p>I.1.2 T de los Rasgos.</p> <p>I.2 Conductuales.</p> <p>I.2.1 U. de Michigan.</p> <p>I.2.2 U. de Ohio - State.</p>	<p>Se percibe al líder en cuanto a rasgos y características propias que lo hacen ser diferente de los demás.</p> <p>Se analiza al líder en cuanto a rasgos de personalidad y características psicológicas. Estudio del líder más específico. (rasgo por rasgo).</p> <p>Se estudia al individuo en base a la estructura del comportamiento principalmente, tanto de líderes como de seguidores y con esto diversos estilos de liderazgo.</p> <p>Se estudia el comportamiento del líder y de sus seguidores proponiendo diversos estilos de liderazgo basados en diversas conductas.</p>

(Cont.)

TEORIAS	NATURALEZA HUMANA
<p>I.2.3 Parrilla Gerencial de Blake y Mouton.</p> <p>II T. SITUACIONALES</p> <p>II.1 T. de la Contingencia Situacional.</p> <p>II.2 T. de la trayectoria y la Meta</p>	<p>El estudio del liderazgo se centra en dos factores: Interés por la gente e interés por la producción.</p> <p>Se estudia al líder en base a factores tales como la personalidad, factores situacionales así como el grado en que la situación permite al líder ejercer influencia.</p> <p>Se estudia la conducta del líder y la relación que tienen con el desempeño de los subordinados en una situación tomando en cuenta la motivación tanto del líder como del subordinado.</p>

IV.1.3 Estilos de Liderazgo

TEORIAS	FUENTE DE ESTUDIO	APORTACION Y/O EXPONENTES	ESTILOS DE LIDERAZGO.
<p>I) T. UNIVER SALISTAS.</p> <p>A) T. Caracte riales.</p> <p>a) T. del - Gran-Hom- bre.</p> <p>b) T. de los Rasgos.</p> <p>B) T. Conduc- tuales.</p> <p>a) Universi- dad de Mi- chigan.</p> <p>-Primeros estudios.</p> <p>-Segundos estudios</p>	<p>Rasgos y ca- racterísti- cas.</p> <p>La conducta.</p>	<p>Stodgill, Ghi- selli, Bird entre otros.</p> <p>Lewin, White y Lippitt.</p> <p>Daniel Katz y Robert L. Khan</p> <p>Rensis Likert</p>	<p>No se pro- ponen.</p> <p>No se pro- ponen.</p> <p>Autocrático Democrático Laissez-fai- re.</p> <p>Centrado en la produc- ción.</p> <p>Centrado en las perso- nas.</p> <p>Explotador y autorita- rio.</p> <p>Menos explo- tador pero autoritario.</p> <p>Consultivo. Participati- vo.</p>

(Cont.)

TEORIAS	FUENTE DE ESTUDIO	APORTACION Y/O EXPONENTES	ESTILOS DE LIDEAZGO.
b) Universidad de Ohio State.	La situación.	Halpin y Winer	Consideración. Iniciación de estructura.
c) Parrilla Gerencial		Blake y Mouton	Preocupación por la gente. Preocupación por la producción.
II) T. SITUACIONALES.			
a) Modelo de la Continencia.		Fred E. Fiedler	Orientación hacia la tarea. Orientación hacia las relaciones.
b) T. de la Trayectoria y la Meta.		Robert J. House	Soportivo. Participativo. Instrumental. Orientado hacia el logro.

IV. 1.4 Uso del Poder.

TEORIAS	USO DEL PODER
<p>I UNIVERSALISTAS</p> <p>I.1 Caracteriales.</p> <p> I.1.1 Gran-Hombre</p> <p> I.1.2 T. de los Rasgos</p> <p>I.2 Conductuales</p> <p> I.2.1 U. de Michigan</p> <p> I.2.2 U. de Ohio State</p> <p> I.2.3 P. Gerencial de Blake y Mouton.</p>	<p>- Carismático</p> <p>- Legítimo</p> <p>- Carismático</p> <p>- Legítimo</p> <p>- Premiador</p> <p>- Coercitivo</p> <p>- Legítimo</p> <p>- Premiador</p> <p>- Coercitivo</p> <p>- Legítimo</p> <p>- Premiador</p> <p>- Coercitivo.</p>
<p>II SITUACIONALES</p> <p>II.1 T. De la Contingencia Situacional.</p> <p>II.2 T. de la Trayectoria y la Meta.</p>	<p>- Legítimo</p> <p>- Coercitivo</p> <p>- Premiador</p> <p>- Legítimo</p> <p>- Premiador</p>

CONCLUSIONES

Después de haber analizado algunas teorías de liderazgo contemporáneas, en esta investigación se han apoyado - las teorías características, las conductuales y las situacionales en conjunto para considerar que el concepto del líder está en función de estos tres factores proponiendo la siguiente definición:

Un líder es aquel que es considerado como el más apto, el que posee influencia sobre otros, el que sobresale de los demás miembros del grupo, el elegido sociométricamente, el que dirige, emprende y supervisa la actividad del grupo cubriendo sus necesidades, cumpliendo con las metas u objetivos trazados y que a su vez posee una relación funcional con los miembros del grupo en una situación específica.

Como se analiza, un líder puede ser percibido de diferentes maneras en diferentes situaciones y posiblemente - sea por eso que un líder no genera buenos resultados como tal en todos los grupos. Se dice que esto puede ser debido a diversos factores tales como la personalidad del líder así como la de los miembros, al problema existente en ese grupo y al grupo mismo.

Se dice también que el líder debe poseer los mismos - objetivos y metas de los miembros del grupo ya que, si - estos difieren, el líder no sería líder puesto que carece

ría de adeptos. (Esta referencia se ha tomado de la obra de Browne y Cohn)

Algunos autores tales como Stodgill o Ghiselle, han apoyado la teoría acerca de que el líder nace. En esta investigación se ha considerado que el ser líder es un talento o virtud que trae consigo el ser humano al nacer. Al respecto puede surgir la siguiente pregunta: ¿Entonces por que no todos somos grandes líderes?

Bueno, ese talento o habilidad traducido en otras palabras, se dice que las trae consigo el individuo ya sea en un mínimo o máximo potencial. Unos desarrollan esas habilidades de dirección y otros en otra dependiendo del grado en que se tengan desarrolladas esas habilidades, la capacidad con que las desarrollen, la motivación que se tenga, el conocimiento acerca de la situación a la cual se está enfrentando, el problema, el grupo mismo y la meta u objetivo que en ese momento se desea alcanzar.

Se dice también que un líder no necesariamente nace sino que se hace a base de técnicas especializadas y de capacitación, pero se podría decir que no necesariamente es que un líder se "haga", sino que lo que sucede es que se explotan esas habilidades de liderazgo que son innatas en él.

A su vez, esta investigación se apoya en las teorías situacionales en cuanto a que un estilo de liderazgo no -

se toma o no se debe tomar como determinante en un grupo, sino que la situación va implícita en la manifestación - del comportamiento.

Como se observó en el análisis de las teorías, se han propuesto diversos estilos de liderazgo, pero se han considerado que estos deben ser aplicados de acuerdo a diversos factores como lo es el problema el cual debe resolverse, a la personalidad del líder así como la de los - miembros del grupo, y al tipo de grupo entre otros. Y - un estilo de liderazgo debe adaptarse al grupo dependiendo de las necesidades del mismo.

Lo mismo sucedería con el uso del poder, es decir, que éste debe utilizarse dependiendo de la situación . Sin - embargo se ha considerado que un buen líder hace uso de los cinco tipos de poder (expuestos en el capítulo I) , dependiendo de la meta a seguir, de los objetivos que deben cumplirse y de las necesidades que el grupo mismo demande.

Con lo expuesto anteriormente no se pretende dar una - nueva teoría, puesto que harían falta bases científicas y estadísticas, y lo expuesto aquí está en bases teóricas - únicamente.

Mediante este estudio se nos convence aún más, que el estudio del liderazgo es difícil en cuanto a su contexto, y asimismo crea día con día diversas interrogantes que -

despiertan en el interesado de este campo nuevas y diversas investigaciones que en un futuro serán de gran utilidad dentro del estudio del liderazgo.

Finalmente se espera que el presente trabajo sea un auxiliar para el inicio de futuras investigaciones cuyos resultados nos ilustren sobre tan complejo tema y nos ayuden a comprender y a avanzar en el conocimiento sobre el comportamiento humano, objetivo de nuestra profesión.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- JAMES O'WHITTAKER. "La psicología social en el mundo de hoy". Editorial Trillas. México 1979.
- 2.- F. E. FIEDLER. "A theory of leadership effectiveness". McGraw-Hill Book Company. New York 1967.
- 3.- Liderazgo y la Universidad. Revista Docencia. Vol.10. Abril-Mayo-Junio. 1982. No.2.
- 4.- KOONTZ HAROLD + C.O'DONNELL. "Curso de Administración Moderna". México;Mc Graw Hill 1979. 6a. Edición.
- 5.- BROWNE, C.G. + COHN, T.S. "El estudio del liderazgo". Editorial Paidós. Buenos Aires 1969.
- 6.- MARTIN ALONSO. "Enciclopedia del Idioma". Tomo I y III Aguilar. Madrid, 1958.
- 7.- MORENO R. R. "Vocabulario de Derecho y Ciencias Sociales". Ediciones Palma. Buenos Aires, 1974.
- 8.- CHRUDEN J.H. + SHERMAN, W.A. "Administración de Personal". Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1982.
- 9.- HUSE, E. F. + BOWDITCH, J. L. "Comportamiento Humano en la organización". Fondo Educativo Interamericano. Bogotá, 1976.
- 10.- Investigación Administrativa. Revista. Enero-Marzo. 1979.
- 11.- CARTWRIGHT, D. + ZANDER, A. "Dinámica de grupos: Investigación y teoría". Editorial Trillas. México, - 1975.

- 12.- HODGETTS, R. M. + AITMAN, S. "Comportamiento en las organizaciones". Editorial Interamericana.
- 13.-FRANKLYN, S. HAIMAN. "Dirección de Grupos: Teoría y Práctica". Editorial Limusa-Wiley S.A. México, 1972.
- 14.- HERSEY, P. + BIANCHARD H. KENNETH. "Management or Organization Behavior". Prentice-Hall, INC. Englewood Cliffs, New Jersey, 1972.
- 15.- BLAKE, R.R. + MOUTON, S.J. "El modelo de cuadro organizacional Grid". Fondo Educativo Interamericano, S.A.EUA, 1969.
- 16.- BARRY, E. COLLINS + HAROLD GUETZKOW. "Psicología Social de los procesos de grupo en la adopción de decisiones". Agencia para el desarrollo internacional. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1971.
- 17.- FILLEY, C. A. + HOUSE J. R. + KERR, S. "Managerial Process and Organizational Behavior". Scott, Foresman and Company.
- 18.- LUFT JOSEPH. "Introducción a la Dinámica de grupos". Biblioteca de Psicología Número 18. Editorial Herder, Barcelona, 1973.
- 19.- VERBA SIDNEY. "El liderazgo: Grupos y conducta política". Ediciones Rialp, S. A., Madrid, 1968.
- 20.- TANNENBAUM R. Y OTROS. "Liderazgo y Organización; Introducción a la ciencia del comportamiento". Troquel Buenos Aires, 1971.

- 21.- KEITH DAVIS. "El comportamiento humano en el trabajo". McGraw-Hill. México, 1983.
- 22.- REDDIN W. J. "Efectividad Gerencial". Editorial Diana. México 1974.
- 23.- BEAL M. G., BOHEM J. M. Y RAUDABAUGH J. N. "Conducción y acción dinámica del grupo". Editorial Kapelusz. Buenos Aires, 1980.
- 24.- JOHANNOT HENRI. "El individuo y el grupo". Ediciones Aguilar. Madrid, 1972.
- 25.- ANZIEU DIDIER Y YVES M. J. "La dinámica de los pequeños grupos". Editorial Kapelusz. Buenos Aires, 1982.
- 26.- NAPIER W. R. Y GERSHENFEID K. M. "Grupos: Teoría y experiencia". Editorial Trillas. México 1975.
- 27.- KOLB D., RUBIN M. I. Y McINTYRE M. J. "Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos". Editorial Prentice-Hall Internacional. Madrid 1977.
- 28.- OLMSTED S. M. "El pequeño grupo" Editorial Paidós, 2a. Edición. Buenos Aires, 1966.
- 29.- BUSS R. A. Y POLEY W. "Diferencias individuales: Rasgos y factores". Editorial El manual moderno. México 1979.
- 30.- FLERSHMAN, E. A. HARRIS + H.E..BURTT "Leadership and Supervision in Industry". Columbus. Ohio State University, 1955.

INSTANESIS

TESIS • INFORMES • MEMORIAS
COPIAS • REDUCCIONES • EN-
CUADERNADO • IMPRESIONES •
COPI-OFFSET • TRANSCRIPCIO-
NES IBM EN LINO • DIBUJO DE
GRAFICAS, PLANOS Y ORGANI-
GRAMAS • HELIOGRAFICAS •
REVELADO KODAK.

ENRIQUE G. MARTINEZ No. 30
(ANTES PARROQUIA)
TEL. 13-99-23 GUADALAJARA