

870195  
30/24

---

---

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

ESCUELA DE PSICOLOGIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL GRID EN RELACION CON LAS TEORIAS CONDUCTUALES Y  
SITUACIONALES DE LIDERAZGO

---

---

## TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
SARA GUADALUPE VILICAÑA RAMIREZ

---

---

GUADALAJARA, JALISCO

1989

---

---



## **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

|  | Pag. |
|--|------|
| 0. INTRODUCCION.   |      |
| 0.1. ANTECEDENTES  | 1    |
| 0.2. DEFINICION DEL PROBLEMA                               | 2    |
| 0.3. LIMITACION DEL PROBLEMA                               | 3    |
| <br>   |      |
| I. EL EJERCICIO DE LA INFLUENCIA.                          |      |
| 1.1. TERMINOS RELACIONADOS CON LIDERAZGO                   | 5    |
| 1.2. PODER: CLASIFICACION DE FRENCH Y RAVEN.               | 5    |
| 1.2.1. PODER Y AUTORIDAD                                   | 6    |
| 1.3. LIDERAZGO.  | 7    |
| 1.3.1. LIDERAZGO Y ADMINISTRACION.                         | 8    |
| 1.3.2. EL ROL DEL LIDER EN LA ADMINISTRACION.              | 9    |
| <br>   |      |
| II. LAS ORGANIZACIONES.                                    |      |
| 2.1. HISTORIA CONTEMPORANEA DE LA ORGANIZACION.            | 10   |
| 2.2. CLASIFICACION DE LA ORGANIZACION SEGUN - ETZIONI.     | 13   |
| 2.2.1. EL GRUPO DENTRO DE LA ORGANIZACION.                 | 14   |
| 2.3. LAS ORGANIZACIONES Y LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO. | 16   |
| 2.4. EL PROCESO DINAMICO DE LAS ORGANIZACIONES.            | 18   |
| 2.5. DEFINICIONES DE LOS CONCEPTOS DE LIDERAZGO.           | 20   |
| <br>   |      |
| III. ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO.                             |      |
| 3.1. COMPLEJIDAD EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO.              | 24   |
| 3.2. TEORIA CARACTEROLOGICA O DE RASGOS.                   | 28   |
| 3.2.1. CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES DEL MUNDO.           | 28   |
| 3.2.2. CARACTERISTICAS DEL LIDER EN LA ORGANIZACION.       | 31   |

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| 3.3.        | TEORIAS CONDUCTUALES.                                | 33 |
| 3.3.1.      | PROBLEMAS DEL ESTUDIO DE LA CONDUCTA DE LOS LIDERES. | 41 |
| 3.4.        | TEORIAS SITUACIONALES.                               | 42 |
| 3.4.1.      | CRITICA A LAS TEORIAS SITUACIONALES                  | 55 |
| IV. EL GRID |  |    |
| 4.1.        | BLAKE Y MOUTON; SU OBRA Y APLICACIONES.              | 64 |
| 4.2.        | EL GRID GERENCIAL Y EN LA SUPERVISION.               | 65 |
| 4.2.1.      | ESTILOS DEL GRID.                                    | 68 |
| 4.2.2.      | ESTILO DOMINANTE Y ESTILO SUPLENTE.                  | 73 |
| 4.2.3.      | TECNICAS PARA LOGRAR EL CAMBIO.                      | 73 |
| 4.2.4.      | BLAKE Y MOUTON Y LOS SITUACIONISTAS.                 | 74 |
| 4.3.        | EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID.                   | 75 |
| 4.3.1.      | PRINCIPIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID.       | 76 |
| 4.3.2.      | PASOS EDUCATIVOS.                                    | 76 |
| 4.3.3.      | SEIS FASES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID.   | 77 |
| 4.3.4.      | DINAMICA UTILIZADA.                                  | 78 |
| 4.4.        | EL GRID EN LAS VENTAS.                               | 79 |
| 4.4.1.      | EL GRID DEL VENDEDOR.                                | 80 |
| 4.4.2.      | EL GRID DEL CLIENTE.                                 | 83 |
| 4.4.3.      | COMPLEJIDAD DE LA RELACION VENDEDOR-CLIENTE.         | 84 |
| 4.5.        | EL GRID EN LA ACTUALIDAD.                            | 86 |
| 4.5.1.      | EL GRID A NIVEL INTERNACIONAL.                       | 86 |
| 4.5.2.      | EL GRID EN MEXICO.                                   | 87 |
| 4.6.        | CRITICAS Y LIMITACIONES.                             | 89 |
| 4.6.1.      | EL "GRID", PARRILLA O MALLA.                         | 89 |
| 4.6.2.      | REDDIN Y BLAKE Y MOUTON.                             | 89 |
| 4.6.3.      | ESTILO IDEAL 9.9                                     | 91 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.6.4. RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS CON<br>APLICACION GRID. | 91  |
| V. CONCLUSIONES FINALES.                                  |     |
| 5.1. ANALISIS.  | 93  |
| 5.1.1. ANALISIS DEL GRID.                                 | 94  |
| 5.2. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.                     | 98  |
| A N E X O   | 105 |
| BIBLIOGRAFIA  | 111 |

## O. INTRODUCCION .

### O.1. ANTECEDENTES

La historia del liderazgo es tan antigua como el hombre mismo. Al agruparse, comenzaron a sobresalir aquellos que tenían más fuerza o ingenio para ayudar a los suyos a sobrevivir. Cuando el hombre se dedicaba sólo a cazar para alimentarse o defenderse, sus necesidades se satisfacían con dificultad porque el medio era hostil, pero con simplicidad en cuanto que se reducían a buscar alimentos, abrigo y protegerse de los peligros circundantes. Eso está muy lejos de nosotros. El hombre aprendió a usar el fuego, pulir la piedra, fundir el metal. Se volvió sedentario, construyó casas, sembró y creció; las familias formaban tribus y éstas al agrandarse constituyeron razas. Se volvió imperioso el tener una sociedad organizada, con un territorio delimitado y fijo, con una autoridad rectora y representativa y se creó el Estado.

Las formas de gobierno se hicieron por consiguiente más complejas. Hubo división de clases y de labores. Los dirigentes se llamaban reyes, cónsules, gobernadores, generales, etc. En "La República" de Platón ya se vislumbraba un interés por el liderazgo. Y es natural; en una monarquía se considera automática la sucesión del derecho a gobernar. En una democracia en cambio, cualquier ciudadano tiene derecho a ser líder, por lo que el escoger el adecuado se convierte en motivo de preocupación y análisis.

Desde entonces y hasta la fecha, el liderazgo es materia de estudio para legos y científicos. A la par que se desarrollan complejas estructuras sociales, políti

cas y económicas, van apareciendo formas igualmente complejas de liderazgo para satisfacerlas. Si nos trasladamos al presente siglo, vemos que de 1900 a 1980, sólo en el área industrial, se han requerido líderes con características muy diferentes y los de ahora servirán de modelo para otros completamente distintos en un futuro próximo.

Estamos en una época caracterizada por el cambio y la especialización. Han desaparecido oficios y profesiones y aparecen carreras como Administración del Tiempo Libre y computadoras que van haciéndose indispensables en cualquier ámbito: en las oficinas, las escuelas, las fábricas e incluso hasta en los juegos infantiles.

## 0.2. DEFINICION DEL PROBLEMA

Todo cambio requiere de un proceso y las teorías de liderazgo y la psicología en general no han sido una excepción; han sufrido transformaciones y es importante analizar el por qué de esas transformaciones. Ahora son ampliamente conocidas las teorías Conductuales y Situacionales del liderazgo pero para llegar a ellas, se hubo de pasar primero por la teoría Caracterológica. Aun cuando los estudiosos reconozcan que el analizar a los líderes en base a rasgos no lleva sino a generalizaciones y ambigüedades, aceptan también que las investigaciones a este respecto no dejan de ser interesantes y se partió de ellas para llegar a nuevos conceptos.

Los autores Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton con su Grid Gerencial ya forman parte de la historia del liderazgo. Son incontables los autores que han hecho estudios sobre su modelo de cuadro organizacional y son más

las empresas que han aplicado su sistema y entrenado personal para detectar qué tipo de líderes son y tratar de - modificar su conducta para llegar hasta un comportamiento ideal. Sin embargo, nos queda por saber:

LAS APORTACIONES DE BLAKE Y MOUTON PARA LA EVOLUCION DE TEORIAS POSTERIORES A LA DE ELLOS CON RESPECTO A MOTIVACION, LA NATURALEZA DEL LIDER, TIPOS Y CARACTERISTICAS DEL LIDER Y EL CONCEPTO DE PERSONA.

Estos investigadores conocieron la teoría Caracterológica o de Rasgos y los trabajos realizados por las - universidades de Michigan y Ohio, y por lo que proponen, - quedan clasificados entre los teóricos de la Conducta. - Los situacionistas a su vez tuvieron que conocer las ideas de sus antecesores y este estudio en concreto pretende - analizar si Blake y Mouton solamente agregaron elementos para presentar un avance sobre los estudios de las universidades, ofreciendo un Cuadro Gerencial con mayores intersecciones entre sus coordenadas o si realmente comienzan a tomar en cuenta el factor situación y se convierten así en valio--sos agentes de enlace en lo que después serían las teo--rías Situacionales ya formalmente estructuradas.

### 0.3. LIMITACION DEL PROBLEMA

Se hará una investigación bibliográfica basada en estudios previos de la historia del liderazgo, centrándose en aquellas teorías que precedieron a los creadores - del Grid y las que aparecieron posteriormente, observando si las teorías Conductuales y Situacionales tienen elementos comunes de importancia para este estudio como -- lo son :

- 1.- Concepto de persona
- 2.- Motivación
- 3.- Naturaleza del líder
- 4.- Tipos y características del líder

El estudio se limitará a liderazgo en la Organización aunque se parta de generalidades en sus antecedentes históricos. De acuerdo a la definición de liderazgo que aquí se empleará, se podrá argumentar la dificultad para definir objetivos, pero en la empresa sí se pueden fijar objetivos en términos de producción, rendimiento, margen de utilidades, etc. Además, la acción del liderazgo se desarrollará geográficamente en el lugar que ocupe la organización, en varios departamentos y dentro de escalafones señalados mediante autoridad formal. Por lo tanto, no se hablará de líderes naturales, ni de escogidos por elección popular; se trata de personas con un nombramiento y una posición.

## 1. EL EJERCICIO DE LA INFLUENCIA

### 1.1. TERMINOS RELACIONADOS CON LIDERAZGO

Para poder hablar de lo que es liderazgo, y más concretamente liderazgo en la organización, hay que entender términos que a veces se prestan a confusión porque se pretenden usar indistintamente. Por ejemplo, poder y liderazgo. Uno no necesariamente es sinónimo del otro y más adelante se explicará la diferencia que hay entre ellos. Asimismo, es necesario comprender lo que es la autoridad y su relación con el poder, así como su aceptación en una organización para que ésta funcione en forma ordenada.

Por último, y para ir concretizando el tema, se van a relacionar liderazgo y poder y liderazgo en la administración para comprender cómo en ocasiones el líder tiene que ser también administrador y hacer resaltar la importancia del manejo que el líder haga de la influencia.

### 1.2. PODER: CLASIFICACION DE FRENCH Y RAVEN

El poder se define como el "dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa". Se relaciona con sustantivos como fuerza, vigor, capacidad, posibilidad, dominio y autoridad, de acuerdo con el Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano.

En la historia hemos visto personajes que han ejercido poder más allá de las fronteras de sus propios países; automáticamente se les toma como líderes aunque no necesariamente sea así. Según French y Raven, existen

cinco tipos de poder:

- 1.- De recompensa (quien da incentivos, dinero).
- 2.- Coercitivo (quien presiona, sanciona, etc.).
- 3.- Legítimo (éste se proporciona por la autoridad que da el puesto que la persona ocupa).
- 4.- De referencia (aquél a quien se admira y con quien se identifica).
- 5.- Del experto (aquél que sabe más).

#### 1.2.1. PODER Y AUTORIDAD

Los mismos French y Raven (1958) y Torrance (1954) opinan que el hecho de designar un dirigente es fuente de poder. Se ha señalado que el sólo poseer poder no convierte en líder. Especialmente en el ámbito de la política, se ha observado que los que se lanzan voluntariamente a ella, tienden más a los deseos de poder y de logro que necesidades de afiliación. Quienes ya están en el poder llegan hasta los extremos propuestos por Nicolo Maquiave lo quien se oponía al rigor pero en pequeñas dosis. El rigor, según él, debe ejercerse una vez que se alcance la posición deseada y los seguidores se sentirán más tranquilos más adelante porque ya no habrá actos de crueldad. También propone que si no se puede ser "amado y temido, se prefiera ser temido".

En una organización, la distribución de la autoridad, o sea la institucionalización del poder, está relacionada con el prestigio que da la posición.

Las personas buscan formar sistemas de autoridad -

debido a la estructura de la organización moderna y porque está en su propia naturaleza humana. En la organización moderna se pretende asegurar que haya producción de artículos necesarios y que haya menos desperdicio. En lo que a la naturaleza humana se refiere, el hombre es parcial hacia él mismo por lo que necesita un "juez imparcial" que haga que las cosas funcionen como debe de ser. Por lo tanto, para que haya orden y concierto, se acepta la autoridad.

El subordinado normalmente acepta al alto ejecutivo porque sus actuaciones anteriores demuestran calidad de juicio y conocimientos que lo hacen respetable. Si continúa así, los empleados además sentirán que el superior actúa en beneficio de toda la organización.

Sin embargo, si se utiliza la coerción como estrategia primaria en una organización, la autoridad no es consistente con sus principios esenciales o esta autoridad no es proporcional a las responsabilidades del jefe o éste da órdenes vagas, contradictorias, déspotas o conducentes a obtener mayor estatus y poder, los resultados serán contraproducentes. Las personas confían en la autoridad pero ésta no significa poder ilimitado.

### 1.3. LIDERAZGO

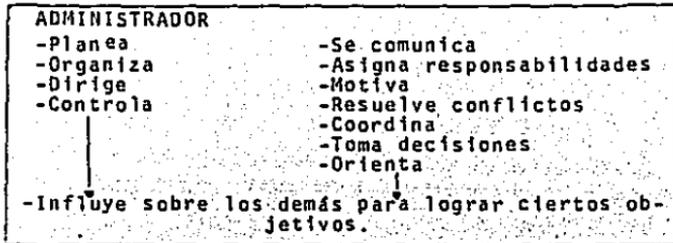
Las actitudes de rigor extremo nos hacen ver una diferencia intrínseca entre liderazgo y poder. Con ambos se propone alcanzar un propósito pero con el poder se pretende controlar cosas y en ocasiones no se toman en cuenta los motivos de los seguidores. Los líderes no pueden tratar a las personas como cosas. Un líder siempre ten--

drá poder, pero como se señaló, no todo el que posee poder es líder. Este debe usar el poder, si es posible, para persuadir con madurez, habilidad y sensibilidad. Esto es lo más adecuado; sin embargo, no siempre se dan las condiciones ideales y en ocasiones el dirigente ejerce su poder mediante presión, ya que considera que es la única forma para lograr resultados en bien del grupo. Middlebrook, en su libro "Psicología Social y la Vida Moderna" señala algunas circunstancias en que las mismas personas aceptan un líder más directivo. Por ejemplo, cuando un grupo es muy grande, cuando tiene que haber una rápida toma de decisiones y cuando la tarea es muy compleja.

El liderazgo no es pues un equivalente a sólo poseer poder. Se contrapone al poder brutal y al deseo de poder por sí solo. Un buen líder puede ejercer el poder con mano de hierro y sin cuestionamientos solamente en las organizaciones de tipo coercivo o en situaciones de emergencia o catástrofe donde se necesita una pronta ejecución de tareas.

### 1.3.1. LIDERAZGO Y ADMINISTRACION

Hablando del campo específico de la organización, los dirigentes modernos deben de ser líderes. Jefes y subordinados trabajan con un propósito colectivo, por una meta común. Al ocupar una posición de autoridad, automáticamente se ejercen los poderes legales, de recompensa y coercitivo. Independientemente de la posición, la conducta de liderazgo tiene que ver con la influencia sobre el grupo. En una empresa, al supervisar, se ejerce en ocasiones la doble función de líder y administrador.



Cuadro No. 1: Comparación de Roles entre Administrador y Líder.

### 1.3.2. EL ROL DEL LIDER EN LA ADMINISTRACION

Ser líder en una organización es una tarea difícil. La autoridad del líder es aquella que se sigue y se respeta porque el hombre, independientemente de su posición, tiene conocimientos y comprensión de los problemas.

Si bien un buen dirigente puede ser buen líder y poseer las cinco clases de poder, generalmente el hecho mismo de representar autoridad implica barreras para que se le considere carismático. Se le ve como hombre de la organización, impersonal y con un nombramiento que lo coloca por encima de los demás. De ahí, pues, que sea imposible seguir con las mismas ideas de antaño de ver al líder como una persona atractiva, llena de atributos físicos e intelectuales y con facilidad innata para lograr que los demás lo sigan. El líder es una persona que tiene que luchar y sobre sus espaldas caen responsabilidades que no siempre son agradables, pero que de cualquier manera se deben llevar a cabo y el salir adelante de ellas es un reto que prueba que por algo es líder. Además, aun en las dificultades, el líder puede hacer sentir su influencia inculcando a sus seguidores que ellos también pueden lograr cosas por su cuenta, consiguiendo así su apoyo.

## II. LAS ORGANIZACIONES

### 2.1. HISTORIA CONTEMPORANEA DE LA ORGANIZACION

El nacimiento y desarrollo de la organización moderna van a la par con el nacimiento de la máquina de vapor y el desarrollo de la administración científica. Con el industrialismo vino la emigración del campo para trabajar en las fábricas de reciente creación y con ellos un cambio social con las complicaciones que trae el urbanismo, en contraposición con la vida rural y sedentaria llevada anteriormente.

Bennis se expresa de las organizaciones como "unidades sociales complejas en busca de una meta". No siempre fue así; todavía en el siglo pasado la organización que había era tan simple como los pequeños talleres en los que se trabajaba. Los empresarios se hacían cargo de todas las labores administrativas e incluso trabajaban con sus operarios siendo las relaciones con éstos totalmente informales.

Con el avance de la tecnología, hubo especialización, mayor auge económico y se crea la necesidad de que intervenga dentro de la organización una persona de fuera: un administrador profesional. Estos despertaron la desconfianza inmediatamente porque al principio se concretaban a presionar para que el trabajador produjera cada vez más sin ejercer verdaderas funciones de administradores. Como se comprenderá, los obreros reaccionaban negativamente ante esta nueva situación y el administrador no era visto con buenos ojos. Aún muy al principio de este siglo, la implantación de la administración científica no

fue muy afortunada. Su creador, Frederick W. Taylor, propuso incentivos monetarios como motivador único para el trabajo. A la vez, se concentró en el estudio de tiempos y movimientos de manera que las labores se estandarizaran rigurosamente y se pudo llevar a cabo un mayor control administrativo. Max Weber y Henri Fayol ampliaron estas ideas que en conjunto y en forma general se les llama Teoría Clásica de la Organización.

Posteriormente proliferaron las teorías en torno a la organización y su estructura como son las Teorías Tecnológicas de Woodward y Trist y las Teorías de Sistemas de Katz y Kahn y March y Simon. Cada una de ellas es diferente de la otra pero tienen como común denominador centrarse en el buen funcionamiento de la organización o el perfeccionamiento de su estructura pero sin preocuparse por el elemento humano. En resumen, se centran en trabajo y tareas, pero no en personas.

Partiendo del análisis de la Teoría Clásica, donde además de la deshumanización ya señalada, nos encontramos con una rigidez en su estructura que lleva a una falta de correspondencia entre la organización formal (planeada) y la real.

Surgió, para contrarrestar a la anterior, una corriente con orientación humanista que tuvo dos tendencias: una basada en la motivación y otra en los procesos cognoscitivos. Algunos de los iniciadores o seguidores de la primera fueron Maslow, McGregor y Herzberg; en la segunda tenemos a Adams, Dunette y Locke. En lugar de ver a la persona como una máquina que sólo responde a incrementos de sueldo, creen en su capacidad y creatividad;

si algo les sale mal, es producto del sistema y de la excesiva rigidez. Establecen una proporción entre motivación y satisfacción. A mayor nivel de motivación, mayor satisfacción y consecuentemente un mayor desempeño de labores. El énfasis de estas teorías es individual; se centra en el bienestar de la persona.

A pesar de que este enfoque toma más en cuenta al trabajador, la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad no está clara porque no necesariamente el que está más satisfecho es el más productivo. Entre los que argumentan en contra del movimiento de las Relaciones Humanas, se encuentran: McNair, quien dice que esta aproximación disminuye la responsabilidad; McMurray, piensa que es la misma gente la que no permite que la dirección democrática funcione; el mismo Douglas McGregor revisó sus teorías y encontró que un jefe tiene que tomar decisiones duras y ejecutar su autoridad.

Un tercer tipo de teorías sobre organización y administración es el que se interesa en la dirección y dentro de él, se encuentran las Teorías de Personalidad, las del Estilo o Comportamiento y las Situacionales. Más adelante, al entrar directamente en la materia de liderazgo en la organización, se explicará quiénes son los principales exponentes de estas teorías y en qué consiste cada una. Cabe mencionar, mientras tanto, que dentro de estas corrientes y a partir de 1940, se dedica atención al trabajador como individuo y como miembro del grupo.

Para resumir, señalaremos de nuevo los tres tipos de teorías que han surgido al irse desarrollando la organización:

1. Énfasis principal en la organización; su estructura y sistema de operaciones que deben explicarse o mejorarse.
2. Énfasis en las relaciones humanas; el individuo y su ambiente óptimo de trabajo.
3. Énfasis en la dirección; función del liderazgo y medios para que sea más efectivo.

## 2.2. CLASIFICACION DE LA ORGANIZACION SEGUN ETZIONI

Browne y Cohn nos dicen que un grupo puede tener o no un líder o no (aunque un grupo sin líder difícilmente puede subsistir como tal) y si lo tiene, es una organización. Vemos pues que hay infinidad de organizaciones y no se pretende hablar de todas ellas, sino concretarse a aquellas que se puedan delimitar lo más posible. Para ello, comenzaremos enunciando la tipología de Etzioni (1961).

Las organizaciones pueden ser de tres tipos:

1. Coercivas.
2. Normativas.
3. Utilitarias.

1. Coercivas. Como su nombre lo indica, se controla a los miembros por medio de la coerción, ya que ellos mismos están alienados de la organización. Para ilustrar esta clasificación, señalaremos la prisión, ya que quienes están en ella como prisioneros, no es por su voluntad pero tienen que acatar reglas y permanecer en su interior - les guste o no.

2. Normativas. Hay un control absolutamente voluntario y éste se mantiene con valores compartidos. Esto se ve con claridad en asociaciones de beneficencia, clubes, -- iglesias, etc.

3. Utilitarias. Este tipo de organización será el que nos concierne y se caracteriza por el compromiso calculado, ya que los integrantes obtienen una remuneración por su participación. Se encuentran dentro de esta clasificación los negocios y las organizaciones gubernamentales.

#### 2.2.1. EL GRUPO DENTRO DE LA ORGANIZACION.

Si las organizaciones son variadas, lo son aún más los grupos. Hay que aclarar que grupo no es sinónimo de multitud, de gente que está reunida casualmente en el mismo lugar. Un verdadero grupo interactúa con los otros miembros, bajo normas establecidas de común acuerdo y cada quien desempeñando roles diferentes. Puede haber tantos grupos como motivos tengan para reunirse: deportivos, religiosos, políticos, etc.

En una forma muy general, Charles S. Cooley nos habla de dos categorías de grupos:

1. Grupos Primarios. Las personas conviven cara a cara y tienen como límite el mutuo conocimiento personal como lo es la familia, los vecinos y los amigos. Se llaman primarios porque son los primeros en aparecer y son muy importantes ya que ejercen una influencia duradera. Se caracterizan porque generalmente son pequeñas e informales y la generación de normas es más espontánea.

2. Grupos Secundarios. Aquí los miembros se reúnen porque tienen los mismos intereses, motivaciones, etc., y no necesariamente por establecer un contacto personal. El grupo es más impersonal y más indirecto en sus contactos. Las empresas, claro está, son centros donde se forman grupos secundarios.

Los grupos secundarios, al ser más formales tienen normas más rígidas y estructuras diferentes. En primer lugar, hay marcada división de responsabilidades pero debe de haber "lazos" entre las partes formando cuatro tipos de relación:

1. Flujo de trabajo.
2. Flujo de información.
3. Autoridad; y
4. Movilidad de la persona.

A su vez, cada tipo de relación tiene diferentes tipos de estructura, por ejemplo, la autoridad puede ser de estructura Jerárquica, Igualitaria (como el Consejo Empresarial o el Staff Directivo) y una con menor posibilidad de acontecer como la Anárquica.

Hablando de organización y de grupo, la siguiente frase expresa con mucha claridad la relación que hay entre ellos:

"...el grupo es el hábitat natural del líder así como la organización es el hábitat natural del grupo".<sup>1</sup>

Se ha establecido entonces que se hablará de orga-

<sup>1</sup>Fiedler, Fred E., Chemers, Martín M. LEADERSHIP AND EFFECTIVE MANAGEMENT. - Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill, USA, 1974, p.8

nizaciones utilitarias y de grupos formales o secundarios. El grupo en la organización se reúne por un trabajo y contribuye a una meta común. La relación que los une, implica una interacción más fuerte que la que los uniría con otras personas que no pertenecen a la organización.

### 2.3. LAS ORGANIZACIONES Y LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

La aparición de las ciencias sociales dentro de las organizaciones coincide históricamente con la primera y segunda guerra mundial. A principios de siglo, los psicólogos se interesaban en estudiar características generales de las personas e incluso los iniciadores de la psicología industrial, Walter Dill Scott y Hugo Munsterburg, seguían esta tendencia. Al estallar la primera guerra, la psicología industrial se interesó en las diferencias individuales ya que al hacer programas militares se vio que sobresalían más unas personas que otras. En 1917 y 1918, utilizando la escala de inteligencia de Stanford-Binet se popularizó la prueba Army Alfa a nivel gerencial.

En Estados Unidos, en los estados de Ohio y Baltimore se comenzó a tomar en cuenta a los trabajadores en un plan desarrollado en los veinte para que ellos opinaran respecto a condiciones de trabajo, incremento de eficiencia, disminución de desperdicio, etc. A partir de entonces y con mayor intensidad en la década de los treinta, se comenzó a ver al trabajador como ente social.

Max Weber despertó el interés de los sociólogos con sus estudios sobre burocracia e investigación psicológica. Los antropólogos no sólo se dedicaban a investigar pueblos primitivos sino que empezaron a interesarse por

las ciudades, las fábricas y las granjas. De hecho, en ocasiones es difícil definir si se trata de una ciencia u otra; de manera que ahora que todas colaboran conjuntamente se les denomina "ciencias conductuales" o del comportamiento. En la actualidad, puede decirse que las ciencias sociales marchan a la par de la ingeniería y la administración en la organización.

Los militares también siguieron apoyando a las ciencias sociales. Ayudaron a llevar a cabo estudios como los de Likert, Shartle y Guilford. En la segunda guerra mundial se crearon comités formados por sindicatos de trabajadores y de patrones. Como los resultados fueron satisfactorios, los comités siguieron operando consiguiendo que proliferara el número de empresas, con mejor ambiente de trabajo y mayor eficiencia de parte de los trabajadores. McGregor y Drucker también insistieron en que trabajador y gerencia continuaran colaborando juntos.

A pesar de las fuertes críticas, una de las investigaciones más importantes del siglo es la llevada a cabo por Elton Mayo y se conoce como los Estudios Hawthorne. Pretendía hablar de aspectos físicos en el trabajo, como son la iluminación y el cansancio. Sin embargo, su importancia reside en el descubrimiento de lo mucho que influyen en el rendimiento y buena disposición en el trabajo, la motivación, las actitudes y la interacción social. Por lo tanto, se considera al estudio de Hawthorne como instrumento de cambio social.

Las ciencias sociales adquirieron respetabilidad y en Ohio en los cincuenta, se estudia el liderazgo basándose en las siguientes premisas:

1. La organización grupal es un fenómeno social identificable en nuestra cultura.
2. Como tal, es tema legítimo de estudio científico.
3. Es posible aislar y definir las variables de organización.

A pesar de los beneficios que las ciencias sociales han aportado dentro de las organizaciones, todavía a la fecha se enfrentan con que la gente está reacia a cooperar por creer que lo enunciado por psicólogos, antropólogos, etc. son sólo opiniones o por temores personales - de que se encuentren algo "malo" en ellos. Sin embargo, las generalizaciones en materia social tienden a desaparecer gracias a estudios profundos, como por ejemplo en la General Electric Co. que cuenta con científicos sociales que integran el Servicio de Investigación Conductual.

Ferguson con su artículo "Científicos Sociales en la Planta" proporciona más ejemplos de la influencia e importancia de las ciencias sociales en los centros de trabajo.

#### 2.4. EL PROCESO DINAMICO DE LAS ORGANIZACIONES

Así como se mencionaba que hace unos años las relaciones en las organizaciones eran tan simples como el que los dueños fueran administradores y trabajadores al mismo tiempo, ahora el engranaje de una organización se ha hecho tan complejo como las computadoras que van proliferando y haciéndose casi indispensables en las cercanías del siglo XXI. Hace quince años, Douglas McGregor comparaba la actual posición de las ciencias sociales con la de las ciencias físicas en relación con la energía atómica en -

los treinta.

Se explicó que el trato entre pequeños empresarios y operarios era totalmente informal. Ahora esto es imposible. La comunicación entre superior y subordinado debe ser bilateral, escucharse ambos. Cuando la situación lo requiera, ejercer mando firme pero sin olvidar el proporcionar entrenamiento en el trabajo y estar abiertos a - - guiar al trabajador también cuando se requiera. El movimiento de desarrollo organizacional que se generó después de 1965 considera muy importante dominar las áreas de comunicación, retroalimentación y procesos de grupo. La importancia de la comunicación se hace patente en la vida diaria. Anteriormente se hablaba de que la organización formal generalmente tenía dos aspectos: la jerarquía posición-tarea y la racionalización de tareas o trabajo. Ahora debemos añadir las comunicaciones o sistemas de información como resultado de la cibernética.

El hombre, al igual que las organizaciones, está en constante cambio; va madurando y mejorando. El nivel educativo cada vez es más alto. Aún con el temor de que el exceso de tecnología desplace al hombre, ésta en realidad ayuda en las tareas pesadas o peligrosas liberando al ser humano de las labores físicas para que se dedique más a las sociales e intelectuales. Existe una mayor competencia, en el sentido de competir y en el de habilidad; el medio ambiente se torna amenazante pero es motivo de reto al mismo tiempo.

En 1969, Gordon L. Lippitt profetiza lo que está sucediendo ahora realmente en las organizaciones. Se necesitan nuevas estructuras y procesos para enfrentar el -

cambio; en ocasiones habrá "sistemas temporales", por lo tanto, muchos trabajos y habilidades serán obsoletos. El trabajador ya no es leal a la organización nomás porque - sí. Quiere pertenecer y ser alguien dentro de su trabajo. Motivarlo y satisfacerlo es cada vez más difícil y - el conflicto y la confrontación se presentan diariamente. Continúa la explosión de conocimiento y tecnología; el - dirigente debe saber traducir sus conocimientos en conduc - ta práctica y concreta y se hace relevante el que conozca de ciencias de la conducta, tecnología de computadoras, - matemáticas aplicadas, estadísticas y lógica simbólica. - Aún más, si una empresa se internacionaliza, entender de - ciencias políticas, historia, antropología y economía - será parte de su cometido. El panorama es difícil pero - el hombre moderno ha evolucionado y seguirá haciéndolo - para enfrentarse satisfactoriamente a la actividad que - escogió.

## 2.5. DEFINICIONES DE LOS CONCEPTOS DE LIDERAZGO

Si tomamos en cuenta las condiciones mínimas para que se dé el liderazgo, vemos que éste puede suceder en - una casa, una colonia, una escuela, en una empresa, en - una ciudad, en un país, etc. Aún con sólo las menciona - das condiciones mínimas, al interrelacionarse, añaden com - plejidad al proceso. Los individuos solos actúan de un - modo; como grupo, son otros. Hay diferencias de estatus, de criterios, de ideas. Las características del líder - influyen en el grupo. Por todo esto, una definición uni - versal de liderazgo es prácticamente imposible, aunque va - rios autores lo han intentado. Se hará un breve análisis de algunas de ellas hasta adoptar una en particular que - concuerde con el ámbito en que en lo sucesivo se va a tra

bajar, que es la organización empresarial.

James McGregor Burns ha sido un gran estudioso del liderazgo, sobre todo de tipo político. El menciona que, un líder pone en juego recursos institucionales, políticos, psicológicos y otros para satisfacer, despertar y comprometer los motivos de los seguidores y los suyos propios. Las dificultades de la función del liderazgo son principalmente, que para ejercerla se está en constante conflicto con otros. Señala el proceso cambiante que es el liderazgo pues dice que emerge en diferentes etapas de diferentes personas, manifestándose en una variedad de procesos influenciados de cerca por estructuras de la oportunidad.

En concreto, se expresa de la siguiente manera: "Yo defino el liderazgo como el que los líderes induzcan a los seguidores a actuar por ciertas metas que representan los valores y las motivaciones - los deseos y necesidades, las aspiraciones y expectativas de líder y seguidores". El deja el tema de la efectividad totalmente en manos del ingenio del liderazgo para que los líderes persigan y consigan las metas propias y de sus seguidores.

Así como la definición anterior se puede adaptar a diferentes campos del liderazgo, hay otras que, pretendiendo ser muy universales, son más bien ambiguas y no describen realmente el proceso, por ejemplo las seleccionadas por Browne y Cohn.

"Liderazgo es el ejercicio de autoridad y la toma de decisiones. Con esta frase se podrían identificar estilos y conductas de un dirigente pero no habla de in-

fluencia ni de resultado.

"El líder es el que consigue que otros lo sigan. -Liderazgo es la capacidad para obtener de otros la respuesta deseada. -En este par de descripciones, se encuentra la influencia ejercida en cualquier momento y cualquier situación pero deja pendiente el beneficio mutuo de los resultados deseados y por lo tanto, se cuestiona si sólo se habla de una persona ejerciendo poder y no de una verdadera función de liderazgo.

Hay otras conocidas definiciones igualmente breves o más amplias pero que no cumplen del todo con su propósito. Las dos siguientes son ejemplos obvios de líderes natos, descritos a la manera de la teoría Caracterológica o de Rasgos:

"El líder es la persona identificada y aceptada como tal por los seguidores. -Esto puede indicar una persona carismática que no necesariamente fue elegida líder porque lo fuera realmente.

"Liderazgo es la polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central. -Los seguidores acuden al líder, pero en muchas ocasiones, una persona puede ser el centro de atención sin ser líder.

Mientras más se profundiza en el concepto de liderazgo, menos satisfecho se está con las definiciones porque no hay ninguna que no tenga carencias. Una descripción de la función no nos dirá cuántos líderes hay y describir la eficacia de éstos tendría que hacerse en forma aparte. Sin embargo, se ha escogido una definición que -

tiene como base la inicialmente adoptada por Stogdill en 1950:

LIDERAZGO ES EL PROCESO DE EJERCER Y MANTENER INFLUENCIA SOBRE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO PARA EJECUTAR TAREAS QUE LLEVEN A LA CONSECUION DE OBJETIVOS COMUNES, TOMANDO EN CUENTA LA SITUACION EN QUE SE ENCUNTREN.

Blake y Mouton no manejan una definición de liderazgo propiamente dicha. Pero de acuerdo con los principios que proponen, para ellos hay cinco estilos de liderazgo diferentes, siendo el 9.9 la forma en que se atiende igualmente a personas que a tareas y es un ideal a alcanzar para todo jefe. Por lo tanto, Blake y Mouton se centran en patrones de conducta y la situación sólo es mencionada someramente sin considerarse para que varíe la forma de liderazgo a seguir.

### III. ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO

#### 3.1. COMPLEJIDAD EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

El interés que ha despertado el liderazgo se ve reflejado en una producción literaria que abarcaría mucho espacio. Sin embargo, es un fenómeno muy estudiado pero poco entendido; es un tema que "...se ha disuelto en discretos y pequeños significados". (Burns 1978); se ha hecho pues, flexible pero impreciso.

Las inquietudes por el liderazgo son objeto de discusiones populares. Se hablaba de seres superdotados, - super hombres que estaban destinados a levantar masas siguiendo aquello de que el líder nace, no se hace y por lo tanto no puede ser entrenado. Existe una corriente opuesta, que el líder se hace, no nace y que el individuo puede adquirir capacidad mediante el entrenamiento apropiado. Hay quien atribuye al líder cualidades excepcionales como fortaleza física, inteligencia por encima de lo normal, etc. Lo cierto es que todas las generalizaciones - del dominio público no tienen fundamento y a la fecha no tenemos soluciones simples para los problemas del liderazgo.

La definición misma del liderazgo ofrece dificultades porque hablando de liderazgo en general, debemos de tomar en cuenta el momento, si el líder emergió o fue elegido, etc. Enseguida se mencionarán algunos de los métodos que se han empleado para el estudio del liderazgo.

Morris y Seeman nos indican que en grupos muy estructurados se han analizado caracteres de liderazgo en - personas que ocupan altos cargos en escuelas, empresas y

el ejército. En otros grupos se han examinado datos de reputación, forma de toma de decisiones y pautas de influencia. Se han señalado asimismo los siguientes métodos para estudiar las características personales del líder:

- 1.- Observaciones de la conducta en situaciones grupales.
- 2.- Elección de asociados.
- 3.- Identificación o calificación por observadores autorizados.
- 4.- Selección y calificación o prueba de personas que ocupan posiciones de líder.
- 5.- Análisis de datos biográficos e historia de casos.

Se han hecho estudios de laboratorio para ver cuáles son las reacciones ante un líder natural y uno señalado. Los resultados fueron los siguientes:

#### LIDER NATURAL

- 1.- El grupo no escoge líder inmediatamente.
- 2.- Se elimina a los no aptos.
- 3.- Hay gran competencia entre los que quedan.
- 4.- Cuando emerge el líder, cesa la tensión social y aumenta la cohesividad.

#### LIDER SEÑALADO

- 1.- El líder natural emergió más rápido cuando el asignado fue el mejor para el cargo.
- 2.- El líder natural emergió más lentamente cuando el asignado fue insatisfactorio para el grupo.

George de Mare (1968) menciona que en cuanto a liderazgo de opinión se refiere, se encontraron las siguientes características que dan estatus o influencia a algunas personas:

- 1.- Estaban en posición en que se les veía que tenían - especial competencia en el campo en el que influyen;
- 2.- Estaban muy bien informados; y
- 3.- Les importaba su labor.

Para predecir la emergencia de un líder, Gibb - - (1969) dice que se deben tomar en cuenta las características de los miembros del grupo, la estructura de éste, la situación, la naturaleza de la tarea y las características personales en relación al grupo del probable líder. - En lo que se refiere al análisis de grupos, en los pequeños probablemente se pueda trabajar sin líder pero no en los grandes y en un grupo grande es más fácil que emerja el liderazgo si se tiene poco tiempo y/o una tarea compleja.

Stogdill, en 1948 y como resultado de sus investigaciones señala las siguientes características asociadas con el liderazgo:

- 1.- Capacidad (inteligencia, criterio, juicio, habilidad verbal).
- 2.- Logros (conocimientos, triunfos académicos y deportivos).
- 3.- Responsabilidad (confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, confianza en sí mismo, deseo de sobresalir).
- 4.- Participación (actividad, sociabilidad, coopera-

ción, adaptabilidad, humor).

- 5.- Status (posición socioeconómica, popularidad).

Podríamos englobar los problemas del análisis del liderazgo con lo que nos proponen Edgar H. Schein y F. E. Fiedler:

SCHEIN (1980 )

- 1.- Es difícil identificar quien es el líder.
- 2.- Hay que definir el campo (amplitud) del liderazgo.
- 3.- Se debe tomar en cuenta el contexto cultural, político y socio-económico.
- 4.- Se debe definir cuál es la tarea (porque el liderazgo puede cambiar)
- 5.- Se debe ver en qué etapa de desarrollo están líder y seguidores.

FIEDLER (1967) indica la imposibilidad de dar respuestas simples con respecto al liderazgo debido a que:

- 1.- Es muy difícil encontrar muestras grandes de casos comparables.
- 2.- El liderazgo implica procesos sociales complicados y los datos que los reflejan se traducen en interpretaciones estadísticas igualmente complicadas.
- 3.- La teoría de liderazgo no va a la par con la investigación práctica. Después de la segunda guerra mundial, han proliferado los estudios sobre la materia pero los resultados no han sido sistematizados para que puedan aplicarse a la teoría del liderazgo.

Aún con todos los elementos que entran en juego en la emergencia, desarrollo y análisis del liderazgo, podremos decir que las condiciones mínimas para que aparezca son:

1. Un grupo (dos o más personas).
2. Una tarea (meta común)
3. Diferenciación de responsabilidades.

### 3.2. TEORIA CARACTEROLOGICA O DE RASGOS

#### 3.2.1. CARACTERISTICAS DE LOS LIDERES DEL MUNDO

Si tomamos un auditorio con una educación a nivel profesional y preguntamos cuáles son las características de un líder efectivo, seguramente las respuestas brotarán rápido y espontáneamente: "Que tenga facilidad de palabra"; "Que sea enérgico"; "Que tenga carisma"; "Que sea muy culto"; "Que provenga de familias aristocráticas o adineradas". Y no faltará quien recuerde a los dictadores de la historia y proponga el uso del poder y la violencia para conseguir sus propósitos, sin saber que no están hablando realmente de un verdadero líder como vimos anteriormente o, en su caso, están hablando de un "líder destructor" como lo definiría Rostow.

Desde Aristóteles y Platón, hasta nuestros días se siguen investigando los rasgos de hombres que han sobresalido y han tenido seguidores aún después de su muerte, ya que llevaron a un pueblo hacia la libertad, hicieron descubrimientos científicos, iniciaron una escuela literaria, pictórica o musical; en fin, hombres que han despertado tanto interés, que se han creado teorías alrededor del

origen de su genio y se ha intentado encontrar un común - denominador que explique el por qué de su éxito para aplicarlo en forma práctica en organizaciones que requieren líderes eficaces.

Se ha hablado de superioridad cualitativa, de personas diferentes a los demás en sus aptitudes; también se menciona la superioridad cuantitativa, colocando al ser sobresaliente en la parte superior de una distribución - continua de la aptitud; se llegó incluso a relacionar el talento desmesurado con la locura.

No importa el método que se haya utilizado para estudiar a los líderes; ellos no poseen cualidades que los distinguan claramente de los no líderes y ello lo demuestran los siguientes ejemplos que la historia nos ha proporcionado:

#### RELIGION Y POLITICA

Remontándonos a miles de años atrás, recordamos a Moisés que movilizó a todo un pueblo y no debe de haber sido precisamente su elocuencia lo que lo hizo seguirlo. - El había crecido en la corte egipcia y cuando se desintegró con los hebreos, en ocasiones se valía de su hermano Aarón para dirigirse a ellos ya que por razón natural no dominaba el hebreo.

Humildad, ayuno, "sathyagraha" (no violencia) y paradójicamente, desobediencia, fueron las características de otro líder, Gandhi, que comenzó a nivel personal, siguió a escala local y terminó con desobediencia civil a nivel nacional. El respetaba la religión y los valores -

culturales de la India pero desobedecía las leyes inglesas porque quería la independencia de su país y traicionaba a su casta al oponerse a que existiera esa división discriminatoria.

#### MILICIA Y POLITICA

Ciertamente que Bolívar provenía de una familia culta y de buena posición, misma que le permitió tener acceso a los filósofos griegos y latinos y su estancia en Europa hizo que influyeran en él los pensadores franceses de su época para tomar partido y unificar a parte de la América Latina. Está en cambio uno de los hombres más elocuentes y humildes de la historia, que llegó hasta la presidencia de su país y abolió la entonces imperante esclavitud, luchando y convenciendo con sus dotes de oratoria. Su nombre: Abraham Lincoln. Sus padres: dos analfabetos que vivían en la total pobreza en un apartado lugar de Kentucky.

#### ARTES Y CIENCIAS

Hay quien por medio del talento y la palabra escrita conmovió a una nación y al mundo en una lucha personal contra la injusticia. Recibiendo ofensas y pasando incluso por peligro, Zola terminó convenciendo a débiles y poderosos al defender a Dreyfus, que por razones políticas pugnaba una condena innecesaria. El escritor de fama y popularidad tuvo que ir a los tribunales para sostener sus acusaciones contra los militares franceses más encumbrados que finalmente fueron encontrados culpables. El artista se convirtió líder gracias a su perseverancia, valentía y alto sentido de la justicia.

Leonardo da Vinci, cuyas dotes lo ubican en el campo de artes y ciencias ya que fue pintor, escultor, músico, físico, geólogo, astrónomo y un gran conocedor de la anatomía humana, está considerado como el más grande de los genios. Fue hijo de un abogado de clase media y de una campesina. Se le admira por el adelanto de sus conocimientos, muchos de los cuales ahora son realidades, y por la precisión y belleza de incontables bocetos anatómicos y de aparatos hidráulicos, espaciales, ópticos, submarinos, etc. Sin embargo, sus descripciones se hicieron en forma de escritura de espejo, o sea, que escribía de derecha a izquierda y sólo es posible leerlo en un espejo o cualquier objeto reflejante que permita ver las palabras en la forma correcta.

### 3.2.2. CARACTERISTICAS DEL LIDER EN LA ORGANIZACION

La teoría más antigua de liderazgo se centraba en el dirigente. El grupo no se analizaba; el líder era una de esas personas que nacen para dirigir porque el mundo se dividía en líderes y seguidores. El líder, puesto que tenía la personalidad adecuada, ejercía un liderazgo eficaz mediante su magnetismo. Las investigaciones se concentraban en los rasgos que distinguían a los líderes buenos; éstos variaban desde juicio, integridad, energía, hasta inteligencia, amabilidad, pericia, etc. Esta teoría se conoce como Teoría de la Personalidad, de Rasgos o Caracterológica.

A principios de siglo, la filosofía predominante para la psicología era la de las características generales. Fue esta misma corriente la que siguieron Walter Dill Scott y Hugo Munsterburg a quienes se les atribuye

la fundación de la rama industrial de la psicología.

Los científicos sociales hicieron del estudio del liderazgo una área de investigación muy importante durante la primera guerra mundial. Se comenzaron a hacer grandes listas de rasgos aprovechando que había gran cantidad de material humano entre los militares. Al identificar cuáles eran los rasgos propios de los líderes, sería muy sencillo después elegir un líder mediante el proceso de Selección, por consiguiente, en esta época también tuvo gran auge el uso de pruebas psicológicas. Se creía que los elementos cualitativos que forman parte del liderazgo son consistentes. Era cuestión de tener los rasgos o no. Más tarde se derivaron dos corrientes: una proclamaba que se nace con dichos rasgos y la otra, que ciertas personas los podrían haber adquirido.

Los resultados de estos estudios han sido vagos y desalentadores. Hay más de mil atributos que se pueden medir y sólo un porcentaje poco significativo aparece entre los clasificados como líderes. Además, los rasgos de personalidad todavía no se conceptúan adecuadamente y no se pueden medir con confiabilidad. Los estudios muestran que cada líder tiene sus rasgos propios y que no se pueden agrupar y mezclar para obtener un producto ideal. Sin embargo, se aconseja no abandonar las investigaciones sobre rasgos, sólo que no bajo el enfoque que se ha hecho hasta ahora; los atributos serán valiosos si se asocian a una teoría integradora.

No se puede dejar de reconocer la exhaustiva labor de Ghiselli y Stogdill quienes reconocieron que además de los rasgos necesitaban combinar otros elementos. Stogdill

no abandonó el estudio de liderazgo asociado con rasgos - pero haciendo cambios. Otro que ha continuado es Chris - Argyris (1978), que en una muestra de 50,000, encontró - que la mayoría de los directores generales son persuasi-- vos, competitivos y se expresan con claridad; sin embar-- go, no argumenta que sean líderes perfectos o que ésta -- sea la pauta a seguir para seleccionar otros líderes. Por el contrario, propone cambios cuando las cosas no marchan bien. La idea de los rasgos no está equivocada pero no - existe una teoría que indique cuáles son los atributos - importantes en determinada situación.

### 3.3. TEORIAS CONDUCTUALES

Al abandonarse el estudio de los rasgos, se empeza - ron a analizar las diferencias individuales. En 1939, de parte de la universidad de Michigan, Lewin, Lippit y White emprendieron un estudio que arrojó importantes diferen - cias en las actitudes de grupos en las que se emplearon - estilos o formas de actuar del tipo de liderazgo autocrá - tico, democrático y de dejar hacer (o "laissez-faire"); - este último en realidad no es una forma de dirección, por lo que quedaron como básicos los otros dos estilos que - son equivalentes a las teorías "X" (el hombre es perezoso y poco confiable) y "Y" (hay confianza en que el hombre - se puede autodirigir y ser creativo) de Douglas McGregor.

CONDUCTA son las relaciones o actitudes que pueden ser observables ante un estímulo dado.

"La teoría Conductual de liderazgo se interesa en - explorar las relaciones existentes entre la conduc-

ta del líder y el desempeño del grupo de trabajo"<sup>2</sup>.

La teoría Conductual o del Estilo hace énfasis en el comportamiento del líder, en cuanto si comparte o no - la función de toma de decisiones, aunque en la actualidad no se hace una diferenciación tan tajante. Un ejemplo de esto es el de Rosabeth Moss Kanter ( 1979 ) quien menciona que delegar no es abdicar y sugiere que para aumentar el poder, éste se comparta.

Ha habido estudios en las universidades de Ohio, - Michigan y Harvard que han servido como base para todas - las demás investigaciones, ya sea Conductuales o Situacionistas, partiendo de la base de dos estilos: uno centrado en el trabajo y otro en las relaciones.

#### ESCUELAS CONDUCTUALES

##### UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Likert, Katz y Kahn trabajaron con las ideas de tarea y relación desde 1947. Dicen que mientras más un dirigente esté centrado hacia la producción, su comportamiento será menos centrado en los empleados o viceversa. Así, establecen un continuo donde se tomará una posición u otra:

Centrado en la persona ————— Centrado en la producción

Fig. No. 1.- Modelo continuo de Michigan.

En 1967, Rensis Likert propone un continuo con sig

<sup>2</sup>Hodgetts y Altman.- COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Interamericana, México, D. F., 1981.

temas del 1 al 4:

| Sistema 1                               | Sistema 2                                   | Sistema 3   | Sistema 4                               |
|---|---|---|---|
| No tiene confianza en los subordinados. | Confianza condicional como amo y sirviente. | Confianza substancial pero no completa en los subordinados. | Confianza completa en los subordinados. |

Fig. No. 2.- Sistemas Gerenciales de Likert

Años después, Michigan abandona el punto de vista del continuo y reconoce que el centrarse en la persona y en la producción son variables independientes y se acerca más al modelo de Ohio.

#### UNIVERSIDAD DE OHIO

Dirigidos por Shartle, un equipo de investigadores, entre ellos Stogdill y Coons, comenzaron en 1945 a analizar 1800 conductas de líderes, mismas que fueron reduciendo a 150, 9, 4 y finalmente las mismas 2 que ellos llamaron Iniciación de Estructura (Tarea) y Consideración (Orientado a la persona). Lo más importante que encontraron fue que éstas eran dos dimensiones distintas y separadas que se podían describir mediante coordenadas y los resultados podrían ser cuatro posibilidades.

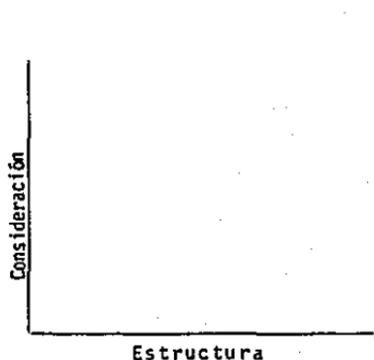


Fig. No. 3.- Factores de liderazgo de la universidad de Ohio (ya no es un continuo).

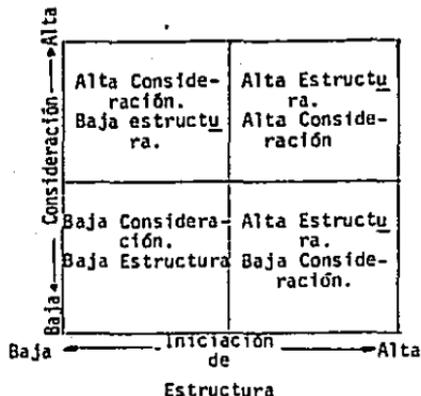


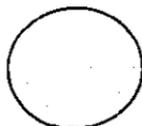
Fig. No. 4.- Cuadrantes de Liderazgo de la universidad de Ohio.

Es importante hacer notar que el modelo conductual de Ohio examina las acciones de líder como perciben los seguidores.

#### UNIVERSIDAD DE HARVARD

Bales (1955) tuvo para sus estudios grupos pequeños de la misma universidad. Encontró también dos variables dependientes: el líder de Tarea que es más comunicativo y sugiere y el líder Socioemotivo que ayuda dejando que otros hablen y con apoyo psicológico. Se representa por separado, ya que o se es uno u otro pero siempre existen ambos en el mismo grupo.

Líder  
de  
Tarea



Líder  
Socioemotivo

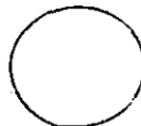


Fig. No. 5.- Líderes según la Universidad de Harvard

## RESUMEN DE LOS ESTUDIOS DE LAS UNIVERSIDADES

Aún cuando tienen sus diferencias, viéndolos a -- grandes rasgos, los tres estudios apuntan hacia lo mismo: Tarea y Relaciones. Enseguida mostraremos un cuadro y -- una figura para una mejor captación y visión de conjunto:

|          | TAREA                     | RELACIONES              |
|----------|---------------------------|-------------------------|
| OHIO     | ESTRUCTURA                | CONSIDERACION           |
| MICHIGAN | CENTRADO EN LA PRODUCCION | CENTRADO EN EL PERSONAL |
| HARVARD  | LIDERAZGO DE TAREA        | LIDERAZGO SOCIOEMOTIVO  |

Cuadro No. 2.- Aspectos comunes de las investigaciones de las Universidades de Michigan, Ohio y Harvard.

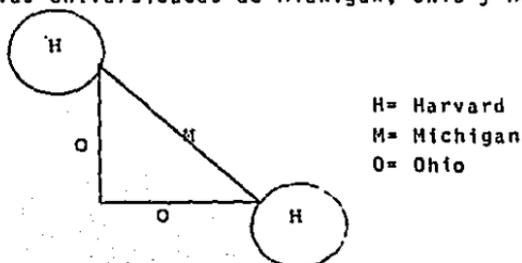


Fig. No. 6.- Aspecto gráfico integrando Harvard-Michigan-Ohio

## EL GRID ADMINISTRATIVO

Robert R. Blake y Jane S. Mouton (1964), hablan -- de cinco puntos o teorías que se han hecho muy populares -- y los localizan dentro de los cuadrantes del estudio de -- Ohio. Existe una diferencia sin embargo, porque se habla de Interés por la Producción e Interés por las Personas . La palabra "interés" indica una predisposición o una di--

mención de actitud y ya no la forma como el subordinado ve al líder.

En sus coordenadas hay números del 1 al 9, siendo 1 el más bajo interés y 9 el máximo. Enseguida indicaremos los cinco puntos con sus nombres en un cuadrante similar al de Ohio.

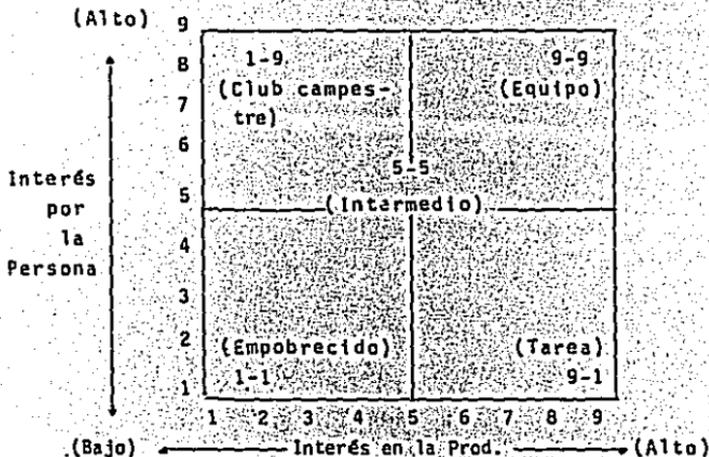


Fig. No. 7. Estilos de Grid Gerencial

En realidad, puede haber 81 combinaciones de estilo de líder, pero estos cinco, son los más significativos. En el capítulo correspondiente al Grid Gerencial indicaremos el aspecto que toma el cuadrante al incluir todas las coordenadas o posibilidades; forman una malla ("Grid") de donde esta teoría toma su nombre.

ROBERT TANNENBAUM Y WARREN H. SCHMIDT (1957) CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO DIRECTIVO.

Para estos autores, no debe existir conflicto para elegir un estilo de liderazgo. En su continuo, señalan actitudes de liderazgo que resultan adecuadas en diferentes situaciones. Aunque ellos mencionan la variabilidad de las situaciones, se centran en patrones o dimensiones específicas de comportamiento y están clasificadas junto con investigadores como Lewin y Likert al tratar el nivel de participación del líder.

Tannenbaum y Schmidt se apartan de hablar de tipos democrático o autoritario y señalan lo que es práctico y deseable tomando en cuenta los siguientes factores o fuerzas:

FUERZAS EN EL DIRIGENTE:

1. Su sistema de valores.
2. Confianza en sus subordinados.
3. Sus propias inclinaciones de liderazgo.
4. Sus sentimientos de seguridad en situaciones inseguras.

FUERZAS EN EL SUBORDINADO:

1. Su necesidad de independencia.
2. Disponibilidad para asumir responsabilidad.
3. Tolerancia a la antigüedad.
4. Interés en el problema.
5. Comprensión de metas de la organización.
6. Conocimientos y experiencia.
7. Si ha aprendido a esperar, compartir en la toma de decisiones.

**FUERZAS EN LA SITUACION:**

1. Tipo de organización.
2. Efectividad del grupo. Se deben tomar en cuenta las variables del grupo como la cohesividad, permisividad, aceptación mutua y lo común de las metas, así como la experiencia que se ha tenido trabajando juntos.
3. El problema mismo. Este puede determinar qué grado de autoridad debe de legar el dirigente a sus subordinados.
4. Presión de tiempo. Mientras más rápida tenga que ser la toma de decisiones, más difícil es pedir el consenso de otra gente.

Tannenbaum y Schmidt establecen una relación entre la autoridad ejercida por el líder y la libertad que tienen los seguidores para tomar decisiones y la sitúan en la siguiente figura:

Liderazgo centrado en el dirigente. ← ————— → Liderazgo centrado en subordinados.

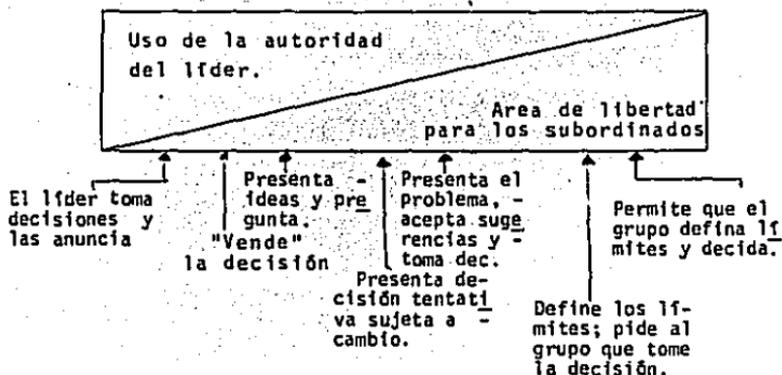


Fig. No. 8 Continuo del Comportamiento Directivo de Tannenbaum y Schmidt.

### 3.3.1. PROBLEMAS DEL ESTUDIO DE LA CONDUCTA DE LOS LIDERES

La teoría del liderazgo Conductual es un avance en comparación de la teoría de rasgos pero existen dificultades que aún no se han superado.

Las conductas de un líder a menudo son difíciles de definir y éstas ocurren en diferentes periodos de tiempo, como por ejemplo la evaluación de los subordinados. Un jefe puede ordenar en forma verbal o por escrito y para supervisar, ver personalmente que se ejecuten sus instrucciones, preguntar, sonreír aprobatoriamente o permane

cer en silencio. Hay tantas formas de conducta y algunas tan sutiles que son difíciles de percibir, mucho más de medir.

Además se hicieron investigaciones respecto a orientación hacia la tarea o hacia las relaciones y los resultados fueron complicados y contradictorios. Fleishman, Harris y Burt (1955) encontraron que los líderes efectivos tenían ambas orientaciones mientras que Korman (1966) proporciona resultados inconsistentes. Asimismo, Vroom (1960), menciona ocho casos de correlación positiva entre orientación a la persona y la productividad, dos casos con correlación negativa y uno con ninguna relación.

Algunos teóricos conductuales dicen que un dirigente puede ser convencido de que sea participativo y que con sólo mostrarles cómo, el cambio va a suceder automáticamente, cuando bien sabemos que la conducta humana es muy compleja y por lo tanto impredecible.

Con tanta dificultad, a partir de la década de los 60, se ha concluido que el estudio de los estilos de liderazgo por sí solo, no conduce a logros positivos; o sea, no hay ningún estilo universalmente efectivo, por lo que hay que relacionar los estilos con diferentes situaciones y las tendencias comienzan a cambiar y se acuñan términos como "comportamiento directivo adaptable", es decir, que haya un estilo eficaz para cada situación dada.

### 3.4. TEORIAS SITUACIONALES

Hasta ahora, sabemos que ni personalidad ni estilo bastan para explicar el liderazgo efectivo. Hay que analizar factores situacionales, conjugados con estilo de

liderazgo, meta deseada, etc.

**SITUACION:** es el estado en que se encuentra el individuo en relación con su ambiente y con sus circunstancias.

"En la Teoría Situacional se ha demostrado que los estilos de liderazgo son eficaces cuando se relacionan con una variedad de factores, incluyendo el tipo de trabajo que desarrolla el líder, el tamaño del grupo y el grado al que se requiere la cooperación de los miembros del grupo"<sup>3</sup>.

Kurt Lewin, al hablar de la conducta, desarrolla la siguiente fórmula:  $C = (P,A)$  o sea, colocaba la conducta (C) en función de la personalidad (P) y el ambiente (A). Esta fórmula se puede tomar y adaptar para colocar el liderazgo (L) en función del líder (l), los seguidores (s) y la situación (sit);  $L=f(l,s,sit)$  y como todos van hacia una meta común, podríamos además agregarla en la figura que sigue:

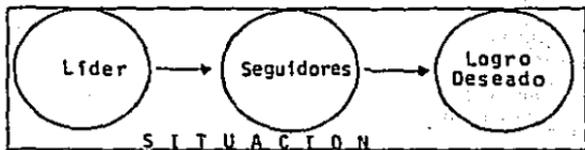


Fig. No. 9.- Variables del Liderazgo

Rédin señala que para llegar a las teorías situa-

<sup>3</sup>Op. cit.

cionales se basaron en las escuelas de la Administración Científica, la de Relaciones Humanas, la de Dinámica de Grupos, la de Estilos Gerenciales y finalmente en la teoría de la Organización. Todas ellas se sucedieron en el período de 1920-1960.

Hay variantes de las teorías Situacionales y aunque aún están en proceso de evolución, porque los estudios nos demuestran fallas, de 1960 a la fecha, se ha avanzado considerablemente pues se reconoce la importancia del papel tanto de jefes como de subordinados, ya que son parte de una situación a la que hay que agregar la organización y su cultura, la tecnología y los cambios sociales y económicos que ocurren fuera de la organización y también la relación entre los colaboradores del mismo rango y no sólo en sentido vertical.

En seguida se describirán brevemente las principales teorías situacionales y una crítica de ellas, ya que no se ha llegado a una conclusión definitiva en materia de liderazgo, pero hacia la crítica más cáustica que se emitiera se puede contestar en la frase: "Las teorías no se destruyen con pruebas en contra sino con mejores teorías".

### FIEDLER (1964-1967) Y SU MODELO DE CONTINGENCIA.

Fiedler tiene influencia de Ohio y Michigan ya que nos habla de líderes motivados por la relación o por la tarea pero indicando que el rendimiento del grupo va a depender de que se acepte el estilo de liderazgo y el grado de favorabilidad de la situación del grupo para el líder.

Se determina si una situación es favorable o no para el líder combinando los siguientes factores:

1. Calidad de las relaciones líder-grupo.
2. El grado de estructuración de una tarea.
3. Poder y autoridad del líder.

La combinación de estos tres factores, produce 8 categorías que nos da como resultado una figura explicando las relaciones líder-grupo, pudiendo ser éstas buenas o pobres, a su vez determinando en cada uno de este tipo de relaciones la alta o baja estructura de la tarea. Así mismo, la manera en que está dado el poder: fuerte o débil.

Para Fiedler este cuadro proporciona una herramienta para identificar la posición del líder en sus relaciones, situación y autoridad.

| Rel. lder-<br>miembros             | B U E N A S       |            |                      |            | P O B R E S       |            |                      |            |
|------------------------------------|-------------------|------------|----------------------|------------|-------------------|------------|----------------------|------------|
| Estructura<br>de la tarea          | Estructu-<br>rada |            | No estructu-<br>rada |            | Estructu-<br>rada |            | No estructu-<br>rada |            |
| Posición<br>del poder<br>del lder. | fuer-<br>te       | dé-<br>bil | fuer-<br>te          | dé-<br>bil | fuer-<br>te       | de-<br>bil | fuer-<br>te          | dé-<br>bil |

Fig. No. 10. Dimensión de la favorabilidad de la situación según Fiedler.

En este modelo se sugiere que varios estilos de liderazgo pueden ser efectivos dependiendo de los elementos de la situación y un nuevo aspecto que proporciona es que el líder busca satisfacer dentro de la situación de liderazgo tanto sus metas como la de sus seguidores.

La teoría es algo compleja. Fiedler elaboró cuestionarios para determinar con quiénes se puede trabajar mejor e ideó una terminología cuyas siglas en inglés son LPC (compañero menos preferido), para medir las relaciones entre líder y grupo.

Encontró además los siguientes resultados respecto a las tendencias de los líderes:

- 1.- Los líderes motivados por las relaciones, cambian a tarea en situaciones favorables y conservan la orientación a las relaciones en situaciones medianamente favorables o en las desfavorables.
- 2.- Los líderes motivados por las tareas tienden a las -

relaciones en situaciones favorables y conservan su motivación por la tarea en situaciones medianamente favorables o en las desfavorables.

En cuanto a la efectividad:

1.- Los líderes motivados por la relación:

- a) Son más efectivos en situaciones medianamente favorables; y
- b) Son menos efectivos en situaciones favorables o desfavorables.

2.- Por el contrario, los líderes motivados por la tarea:

- a) Son más efectivos en situaciones extremas; y
- b) Son menos efectivos en situaciones medianamente favorables.

Fiedler cree que se puede educar al individuo para que reconozca sus mejores condiciones de rendimiento y modifique la situación para que se apegue a su estilo.

#### VROOM Y YETTON (1973) MODELO PRESCRIPTIVO.

Esta teoría hace recomendaciones administrativas específicas de las que carecía el modelo de Fiedler. La idea de Vroom y Yetton es que se puede ayudar a los líderes a desarrollar un criterio diagnóstico para decidir qué hacer en determinada situación y sugieren que se puede cambiar de autocrático a participativo.

Para la toma de decisiones se parece al continuo - de Tannenbaum y Schdmit pero clasifica los problemas me--



La eficacia de las decisiones depende de:

1. La calidad o lógica de la decisión.
2. Aceptación de la decisión de parte de los subordinados.
3. Tiempo requerido para tomar la decisión.

En este modelo, el líder decide, consulta, comparte, delega y supervisa. No se habla vagamente de estilos "participativo" o "democrático" y se trata de ver cómo se reconocen las variables de situación y la acción a seguir.

#### HERSEY Y BLANCHARD (1969) TEORIA DEL CICLO DE VIDA DEL LIDERAZGO.

Aunque Hersey y Blanchard parten del modelo Tridimensional de Liderazgo; el enfoque es que el líder logre encontrar la relación entre un estilo efectivo de liderazgo de acuerdo al nivel de madurez de sus seguidores. Esto es algo diferente en comparación a Fiedler que propone que el líder busque situaciones que se adapten a su estilo y a Vroom y Yetton donde el líder debe de adaptar su estilo al tipo de tarea.

La madurez de una persona o grupo toma en cuenta el buen manejo de la responsabilidad, conocimientos relacionados con la tarea, experiencia de trabajo y por la motivación de logro.

Se parte del supuesto de que mientras más maduro es un subordinado, requiere menos y menos estructura al tiempo que se le aumenta la consideración y finalmente no necesitará también menos del componente de relación:

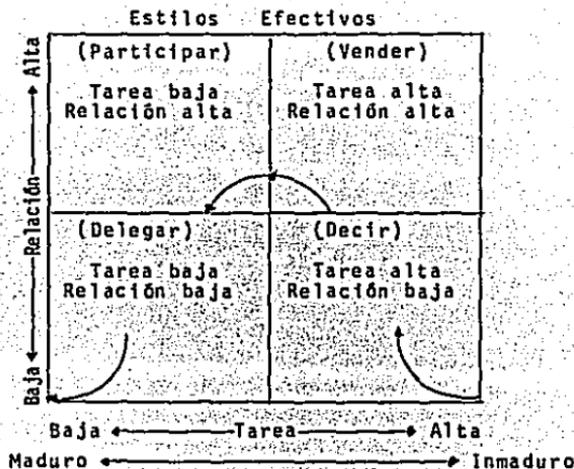


Fig. No. 12. Conducta del líder según el grado de madurez del subordinado.

Por lo tanto, la conducta del líder debe seguir la siguiente trayectoria:

1. Tarea alta - relación baja.
2. Tarea alta - relación alta.
3. Tarea baja - relación alta.
4. Tarea baja - relación baja.

HOUSE (1971) Y HOUSE Y MITCHELL (1974)  
Y EL MODELO SENDERO-META.

En esta teoría, debe de haber una congruencia entre la meta organizacional, o sea, la productividad y el

sendero que son los propios objetivos individuo-grupo, - por lo tanto:

1. Los subordinados aceptarán al líder sólo si lo considerarán un instrumento para conseguir sus metas (Instrumentalidad).
2. El comportamiento del líder motiva a sus seguidores en la medida que hace depender las compensaciones de su ejecución (ayuda al ambiente del subordinado con orientación, apoyo, premios, capacitación) y por lo tanto, - ayuda a que el subordinado logre una buena ejecución - (Actuación).

El papel del líder está condicionado por la situación que determina si es mejor que el líder use un estilo determinado, y que promueve ya sea la Instrumentalidad o la Actuación. Todo esto va a ocurrir en un ambiente cambiante como es el grupo, la naturaleza de las tareas y el sistema de autoridad formal.

Como las variables dependientes tienen que ver con la motivación y la satisfacción de los subordinados, dependiendo de las condiciones de trabajo, en este modelo, - los líderes van a ejercer un liderazgo:

1. De ayuda
2. Participativo
3. Instrumental
4. Orientado al logro

REDDIN (1966 Universidad de Brunswick, Canadá) -  
TEORIA DEL ESTILO GERENCIAL 3-D (TRIDIMENSIONAL).

En una publicación canadiense, W. J. Reddin comien

za a hablar de tres dimensiones y titula a su artículo - "El Grid Tridimensional". Mientras que ya se había habla do mucho de la orientación a la tarea (OT) y a las rela ciones (OR), él fue el primero en introducir la dimensión de efectividad (E) que para el autor es el resultado de la "adecuación del estilo más Efectivo", equivalen a lo mismo.

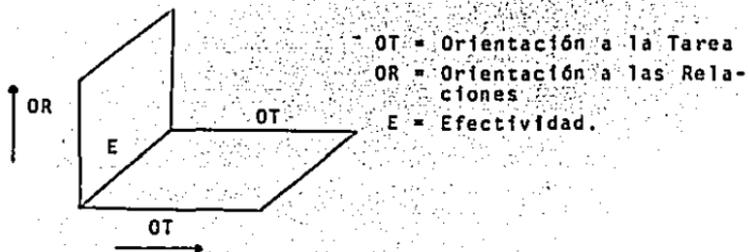


Fig. No. 13 Las tres Dimensiones del Modelo de Reddin.

La efectividad se representa como un continuo porque es cuestión de grado y resulta de que el dirigente use el estilo conductual apropiado a las exigencias del medio. El líder debe aprender cómo identificar ese medio.

Según el grado en que los líderes posean las dimensiones del modelo, se pueden dar ocho estilos gerenciales:

1. Desertor: No se compromete, es pasivo; se preocupa poco por la tarea o las personas.
2. Burócrata: Permite decidir en el trabajo y su rol social es mínimo.
3. Misionero: Interesado en la armonía y no arriesga la relación para cumplir una tarea.

4. Desarrollador: Confianza implícita en las personas - y se interesa en desarrollar sus aptitudes.
5. Autócrata: No confía en los demás y le interesa la producción a corto plazo.
6. Autócrata benévolo: Sabe lo que quiere y lo impone - sin provocar resentimientos.
7. Equilibrador: Trata de agradar a todos y va de un lado a otro para evitar tensiones.
8. Ejecutivo: Motiva, fija normas altas, da trato individual y prefiere administrar en equipo.

Hay otros cuatro estilos básicos que siempre están dentro de la OT y la OR pero estas dos orientaciones no garantizan la efectividad pero son necesarias para relacionar y comprender los estilos básicos como lo indican el siguiente cuadro y la figura número catorce:

| Quando se usa inapropiadamente y por lo tanto menos efectivamente | ESTILO BASICO   | Quando se usa más apropiadamente y por lo tanto más efectivamente. |
|---|-----------------|--|
| De transacción  | ← Integrado →   | Ejecutivo  |
| Desertor  | ← Separado →    | Burócrata  |
| Autócrata   | ← Dedicado →    | Autócrata benévolo   |
| Misionero   | ← Relacionado → | Promotor   |

Cuadro No. 2. Correspondencia de Estilos Básicos según la Efectividad o la Inefectividad.

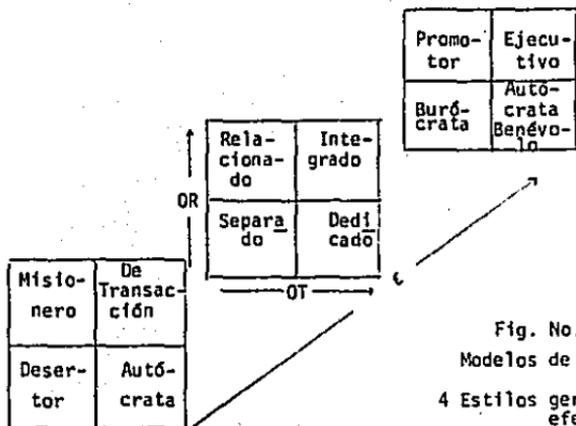


Fig. No. 14

Modelos de Estilos 3-D

- 4 Estilos gerenciales menos efectivos.
- 4 Estilos básicos
- 4 Estilos gerenciales más efectivos.

Una vez que se comprenden los estilos básicos, el plano medio puede ser eliminado:

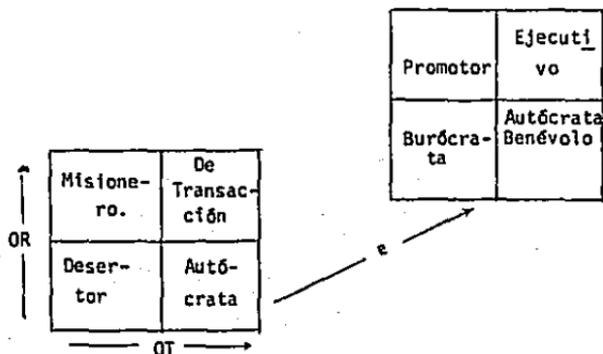


Fig. No. 15. Modelo 3-D de Estilos Gerenciales.

Enseguida aparece una figura que explica más el concepto tridimensional al que constantemente se refiere Reddin:

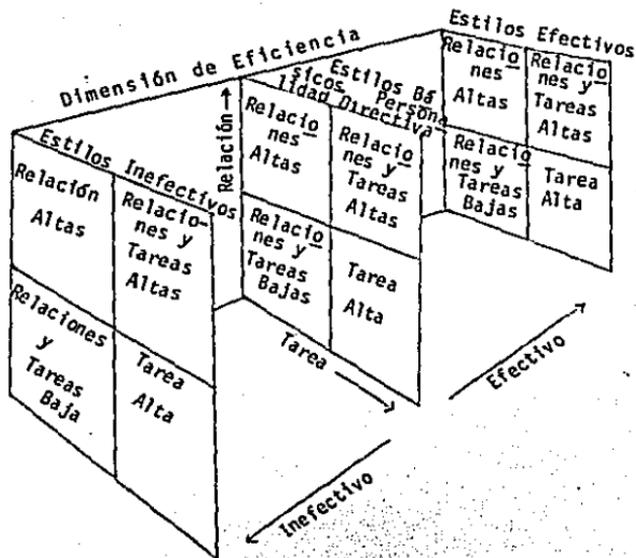


Fig. No. 16. El Modelo Tridimensional de Eficacia Directiva.

### 3.4.1. CRITICA A LAS TEORIAS SITUACIONALES.

Puesto que hay un buen número de estudios que analizan cada teoría situacional, nos detendremos a explicar las ventajas y desventajas de cada modelo:

Las pruebas y resultados de FIEDLER no se consideran confiables y aparentemente la definición de favorabilidad cambia en los diferentes estudios por lo que las pruebas no son lo suficientemente significativas y en realidad no predice la eficacia de la dirección.

Fiedler no toma en cuenta el diagnóstico de carácter de los subordinados ni a la competencia real del líder o los subordinados.

Misumi, Takeda y Seki (1969) también hacen notar que con la puntuación de LPC se mide la tendencia a la tarea (LPC bajo) o a las relaciones (LPC alto) regresando así a sólo un continuo, cuando es más productivo orientar se tanto a tarea como a relaciones.

Fiedler mismo (1967) indicó que había limitación en su clasificación de grupos. Cuando las relaciones líder-grupo son muy pobres, son probablemente muy desfavorables aunque haya una tarea muy estructurada y una posición fuerte.

A pesar de todo, nadie sugiere que se abandone totalmente esta teoría, sino que se mejore el enfoque. La mayoría de los críticos coinciden en que fue una buena aproximación.

En cuanto a VROOM y YETTON, se duda que los jefes tengan suficiente raciocinio para aplicar el modelo de toma de decisiones cuando hay mucha presión en el trabajo, así como que se pueda disponer de tiempo para usarlo en problemas cotidianos.

Es prematuro decir que éste es el mejor modelo situacional, pero definitivamente es muy preciso, permite hacer buenas predicciones y se ha basado en pruebas empíricas, es fácil de aplicar con realismo por lo que se convierte en un modelo práctico al que podrán agregársele fácilmente nuevos conocimientos que puedan mejorarlo.

La debilidad obvia de la Teoría del Ciclo de Vida del Liderazgo de HERSEY y BLANCHARD es cómo medir la "madurez" y queda entre las teorías cuya principal dificultad es la definición de términos subjetivos.

HOUSE explica las opciones de comportamiento y bajo qué contingencia son mejores. Se asemeja en esto a Fiedler y Vroom y Yetton aunque es más explícito que el primero y menos que los segundos; su modelo es más descriptivo que los de los investigadores antes mencionados. Proporciona una orientación sobre lo que deben hacer los líderes según la situación y aunque sólo intuitivamente, ofrece razones por las que esa conducta debería ser más eficaz aunque no explica otro tipo de conductas del líder. Se admite sin embargo, que el modelo debe de tomarse como guía para la investigación y no directamente en la acción administrativa.

En el modelo de REDDIN, Fleishman y Peters encontraron que la puntuación de dirigentes en Tarea o Relación no estaba correlacionada con la puntuación de efectividad de dirigentes más altos.

Este modelo tiene el mérito de haber agregado el factor de efectividad que Hersey y Blanchard toman para su modelo y le dan el debido

reconocimiento a Reddin. Aún así, queda la dificultad de cómo el líder va a aprender a identificar las exigencias de un medio para adoptar el estilo más adecuado para la situación.

Cuadro No. 3. TEORIAS DE LIDERAZGO Y SU DESCRIPCION GENERAL

|                       | Punto de Vista Central   | Forma de colocar al lider | Descripción del lider en base a :   | Conclusiones  |
|-----------------------|--|---------------------------|---|---|
| Teorias de Rasgo      | El dirigente. Lo que el lider ES.  | SELECCION                 | RASGOS: juicio, pericia, inteligencia, integridad, energia, amabilidad, etc.  | Los rasgos no se pueden medir con confiabilidad ni se pueden conceptuar adecuadamente. - Valiosos si se asocian con una teoria integradora. |
| Teorias Conductuales. | La conducta del lider se relaciona con el desempeño del grupo. Lo que el lider HACE. | ENTRENAMIENTO             | ESTILO O FORMA DE DIRIGIR:<br>-Autocrático-Democrático.<br>-Centrado en produc. Centrado en personas<br>-Iniciación de estructura-Consideración.<br>-1.1, 9.1, 1.9, 5.5,9;9 | La conducta es difícil de medir y de percibir. Resultados contradictorios, ya sea con Orientación a la Producción o a las Personas.         |

Cuadro No. 3 (Continuación). TEORIAS DE LIDERAZGO Y SU DESCRIPCION GENERAL.

|                         | Punto de Vista Central   | Forma de colocar al líder | Descripción del líder en base a:  | Conclusiones   |
|-------------------------|--|---------------------------|---|--|
| Teorías Situacionales   | La conducta del líder, su relación con subordinados e iguales en determinada situación. Lo que el líder HACE según la SITUACION.   | ENTRENAMIENTO O GUIA      | ESTILO O SITUACION QUE CAMBIA:<br>-Orientado a tarea o a Relaciones.<br>-Cambio de Autocrático a Participativo.<br>-Cambio de conducta según madurez del líder (Tareas y Relaciones altas o bajas).<br>-Liderazgo de ayuda, participativo, orientado al logro, instrumental.<br>-Estilos básicos ( ± ) efectividad. | Dificultad para aprender a identificar las exigencias del medio para escoger la situación o adoptar el estilo apropiado. |
| Conclusiones Generales. | <p>=La Teoría de Rasgos por sí sola, está descartada. Necesita asociarse con una teoría que indique cuáles son los atributos más importantes en cada situación.</p> <p>=Asimismo, para la Teoría Conductual, hay que relacionar los estilos con diferentes situaciones.</p> <p>=La Teoría Situacional tampoco ha encontrado una fórmula ideal. Necesita asociar los estilos; quizás, algunas características y las situaciones y su naturaleza para desarrollar habilidad en el líder que le ayuden a cumplir eficazmente con su cometido.</p> |                           |   |  |

La Teoría Caracterológica, de Rasgos o de Personalidad por sí sola, ya se ha abandonado, por lo que en el siguiente cuadro se analizarán comparativamente las Teorías Conductuales y las Situacionales.

Cuadro No. 4. CARACTERÍSTICAS Y/O APORTACIONES DE ALGUNAS TEORÍAS CONDUCTUALES Y SITUACIONALES.

|                      | TEORÍA                  | INVESTIGADORES   | CARACTERÍSTICAS Y/O APORTACIONES  |
|----------------------|-------------------------|--|---|
| Teorías Conductuales | Universidad de Michigan | -Lewin, Lippit y White.<br>-Likert, Katz y Kahan.<br>- Likert. | -Estilos autocrático, democrático y "laissez-faire", (este último se eliminó).<br>-Continuo con dos estilos: Centrado en la persona; centrado en la producción.<br>-Continuo con cuatro sistemas. |
|                      | Universidad de Ohio     | -Stogdill y Coons; Halpin y Winer.                             | -Partiendo de rasgos llegados a dos orientaciones: Iniciación de Estructura y Consideración.<br>-Eliminan el continuo y forman un cuadrante.<br>-Describen cómo el subordinado ve al líder        |
|                      | Universidad de Harvard  | -Bales   | -Dos orientaciones: líder de tarea y socioemotivo.<br>-Diferencia: ambos tipos se encuentran siempre en un grupo.   |

Cuadro No. 4. CARACTERISTICAS Y/O APORTACIONES DE ALGUNAS TEORIAS CONDUCTUALES Y SITUACIONALES.

|                        | TEORIA                                      | INVESTIGADORES        | CARACTERISTICAS Y/O APORTACIONES  |
|------------------------|---|-----------------------|---|
| Teorias Conductuales   | Grid  | -Blake y Mouton       | -Del cuadrante de Ohio agregan un punto más.<br>-Diferencia: "Interés por" Producción y por Persona indican predisposición o actitud hacia.<br>-Proponen llegar a un estilo ideal.<br>-Simplifican nomenclatura por medio de números. |
|                        | Continuo del comportamiento Administrativo. | -Tannenbaum y Schmidt | -Usan un continuo.<br>-Se apartan de tipos democrático y autocrático.<br>-Se centran en la autoridad y la libertad de los subordinados en la toma de decisiones.  |
| Teorias Situacionales. | Modelo de Contingencia.                     | -Fiedler              | -Influencia de Ohio y Michigan.<br>-Primero en hablar de situación: el líder se adapta a la situación según su favorabilidad.   |

Cuadro No. 4 (Continuación). CARACTERISTICAS Y/O APORTACIONES DE ALGUNAS TEORIAS CONDUCTUALES Y SITUACIONALES.

|                        | TEORIA                          | INVESTIGADORES      | CARACTERISTICAS Y/O APORTACIONES   |
|------------------------|---------------------------------|---------------------|--|
| Teorías Situacionales. | Modelo Prescriptivo.            | -Vroom y Yetton     | -Proponen criterio diagnóstico para ayudar en la toma de decisiones según la situación.<br>-Comparten la toma de decisiones.<br>-Sugieren que se puede cambiar de Autoritario a Participativo. |
|                        | Ciclo de Vida del Liderazgo     | -Hersey y Blanchard | -Toman en cuenta a seguidores según su madurez.  |
|                        | Sendero-Meta                    | -House y Mitchell   | -Congruencia entre productividad y los objetivos individuo-grupo.<br>-Se centra en los subordinados.   |
|                        | Estilo Gerencial Tridimensional | -Reddin.            | -Introduce una tercera dimensión: efectividad.<br>-Doce estilos: cuatro efectivos, cuatro menos efectivos; y cuatro orientados sólo a tarea o persona.   |

#### IV. EL GRID

##### 4.1. BLAKE Y MOUTON: SU OBRA Y APLICACIONES.

El Dr. Robert R. Blake posee un diplomado en psicología industrial de la Asociación Americana de Psicología Profesional. Obtuvo su doctorado en psicología en la Universidad de Texas donde fue maestro. También ha dado conferencias en la Universidad de Reading en Inglaterra y en este país ha sido psicólogo clínico honorario en la Clínica Tavistock.

Se le considera como un pionero en dinámica organizacional. Junto con la Dra. Mouton, desarrolló el Grid Gerencial y el Grid Matrimonial y fundaron "Scientific Methods Inc." en Austin Texas, de cuya firma es presidente y ella vicepresidenta. Han escrito, ya sea como autor o co-autor, numerosos artículos y alrededor de 30 libros.

También la Dra. Jane Srygley Mouton es doctora en psicología, egresada y profesora de la Universidad de Texas y pertenece a la Asociación Americana de Psicología Profesional y a la Asociación Internacional para el Desarrollo de la Ciencia. Aparece en el "Quién es Quién de las Mujeres" en las ediciones norteamericana y mundial.

A partir de los sesenta, comenzaron a aparecer las publicaciones de Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton. En sus cuatro libros principales, a los que se hará mención a partir de la sección siguiente, siempre aparecen los dos autores formando un equipo, y en algunos de sus artículos publicados en revistas como Harvard Business Review, Interpersonal Development, Training and Develop-

ment Journal, Journal of Applied Behavioral Science y -- otras, colaboran con ellos autores como Barnes, Greiner, Shepard y Wallace.

La teoría del Grid, explicada brevemente con anterioridad, primero se aplicó solamente para entrenar gerentes y supervisores; posteriormente para implementar cambios en Desarrollo Organizacional, y luego se aplicaron los principios básicos del Grid para ser usados por vendedores profesionales. No obstante la polémica y las críticas que se desataron, el Grid se volvió tan popular que los mismos Blake y Mouton en su libro "El Nuevo Grid Gerencial" muestran un cuadro de algunos estudios de relaciones humanas donde cabe utilizar una estructura Grid, ya que todos los investigadores que mencionan hablan de variaciones de la conducta en base a dos factores. Las aplicaciones que Blake y Mouton sugieren, son en todos los siguientes campos: Comportamiento en la Organización; Administración Comercial; Gobierno y Administración; Psicología de la Consultoría, Industrial y Social; Consultoría de Negocios; y Educación.

De cualquier manera, se va a proceder a analizar el Grid en los ámbitos que los mismos autores indican mediante el título de sus libros y también con el apoyo de artículos sobre los mismos temas.

#### 4.2. EL GRID GERENCIAL Y EN LA SUPERVISION.

Las referencias al "Grid para la Máxima Eficiencia en Supervisión" y "El Nuevo Grid Gerencial" se harán constante e indistintamente ya que el primero es un libro de menor volumen, donde se explica básicamente los estilos -

del líder y se describe la malla, mientras que el segundo, además de volver a explicar los fundamentos del Grid, se extiende más en el concepto de efectividad, contiene un cuestionario para autoevaluación de estilo y finalmente profundiza en el probable origen desde la infancia de una persona clasificada en alguno de los cinco estilos.

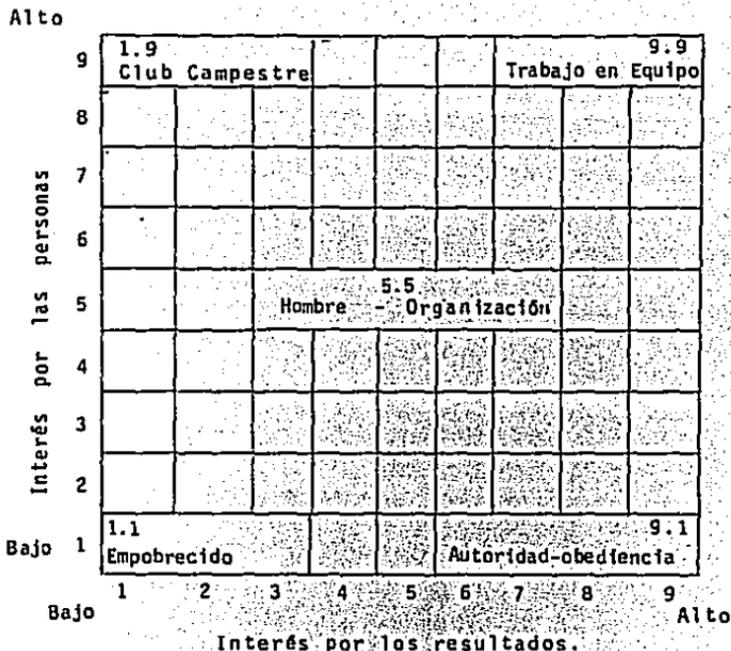


Fig. No. 17. Aspecto del Grid (malla) Gerencial en todas sus posibles combinaciones.

Hay que aclarar que "Interés por" va a variar según su posición en el cuadrante, aunque el grado de interés sea el mismo. Por ejemplo, comparando 9.1 con 9.9; - el valor numérico del interés por el trabajo es 9, pero - el peso de la efectividad de 9 con 9 es mucho mayor que sólo 9.1.

#### 4.2.1. ESTILOS DEL GRID.

Enseguida se explicará brevemente lo que implica cada estilo propuesto por la teoría del Grid y posteriormente se incluye un cuadro sinóptico de la manera cómo los jefes con un estilo característico 9.1, 1.9, 1.1, 5.5 ó 9.9 reaccionan ante sus subordinados.

- 9.1 Autoridad-obediencia; máximo interés en la producción; mínimo en las personas. - Condiciones de trabajo organizadas de forma que la producción se consigue a través de una mínima interferencia del elemento humano.
- 1.9 Club campestre; mínimo interés en la producción y máximo interés por la gente. El interés por las necesidades de los empleados para lograr relaciones satisfactorias, conduce a un ritmo de comodidad y sociabilidad en el trabajo.
- 1.1 Empobrecido; mínimo interés en producción y gente. - Se realiza un esfuerzo mínimo para obtener el trabajo requerido con el fin de seguir perteneciendo a la organización.
- 5.5 Hombre-organización; interés por ambas variables -- justo en el centro. - Es posible obtener un nivel adecuado de producción estableciendo un equilibrio entre la necesidad de obtener beneficios y la de mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio.
- 9.9 Trabajo en Equipo; ambos intereses se encuentran en el nivel más alto. La realización del trabajo se -

debe a la dedicación plena de los empleados. La interdependencia basada en un interés común que corresponde al interés de la empresa, conduce a relaciones de respeto y confianza.

Cuadro No. 5. CUADRO SINOPTICO DE "EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN SUPERVISION" DE BLAKE Y MOUTON

| ES TI LO | COMUNICA CION   | MANERA DE DAR INS-- TRUCCIONES  | MANEJO DE - EQUIVOCACIONES Y ERRORES  | TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS.  | REACCION ANTE LA HOSTILIDAD.   | EVALUACION DE DESEMPEÑO.   |
|----------|---|---|---|---|--|--|
| 9.1      | Especifica con claridad qué es lo que quiere esperar asentimiento. La comunicación es del jefe hacia abajo. | Da instrucciones en forma clara y directa, es decir, órdenes que no admiten discusión.                        | Trata de culpar al subordinado. Este lo admite por temor o lo niega pero los errores siguen apareciendo.    | Trata de ignorarlas, hacerlas a un lado o menospreciarlas. Hace sentir al quejoso como débil. | No la acepta y trata de cortar la defensiva. Si persiste, se convierte en crónica por el tratamiento que él mismo le da. | Usa la motivación "negativa" con los que fallan y la recompensa con los que se adaptan al sistema. |
| 1.9      | Se comunica seguido, informalmente como una conversación para mantener las buenas relaciones.               | Las da en forma indirecta y general esperando que los subordinados hagan preguntas y se adueñen del problema. | Se preocupa de lo que sienta la persona más que del error mismo. Acentúa lo positivo y elimina lo negativo. | Se une al subordinado o trata de suavizar las diferencias.                                    | Trata de que ni siquiera se origine, pero si la hay, ofrece disculpas o rectificaciones.                                 | Resalta los aciertos y evita mencionar los defectos.   |

Cuadro No. 5 (Continuación). CUADRO SINOPTICO DE "EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN SUPERVISION" DE BLAKE Y MOUTON.

| ES TI LO | COMUNICACION  | MANERA DE DAR INSTRUCCIONES.  | MANEJO DE EQUIVOCACIONES Y ERRORES.   | TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS.   | REACCION ANTE LA HOSTILIDAD.   | EVALUACION DE DESEMPEÑO.   |
|----------|---|---|---|--|--|--|
| 1.1      | Pasa los mensajes suponiendo que el subordinado pregunte lo que debe conocer.           | Las da en general e impersonalmente. Espera que el personal resuelva solo el problema.                                | "Ve" los problemas sólo cuando se pueden dar cuenta arriba.                                 | Pretende -- prestar atención y simpatizar pero -- no hace nada para ayudar.  | No reacciona como jefe para que la persona se desahogue o termine por cansarse.  | Sus estándares son bajos, evalúa a todos por igual y de una manera superficial.                      |
| 5.5      | Se preocupa por la comunicación formal e informal. Suaviza los mensajes pero no engaña. | Las da en términos generales, solicita y trata de persuadir y convencer. Está atento al ritmo que su personal adopte. | Supone inoportunidad antes que culpa. Estimula la capacitación y el apego a lo tradicional. | Es siempre accesible y trata de que se enfrién los ánimos y que el empleado vea las cosas desde un ángulo diferente. | Al igual que con las quejas, evita que salga la hostilidad, manejándose en forma superficial y prometiéndole soluciones más tarde. | Intenta que coincidan él y su personal. Hace que el empleado conozca sus faltas para él no criticar. |

Cuadro No. 5 (Continuación). CUADRO SINOPTICO DE "EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN SUPERVISION" DE BLAKE Y MOUTON.

| ES TI LO | COMUNICACION   | MANERA DE DAR INSTRUCCIONES.   | MANEJO DE EQUIVOCACIONES Y ERRORES.   | TRATAMIENTO DE LAS QUEJAS.  | REACCION ANTE LA HOSTILIDAD.  | EVALUACION DE DESEMPEÑO.  |
|----------|--|--|---|---|---|---|
| 9.9      | El mensaje se da sin alterar, promoviendo el acuerdo de los subordinados. Ambas partes están informadas de manera real y objetiva. | Se dan en base a conceptos involucre-ción-participación-compromiso con metas y objetivos acordados previamente por jefe y subordinado. | Se invita a la crítica y se analizan las causas con el fin de tomar acciones correctivas. | Sabe que los problemas son porque algo no está bien. Discierne si la queja es real o no. Aclara si hay un mal entendido. Si no lo hay, comprende y atiende debidamente. | Al manejarse las tensiones inmediatamente, la hostilidad tiene poca probabilidad de crecer. Si la hay, se le enfrenta con seriedad y se toman acciones correctivas. | Juntos jefe y subordinado estudian los puntos fuertes y débiles que permitieron que se alcanzaran o no metas y objetivos. Si los objetivos o la capacidad de la persona no son adecuadas, se re-estructura la tarea o se reasigna a la persona. |

COMENTARIO: Estas maneras de actuar de acuerdo a diferentes estilos, en el libro son ilustradas con ejemplos. Blake y Mouton proponen que todos esos casos pudieron haber sido resueltos de una manera 9.9 ya que es lo apropiado para una excelencia en la supervisión y no se debe conformar con menos (como sería trabajar con otro estilo).

#### 4.2.2. ESTILO DOMINANTE Y ESTILO SUPLENTE.

Todo dirigente tiene un estilo dominante, o sea, - el que le es más característico, pero a veces cambia a - otro suplente y en ocasiones hasta toma una tercera opción, cuando fracasa con las anteriores. No hay una relación directa entre estilo dominante y suplente; se cambia según - la situación. De cualquier manera, se debe tender a la - manera 9.9 que es "... la mejor para lograr desempeños ex - celentes"<sup>4</sup>.

Enseguida se enunciarán las condiciones que deter - minan el estilo dominante:

Organización: si las normas son muy rígidas, pronto - se sabrá lo que la empresa espera de -- sus dirigentes.

Situación: factor determinante para escoger qué pre-- suposición tomar.

Valores: convicción de cada individuo.

Personalidad: estilo según las características de la persona.

Oportunidad: si ésta es reducida, el líder también - verá pocas alternativas.

#### 4.2.3. TECNICAS PARA LOGRAR EL CAMBIO.

Los autores lanzan la pregunta: ¿Se puede cambiar - la conducta de una persona? Ellos proveen su respuesta -

<sup>4</sup> Blake y Mouton, "El Grid para la Máxima Eficiencia en - Supervisión". Ed. Diana, 2a. Impresión, México 1979, p. 18

de diferentes maneras. Primero, señalan que los estilos\_ NO son fijos ni inmutables, sino que se pueden modificar\_ con el estudio y el entrenamiento.

Enseguida, hay que identificar el propio estilo -- administrativo mediante cuestionarios autoaplicables. Uno de ellos se encuentra aquí en forma de anexo.

El cambio, es el siguiente paso y por-supuesto es para proponerse llegar a 9.9 y se requiere de cuatro condiciones para lograrlo:

- 1.- Conocimiento de teoría de conducta adecuada e inadecuada.
- 2.- Ser claro al evaluarse y no incurrir en el autoengaño.
- 3.- Ver la brecha entre lo que se es y lo que se gustaría ser como líder.
- 4.- Contar con el apoyo de la gente que lo rodea en su ambiente laboral y que lo ayude a cambiar.

#### 4.2.4. BLAKE Y MOUTON Y LOS SITUACIONISTAS.

Blake y Mouton como investigadores de mucho tiempo y trayectoria en el ámbito empresarial, no ignoran las - tendencias a analizar el liderazgo en base a la situación y nos dicen que este enfoque es pragmático: si funciona, - háglo. O sea, el líder debe estar cambiando de acuerdo - a la situación y adopta el estilo de mando que crea le - llevará a conseguir sus propósitos.

En contraposición, Blake y Mouton establecen una -

comparación con los principios biológicos, que al analizar el fenómeno de vida, lo hacen predecible, y los principios de las ciencias del comportamiento que también pueden dar pautas para hacer predecible la conducta humana.

Por lo tanto, en una posición "ideal" 9.9, se puede predecir que no habrá factores secundarios negativos, se sabrán tomar medidas específicas para situaciones particulares con un aumento de productividad y las personas implicadas se sentirán estimuladas; puesto que los empleados reconocen que en 9.9 se cuidan aspectos laborales y personales, los resultados a todas luces deberán ser óptimos.

**FLEXIBILIDAD VS. VERSATILIDAD.** - Si el dirigente situacionista está cambiando de conducta, su "flexibilidad", será objeto de desconfianza por lo que lo encontrarán absolutamente impredecible. En cambio con el estilo 9.9 puede haber diferentes aplicaciones del mismo estilo, o sea, que hay variaciones en su aplicación práctica y la palabra clave entonces, ya no es flexibilidad sino VERSATILIDAD. La meta es pues, adoptar un estilo 9.9 de aplicación versátil.

#### 4.3. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID.

Blake y Mouton incursionan en el campo del Desarrollo Organizacional que para Bennis era una respuesta necesaria para que las organizaciones puedan adaptarse a una cultura cambiante, con nuevas tecnologías, mercados y retos. Hay quienes piensan que el cambio está más allá del control humano, pero el Desarrollo Organizacional Grid propone un cambio posible, siempre que sea planeado, se -

provean los instrumentos y se indiquen las fases de desarrollo para lograr el cambio como se desea. "El Modelo de Cuadro Organizacional Grid" debe leerse como un estudio sobre la organización y no como estudio de la conducta individual.

#### 4.3.1. PRINCIPIOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID.

Los empresarios saben que la teoría 9.9 es la mejor manera de conseguir la excelencia y los dirigentes - pueden diseñar modelos óptimos para orientar a su compañía y así comparar COMO SE DIRIGE y COMO SE DEBERIA DIRIGIR. Esto requiere de tiempo y de un enfoque evolutivo - sistemático, resolviendo problemas a medida que se presentan para darle al desarrollo carácter y sentido. Aquí ca be aclarar que en el Cuadro Gerencial Grid, "interés por" no se refiere a resultados reales sino al grado del interés de la gerencia por producción y/o personas y por cómo los grados particulares de cada uno ya unidos forman -- orientaciones gerenciales identificables y se expresan - como sentimientos, pensamientos y acción.

#### 4.3.2. PASOS EDUCATIVOS.

Los pasos a seguir, como concepto son sencillos - pero difíciles de ejecutar:

- 1.- Investigación individual del propio estilo gerencial mediante:
  - a) Instrumentos de autoevaluación.
  - b) Tests de aprendizaje autoaplicados.
  - c) Simulaciones organizacionales.

- 2.- Trabajo intergrupual o intragrupal. Se usan enfoques de resolución de problemas o de cambios conductuales.
- 3.- Diagnóstico de áreas de importancia en problemas organizacionales: planeación a largo plazo, desarrollo de productos nuevos, mercadotecnia, ausentismo, ganancias en las operaciones, mantenimiento preventivo y seguridad, relaciones obrero patronales, políticas de promoción, premios de incentivos.

#### 4.3.3. SEIS FASES PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL GRID.

Las seis fases se dividen en dos partes: las dos primeras son individuales e implican desarrollo gerencial y las otras cuatro ayudan a los gerentes a trabajar hacia las metas 9.9 del desarrollo de la organización.

1.- Seminario Grid de Entrenamiento Individual. Se da a manera de patrón teórico para comprender la dinámica del comportamiento y la cultura de la empresa.

2.- Desarrollo de Grupo. Se compara la forma de trabajar actual con el Modelo de Cuadro Organizacional Grid -- para perfeccionar los métodos de solución de problemas.

3.- Desarrollo Intergrupual. Se hace la misma clase de aplicación pero en relación al trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.

4.- Modelado de Estrategias Ideales. Esto se hace para que haya una lógica dirigida hacia la rentabilidad como -

condición previa para el impulso máximo.

5.- Implementación del Plan. Tácticas de Ejecución para convertir la empresa de lo que ha sido a lo que será.

6.- Diagnóstico Sistemático, Crítica y Estabilidad. Mi de los cambios en las condiciones de las fases 1 a 5, para evaluar y estabilizar su realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.

#### 4.3.4. DINAMICA UTILIZADA.

1.- Modelos en que se apoya el Grid de Desarrollo Organizacional:

- a) Amor/confianza; si la gente se acepta como es, la confianza aumentará.
- b) Poder/coerción; el mal uso del poder causa tensión en el sistema. Si se puede modificar la naturaleza del poder de los gerentes, se darán mejores soluciones a los problemas.
- c) "Insight"/consenso; cuando las personas que trabajan juntas entienden la dinámica fundamental de las relaciones humanas en un contexto de esfuerzo dirigido conjunto, están listas para implementar el enfoque 9.9.

2.- Cultura Organizacional; una organización moderna está "libre de culturas" en el sentido de que no se rige por los requerimientos de la historia, sino que es consistente con los requerimientos del ambiente externo.

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 3.- Conflicto; la gente ve con temor el cambio porque ca si siempre ha sido para empeorar. En el contexto 9.9 no hay temor; aquéllos que hayan pasado por las seis fases saben que pueden enfrentarse a las circunstancias de la organización que deben cambiarse para progresar junto con sus individuos.
- 4.- Masa crítica; sólo podrá haber cambios a gran escala en una organización cuando un número significativo de sus miembros pueda tomar actitudes más abiertas y - - constructivas hacia la necesidad del cambio.
- 5.- Aprendizaje Instrumentado en Equipo. Los entrenamientos suelen ser costosos y no siempre hay gente bien preparada. El Grid utiliza folletos, autoexámenes y otros materiales y se van preparando individuos que luego trabajan en equipos y enseñan a otros.
- 6.- Alto Liderazgo; en 9.9 hay jerarquías pero cada miembro puede ejercer liderazgo alineando actividades -- prácticas en dirección a objetivos claros delineados por los altos niveles, y se cierra así la brecha entre lo real y lo ideal.

### 4.4. EL GRID EN LAS VENTAS.

De nuevo se utiliza la malla pero hay que analizar la desde un punto de vista doble, ya que va a haber interacción directa entre vendedor y cliente y se van a contrastar conductas débiles e ineficaces con conductas sólidas y eficaces para lograr ventas.

"El Grid para la Máxima Eficiencia en Ventas" analiza los principios del arte de la venta enmarcados den--

tro de principios concernientes a las ciencias de la conducta. Como por ejemplo, puede haber razones subjetivas para comprar: me gusta el producto o no; razones objetivas: no compro porque es caro, o no tienen el producto -- que yo siempre he comprado. Además, hay ciertas fuerzas que actúan en la situación de ventas:

- 1.- El vendedor mismo.
- 2.- Las circunstancias inmediatas: tiempo, cuota de ventas, resistencia del cliente, competencia, etc.
- 3.- Características de la organización: tradición, antecedentes del ramo, etc.

#### 4.4.1. EL GRID DEL VENDEDOR.

En esta aplicación específica, las orientaciones van a ser Interés por el Cliente e Interés por efectuar la Venta:

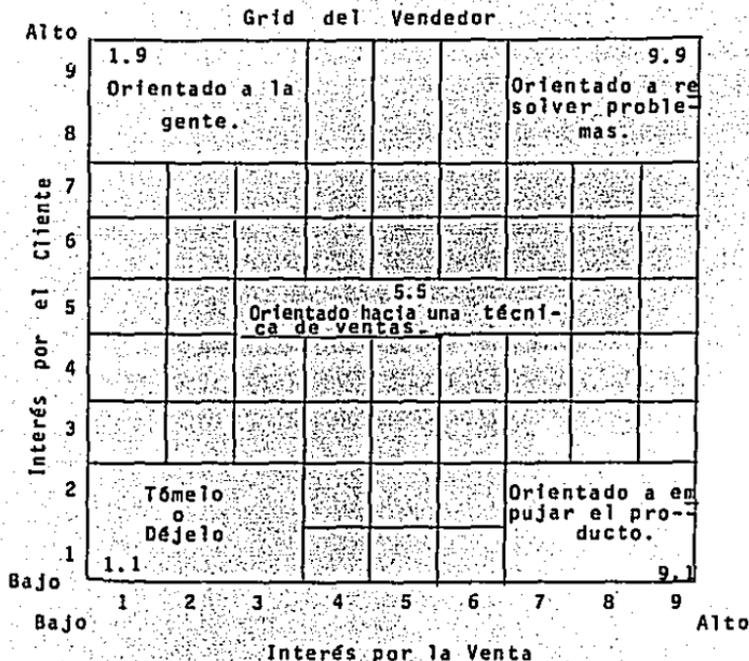


Fig. No. 18. EL GRID DE VENTAS.

**ESTILOS DEL VENDEDOR:**

- 9.1 Orientado a empujar el producto; toma al cliente por su cuenta y lo presiona hasta que compra.
- 1.9 Orientado a la gente; es amigo del cliente. Desea comprenderlo y reaccionar a sus sentimientos e intereses en forma que le agrade. Es el lazo personal -

con él lo que determina que compre.

- 1.1 Tómelo o déjelo; pone el producto frente al cliente para que se venda por sí mismo.
- 5.5 Orientado hacia una técnica de ventas; tiene una rutina comprobada para hacer que el cliente compre. Con ella lo motiva a través de una "personalidad" -- combinada y énfasis en el producto.
- 9.9 Orientado a resolver problemas; interroga al cliente para conocer todas las necesidades que el producto puede satisfacer. Ambos trabajan hacia una decisión correcta de compra para proporcionar al cliente los beneficios que espera.

En esta obra acerca de las ventas, el procedimiento es el mismo que se utiliza para el Desarrollo Organizacional y el entrenamiento de dirigentes; el vendedor, si quiere ser líder en su área, primero debe identificar su propio estilo pero en base a los siguientes elementos:

- 1.- Decisiones
- 2.- Convicciones
- 3.- Entusiasmo dinámico
- 4.- Conflicto
- 5.- Temperamento
- 6.- Sentido del humor

Esta evaluación es autoaplicada ya que aparece en el mismo texto, así como la manera en que el vendedor mismo puede cambiar o sea, capacitarse y perfeccionarse.

## 4.4.2. EL GRID DEL CLIENTE.

Por supuesto que el aspecto cliente difiere completamente del enfoque del vendedor. El cliente fluctúa entre el interés por la compra y el interés hacia el vendedor:

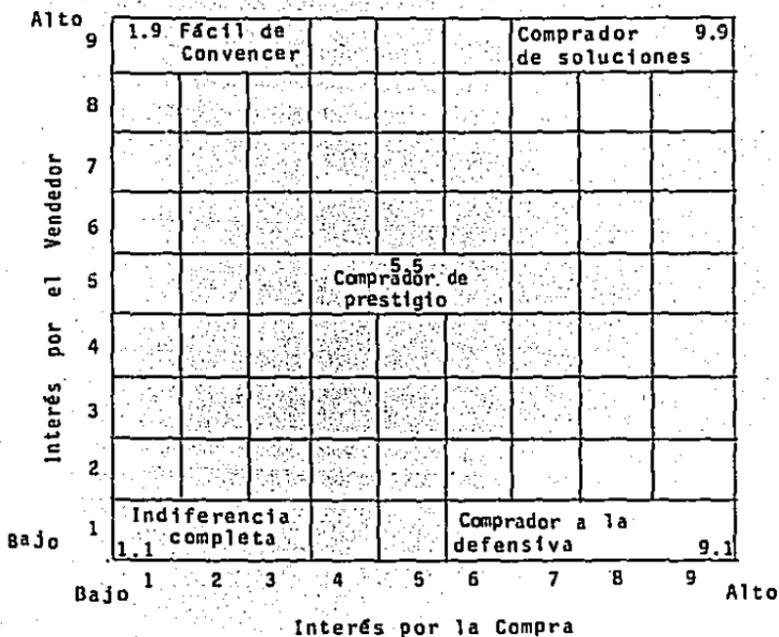


Fig. No. 19. GRID DEL CLIENTE

### ESTILOS DEL CLIENTE.

- 9.1. Comprador a la defensiva; ningún vendedor le va a sacar ventaja. El domina y si compra es para obtener beneficio con su dinero.
- 1.9 Fácil de convencer; si un vendedor que le agrada recomienda algo, el producto tiene que ser bueno. - Lo más probable es que lo compre. Parece que compra más de lo que necesita y muchas cosas no son apropiadas.
- 1.1 Indiferencia completa; evita hablar con vendedores. Si hay riesgo de que cometa un error, que el jefe u otra persona apruebe la compra.
- 5.5 Comprador de prestigio; compra por la experiencia de los demás, comprobada por el tiempo. El prestigio del producto le puede dar prestigio a él si lo compra.
- 9.9 Comprador de soluciones; investiga sus necesidades y busca un producto específico que las satisfaga mejor de acuerdo con el precio que puede pagar.

#### 4.4.3. COMPLEJIDAD DE LA RELACION VENDEDOR-CLIENTE.

Como se explicó anteriormente, las suposiciones del cliente son muy diferentes de las del vendedor pero éste puede comenzar a modificar su propio comportamiento y luego el del cliente.

Proceso nada fácil si se toma en cuenta que vendedor y cliente tienen un estilo dominante y uno secundario

cada uno. Los dominantes son cinco para el vendedor y cinco para el cliente pero si los conjugamos con las estructuras secundarias, las posibles combinaciones se multiplican y el proceso de ventas se complica.

Sin embargo, el vendedor debe ir a la cabeza al estar debidamente preparado, interpretando y orientando su propia conducta al igual que se interpreta y ajusta a la del cliente. El proceso se convierte en una dinámica con sentido donde el vendedor es el líder.

En la figura siguiente se podrá apreciar que hay estrategias del vendedor que dan mejores resultados al coincidir con los estilos del comprador:

| Estilo de Grid del vendedor | Estilo de Grid del cliente. |     |     |     |     |
|-----------------------------|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|
|                             | 1.1                         | 1.9 | 5.5 | 9.1 | 9.9 |
| 9.9                         | +                           | +   | +   | +   | +   |
| 9.1                         | 0                           | +   | +   | 0   | 0   |
| 5.5                         | 0                           | +   | +   | -   | 0   |
| 1.9                         | -                           | +   | 0   | -   | 0   |
| 1.1                         | -                           | -   | -   | -   | -   |

Claves: (+) Es posible que sea eficaz.  
 (0) Intermedio entre eficaz e ineficaz.  
 (-) Es posible que sea ineficaz.

Fig. No. 20. EFICACIA DE LOS ESTILOS DE GRID DEL VENDEDOR.

#### 4.5. EL GRID EN LA ACTUALIDAD

##### 4.5.1. EL GRID A NIVEL INTERNACIONAL

De acuerdo con la información proporcionada directamente por Scientific Methods, Inc., empresa ubicada en Austin, Texas, Estados Unidos, y fundada por Blake y Mouton, el Grid está vigente como hace veinticinco años.

En 1987, del 11 de enero al 11 de diciembre, se dieron veinticuatro seminarios en Estados Unidos y Canadá. Además, en los cinco continentes, durante este mismo año se llevaron a cabo 203 seminarios más. Todo esto en forma oficial, con datos proporcionados por los representantes directos de Scientific Methods en 32 países en 15 idiomas diferentes.

Los títulos de los seminarios llegan a 31 y abarcan desde niveles gerenciales a secretariales y temas como Desarrollo Organizacional, solución de conflictos, ética y responsabilidad; en campos como supervisión, trabajo social, enfermería y administración de universidades. Además, entrenar personas para que a su vez puedan ser capacitadores de Grid en sus propias empresas por lo que un número mayor de personas pueden estarse preparando simultáneamente aunque no tomen los seminarios antes señalados. Por lo tanto, se sabe con certeza que hay un número elevado de personas que conocen y se siguen interesando en las teorías del Grid. Además de los seminarios se ofrecen aproximadamente 40 títulos de libros, pruebas acompañadas de películas y 15 artículos todos relacionados con aplicaciones del Grid en diferentes organizaciones.

El 20 de enero de 1986 Business Week declaró que - el movimiento Grid fue de los pioneros en Desarrollo Orga nizational y que son los únicos que permanecen. Scientific Methods Inc. sugiere que las razones de su constante actualidad son las siguientes:

- Conocimiento de los problemas.
- Comprensión de las organizaciones.
- Implementación profunda y completa. Las perso-- nas llegan a saber Qué hacer, Por qué y Cómo.

#### 4.5.2. EL GRID EN MEXICO.

El Servicio de Consulta a Bancos de Información - (SECOBI) cuenta con 791 documentos registrados sobre - Grid. Sin embargo, al tratar de indagar datos concernien tes a América Latina y concretamente México, no aparece - ningún documento porque, si hay estudios sobre Grid en - México, no se han llevado a cabo con el rigor científico\_ requerido por SECOBI y no forman parte de sus registros.

Consultando informalmente con profesionales en la capacitación empresarial a nivel particular en las ciuda- des de Los Mochis, Chihuahua y Guadalajara, se encontró - que algunos ignoraban lo que era el Grid, otros tenfan - conocimientos de él pero no lo aplicaban y un par dijeron conocerlo y opinaron que era obsoleto.

La Cámara de Comercio de Guadalajara, aunque no in cluye formación Grid dentro de sus programas, cuenta con una persona que en 1983 elaboró una tesis que se citará -

posteriormente cuyo título es: "El Grid como una Técnica para Incrementar la Eficacia en Ventas".

El Lic. Díaz Morones, el autor y dirigente de una empresa capacitadora no utiliza principios de Grid en sus seminarios y señala haberse topado con dificultades similares a las de este estudio para ampliar datos sobre resultados posteriores a la introducción de Grid en una empresa.

En México existe un único representante de Blake y Mouton. El mismo proporcionó la siguiente información: - "Como representante en México de Scientific Methods, Inc., me dedico casi exclusivamente a dar los distintos seminarios Grid. Pero no hago investigación sobre los resultados obtenidos. Sólo sé que a mis clientes les gusta la teoría de los doctores Blake y Mouton y sienten que les ayuda en sus trabajos". Tal y como se expresó anteriormente, podemos hablar de la vigencia del Grid pero no asegurar en forma sistemática que ocasionó cambios favorables dentro de las empresas.

Del 29 de marzo al 9 de septiembre de 1987 se programaron en la ciudad de Puebla seis seminarios de Grid Gerencial y en México uno de ventas y dos secretariales. A través de la empresa Dirección Eficaz, S.C. se ofrece asesoría o se programan seminarios de acuerdo con peticiones especiales. Cabe notar que el representante de Grid en México se basó en el Grid para escribir su libro "Jesucristo y la Organización".

Algunas de las empresas que han participado en los seminarios arriba señalados, son las siguientes:

Aluminio Reynolds, S. A.  
 CEDEI  
 Cigarrera La Moderna, S.A. de C.V.  
 Compañía Fresnillo, S.A. de C.V.  
 Compañía Minera de Cananea, S.A.  
 Du Pont, S.A. de C.V.  
 Industria Peñoles, S.A. de C.V.  
 La Cruz Azul, S. C. L.  
 Mexicana de Cobre, S. A.  
 Singer Mexicana, S.A. de C.V.  
 Tetraetilo de México, S.A. de C.V.

#### 4.6. CRITICAS Y LIMITACIONES.

##### 4.6.1. EL "GRID", PARRILLA O MALLA.

El modelo de Ohio resultó en cuadrante ya que las posibles combinaciones de Consideración con Iniciación de Estructura son cuatro; sin embargo, Blake y Mouton dividen la parrilla en forma arbitraria ya que no ofrecen una referencia empírica para señalar nueve puntos en una coordenada y nueve en la otra. Aunque indican que hay 81 combinaciones, enfatizan que lo importante son las teorías de los extremos y la del centro, lo que en realidad las reduce a cinco, o sea un elemento más que Ohio. Además, Blake señala lo que se explicó anteriormente: los nueves de 1.9 ó 9.1 no son los mismos que los de 9.9. Por lo tanto, concluye Reddin, las escalas de 0 a 9 no son contnuas y la malla no existe.

##### 4.6.2. REDDIN Y BLAKE Y HOUTON.

Reddin profundiza aún más en sus investigaciones -

de las teorías del Grid y establece un estudio comparativo con su propia teoría Tridimensional (3-D). Reddin encuentra que aunque el Grid habla de situación "... es esencialmente un modelo psicológico de estilo ideal, no un modelo de situación".<sup>5</sup>

Sin embargo, en 1967, con "El Grid Gerencial en Tres Dimensiones", el Grid se asemeja más a la Teoría 3-D pues Blake y Mouton mencionan como tercera dimensión el tiempo en que se mantiene un estilo gerencial cuando está en una situación conflictiva, frustrante o de presión.

En cuanto al factor efectividad, en el Grid sólo hay un estilo realmente efectivo y Reddin lo grafica de la siguiente forma:

|     |     |
|-----|-----|
| 1.9 | 5.5 |
| 1.1 | 9.1 |

|  |     |
|--|-----|
|  | 9.9 |
|  |     |

Fig. No. 21. La red gerencial superpuesta al modelo de la Teoría 3-D. La red tiene cuatro estilos menos efectivos similares a la teoría 3-D, pero sólo un estilo más efectivo.

<sup>5</sup> Reddin, W.J., EFECTIVIDAD GERENCIAL: Editorial Diana, 3a. impresión, México, D. F., 1978, p. 227

#### 4.6.3. ESTILO IDEAL 9.9

No importa el campo en que se trabaje (entrenamiento de dirigentes, desarrollo organizacional o ventas), - aunque se menciona la situación, Blake y Mouton insisten en que se debe llegar al 9.9 como estilo ideal implicando que las otras combinaciones no son deseables. Sus detractores argumentan que es imposible dar una prescripción general para una dirección eficaz. Además, se pretende que el líder modifique su estilo sin que modifique radicalmente su personalidad y no proporcionan clara evidencia de que esto sea psicológicamente posible.

Específicamente en Desarrollo Organizacional, Blake y Mouton encuentran natural que haya consenso general para la toma de decisiones cuando la organización entera ha llegado a 9.9 pero Bennis (1973) dice que no es necesario que todo el grupo esté de acuerdo.

Fiedler también dice que los buenos dirigentes no siempre se preocupan intensamente por personas y tareas - en igual proporción ya que tienen que acentuar más una - tendencia u otra, según la situación.

#### 4.6.4. RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS CON APLICACION GRID.

Probablemente el estudio más conocido sea el denominado Sigma (1964-1968), efectuado por los propios autores del Grid, quienes llegaron a la conclusión de que hubo cambios de actitud consistentes con 9.9, se ahorró en costos, mientras que las ganancias y la producción se incrementaron.

También señalan otros 52 estudios en los que además de lo anterior, se encontró que había mayor satisfacción individual, participación y compromiso. En un estudio que se llevó a cabo en una tienda departamental en esta ciudad de Guadalajara, también se obtuvieron resultados satisfactorios: más ventas y mayor impulso del individuo hacia un esfuerzo continuo.

Desgraciadamente, las opiniones contrarias son muchas. Se indica que la información proporcionada es anecdótica y subjetiva y que la mayoría de los programas no han tenido grupo control.

También Dunnette y Campbell (1968) dicen que la información proporcionada por el estudio Sigma no es suficiente y sugieren la posibilidad de que los cambios en la empresa se hubieran dado de cualquier manera con sólo dar a conocer los costos y pidiendo la cooperación de los directivos.

House (1975) apoya las posiciones anteriores argumentando que los programas para Desarrollo Organizacional no se evalúan o se usan métodos poco rigurosos y las conclusiones son contradictorias.

## V. CONCLUSIONES FINALES

### 5.1. ANALISIS

Después de ofrecer un panorama general de las teorías de liderazgo y describir con detenimiento las teorías del Grid desde sus comienzos hasta la actualidad, para obtener una mejor visión de conjunto, se señalaron en forma esquemática aspectos concernientes a la teoría de liderazgo y conclusiones generales y, por otro lado, en forma más concreta se mencionaron algunas de las Teorías Conductuales y Situacionales con sus características y/o aportaciones para dentro de ese marco de referencia obtener los puntos más relevantes y especificar la importancia y el tipo de elementos con los que los autores Blake y Mouton han contribuido a la historia del liderazgo en la empresa.

En la siguiente sección, se desglosarán algunas de las características del Grid como son: la presentación, los elementos nuevos, la forma de implementarse, los supuestos teóricos y los resultados de estudios. Cada cita se acompañará de su respectiva observación y crítica.

Por último, vendrán las conclusiones finales, mencionando la importancia de este estudio; se analiza también la forma cómo se maneja la motivación, el papel del líder y de sus subordinados como personas y en su rol de integrantes de una organización. Asimismo, se explican los conceptos que pueden ser tomados actualmente y se proporcionan sugerencias para mejorar otros puntos que lo requieren.

### 5.1.1. ANALISIS DEL GRID

#### PRESENTACION

- Esquema bidimensional con interés por la tarea y las relaciones
- Un punto más del cuadrante de Ohio.
- Simplifican la nomenclatura por medio de números.
- Introducen nueve posibilidades en cada coordenada dando un total de 81 combinaciones.

El sistema numérico es fácil de usar y de recordar. En realidad no había necesidad de usar nueve números pues las combinaciones clave son las cuatro de los extremos y la central. Es una adición a Ohio pero no introduce un cambio sustancial. Por otro lado, Blake y Mouton proporcionaron la teoría que integró el trabajo de McGregor, Likert y otros. Encontramos similitud entre "X", el Sistema 1 y 9.1 y entre "Y", el Sistema 4 y 9.9

#### ELEMENTOS NUEVOS

- Empleo de "interés por".
- Proponen llegar a un estilo ideal.

Anteriormente se trataba de describir la forma en que el subordinado veía al líder. Al hablar de "interés" se ve una tendencia hacia algo, alguien o ambos, personas y tareas. Aunque no se ha comprobado que exista ningún estilo ideal, esta característica representada por 9.9 es muy propia del Grid.

## IMPLEMENTACION

- Lograr el cambio mediante el entrenamiento.
- Fase individual. Fase grupal.

Primero se enseña a reconocer la conducta adecuada y la inadecuada, lo cual es muy útil porque se proporciona un parámetro; se autoevalúa y se comprende lo que se es y lo que se debería ser. Durante el proceso la gente del ambiente laboral debe cooperar en el cambio.

## SUPUESTOS TEORICOS

- Estilos de liderazgo descubiertos mediante cuestionario auto-aplicado. Se posee un estilo dominante y otro suplente.
- Los estilos se pueden modificar con el entrenamiento.
- Con los principios biológicos se puede predecir el fenómeno de vida y con los principios de las ciencias del comportamiento se puede hacer predecible la conducta humana. Por lo tanto, si se ofrece un "estilo ideal", -- como el 9.9, todos lo van a aceptar, porque satisface la productividad y mantiene motivados a los empleados.

En esta parte de los supuestos teóricos podemos abundar ya que es donde el Grid tiene sus puntos más fuertes y más débiles.

El comenzar a estudiar diferentes tipos de conducta y el deseo del cambio para mejorar son en sí una influencia positiva para cualquier individuo. Desafortunadamente la clasificación que se obtiene mediante el análisis

sis de los cuestionarios tiene poco soporte empírico.

El hecho de enfatizar el trabajo en equipo e involucrar a todos los niveles de manera consciente y emprendedora es otro punto fuerte del Grid. Sin embargo, el cambio no está garantizado, por lo menos no un cambio que permanezca y esto es una crítica a todas las teorías que proponen el entrenamiento para que el líder modifique su conducta.

Por último, y el punto más atacado es el del "estilo ideal". Cada situación es diferente y requiere de diferentes comportamientos. No se puede indicar una prescripción única. El Grid no sólo propone el mismo estilo 9.9 para toda ocasión sino para cualquier institución: educativa, de salud, empresarial, etc.

#### RESULTADOS DE ESTUDIOS.

- Empresas Sigma de 4,000 empleados y más de 50 fábricas.
- Análisis efectuados por Reddin, Fiedler, Fleishman, Hersey y Blanchard, Dunnette y Campbell y House.

Algunos estudios efectuados por Blake y Mouton indican que se incrementó la productividad mientras que los costos bajaron. Se efectuaron cambios tendientes al estilo 9.9; otros resultados reportan al estilo 9.9 como símbolo de liderazgo más efectivo. Para apoyar su tesis de "estilo ideal", mencionan otros estudios con orientaciones similares: Argyris - Modelo II; Likert - Sistema IV. Este último se comprobó con 20,000 gerentes y 200,000 empleados. También en escuelas y hospitales encontraron Blake y Mouton resultados favorables parecidos.

Los estudios realizados por otros teóricos, sin embargo, encuentran que los programas Grid no son evaluados apropiadamente (como se comprobó aquí en México) y se llevan a cabo sin grupo control. Los resultados son contradictorios ya que sin los procedimientos científicos adecuados no va a haber consistencia en la información.

## 5.2. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.

La inquietud de emprender este estudio bibliográfico nació con la lectura de "El Grid para la Máxima Eficiencia en la Supervisión". Las ideas propuestas en este libro parecían sencillas, fáciles de entender e implementar y con resultados satisfactorios.

Sin embargo, al extender las lecturas a otras obras de los mismos autores, comenzaron los cuestionamientos y las dudas. Además, para lograr mayor profundidad, había que analizar a otros autores, otras teorías y ver cómo había evolucionado el liderazgo y esto tornó al estudio más interesante, complejo y acabó con la idea inicial de la aparente sencillez de una teoría.

Por lo tanto, una de las primeras conclusiones personales después de efectuada la investigación, es la importancia de realizar estudios en forma analítica y crítica, tomando en cuenta diferentes posturas para evitar la parcialidad y la superficialidad. Además, este trabajo proporciona una visión resumida pero representativa de la historia del liderazgo, así como críticas propias y ajenas y sugerencias sobre el Grid.

A pesar de las críticas de varios autores, deben reconocerse los méritos del Grid, ya que forma parte de la historia del liderazgo en la empresa. Así como la Teoría de Rasgos o Caracterológica sola ya no es válida pero no deja de aceptarse como un paso necesario para llegar a los conceptos actuales en materia de liderazgo, asimismo el Grid ha hecho aportaciones que han servido para crear teorías con conceptos más novedosos y más aceptados - -

actualmente.

Al igual que Fiedler, Vroom y Yetton y Reddin, Blake y Mouton fueron influenciados por los estudios de Ohio y Michigan. Al usar el cuadrante, agregarle un punto más, así como las 81 posibles combinaciones, no fueron originales ni contribuyeron en nada especial con los teóricos posteriores a ellos. Sin embargo, introducen una idea diferente a las de los Teóricos Conductuales anteriores, quienes se centraban en cómo el subordinado veía al líder. Ahora, con Blake y Mouton se menciona la expresión "Interés por", ya sea las tareas o las personas. Aparentemente sólo es un cambio de términos, pero implica una preocupación y una actitud, especialmente hacia las personas. De las Teorías Conductuales, también Tannenbaum y Schmidt toman en cuenta la participación de los empleados, por lo que ambas teorías, el Grid y el Continuo del Comportamiento Administrativo, dieron un paso que después sería esencial para las Teorías Situacionales: reconocer la importancia tanto de jefes como de subordinados.

Otro punto de transición entre las Teorías Conductuales y Situacionales lo proporcionan los mismos Blake y Mouton y Tannenbaum y Schmidt. Estos investigadores ya comienzan a mencionar la situación pero como su énfasis es claramente en el tipo de líder de acuerdo a la conducta que expresa, se les considera definitivamente dentro del marco conductual.

También, como se había mencionado con anterioridad, la teoría de Blake y Mouton sirve para integrar trabajos como los de McGregor y Likert. Al describir las conductas que caracterizan a cada líder, hay semejanza entre

"X", el Sistema I y 9.1 y entre "Y", el Sistema 4 y 9.9.

En cuanto al manejo de la motivación, todavía -- existe una brecha muy grande entre el Grid y las Teorías Situacionales. En estas teorías, el énfasis es cada vez más creciente en la importancia de los subordinados, por lo tanto, la motivación se trabaja constantemente. Vroom y Yetton nos mencionan como cruciales para la eficacia, la aceptación de los subordinados y que en la toma de decisiones se dé a éstos participación activa. Hersey y Blanchard se basan para el éxito del liderazgo, en la madurez de su personal y hablan de motivaciones de logro. La teoría Sendero-Meta de House y Mitchell se centra en los subordinados mismos. En cambio, Blake y Mouton proponen que, el trabajador bajo conceptos involucración-participación-compromiso, manejar las tensiones inmediatamente, evaluar en equipo, o sea, en una palabra, trabajar con un estilo 9.9 va a conducir a un aumento de productividad junto con una mayor motivación del trabajador. Sin embargo, ya sabemos que no existe tal "estilo ideal" que automáticamente dé esos resultados y los autores no fundamentan las consecuencias motivacionales positivas, sino que las presuponen.

Aquí vemos cómo la insistencia en proponer el estilo ideal, uno de los supuestos teóricos, redundante en una debilidad en la teoría ya que se descuida el aspecto motivacional. Si Blake y Mouton se avocaran más a la idea de versatilidad de estilo que ellos mismos han mencionado, estarían más acordes con la Teoría Situacional pero tendrían que agregar técnicas de motivación para que el dirigente tenga probabilidades de contar con el apoyo de sus seguidores y no sólo suponerlo.

Cuando se habla de otro aspecto teórico como es el uso de entrenamiento para modificar estilos, vemos que se cae en el error de cualquier otra Teoría Conductual; no se puede predecir que haya un cambio de conducta, o por lo menos, si lo hay, no se garantiza que éste sea permanente. De nuevo, es importante hacer notar que los mismos Blake y Mouton esbozan un posible camino para allanar esta dificultad.

En "El Nuevo Grid Gerencial", valiéndose de modelos psicológicos y de psiquiatría infantil, Blake y Mouton analizan los orígenes en la infancia de los diferentes estilos. Se hace énfasis en la influencia que la vida familiar y el ambiente ejercen para producir un individuo que se comporta en una forma determinada cuando de impartir órdenes se trata. Por un lado, este proceso de vida contrasta con la idea de que se va a modificar una conducta simplemente explicando cuál es la forma correcta y cuál la equivocada. Por otro lado, se puede pensar que una persona sí puede seguir cambiando pero no en una forma tan rápida y sin ofrecer las bases para el cambio.

La sugerencia no será llevar a todas las personas posibles a que adopten un estilo 9.9. Se trata de provocar cambios permanentes en la conducta que lleven a un individuo a sentirse mejor adaptado a su entorno actual, sobre todo en el área laboral. Es más probable que esto se logre trabajando en forma grupal durante un tiempo prolongado. El estar expuestos a expresarse, escuchar a -- otros, entender cómo se relacionan las personas regularmente, cómo lo ven éstas, comprender la influencia familiar pero con posibilidades de aprender otros patrones y de vivenciar (no sólo reconocer) las experiencias propias

regularmente y durante un año o años, lógicamente va a -- producir mejores resultados que tomar un curso informativo breve que definitivamente sería útil para iniciar un - cambio pero no para hacer cambios de vida fundamentales.

Por lo pronto esta sugerencia sonará utópica. Irvin D. Yalom ha investigado resultados de trabajo de grupos en la universidad de Stanford en Estados Unidos y en la Clínica Tavistock de Inglaterra y ha encontrado que no siempre son satisfactorios; sin embargo, hay evidencia de que la balanza se inclina más al éxito. Esta solución - sería costosa en tiempo y dinero y sólo se podría implementar en grandes compañías que cuenten con suficientes - directivos que pudieran formar grupos, o en su defecto reunir varias compañías, como de hecho se hace actualmente, - con representantes de cada una. Esto generaría jefes más aptos para dirigir a otros sin mezclar sus problemas psicológicos con los de autoridad. Los beneficios que obtuvieran podrían redundar en todos los niveles siguiendo la técnica del Aprendizaje Instrumentado en Equipos donde - unos pocos forman equipos y enseñan a muchos.

La mencionada utopía es por lo largo del proceso , pero si analizamos la implantación de Desarrollo Organizacional que se da en algunas empresas, en principio también suena como fantasía de difícil realización; sin embargo, se planea, se trabaja y se logra.

Como lo anterior no ha sido implantado, podemos concluir que actualmente el Grid puede aplicarse a todo tipo de instituciones, a todos los niveles y en cualquier país donde existan organizaciones formales bien estructuradas, puesto que propone el análisis de conductas inherentes a

cualquier individuo del área laboral. Deberá sin embargo, tomarse en cuenta que la sugerencia no es tan abierta como parece. El uso del Grid se recomienda como un excelente programa para que una empresa analice sus procesos administrativos; de hecho, son los supuestos del Grid Administrativo y no el Grid mismo los que no coinciden con el modelo de Eficacia Directiva. Con esto va implícita la idea de eficacia como un estilo adecuado para cada situación que es lo que a la fecha sabemos redonda en mejores resultados. Es la proposición del estilo 9.9 como "estilo ideal" la que no es válida pues debe de existir una variedad de estilos para cada situación.

En México, el hecho de que las mismas compañías continúen tomando los seminarios Grid es indicio de que están satisfechas con los resultados. Es natural pues se puede considerar que el Grid es un buen instrumento de capacitación con una idea básica fácil de recordar así como lo es el uso de números en lugar de letras o nombres para denominar sus teorías básicas. Es además, didáctico, atractivo y agradable.

Es útil para diagnosticar estilos de liderazgo y para que las organizaciones se autoanalicen y cuestionen sus estructuras y comportamiento de sus líderes. Además, al igual que en este estudio cualquier persona que se dedique a profundizar en el análisis de la organización podrá tomar el Grid como guía para la investigación aunque no como modelo a seguir pues ahora se trata de descubrir cuáles estilos se pueden relacionar con determinados sistemas para que haya resultados consistentes en motivación y productividad.

Se mencionó la dificultad de encontrar estudios de Grid con resultados científicamente aceptables por lo que para que la teoría no quede sólo en parte de la historia o se acepte sólo por las causas mencionadas en los dos párrafos anteriores, se da un resumen de las siguientes sugerencias:

- 1.- Fomentar estudios con variables controladas y seguimiento.
- 2.- Conservar los puntos fuertes del Grid y replantear los supuestos teóricos cuestionables.
- 3.- Incluir en sus cursos programas puramente motivacionales a todos los niveles así como formación de grupos de directivos con metas de cambios conductuales a largo plazo.

Por último, y en vista de que las conclusiones personales se obtuvieron enfocando de manera diferente lo que los mismos autores proponen se planea enviar un ejemplar de esta investigación a los señores Blake y Mouton en agradecimiento por los datos proporcionados por Scientific Methods, en reconocimiento a su labor como teóricos del liderazgo y como retroalimentación para que sea de su conocimiento un punto de vista crítico, con sugerencias y proveniente de México, uno de los países donde el Grid aún sigue vigente.

## ANEXO

## EVALUACION DE ESTILO ADMINISTRATIVO

TOMADO DE "EL NUEVO GRID GERENCIAL" DE LOS AUTORES ROBERT  
R. BLAKE Y JANE S. MOUTON

+ Para determinar SU estilo administrativo.

Para evaluar las comunicaciones de su propio comportamiento administrativo, compare los estilos de comunicación de los párrafos expuestos más abajo con su propio estilo y decida cuál es el más parecido al suyo, cuál es el más distinto y cuáles van ocupando posiciones intermedias. Ponga el 5 junto al más parecido, el 4 será menos parecido, y así hasta llegar al 1 el cual será el menos típico de todos. Cuando termine, deberá haber un número para cada párrafo, del 5 al 1. Tenga en cuenta que dos párrafos no podrán ocupar una misma posición en esta escala, y procure evitar un resultado autoengañoso. El autoengaño se debe, principalmente a la tendencia a confundir la realidad con lo que uno desearía que fuese real.

++ Estilos Administrativos.

- A. Acepto con indiferencia las decisiones de otros. Evito tomar partido no revelando mis opiniones, actitudes e ideas. Cuando surge algún conflicto, trato de ser neutral. No estando involucrado, raramente me irrito. Mi humor se considera insustancial. Pongo sólo lo necesario para salir adelante.
- B. Apoyo las decisiones que fomentan buenas relaciones. Acepto opiniones, decisiones e ideas de otros antes -

que forzar las mías. Evito conflictos pero, cuando surgen, trato de suavizar los sentimientos para mantener a todos en armonía. Debido a que las tensiones pueden producir desacuerdos, reacciono afectuosa y amablemente. Mi humor desvía la atención del lado serio de un problema. Prefiero apoyar a otros a emprender acción por mi cuenta.

- C. Busco soluciones factibles, aunque éstas no sean perfectas. Cuando otros introducen ideas, opiniones o actitudes diferentes de las mías, las acepto a medias, hago concesiones. Cuando surge alguna situación conflictiva, trato de encontrar una solución justa que agrade a los demás. Bajo tensión, me siento inseguro y angustiado, pensando cómo poder satisfacer las exigencias de otros. Mi humor me ayuda a vender mis ideas y a mí mismo. Intento mantener un ritmo uniforme y bueno de trabajo.
- D. Espero que las decisiones que tome sean las definitivas. Defiendo mis ideas, opiniones y actitudes, aunque esto suponga tener que actuar con imprudencia. Cuando surge una oposición, trato de interceptarla o imponer mi opinión. Cuando las cosas no van bien defendiendo, resisto y busco nuevos argumentos para apoyar mis ideas. Mi humor es algo mordaz, hiriente. Azuzo a otros y a mí mismo.
- E. Valoro altamente las decisiones creativas bien fundadas, que tengan como resultado la comprensión y el acuerdo. Escucho e incluso busco ideas, opiniones y actitudes diferentes a las mías. Cuando surge un problema, trato de encontrar los motivos que lo causan,

buscando las causas subyacentes de éste. Tengo firmes convicciones pero sé aceptar ideas mejores que las mías. Cuando me provocan me contengo aunque mi impaciencia sea visible. Mi humor responde a la situación y le da perspectiva; mantengo el sentido del humor aun bajo presión. Realizo un vigoroso esfuerzo y los demás participan en él.

+++ Elementos.

Elija los elementos que mejor describan su conducta.

Estudie todas las proposiciones "1" de los elementos siguientes (A1, B1, C1, D1 y E1), y ponga un círculo a la que describe mejor su comportamiento. Siga el mismo procedimiento para las proposiciones "2", "3", "4", "5" y "6" de los elementos.

#### ELEMENTO 1: DECISIONES.

- A1 Acepto con indiferencia las decisiones de otros.
- B1 Apoyo decisiones que fomentan buenas relaciones.
- C1 Busco decisiones factibles, aunque no sean perfectas.
- D1 Espero que mis decisiones sean aceptadas como definitivas.
- E1 Valoro altamente las decisiones creativas bien fundadas, que tengan como resultado la comprensión y el acuerdo.

#### ELEMENTO 2: CONVICCIONES.

- A2 Evito tomar parte, no revelando opiniones, actitudes e ideas.

- B2 Acepto opiniones, actitudes e ideas de otros antes - que forzar las mías.
- C2 Cuando los demás tienen ideas, opiniones o actitudes diferentes de las mías, las acepto a medias, haciendo concesiones.
- D2 Mantengo mis ideas, opiniones y actitudes, aunque a veces tenga que proceder con imprudencia.
- E2 Escucho y busco ideas, opiniones y actitudes diferentes de las mías. Tengo fuertes convicciones pero sé aceptar ideas que sean mejores que las mías.

#### ELEMENTO 3: CONFLICTO.

- A3 Cuando surge un conflicto trato de ser neutral.
- B3 Evito producir conflictos pero cuando surgen, trato de suavizar los sentimientos para mantener a todos unidos.
- C3 Cuando surgen conflictos trato de encontrar una solución justa que agrade a los demás.
- D3 Cuando surgen conflictos trato de suprimirlos o de imponer mi opinión.
- E3 Cuando surgen conflictos trato de encontrar los motivos de éstos e intento eliminar las causas subyacentes.

#### ELEMENTO 4: TEMPERAMENTO.

- A4 Manteniéndome no involucrado, raramente me irrito.
- B4 Debido a la hostilidad que pueden producir las tensiones, reacciono en forma afectuosa y amistosa.

- C4 Bajo tensión me siento inseguro y angustiado, preocupado por encontrar la manera de satisfacer las exigencias de otros.
- D4 Cuando las cosas no van bien, defiendo mis ideas, resisto y expongo nuevos argumentos en mi favor.
- E4 Cuando me provocan, me contengo, aunque mi impaciencia sea visible.

#### ELEMENTO 5: HUMOR.

- A5 Mi humor se considera insustancial.
- B5 Mi humor desvía la atención de la parte seria.
- C5 Mi humor vende mis ideas y a mí mismo.
- D5 Mi humor es mordaz, hiriente.
- E5 Mi humor responde a la situación y le da perspectiva; mantengo el sentido del humor aun bajo presión.

#### ELEMENTO 6: ESFUERZO

- A6 Me esfuerzo lo suficiente para poder seguir adelante.
- B6 Prefiero apoyar a otros a emprender actividades por - mi cuenta.
- C6 Busco mantener una marcha segura.
- D6 Estimulo a otros y a mí mismo.
- E6 Realizo un esfuerzo vigoroso y los demás participan en él.

Después de contestar la autoevaluación y terminar este capítulo I, se leerán los siguientes capítulos del libro hasta llegar al número 14, donde se encontrarán las claves para identificar los estilos administrativos.

## ANALISIS DE ESTILOS PERSONALES DE MANDO.

Una de las formas en que usted podría evaluar su propio estilo de mando fue ya provista en el capítulo I.- Usted calificó varios párrafos desde 5, el más característico de sus procedimientos, hasta 1, el menos parecido al suyo. Además eligió una frase en cada uno de estos elementos: decisiones, convicciones, conflictos, temperamento, humor y esfuerzo.

## IDENTIFICACION DE ESTILOS

El primer párrafo (A) del capítulo I es el párrafo 1,1. Le siguen en este orden, el (B) 1,9; (C) 5,5; (D) 9,1 y (E) el párrafo 9,9. Idéntico orden sigue para cada uno de los elementos. La primera frase bajo DECISIONES - (A1) describe la actitud 1,1. La siguen (B1) 1,9; (C1) 5,5; (D1) 9,1 y (E1) 9,9. El mismo orden rige para cada uno de los otros elementos.

Las respuestas se anotan en la tabla 14-2 primero al leer la evaluación por primera vez en el capítulo I, y en una segunda ocasión, al llegar al capítulo 14, después de entender más a fondo los diferentes estilos. Las anotaciones se hacen de la siguiente manera:

Tabla 14-2

## EVALUACION DE MIS ESTUDIOS GRID

Inicial

Revisado

| Párrafos | Elementos       | Párrafos | Elementos       |
|----------|-----------------|----------|-----------------|
| A(1,1)   | 1. Decisiones   | A(1,1)   | 1. Decisiones   |
| B(1,9)   | 2. Convicciones | B(1,9)   | 2. Convicciones |
| C(5,5)   | 3. Conflictos   | C(5,5)   | 3. Conflictos   |
| D(9,1)   | 4. Temperamento | D(9,1)   | 4. Temperamento |
| E(9,9)   | 5. Humor        | E(9,9)   | 5. Humor        |
|          | 6. Esfuerzo     |          | 6. Esfuerzo     |

## BIBLIOGRAFIA

1. Allport, Gordon, W. LA PERSONALIDAD. SU CONFIGURACION Y DESARROLLO. Ed. Herder, 5a. edición, Barcelona, España, 1975.
2. Anastasi, Anne. PSICOLOGIA DIFERENCIAL. Ed. Aguilar. - 2a. edición, 6a. reimpresión. Madrid, España, 1979.
3. Argyris, Chris. "La Actuación de la Dirección General; Clave para el Desarrollo Organizacional" BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS No. - 215. 1978.
4. Asch, Solomon, E. PSICOLOGIA SOCIAL, Ed. Universitaria de Buenos Aires. 4a. Edición. Argentina 1968.
5. Ashour, A. S. "A Framework of a Cognitive Behavioral Theory of Leader Influence and Effectiveness" ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE 30 : 407-30 D 1982.
6. Batt, William I. Jr.; Weinberg, Edgar. "Labor Management Cooperation Today". HARVARD BUSINESS REVIEW Vol. 56 No. 1 Jan-Feb 1978.
7. Bennis, Warren G. DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS. Fondo Educativo Interamericano, S. A., México 1973.
8. Bittel, Lester R. "Liderazgo: Clave del Exito para el Ejecutivo" MODERN BUSINESS REPORTS USA 1982.
9. Bittel, Lester R. LO QUE TODO SUPERVISOR DEBE SABER. Mc Graw Hill, 2a. edición, México, 1979.

10. Blake, Robert; Mouton, Jane S. EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN SUPERVISION. Ed. Diana, 2a. impresión, México, 1979.
11. Blake, Robert; Mouton, Jane S. EL GRID PARA LA MAXIMA EFICIENCIA EN VENTAS. Ed. Diana, 2a. edición, México 1975.
12. Blake, Robert; Mouton, Jane S. EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL GRID. Fondo Educativo Interamericano, USA, 1973.
13. Blake, Robert; Mouton, Jane S. EL NUEVO GRID GERENCIAL. Ed. Diana, 2a. impresión, México, 1982.
14. Blake, Robert; Mouton, Jane S. "Management by Grid - Principles or Situationalism: Which?" GROUP AND ORGANIZATION STUDIES December 1981, 6(4), 439 - 455.
15. Blake, Robert; Mouton, Jane S.; Barnes, Louis B.; Greiner, Larry E. "Breakthrough in Organizational Development". HARVARD BUSINESS REVIEW -- Vol. 42, Nov-Dec. 1964, 133-138.
16. Blake, Robert R.; Shepard, Herbert, A.; Mouton, Jane S. MANAGING INTERGROUP CONFLICT IN INDUSTRY. -- Gulf Publishing Co. 3a. Ed. Houston, Texas, USA, 1968.
17. Borman, Ernest G.; Howell, William S.; Nichols, Ralph G.; Shapiro, George L. INTERPERSONAL COMMUNICATION IN THE MODERN ORGANIZATION. Prentice Hall - Inc. Englewood Cliffs New Jersey, USA, 1969.

18. Brennardin, H. John; Alvares, Kenneth M. "The Managerial 'Grid' as a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness". -- ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY Vol. 21(1) Mar. 1976 84-92.
19. Browne; Cohn. EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO. Ed. Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1969.
20. Burns, James McGregor. LEADERSHIP. Harper and Row - Publishers. New York, USA, 1978.
21. Cartwright, Darwin; Zonder Alvins, Editors. "Group - Dynamics Research and Theory". Harper and Row - Publishers, 3d. Ed. New York, USA, 1968.
22. Collins, Barry E; Guetzkow, Harold, PSICOLOGIA SOCIAL DE LOS PROCESOS DE GRUPOS EN LA ADOPCION DE DECISIONES. John Wiley and Sons, Inc., New York, 1971.
23. Collons, R.D. "The Influence of Leadership Style". - BEST'S REVIEW (LIFE/HEALTH INSURANCE EDITIONS) - B3:100 F. 1983.
24. Cribbin, James J. LEADERSHIP. STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. Ed. Amacom, New York, - USA 1981.
25. Cuber, John F. Editor. SOCIOLOGY. SYNOPSIS OF PRINCIPLES. Ed. Appleton, Century-Crofts, New York , 1963.
26. Chruden, Herbert J.; Sherman, Arthur, W. ADMINISTRACION DE PERSONAL C.E.C.S.A., 7a. Impresión, México, D. F. 1981.

27. De Mare, George. COMMUNICATION FOR LEADERSHIP. A - GUIDE FOR EXECUTIVES. The Ronald Press, Co., New York, USA, 1971.
28. Dfaz Morones, Benjamfn. EL GRID COMO UNA TECNICA PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA EN VENTAS. Tesis - de Licenciatura en Psicología, ITESO, Guadalajara, Jal., México, 1983.
29. Diccionario Enciclopédico Hispano-Americano, Barcelona, España 1957.
30. Dunnette, Marvin D.; Kirchner, Wayne, K. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Ed. Trillas, 8a. reimpresión, México, D. F., 1980.
31. Enciclopedia de la Psicología. PSICOLOGIA Y ETICA - DE LA EMPRESA. Ed. Plaza y Jones, S. A., Barcelona España, 1978.
32. Escala, Salvador. PSICOLOGIA PARA DIRECTIVOS. Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1973.
33. Ferguson, Lawrence, L. "Social Scientists in the Plant" HARVARD BUSINESS REVIEW Vol. 42, No. 3, May-June 1964.
34. Fiedler, F. E. A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS. McGraw Hill, Inc. USA, 1967.
35. Fiedler, F.E.; Ghemers, Martin M.; LEADERSHIP AND -- EFFECTIVE MANAGEMENT. Scott, Foresman and Co. , USA, 1974.
36. Filley, Alan C.; House, Robert J.; Kerr, Steven. MANAGERIAL PROCESS AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. - Scott, Foresman and Co; 2a. edición, USA, 1976.

37. French, Wendell L.; Hellriegel, Don. Editores. PERSONNEL MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. Houghton Mifflin, Co., Boston, USA, 1971.
38. Godoy, Emma. MAHATMA GANDHI. LA VICTORIA DE LA NO - VIOLENCIA. Ed. Diana, 3a. impresión, México, D.F. 1983.
39. Gomez Haro. "Teoría sobre Liderazgo". INVESTIGACION ADMINISTRATIVA. No. 32, Ene-Marzo, 1979.
40. Gómez Morffn, Joaquín. LA ADMINISTRACION Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION. Ed. Diana, 5a. impresión, - México, D. F., 1981.
41. Greiner, Larry. E. "Lo que Piensan los Directores del Liderazgo Compartido". BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS No. 106, 1976.
42. Hampton, David R. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA. Mc Graw Hill 2a. edición, México, D. F. 1983.
43. Hampton, David R.; Summer, Charles E.; Webber, Ross - A. ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND THE PRACTICE OF MANAGEMENT. Scott Foresman and Co., Glenview - Illinois, USA, 1968.
44. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. "Grid Principles and Situationalism: Both a Response to Blake and Mouton". GROUP AND ORGANIZATION STUDIES Vol. 7 (2) Jun 1982, 207-210.
45. Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. UTILIZING HUMAN RESOURCES. Prentice Hall, New Jersey, USA, 1972.

46. Hodgetts; Altman. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial Interamericana, México, 1981.
47. Houston, Bryon. "Cómo Infundir Animo en la Organización" BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS No. 110 1976.
48. Howell, William C. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL. SUS ELEMENTOS ESENCIALES. Editorial El Manual Moderno, S. A., México, D. F. 1979.
49. Jensen, Deborah MacLung. SOCIOLOGY AND SOCIAL PROBLEMS. C.V. Mosby Co., 3d. Ed. USA, 1949.
50. Kanter, Rosabeth Moss. "El Fracaso del Poder en los Niveles Administrativos". BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS No. 110, USA, 1976.
51. Kreinik, Phyllis S.; Colarelli, Nick J. "Managerial - 'Grid' Human Relations Training for Mental Hospital Personnel" HUMAN RELATIONS Vol. 24(1), Feb 1971, 91-104.
52. Lanoux, Armand; Lorenzi, Stellio. ZOLA OU LA CONSCIENCE HUMAINE. Atelier Marcel Jullian, France, 1978.
53. Lee, James H. "Teoría Conductista versus Realidad". - BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS No. 114, 1976.
54. Lorsch, Jay W.; Lawrence, Paul R. Editores. MANAGING GROUP AND INTERGROUP RELATIONS. Irwin-Dorsey Limited, Georgetown, Ontario, Canada, 1972.
55. Los Grandes Pintores y sus Obras Maestras. SELECCIONES DE READERS' DIGEST México, D. F. 1966.

56. McClelland; Burnham. "On Human Relations" HARVARD -- BUSINESS REVIEW Harper and Row Publishers, USA. 1979.
57. McGregor, Douglas. EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. Ed. Diana, 9a. impresión, México, D. F. 1981.
58. Mc Gregor, Douglas. THE PROFESSIONAL MANAGER. McGraw Hill, New York, USA, 1967.
59. Middlebrook, Patricia Niles. SOCIAL PSYCHOLOGY AND MODERN LIFE. Ed. Alfred A. Knopf, Inc. 1st. edition, New York USA, 1974.
60. Mills, D. Quinn. "Los Recursos Humanos en la Década de los ochenta" BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS No. 266, 1979.
61. Napier, Rodney W.; Gershenfeld, Matti K. GRUPOS. TEORÍA Y EXPERIENCIA. Ed. Trillas, 4a. reimpresión, México, 1982.
62. Peña Lara, Mario. JESUCRISTO Y LA ORGANIZACION. México, 1986.
63. Pffifner, John M.; Fels, Marshall. THE SUPERVISION OF PERSONNEL. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 3d. edition, USA, 1964.
64. Reddin, W.J. EFECTIVIDAD GERENCIAL. Ed. Diana, 3a. impresión, México, D. F. 1978.
65. Rustow, D. A. PHILOSOPHERS AND KINGS: STUDIES IN LEADERSHIP. American Academy of Arts and Sciences. George Braziller, New York, USA, 1970.

66. Sayles, Leonard; Strauss, George. EL COMPORTAMIENTO - HUMANO EN LA ORGANIZACION. Herrera Hnos., Sucesores, S. A. Editores, México, D. F., 1978.
67. Schein, Edgar H. ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. Prentice Hall Foundation of Modern Psychology Series, - 2d. edition, Englewood Cliffs, New York, 1980.
68. Shaw, M.E.; Costanzo, P.R. THEORIES OF SOCIAL PSYCHOLOGY. McGraw Hill Book Co. USA, 1970.
69. Siegel, Laurence; Lane, Irving M. PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES. C.E.C.S.A., 2a. impresión, México, D. F., 1981.
70. Tannenbaum, R.; Wechsler, I.R.; Massarick, F. LIDERAZGO Y ORGANIZACION. Ed. Troquel, S. A. Buenos Aires, Argentina, 1971.
71. Taylor, B.; Lippitt, G. L. Editors. MANAGEMENT DEVELOPMENT AND TRAINING HANDBOOK. McGraw-Hill, - - Great Britain, 1975.
72. Turner, Artjur; Lombard, George. INTERPERSONAL BEHAVIOR AND ADMINISTRATION. The Free Press, 2d. -- impresion, New York 1969.
73. Untermeyer, Louis. FORJADORES DEL MUNDO MODERNO. Bigraffas Gandesa, Ed. Grijalbo, Tomo I, México, - D. F., 1959.
74. Yalom, Irvin D. TEORIA Y PRACTICA DE LA PSICOTERAPIA DE GRUPO. Fondo de Cultura Económica, México, -- D. F., 1986.