



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL,  
UN SISTEMA PRACTICO PARA EL  
ENTRENAMIENTO DE LIDERES"

T E S I S

Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

p r e s e n t a

MUÑOZ HERNANDEZ VERONICA

Director de Tesis:

Dr. JAIME GRADOS ESPINOSA



México, D. F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **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.

## INDICE

### INTRODUCCION I

### CAPITULO I

#### "ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO"

1.1	DEFINICION Y ORIGEN DE LA PALABRA		2
1.2	TEORIAS DE LIDERAZGO		
1.2.1	TIPOS DE LIDERAZGO	KURT LEWIN	6
1.2.2	TEORIA "X" "Y"	Mc. GREGOR	14
1.2.3	TEORIA PARTICIPATIVA	LIKERT	16
1.2.4	MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL GRID	BLAK Y MOUTON	20
1.2.5	TEORIA SITUACIONAL	TANNENBAUM Y SCHIDT	23
1.2.6	TEORIA TRIDIMENSIONAL	REDDIN	26

## CAPITULO 2

### "INVESTIGACIONES SOBRE LIDERAZGO"

2.1	INVESTIGACIONES EN ALGUNAS UNIVERSIDADES LOCALES	34
2.2	ALGUNOS MATERIALES SOBRE LIDERAZGO	37
2.2.1	REVISTA "INDUSTRIA"	37
2.2.2	REVISTA "CONTADURIA PUBLICA"	38
2.2.3	REVISTA "EXPANSION"	38
2.2.4	PELICULAS SOBRE LIDERAZGO	40
2.2.5	LIBRO "SECRETOS DE LIDERAZGO DE ATILA"	46
2.2.6	LIBRO " DE BARBAROS A BUROCRATAS"	47
2.3	ORIGEN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL	
2.3.1	ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO EUA	49
2.3.2	ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN	52

## CAPITULO 3

### "EL LIDERAZGO SITUACIONAL"

3.1	LOS AUTORES DEL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL	53
3.1.1	KENETH BLANCHARD	53
3.1.2	PAUL HERSEY	54
3.2	LIDERAZGO SITUACIONAL	
3.2.1	MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL	55
3.2.2	ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO	56
3.2.3	NIVELES DE MADUREZ	58
3.2.4	RELACION ENTRE ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO Y LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES	60
3.3	LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU RELACION CON EL PODER	63
3.4	VARIABLES SITUACIONALES	69

## CAPITULO 4

### "GUIA PARA LA REALIZACION DE UN CURSO DE LIDERAZGO"

4.1	GUIA PARA EL INSTRUCTOR	71
4.2	MATERIAL DIDACTICO	77
4.2.1	DINAMICAS GRUPALES	79
4.2.1.1	PRESENTACION POR PAREJAS	81
4.2.1.2	NOMBRES Y VERDURAS	83
4.2.1.3	LA ESTRELLA	85
4.2.1.4	ROLE-PLAYING	87
4.2.2	PRUEBA HERSEY - BLANCHARD	89
4.2.3	EL CAMINO AL LIDERAZGO	97
4.2.4	MEMORAMA	102
	BIBLIOGRAFIA	103
	HEMEROGRAFIA	108
	VIDEOGRAFIA	109

## INTRODUCCION

Este trabajo es el resultado de una revisión bibliográfica acerca del liderazgo, desde su origen hasta una de las más importantes utilidades, la efectividad de dirigir en la industria.

Cada vez se escucha más el término liderazgo en el área laboral, y las empresas buscan buenos líderes para lograr la excelencia de sus organizaciones, es por esto que se han realizado diversas teorías sobre este tema, algunas de las cuales se han señalado como antecedentes al Liderazgo - situacional, tema central de este trabajo.

Se detalla el modelo de Liderazgo Situacional como un planteamiento práctico de fácil comprensión y aplicación para dirigir y motivar al personal.

Este modelo permite determinar lo que debe hacerse en distintas situaciones y con distintas personas y ha sido de gran aceptación en importantes empresas con excelentes resultados.

Finalmente se propone un curso para el entrenamiento de líderes siguiendo el modelo Situacional y proponiendo los recursos didácticos, así como un manual de dirección que se espera sea de utilidad para los instructores de capacitación.

# CAPITULO I

**"ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO"**

**"A GRANDES PROBLEMAS GRANDES LIDERES"**

**ABIGAIL ADAMS (1790)  
EN CARTAS A TOMAS JEFERSON**

## **DEFINICION Y ORIGEN DE LA PALABRA**

Décadadas de análisis académico nos han dado cientos de definiciones de liderazgo; en los últimos 60 años, se han realizado miles de investigaciones teóricas pero no existe una comprensión inequívoca que distinga a los líderes de quienes no lo son.

Hubo un tiempo en el cual las habilidades del líder se consideraban innatas, los líderes nacían, no se hacían y eran llamados por su destino mediante un proceso indescifrable. A esta se le podía llamar la "TEORIA DEL GRAN HOMBRE". Aparecía el poder como un don que recibían sólo un puñado de hombres cuya herencia y destino los transformaba en líderes; los de buena casta o descendientes de líderes, podían mandar, el resto debían acatar. Se tenía o no se tenía.

Esta teoría es la más antigua y la más simple, supone que los logros de cualquier organización se deben a sus grandes líderes. Así pues se deben averiguar los rasgos que hacen la grandeza de los líderes y después buscar hombres con esos rasgos para formar sus grandes ejecutivos. La teoría del gran hombre dice que la habilidad para el liderazgo depende de la aptitud o de la combinación específica de aptitudes.

Su punto de vista, es radical, la persona tiene o no la habilidad para ser líder.

Cuando esta visión falló por la aparición de líderes sin ascendencia común, se reemplazó esta teoría con la noción de que los grandes acontecimientos forjaban a los líderes, aún de origen modesto.

"No importa de que padres ha nacido un hombre, si es un hombre de mérito".

HORACIO

Esta fue una idea en la cual una situación y sus consecuencias se confabulaban para forjar a un líder, pero al igual que la teoría del gran hombre, esta no fue más que otra definición inadecuada.

Se habla también de los líderes emergentes, son aquellos que surgen de una situación sin líder y que por las necesidades del grupo aparecen ejerciendo el liderazgo muchas veces mediante acciones enérgicas y haciendo que los otros acepten su dirección.

También existen los líderes asignados o por nombramiento, son aquellos que han sido escogidos por el grupo ante una situación dada; por ejemplo los líderes de los tianguis que son elegidos por los locatarios para ejercer importantes funciones de grupo, pero sólo en ciertas condiciones.

Más adelante, se trató de definir al líder por sus características físicas y actitudinales. Se realizaron muchos estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder.

Slavson (1969) enumeró una serie de cualidades personales del líder y decía que era esencial tener aplomo, juicio, madurez, intuición, empatía, imaginatividad y deseo de ayudar a la gente.

Era importante también ser tolerante a la frustración y ser capaz de interesarse y preocuparse por los demás, así como comprender la reacción de todos los miembros del grupo.

Bird (1940) pudo compilar una larga lista de rasgos que parecen diferenciar a los líderes de quienes no lo son. Revisó aproximadamente 20 encuestas un tanto similares a investigaciones controladas y concentró una lista de 79 rasgos que caracterizan a la conducta del líder.

Stogdill informa que varios estudios sobre los rasgos del liderazgo siguen dando hallazgos contradictorios y la única conclusión que recibe bastante apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, conocimientos, confiabilidad, responsabilidad, actividad, participación social y status socioeconómico.

Se hicieron intentos por describir a los líderes identificando las características de reconocidos dirigentes como:

Adolfo Hitler, el formador del partido Nacional Socialista NAZI, orador demagógico con gran capacidad persuasiva que utilizó para convencer a los alemanes de ser un pueblo elegido para ser grande y poderoso sin importar los medios para lograrlo. Se destacó entre otros grandes dirigentes durante la segunda guerra mundial, por su enorme capacidad de liderazgo.

Mohandas Gandhi es otro reconocido personaje de la historia universal, quien destacó por el cambio radical en su estilo de persuasión, predicó con el ejemplo y convenció a los hindúes de practicar sistemáticamente la No-violencia para combatir las medidas británicas con la pasividad.

Las características de los líderes eran tan distintas y a su vez tan semejantes que mucho podría decirse de sus características.

Otros autores enumeraron también series interminables de características del buen líder, sin poder concretar nada exacto.

Se trató de definir el concepto de líder y liderazgo y aún en nuestros días, sigue perfeccionándose.

Buscando el origen de la palabra, se encontró que el líder es una palabra sajona. En inglés se dice "Leader". Viene del verbo "To lead" que significa guiar o dirigir. Por lo tanto, dirección y liderazgo (Leadership) resultan sinónimos.

En 1951 Dubin, define al liderazgo como "el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Dubin R. (1951) "Work in Modern Society" Ed. Chicago U.S.A. Citado por Hersey y Blanchard en "El estilo eficaz de dirigir", Ed. IDH (1981) México pag. 133.

Tannenbaum, expresa que el "liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas".<sup>2</sup>

En 1974, W.J. Reddin, define al líder como " la persona vista por otros como responsable fundamental del logro de los objetivos del grupo".<sup>3</sup>

Rodríguez Estrada dice que "el liderazgo es la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y se esfuercen por alcanzar los objetivos que se plantean" (1988).<sup>4</sup>

Krech y Cruchfield (1948) dieron un concepto esencialmente funcional de liderazgo, pero usan la palabra liderazgo para referirse a una serie de 14 funciones que puede ejecutar un líder. Suponen que el líder sirve hasta cierto grado como ejecutivo, planeador, creador de políticas, experto, representante externo del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, ejemplo, símbolo de grupo, sustituto de responsabilidad individual, ideólogo y figura paterna.

Así podríamos continuar con una larga lista de definiciones de líder y liderazgo que hasta nuestros días no ha sido exactamente determinado.

---

<sup>2</sup>Tannenbaum (1971) "Liderazgo y Organización " Ed. Troquel. Argentina

<sup>3</sup>Redin William J. (1974) "Efectividad Gerencial " Ed. Diana. México.

<sup>4</sup>Rodríguez Estrada Mauro(1988), "Capacitación Integral" Ed. Manual Moderno, México

## **KURT LEWIN**

### **TIPOS DE LIDERAZGO**

Kurt Lewin es el precursor en la elaboración de métodos para el estudio de liderazgo como fenómeno de grupos.

Desde 1939, Lewin y sus colaboradores inician sus estudios y describen los 3 clásicos tipos de liderazgo:

- Liderazgo autocrático
- Liderazgo democrático
- Liderazgo Dejar-hacer (Laissez-Faire)

El tipo de liderazgo **autocrático** es aquel donde el líder determina los movimientos y las tareas. El grupo no decide, el líder formula elogios y críticas personales, pero se mantiene alejado del grupo.

En el tipo de liderazgo **Democrático**, toda actividad es consecuencia de la decisión del grupo con la participación del líder, los miembros trabajan con quien desean, el grupo determina la división y distribución de tarea, el líder participa discretamente en las actividades del grupo.

**Laissez faire**, es el tipo de liderazgo donde existe total libertad de decisión grupal o individual sin participación del líder. El líder proporciona materiales y realiza comentarios poco frecuentes sobre las actividades de los miembros y procura no interferir o participar en el curso de los acontecimientos.

En el grupo de líder autoritario se espera que toda la comunicación y la dinámica se centre en el propio líder. En el grupo de líder democrático, éste se ocupa de la posición central, sin embargo, busca remplazar un líder único con tantos líderes potenciales como miembros hay en el grupo. Por último, el líder que deja hacer, deja al grupo bajo sus propias limitaciones y recursos.

Es uso de los términos autocrático y democrático coincide con las formas de liderazgo en los dos sistemas políticos, sin embargo, el término Laissez - Faire no es un sistema político sino que fue originado en un análisis de Adam Smith en su obra "Wealth of Nations" (La riqueza de las naciones) donde propugnaba menos actividad gubernamental sin que Laissez-Faire implicara la falta de estructura gubernamental o la ausencia de actividad de esta estructura como se le atribuye generalmente.

Lewin y sus colaboradores coinciden en que la estructura Laissez-faire no se refiere a una condición de máxima libertad personal ni tampoco implica la falta de liderazgo, este término se define mejor con la palabra "anarquía" la cual alude a un sistema político como los términos Democrático y Autocrático, dando un marco de referencia común.

Lewin en su segundo artículo de 1944, incorporó el concepto de el triángulo para representar los 3 conceptos y descartar al liderazgo como un continuo (fig. 1 ).

Estos 3 conceptos continúan siendo utilizados y más aún se realizan constantes estudios para determinar la efectividad de cada tipo de liderazgo.

Se ha encontrado que la situación es la que determina el tipo de liderazgo que debe utilizarse.

Se observó que la conducta democrática puede ser eficiente cuando:

- La variable tiempo no ejerce presión sobre los resultados,
- Existe una buena motivación en el trabajo
- La tarea requiere originalidad y diversidad de opiniones
- Es importante involucrar y comprometer a los subordinados,

etc.

Ejemplo: la toma de decisiones en una junta de accionistas, donde los intereses de todos los participantes van dirigidos hacia el mismo objetivo y todos deben comprometerse sobre las tareas a realizar.

## TIPOS DE LIDERAZGO

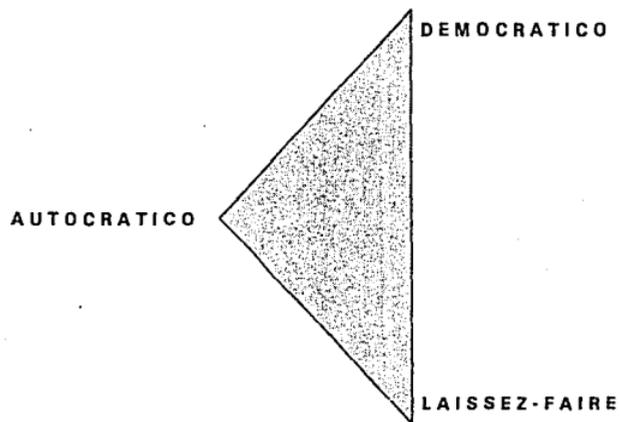


FIG. 1

La autocracia puede crear hostilidad y agresión en ciertas circunstancias, sin embargo es de gran utilidad en situaciones donde:

- El tiempo es factor de presión para la toma de decisiones
- Los subordinados desconocen el tema o no tienen la motivación o interés que los lleve a fines comunes.

Un ejemplo puede ser aquella situación en la que una alarma contra incendios se activa y la persona capacitada para dirigir la evacuación, toma el papel de líder autocrático que indica el camino a seguir sin pedir la opinión de sus seguidores.

También el tipo de liderazgo Laissez-Faire puede ser correctamente aplicado en situaciones donde:

- Los seguidores están dispuestos y capacitados para llevar a cabo la tarea.
- El tiempo no sea un factor de presión.
- No es posible tener una constante dirección .

Un ejemplo son aquellas empresas formadas por un corporativo en las cuales se debe enviar un empleado especial a cualquiera de las sucursales y se tiene dificultad para poder llevar una estrecha dirección, así que se utiliza el estilo de dejar hacer sabiendo de antemano que se envió a un subordinado capaz.

Cartwright (1974), en su libro "Dinámica de Grupos", cita un experimento de Ralph White y Ronald Lippitt, donde realizaron una investigación en dos partes, la primera era un experimento de exploración y la segunda una investigación más amplia. La meta del primer estudio fue desarrollar técnicas para crear y describir la atmósfera social en clubes de niños, así como los efectos sociales que ejercen distintas atmósferas sociales sobre la vida en grupo.

Se usaron dos grados de control "Democrático" y "Autocrático o autoritario".

Se formaron dos grupos con cinco miembros cada uno de diez años de edad. El mismo líder trabajó con los dos clubes, uno democrático y el otro autocrático.

El segundo estudio tenía como propósito experimentar los efectos que ejercen tres variaciones en la atmósfera social: democrático, autocrático y Laissez-Faire.

Se formaron cuatro grupos de cinco miembros cada uno con diez años de edad. Se adiestraron cuatro líderes, para los tres tratamientos de liderazgo y cada seis semanas se cambiaron los líderes de un grupo a otro.

Todos los líderes se reunían en el mismo lugar y se dedicaban a las mismas actividades. Se observó durante todas las reuniones la conducta y las reacciones, tanto de los líderes como de los niños.

Una característica importante en la actitud de cada líder fue el cómo dar ordenes. Ordenar, fue lo principal en el papel de líderes autocráticos, los cuales alcanzaron el 45% de la conducta verbal en comparación con el 3% de los democráticos y el 4% en los lisses-Faire. Muchas fueron ordenes o afirmaciones directas, dadas en forma imperativa.

La crítica no objetiva es otra característica de los líderes autocráticos, quienes alcanzaron un 5%, mientras que en la atmósfera democrática y Laissez-Faire sólo alcanzó el 1%.

El aportar información es una actividad importante en el líder democrático, el cual constituyó el 27% de la conducta de los líderes democráticos y el 15% en los autocráticos, pero el 49% en los Laissez-Faire, cosa natural, ya que este tipo de líder se limita a dar información técnica cuando se le pedía.

La conducta jovial y de confianza distingue significativamente al club democrático. Representa el aspecto social de la conducta del líder

y alcanzó el 8%, mientras que el autocrático y Laissez-Faire no lograron ni el 1%.

Estas reacciones observadas en los líderes, nos da la seguridad de que sí se condujeron en forma diferente al efectuar sus tres tipos de papeles asignados.

Observando la conducta de los muchachos en diferentes tipos de liderazgo, surgieron características específicas para cada atmósfera.

Para los muchachos, el Laissez-Faire estuvo menos organizado fue menos eficiente y definitivamente menos satisfactorio que la democracia. La conducta de los muchachos en la situación Laissez-Faire se diferenció de su conducta en la situación democrática en las formas siguientes:

- Se realizó menos trabajo y de peor calidad. La falta de sugerencias orientadas activas en el laissez-faire causó a menudo desorganizaciones, fracasos y retrocesos en el trabajo, cosa desanimadora y exasperante.
- Jugaban más. Las conversaciones juguetonas con otros eran 2.5 veces más frecuentes en el laissez-faire que el democrático.

Se demostró también que la democracia puede ser eficiente. Quienes defienden la autocracia a menudo aseguran que la democracia no es lo bastante eficiente como para lograr ciertos fines.

La democracia resultó decididamente más "eficiente" que la autocracia o el laissez-faire, pues logró simultáneamente ambas metas, mientras que la autocracia sólo obtuvo metas de trabajo y el laissez-faire logró únicamente metas sociales.

Se observó que la autocracia puede desarrollar hostilidad y agresión, sin embargo, no se presentó siempre la reacción. Ocurrió en grado notable en el experimento I, y hasta cierto grado en uno de los cuatro grupos de experimento II. Pero los otros tres grupos del experimento II manifestaron una reacción de "sumisión" en que hubo menos agresión franca que en la democracia, lo cual es significativo.

En el experimento I, la ascendencia dominante ocurrió 392 veces en el grupo autocrático y sólo 81 veces en el grupo democrático. Se presentó hostilidad definitiva 186 veces en el grupo autocrático y sólo seis veces en el grupo democrático. en el grupo autocrático hubo 39 exigencias violentas de atención y tres en el grupo democrático. Al finalizar la reunión del grupo autocrático, fue clara la destrucción de su propiedad, cosa que no ocurrió en el grupo democrático.

Se pudo definir también que la autocracia puede crear un descontento que no aparece en la superficie, esto es menos dramático, pero más importante que el problema de la agresión, es la total satisfacción de necesidad.

De los seis experimentos, cinco resultaron engañosos hasta cierto punto, pues el descontento existente no afloró en grado apreciable en protestas dirigidas contra el propio autócrata, pero 4 de los muchachos renunciaron al club y todos ellos lo hicieron en periodos del club autocrático en que no se presentó una rebelión franca, o de los 20 muchachos que hicieron comparaciones directas entre sus líderes autocráticos y democráticos, 19 prefirieron a los últimos. Desde luego, se hicieron esas comparaciones en entrevistas privadas. Ocasionalmente se expresó el descontento hacia la autocracia e iba acumulando tensión que se desahogaba el primer día de liderazgo permisivo.

Se comprobó además que en la autocracia había más dependencia y menos individualidad. En el experimento I el número de actos de dependencia o sumisión hacia el líder adulto fue de 256 en autocracia y 134 en la democracia.

En la democracia hubo más atención por el grupo y más amistad". Se usó con menor frecuencia el pronombre "yo" en comparación con el número de veces que usaron el pronombre "nosotros". En el experimento II, los resultados indican que el porcentaje mayor de observaciones centradas en el grupo ocurrió en el laissez-faire.

La amistad juguetona fue más frecuente en el laissez-faire donde se repitió 33 veces la conducta, mientras que en el democrático fue 13 veces y la autocracia 3.

Resumiendo, el experimento apoya las siguientes generalizaciones:

- Laissez-Faire no fue igual a la democracia, se hizo en él menos trabajo y de peor calidad, se caracterizó por jugar más.
- La democracia puede ser eficiente, la motivación de trabajo fue mayor en la democracia y hubo mas originalidad en la democracia.
- La autocracia puede crear mucha hostilidad y agresión.
- La autocracia puede crear descontento que no se manifieste en la superficie.
- En la autocracia hubo más dependencia y menos individualidad.
- En la democracia hubo más atención hacia el grupo y más amistad.

## **TEORIA "X" Y "Y"** **DOUGLAS Mc GREGOR (1960)**

La clásica Teoría "X" y Teoría "Y", fue creada por Douglas Mc Gregor en 1960, quien tratando de describir la conducta humana, escribe su famosa obra "El aspecto humano de las empresas", la cual contribuyó a educar a los gerentes más que ningún otro libro de esa década.

La teoría "X" plantea el supuesto de que el ser humano siente repugnancia hacia el trabajo y trata de evitarlo a toda costa, por lo que el administrador, debe tratar de contrarrestar esta tendencia innata. Así que la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por la fuerza y amenazarlas con castigos.

También supone que el individuo prefiere ser dirigido y evitar responsabilidades; que tiene pocas ambiciones y sólo desea su seguridad.

Esta teoría recomienda emplear instrumentos de control tales como: compensaciones, incentivos, promesas o por el contrario amenazas y demás procedimientos correctivos.

La teoría "Y", sostiene la idea de que el trabajo es tan natural como el juego o el descanso, y las amenazas del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano a los objetivos de la organización. El hombre debe autodirigirse y controlarse.

Supone que el ser humano busca nuevas responsabilidades y que tiene capacidad de desarrollar la imaginación y creatividad para resolver problemas de la organización.

Los principios de la teoría "Y" son dinámicos y con posibilidad de desarrollo y crecimiento humano, van dirigidos a la integración y la creación de los individuos mientras que la teoría "X" es sólo autoritaria.

Sin embargo, las ideas de la teoría "Y" no niegan la eficacia de la autoridad, pero sostiene que no es conveniente en todos los casos.

La teoría "Y" es sólo una invitación a la innovación.

### CUADRO COMPARATIVO

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
El trabajo es desagradable para la mayoría de la gente	El trabajo es tan natural como el juego cuando las condiciones son favorables
La mayoría de la gente tiene poca capacidad o creatividad para resolver problemas de la organización.	Grandes sectores de la población poseen capacidad creadora para resolver problemas.
La mayoría de la gente requiere ser controlada estrechamente y a menudo obligada a trabajar.	La gente motivada debidamente es independiente y creativa en su trabajo.
La mayoría de la gente evade responsabilidades y prefiere ser dirigida.	El ser humano ordinario no sólo acepta, sino busca nuevas responsabilidades.

## TEORIA PARTICIPATIVA RENSIS LIKERT

Likert en colaboración con el Instituto para Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, consideran la importancia tanto del capital como de los recursos humanos para la subsistencia de la organización.

Se encontró que los estilos administrativos de una organización, podrían describirse en un continuo que Likert nombró sistemas y los numeró del uno al cuatro:

**SISTEMA 1.-** Aquí no se tiene confianza en los subordinados y se les obliga a trabajar con miedo, amenazas y castigos. Se trata de satisfacer sólo sus necesidades a nivel fisiológico y de seguridad. No hay participación en la toma de decisiones, ni en las metas de la organización, ya que estas son tareas sólo para los más altos niveles de la organización, de donde se imponen hacia abajo formando una cadena de mando. Las relaciones en este sistema son muy escasas.

La administración está totalmente orientada a la tarea, altamente estructurado y autoritario.

**SISTEMA 2.-** En este sistema, se es un tanto más condescendiente que en el primero, sin embargo, a pesar de que la mayor parte de las decisiones son tomadas por los altos niveles, algunas son delegadas a los niveles medios y bajos. Se utilizan recompensas y algunos castigos efectivos que sirven de motivación a los trabajadores.

La relación entre superior y subordinado, continúa con miedo y precaución por parte de los subordinados.

**SISTEMA 3.-** Consiste en una administración que muestra confianza substancial en los subordinados, sin embargo no es total. En cuanto a la toma de decisiones, se mantienen en la cima aquellas que marcan las políticas generales, pero las más específicas, son realizadas por niveles más bajos. Las motivaciones a los trabajadores son la mayoría de las veces por recompensas y esporádicamente castigos. Existe ya una

relación jefe-subordinado que proporciona confianza y seguridad. Parte de la responsabilidad, también se delega en todos los niveles jerárquicos.

**SISTEMA 4.-** Se caracteriza por la absoluta confianza y seguridad que se tiene en los subordinados por la toma de decisiones en todos los niveles de la organización; la interacción jefe-subordinado es extensa, amistosas, y con gran confianza y seguridad.

En resumen, este sistema está orientado a las relaciones, en la acción de equipos de trabajo, en la confianza y seguridad mutua.

**CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LOS DIFERENTES SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, BASADOS EN UN ANALISIS COMPARATIVO.**

CARACTERISTICAS OPERATIVAS	AUTORITARIO		PARTICIPATIVO	
	AUTORITARIO EXPLOSIVO	AUTORITARIO BENEVOLENTE	CONSULTATIVO	GRUPO PARTICIPATIVO
<b>Formas de motivacion</b>	Miedo, amenazas, castigo y ocasionalmente recompensas.	Recompensa y algún castigo potencial	Recompensas, castigos ocasionales y algo de participación	Recompensas basadas en desarrollados sistemas de compensaciones, terminadas en participación del subordinado para el logro del objetivo
<b>Cercanía psicológica de supervisores a subordinados</b>	Muy apartado	Puede ser moderadamente cercana si guarda los roles propios	Equitativamente cercana	Usualmente muy cercana.

CARACTERISTICAS OPERATIVAS	AUTORITARIO		PARTICIPATIVO	
	AUTORITARIO EXPLOSIVO	AUTORITARIO BENEVOLENTE	CONSULTATIVO	GRUPO PARTICIPATIVO
<b>Satisfacciones derivadas</b>	Usualmente insatisfacción con los miembros en la organización, con supervisores y con nuestros propios logros.	De insatisfacción a moderada satisfacción con respecto a los miembros de la organización, supervisores y nuestras metas	Algo de insatisfacción con respecto a los miembros de la organización y con uno mismo.	Relativamente alta satisfacción con toda la organización en lo referente a compañeros y supervisores
<b>Forma en que usualmente se dan las órdenes</b>	Ordenar	Ordenar oportunamente pudiendo o no existir comentarios.	Las metas son determinadas u ordenadas después de la discusión con los subordinados involucrados.	Excepto en emergencias, las metas son usualmente establecidas por los miembros del grupo participante
<b>Nivel organizacional en el cual se toman las decisiones.</b>	La mayoría de las decisiones se toman en la parte alta de la organización	Las políticas se deciden en lo alto; muchas decisiones estructurales en niveles más abajo.	La mayoría de las políticas y decisiones generales, en lo alto y las decisiones más superficiales, en niveles más abajo.	La toma de decisiones se dispersa ampliamente en toda la organización

**EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL GRID**  
**ROBERT R. BLAKE**  
**JANE SRYGLEY MOUTON (1969)**

Este modelo está dirigido hacia el logro de la excelencia empresarial, donde determina a los recursos humanos, como una de las funciones más importantes para el logro de la excelencia.

Diseña un modelo de estrategia ideal que el líder debe seguir para coordinar los esfuerzos de sus subordinados, y dirigir de manera más eficaz.

El cuadro Gerencial Grid, también llamado "Rejilla administrativa", se utiliza para demostrar en cada propiedad, las opciones y alternativas posibles en la administración. Tiene su base en un eje horizontal, correspondiente al interés que se tiene hacia la producción y está dividido en 9 puntos, los cuales corresponden al grado de interés que muestra el líder por la producción. De la misma manera, se encuentra el eje vertical, que marca en 9 diferentes niveles, el interés por las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subordinados. (fig. 2).

El Grid permite entender la forma en que interactúan estos dos intereses formando en cada intersección los estilos o posibles teorías.

En las 4 esquinas y en el centro del Grid, se pueden identificar claramente 5 de las muchas teorías y estilos posibles.

En el extremo inferior derecho, intersectan los puntos (9,1) y representa un alto grado de preocupación por la producción pero muy poco por las personas que realizan el trabajo, a los cuales manejan como máquinas. En este estilo, la meta hacia el éxito no es imposible, pero la probabilidad de alcanzarla es mínima.

Al lado opuesto del Grid, el extremo superior izquierdo, está el estilo (1,9), donde el mayor énfasis está en la gente pero muy poco en los resultados de producción, así que este deseo de causar buena impresión

y ser aceptado, da como resultado buenas relaciones y amabilidad, pero se descuidan los resultados en producción y la empresa se debilita.

En el extremo inferior izquierdo del Grid, está la intersección (1,1), en la cual, no existe ni interés por la gente, ni por la producción. Parece imposible que pueda existir un directivo con esa mentalidad, sin embargo, existe quien no se preocupa por contribuir en el mejoramiento de la empresa y sólo piensa en el sueldo y las ventajas de la jubilación.

En el centro del Grid se intersectan los puntos (5,5), donde los directivos buscan obtener resultados pero sin esforzarse, hacen el trabajo pero no olvidan divertirse y permanecen siempre en medio, sin buscar el todo. Se muestran conformistas y tratan de adaptarse a la situación.

Finalmente, en el extremo superior derecho se intersectan los puntos (9,9) donde existe un alto grado de Interés tanto por la producción como por la gente. Esta es la "teoría 9-9", reconocida como la manera más adecuada para el logro de la excelencia, por lo cual es la premisa más importante del desarrollo organizacional Grid.

En este punto, los objetivos personales y los de la empresa son congruentes, por lo que los une y los dirige al éxito.

Así que podemos identificar a la teoría (9,9) como el estilo ideal para dirigir a una empresa, y lograr lo que el autor denomina "Excelencia empresarial".

Esta teoría fue creada por Robert R. Blake y Jane S. Mouton en 1969 y traducida al español en 1973, logrando gran éxito en varios países de todo el mundo. Hoy en día, es una de las bases de muchos estudios más recientes y de gran utilidad para el diagnóstico de líderes, ya que le permite ubicarse en un cuadrante según la interpretación de quienes le rodean y dirigir su actitud hacia el cuadrante al que desea llegar.

# Cuadro Gerencial GRID.

R. Blake y J. Mouton.

9	(1,9)								(9,9)
8									
7									
6									
5				(5,5)					
4									
3									
2									
1	(1,1)								(9,1)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Fig. 2

## **TEORIA SITUACIONAL**

### **Robert Tannenbaum y Warren Schmidt**

En esta teoría se distinguen dos aspectos: el grado de autoridad del jefe y la libertad de los subordinados para tomar las decisiones.

Se expresa en un continuo que al extremo derecho representa al administrador con un elevado grado de control y al extremo izquierdo al que renuncia a él. Ningún extremo es absoluto ya que la autoridad y la libertad nunca se dan sin limitaciones. (Fig. 3)

El continuo nos marca siete estilos que van desde aquel que está orientado sólo a las relaciones, hasta aquel que se orienta únicamente a la tarea:

**El líder toma las decisiones y las anuncia:** Aquí el jefe identifica un problema, considera las soluciones y alternativas, elige una de ellas e informa sus decisiones a los subordinados, quienes nunca participan en el proceso de toma de decisiones.

**El líder vende la decisión:** El administrador asume la responsabilidad de identificar el problema y llega a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla, persuade a sus subordinados hasta la aceptación.

**El líder presenta ideas y pide que se pregunten:** Aquí, el administrador proporciona a sus subordinados la oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones e intenciones. Presenta las ideas y solicita que le formulen preguntas.

**El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambios:** Permite a los subordinados ejercer cierta influencia sobre la decisión, pero la iniciativa y el diagnóstico del problema siguen en manos del jefe.

**El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y toma la decisión:** Aquí, los subordinados tienen ya la primera oportunidad para sugerir soluciones. La opinión de los subordinados aumenta en el repertorio del líder para sus posibles soluciones del problema.

**El líder define los límites, pide que el grupo tome decisiones:** El administrador transfiere al grupo el derecho de tomar decisiones. Antes de hacerlo, define el problema y determina los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión.

**El líder permite a los subordinados que funcionen dentro de los límites definidos por el superior:** Es el grado extremo de libertad del grupo. Los últimos límites son especificados por el superior del jefe, ya que si el jefe participa en la toma de decisiones, trata de hacerlo igual que cualquier otro miembro del grupo.

# Continuo del Comportamiento del Líder.

R. Tannebaum y Warren H. Schmidt.

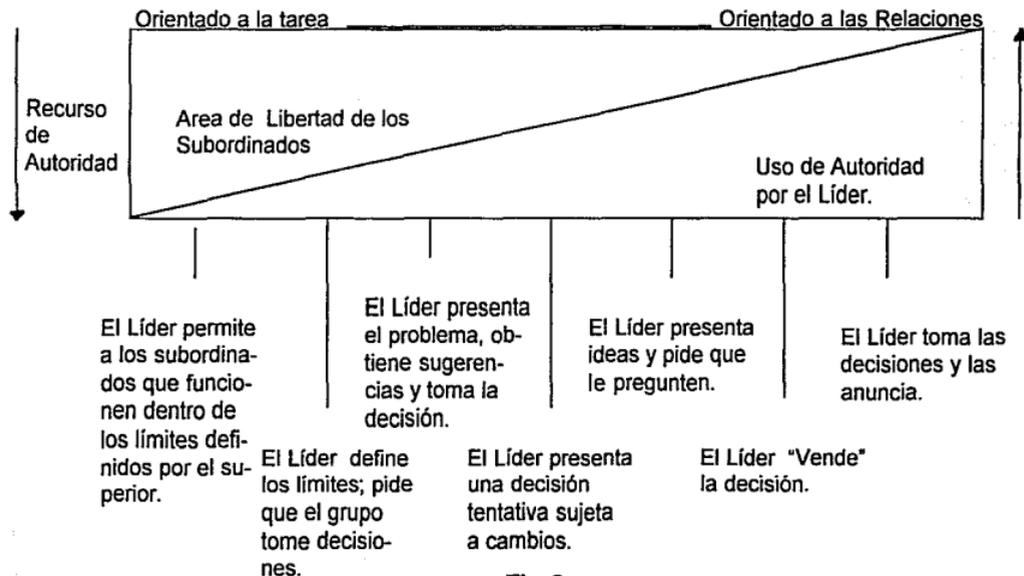


Fig. 3

## TEORIA TRIDIMENSIONAL "3D EFECTIVIDAD GERENCIAL"

William J. Reddin

La teoría 3D tiene su base en 2 elementos básicos:

- La "Orientación hacia la Tarea", definida como "El grado en que un gerente dirige sus esfuerzos y los de sus subordinados". Caracterizado por iniciar, organizar y dirigir.
- La Orientación hacia las Relaciones, "el grado en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea, caracterizado por escuchar, confiar y estimular".

Estos dos elementos, que esquematizados en ángulo recto, y separados cada uno en dos partes iguales, nos dan como resultado cuatro estilos básicos de conducta. (fig. 4)

- El Estilo Integrado, con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones.
- El Estilo Dedicado, que describe al comportamiento gerencial con marcada orientación a la tarea, pero reducida orientación de relación.
- El Estilo Relacionado, tiene alta orientación a las relaciones y baja orientación a la tarea.
- El Estilo Separado, con reducida orientación a la tarea y reducida orientación a las relaciones.

Podemos citar al gerente Separado como aquel que tiene poca comunicación personal y tiende a escribir más que hablar, evita el conflicto y se interesa mucho por las reglas y procedimientos. El trato con sus subordinados es frío y distante, los ve como parte de un sistema de trabajo más que como personas.

Por otra parte, el Gerente Relacionado es el que gusta de largas conversaciones para conocer a los subordinados, con los cuales se identifica. Está condicionado para trabajos que implican mucho contacto con otros, sin embargo, el problema característico que enfrenta es la falta de dirección.

## ESTILOS BASICOS DE CONDUCTA GERENCIAL

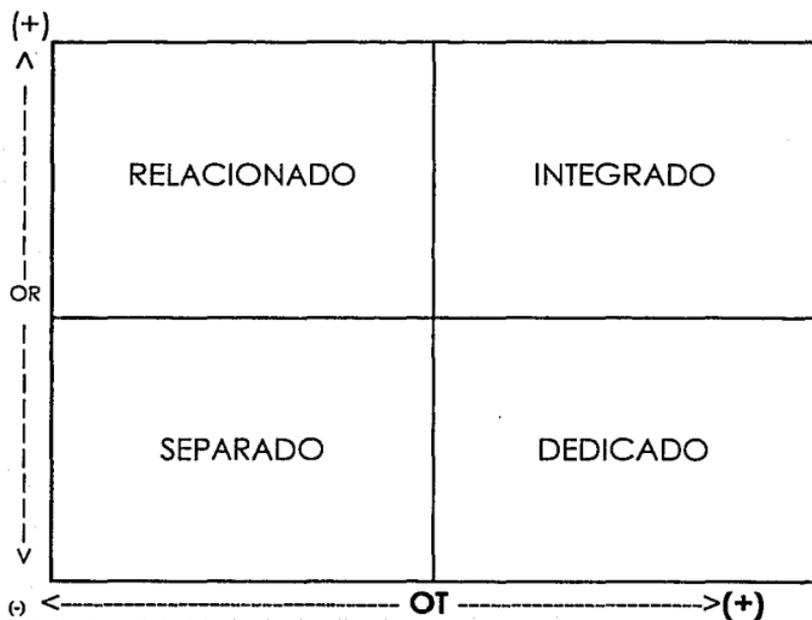


FIG 4

Existe también el Gerente Dedicado, quien tiende a dominar a otros, se identifica con el sistema técnico de la empresa y se preocupa más por las demandas tecnológicas que por el sistema humano. Juzga a sus subordinados por el grado en que pueden producir, evaluándolos y dirigiendo su trabajo constantemente. Su interés está plenamente dirigido a la producción y supone que el castigo es la mejor manera de impedir que los subordinados hagan las cosas que no deben.

Finalmente, en estos cuatro estilos básicos, está el Gerente Integrado, a quien le gusta participar y se incorpora en grupos de trabajo, trata de integrar las necesidades individuales con las tecnológicas. Se interesa tanto en el trabajo de equipo que olvida las necesidades de acción independiente. Su orientación está dirigida siempre hacia el futuro y evita el trabajo que tiene alto componente de rutina.

Sin embargo, esta teoría establece que no existe un estilo ideal, sino que cualquiera de estos 4 estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo, dependiendo de la situación en la cual se use y cada uno de los 4 estilos tiene un equivalente más efectivo y otro menos efectivo, dando origen así a otros ocho estilos denominados estilos gerenciales que pueden ser representados en la tercera dimensión.

Estos 8 estilos gerenciales reflejan el nivel de efectividad garantizado por la cantidad de orientación a la tarea y orientación a la relación, lo que resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa.

Como ejemplo podemos citar al estilo Básico Relacionado, que requiere alta orientación a las relaciones y baja orientación a la tarea y si se usa en una situación inapropiada, ya sea por que requiere menos orientación a las relaciones o más orientación a la tarea, o ambas, se le describe como un misionero, mientras que si es usado en una situación apropiada, se percibe como un promotor.

Lo mismo sucede en los otros tres estilos básicos siguiendo la proyección de la figura tridimensional. (fig. 5)

# ESTILOS GERENCIALES

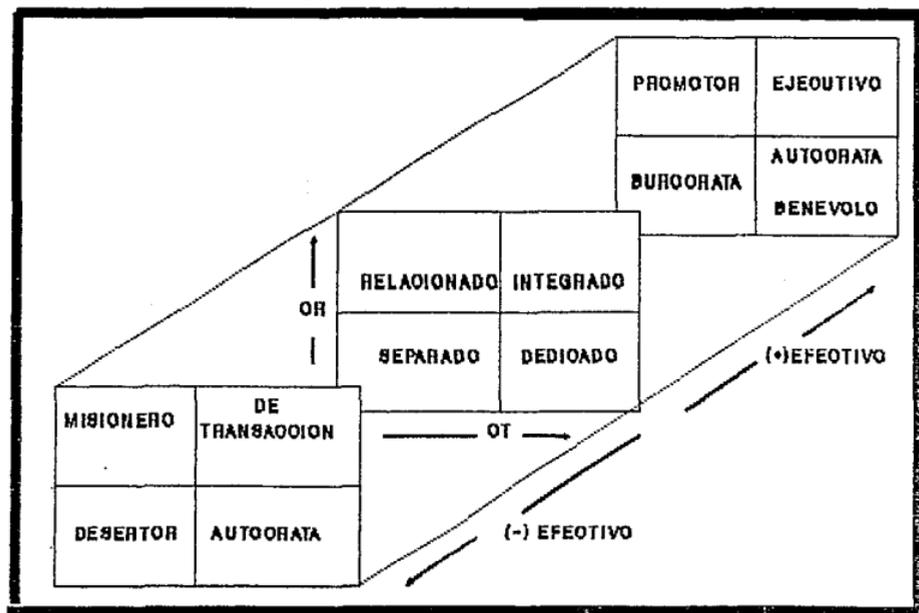


FIG. 5

## ESTILOS GERENCIALES

APROPIADOS	ESTILOS BASICOS	INAPROPIADOS
Promotor	Relacionado	Misionero
Ejecutivo	Integrado	De transacción
Burócrata	Separado	Desertor
Autócrata benévolo	Dedicado	Autócrata

Los ocho estilos gerenciales han sido definidos por J. Reddin como sigue:

**Ejecutivo:** Utilización de una marcada orientación a la tarea y marcada orientación a las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es por lo tanto más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma diferente y prefiere la conducción en equipo.

**De transacción:** Alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones en una situación que no lo requiere y quien es por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como un tomador de decisiones débil que se deja influir por las presiones, las cuales evita o minimiza.

**Autócrata Benévolo:** Usa alta orientación a la tarea y limitada orientación a las relaciones en una situación que así lo requiere y es por lo tanto más efectivo. Se le percibe como una persona que sabe lo que desea y como lograrlo sin crear resentimientos.

**Autócrata:** Es quien usa alta orientación a la tarea y limitada orientación a las relaciones en una situación inapropiada y quien es, por lo tanto, menos efectivo. Se le percibe como una persona que no confía en otros y que es desagradable o que tan sólo se interesa en la tarea inmediata.

**Promotor:** Quien usa alta orientación a las relaciones y limitada orientación a la tarea en una situación adecuada, siendo por lo tanto

más efectivo. Se describe como una persona que tiene confianza implícita en la gente, básicamente preocupada por el desarrollo de la persona.

**Misionero:** Una marcada orientación a las relaciones y limitada orientación a la tarea en una situación inapropiada por lo tanto es menos efectivo. Se percibe como alguien interesado en lograr sólo armonía.

**Burócrata:** Es quien usa baja orientación a la tarea y baja orientación a las relaciones en una situación apropiada y es por lo tanto más efectivo. Se percibe como alguien interesado en reglas y procedimientos y con deseos de controlar las situaciones usando tales reglas.

**Desertor:** Usa baja orientación a la tarea y baja orientación a las relaciones en situaciones inapropiadas y es por lo tanto menos efectivo. Se le percibe como ajeno a las cosas, pasivo y negativo.

Este es el repertorio de estilos, que según nos dice la teoría 3D, es un requisito para lograr la efectividad gerencial, es decir, expone que para que un gerente tenga éxito, es importante ser flexibles utilizando un amplio repertorio de estilos dependiendo de la situación a la que se aplique, evitando reaccionar a la misma manera en todas las situaciones.

Para esta teoría, también es muy importante la interpretación de la situación, la cual es dividida en 5 elementos por medio de los cuales pueden expresarse todas las demandas de la situación. (Fig. 6) Estos elementos son:

- **Organización:** son los factores que influyen el comportamiento dentro de un sistema social y que es denominado también como "cultura", factores extrínsecos, valores, etc.
- **Tecnología:** Se refiere a la manera en que se realiza una tarea para lograr la efectividad gerencial.
- **Supervisor:** es la persona con más autoridad en un nivel jerárquico.

- **Subordinado:** Es una persona sobre la cual el gerente tiene autoridad y por cuyo trabajo es responsable.
- **Colaborador:** Es una persona con posición similar dentro de la organización y que interactúan con ellos para el logro de los resultados.

Esto implica que un gerente necesita tan solo evaluar estos 5 elementos con precisión para hacer un diagnóstico completo de la situación, ya que la tarea gerencial reside en controlar la situación.

## RELACION GERENTE-ELEMENTOS SITUACIONALES.

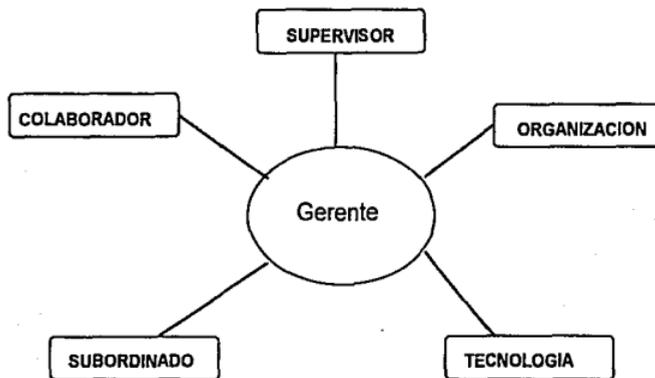


Fig. 6.

## CAPITULO II

**"INVESTIGACION SOBRE LIDERAZGO"**

***"NO ES CUESTION DE TRABAJAR MAS, SINO  
DE TRABAJAR CON MAS INTELIGENCIA"***

***BLANCHARD***

## INVESTIGACIONES EN ALGUNAS UNIVERSIDADES LOCALES

Con la finalidad de conocer la importancia que ha tenido el liderazgo a nivel estudiantil y profesional, se revisaron algunas investigaciones realizadas en diferentes universidades y se encontró lo siguiente:

En la Universidad Tecnológica de México, existe una tesis de Laura Patricia Durán Aguilar, realizada en 1990 para la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, llamada "El líder Organizacional en México", sin embargo, uno de los objetivos principales de este trabajo es sólo el de conocer a través de nuestra historia a diferentes tipos de líderes.

Inicia con Cuauhtémoc (1520), último rey mexica, distinguido por su valor y capacidad de dirigir.

Miguel Hidalgo (1810), hombre de carácter sacerdotal de gran inteligencia y de poder de influencia decisiva sobre la población. Concluye que la aparición de líderes a lo largo de nuestra historia, es una respuesta a las situaciones económicas, políticas y sociales, dadas por la evolución de una sociedad dinámica.

Posteriormente se citan algunos de los líderes empresariales mexicanos como son:

Emilio Azcárraga Vidaurreta, quien por su carácter obstinado, sentido práctico, tenacidad y gusto por los negocios, funda Ford Company. En 1930 surge XEW (La voz de la América Latina) y al paso de algunos años forma el coloso que ahora es Televisa. Participa también como consejo técnico para la creación del IMSS.

Fernando Pazos Soza, prototipo de mediano empresario, fundador de XEU. Implantó el reparto de utilidades en sus empresas, mostrando siempre respeto por sí mismo e interés por sus empleados.

En este trabajo se observa ya la preocupación por conocer los orígenes de los líderes, sus logros y sus cambios al paso de los años.

Otro trabajo es el de Sergio Alberto Sánchez Salazar, realizado en 1991 intitulado: "La influencia que ejerce el estilo de liderazgo sobre la efectividad de un grupo de trabajo".

En este trabajo se habla ya de efectividad y de algunos modelos de liderazgo, así como de los estilos básicos. Se apoya sobre todo del Modelo de Douglas Mc. Gregor, con sus clásicas teorías "X" y "Y".

En la Universidad Iberoamericana se han escrito ya 3 trabajos sobre liderazgo, dos de los cuales fueron para obtener el título de Licenciatura en Psicología y uno más para Licenciatura en Relaciones Industriales.

La primera de éstas, fue escrita en 1973 por Edith Tovar y lleva por nombre "Las relaciones Industriales y el liderazgo en la Empresa". El tema central es la autoridad, su importancia teórica y el manejo de la autoridad, o del comportamiento directivo. Plantea al Sistema Administrativo Grid como un marco funcional para todas las empresas que permite observar el estilo gerencial acorde con la satisfacción de las necesidades humanas, espirituales y materiales.

Todo este estudio está dirigido hacia la misión que tienen los Licenciados en Relaciones Industriales como promotores del cambio en el desarrollo de la mentalidad y educación tanto de los ejecutivos como de cada uno de los integrantes de la empresa.

La segunda tesis es una revisión bibliográfica llamada "Análisis dogmático de un líder ejecutivo". Fue elaborada en 1989 por Eleana G. Vázquez. Está formada por una serie de definiciones de varios autores y resúmenes de diferentes teorías de liderazgo, sobre todo de aquellas que suponen que los líderes deben tener ciertas características para serlo.

El tercero y último trabajo existente, es una tesina de Ignacio Alberto Fernández, elaborada en 1989 y lleva por nombre "Estudios sobre los estilos de liderazgo".

Establece que el liderazgo es el pilar de cualquier empresa. Se interesa por determinar la repercusión que tiene el estilo de dirección de un líder, sobre el grupo de trabajo.

Es un estudio dirigido al área de Psicología del Trabajo, cuyo objetivo es destacar la importancia de los estilos de liderazgo para el desarrollo de una organización empresarial. Resalta la importancia de la complementación del líder empresarial para interesarse por la producción y por el personal.

## **ALGUNOS MATERIALES SOBRE LIDERAZGO**

El liderazgo es un tema cada vez más importante, lo que inició como un tema únicamente social es ahora de suma importancia para muchas otras áreas, entre otras para la industria, donde ha tomado gran auge.

Se puede observar cada vez con más frecuencia, la utilización del término "Liderazgo" en libros, revistas y películas, referentes al manejo de personal, por ejemplo:

### **La revista "INDUSTRIA"**

Editada por CONCAMIN (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos).

En su volumen 4 No. 39 de Mayo de 1992, cita un artículo llamado "Liderazgo de las Organizaciones Empresariales", escrito por Jesús Cevallos Gómez.

Habla del cambio, de la competencia y de la apertura económica-comercial, tema de actualidad, en el cual debemos asumir la responsabilidad de un México moderno.

Dice:

"La nueva cultura productiva es un reto tanto social como empresarial de los 90's. Enfrentarlo con éxito nos exige reflexionar cuidadosamente sobre los valores personales y sociales que nos permitan avanzar por este camino: UNIDAD, CALIDAD TOTAL Y CAPACIDAD DE LIDERAZGO".

Lo importante para las organizaciones es contar con dirigentes talentosos, prudentes y con compromiso social que aliente a sus seguidores a continuar trabajando en favor de una adecuada promoción del empresario, que lo motive a superarse en su importante papel de generador de riqueza, empleo y bienestar para todos los mexicanos.

### **La revista "CONTADURIA PUBLICA".**

Editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. de La Federación de Colegios de Profesionistas, en su número 253 de Septiembre de 1993, cita un artículo llamado " Desarrollo Gerencial para lograr Calidad Total Empresarial ", escrito M. en C. Magalí Chain Palavacini.

Define al gerente como el ejecutivo responsable de la calidad total en su organización y como un excelente supervisor con capacidad para tomar decisiones acertadas.

Dice:

" La transformación empieza con el líder quien tiene a su cargo un sistema humano que desarrollar a lo óptimo. Continúa con el propio organismo y la administración de la misma. La transformación da como consecuencia una ruta hacia el éxito de la organización y consecuentemente del grupo humano que ahí colabora".

Como en todas las empresas, la calidad total es un reto que se debe afrontar con firmeza y el liderazgo aplicado por los gerentes, transformar al filosofía de la calidad a su más alta expresión.

### **La revista "EXPANSION"**

Es una revista mexicana de negocios con amenas e importantes secciones, por ejemplo, **El memo ejecutivo**, donde se describen interesantes artículos con opiniones de importantes ejecutivos.

En su número 625 del mes de Septiembre de 1993, cita un artículo denominado "Como ser jefe", escrita por María Josefa Cañal, quien hace una recopilación con entrevistas a Lino García como un instructor independiente que ha trabajado con grupos por más de 10 años, y con Jorge Delgado quien es director del D.J. Consultores asociados.

El artículo habla de la exigencia de los nuevos tiempos para cambiar los jefes autoritarios por líderes carismáticos con seguridad en sí mismos y capacidad para delegar.

"Las empresas de éxito son aquellas que viven el liderazgo con su gente"<sup>1</sup>

García (1993), considera que existe un rechazo al jefe, porque la cultura mexicana es muy autoritaria desde la misma familia y al llegar a la empresa, se trae esa carga de autoridad paterna que representa al jefe. Opina que actualmente se requieren líderes que preparen a sus colaboradores para alcanzar los objetivos por sí mismos y así evitar la dependencia y fomentar la idea de delegar.

Por otra parte, Jorge Delgado (1993), expresa que las habilidades para dirigir no son innatas como solía pensarse, sino aprendidas y la gente las adquiere a través de su desarrollo. Establece también, entre los papeles del jefe y el líder donde el primero está apoyado en una autoridad formal, por la responsabilidad que la organización le confiere, mientras que el líder tiene el carisma y logra el desarrollo de la capacidad para influir en la gente conciente de lo que hace.

---

<sup>1</sup> Cañal María Josefa (1993), "Como ser un mejor jefe". Expansión. Volumen XXV, número 625, pag. 78.

## PELICULAS SOBRE LIDERAZGO

### **"DOCE AL PATIBULO"**

#### **Dirty Dozen**

#### **The deadly mission**

Es una historia de Mark Bodgers estelarizada por Telly Savalas.

#### **Argumento:**

Transcurre en el año de 1944, cuando al cadete Wright le es asignada la misión de desaparecer un almacén de armas y proyectiles, localizado al norte de Italia, durante la 2a. Guerra Mundial. Esta misión, lleva un alto riesgo de muerte, por lo que no podrían arriesgarse más soldados preparados y le proponen el entrenamiento de doce presos condenados a la horca o a largos periodos de prisión.

El cadete elige a doce hombres acusados de ladrones, asesinos y embusteros y forma con ellos un selecto grupo para la misión.

La capacitación de estos hombres requiere de un gran esfuerzo y de un trato muy especial, sin embargo, logra hacer de ellos a un valiente e importante grupo de soldados que durante la batalla para realizar la misión se comportan acertivamente como lo habría hecho el mejor grupo de soldados.

El final lleva al logro de la misión, al orgullo del cadete Wright y a la reformatión de los presos que lograron el éxito.

#### **Comentarios:**

Esta es una película que muestra un alto grado de liderazgo, donde el cadete Wright, quien lleva el papel de líder, sigue un procedimiento que a pesar de que no es premeditado se apega al modelo de liderazgo situacional.

Al inicio del entrenamiento su trato es claramente directivo, debido al nivel de madurez de sus subordinados, quienes son guiados para lograr

mejorar no sólo sus habilidades como soldados, sino también su disposición para el logro de la misión.

Según transcurre la película, el desempeño de los subordinados, va mejorando hasta llegar el grado que nuestro modelo de estudio lo llamaría "nivel 4 de madurez", en el cual los seguidores son capaces de tomar decisiones y a su vez, el líder puede delegar labores de importancia en ellos.

Esta es la parte final de la película, donde el líder no se encuentra presente para tomar una decisión importante, sin embargo sus subordinados ya están preparados para decidir lo mejor.

Esto lleva al cadete Wright al logro de sus objetivos y a su realización como líder.

## **"LA SOCIEDAD DE LOS POETAS MUERTOS"**

### **Dead Poets Society**

Es una historia de Tom Shulman, dirigida por Peter Weir y estelarizada por Robin Williams.

La historia se desarrolla en una prestigiosa universidad de los E.U.A., donde se lleva un sistema de internado con reglas muy rígidas, semejantes al sistema militarizado. Es una escuela únicamente para hombres.

Robin Williams es un profesor de Literatura y lleva el papel de líder durante la película. Se distingue del resto de los profesores, por llevar un sistema de enseñanza extremadamente diferente al tradicional que se ha llevado a cabo durante mucho tiempo en esa institución.

El trato diferente que da a cada uno de sus alumnos, lo convierte en un líder situacional que se preocupa por identificarse con sus subordinados.

Sus clases son por medio de juegos de adolescentes, utilizando lenguaje y temas coloquiales que lleven a sus alumnos al interés por la poesía. Siete jóvenes son quienes más se identifican con su profesor y forman, guiados por él, un grupo de estudio de nombre "La Sociedad de los Poetas Muertos", que se reúne por las noches a leer, pero fuera de sus cuartos, de donde se salen sin autorización, y esto lo convierte en una verdadera aventura que los lleva a tomar decisiones sobre el verdadero objetivo de sus salidas, que es leer juntos la poesía y al aire libre.

El grupo es descubierto en una de sus salidas nocturnas, motivo por el cual, deciden despedir al profesor de la institución, sin embargo, los alumnos están ya tan identificados con él, que evitan la despedida con la unificación de opiniones.

### Comentarios:

Esta película, también es una muestra del manejo que tiene el líder sobre sus subordinados.

En este caso, el profesor llevó un seguimiento en el trato y la dirección que daba a sus alumnos, contemplando variables como la edad de sus seguidores, la disposición de ellos y el interés de los jóvenes.

En esta película se puede observar el manejo de personal que tiene el líder, así como el desarrollo y maduración que siguen los subordinados.

## **"12 HOMBRES EN PUGNA"**

### **12 Angry men**

Es una historia de Reginald Rose, dirigida por Sydney Lumet, protagonizada por Henry Fonda.

#### **Argumento:**

La historia se desarrolla en la sala de un juzgado donde se acusa a un joven de 18 años por el asesinato de su padre.

Esta sentenciado a muerte por el delito cometido y la decisión de culpabilidad o inocencia, se pone a consideración de 12 hombres que forman el jurado del caso.

Este grupo de jueces se reúnen en una pequeña sala de juntas, donde inicialmente muestran apatía al caso y poca disponibilidad para ofrecer su tiempo en la toma de esa decisión.

Surge uno de los participantes quien propone evitar comentarios y optar por la pena de muerte, dando para ésto un argumento que algunos otros aceptan. Es aquí donde surge Henry Fonda para dirigir las opiniones del grupo haciendolos partícipes a todos del problema a resolver.

Plantea decisiones democráticas y despues de algunas opiniones sobre el caso lo lleva a votación, sin embargo uno de los requisitos del juzgado es llegar a la decisiónunánime y no sólo a las mayorías, así que el protagonista trata de unificar el resultado e inicia una discusión donde cada uno expone su punto de vista.

Finalmente sólo uno de los jurados apoya la pena de muerte y esto los ha llevado ya a varias horas de discusión.

Es Henry Fonda quien lleva a ese hombre a una personalización del problema hasta que decide cambiar su opinión para unificarse al grupo y declarar inocente al joven acusado.

### Comentarios:

Esta es una película que nos muestra un ejemplo muy claro de la capacidad de liderazgo que tiene el protagonista, así como de los pasos a seguir para la toma de decisiones. Inicialmente se observa un liderazgo de tipo democrático, donde lo lleva a votación, pero también individualiza a cada uno de los seguidores como lo hace al final, donde involucra de manera especial y directa a quien así lo requiere

## LIBRO "SECRETOS DE LIDERAZGO DE ATILA"

Se han escrito también algunos libros con estilo novelesco que hablan de líderes y que son de gran difusión entre empresarios y hombres de negocios.

"Secretos del Liderazgo de Atila", es un Best Seller escrito por el Dr. Wess Roberts, quien explica de manera sencilla y con un lenguaje coloquial las tácticas de Atila (395 D.C. Rey de los Hunos), aplicadas a los negocios de nuestros días.

Durante la lectura, el autor expone por medio de pensamientos y frases célebres, características de gran importancia para los líderes y dirigentes exitosos.

En ciertos momentos, se tocan conceptos importantes como:

"El liderazgo es el privilegio de tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar adelante los propósitos de la organización".

En este libro, se apoya sobre todo la idea de que el líder debe poseer ciertas cualidades para dirigir hábilmente: Lealtad, valor, deseo, comprensión, anticipación, decisión, oportunidad, espíritu de victoria, responsabilidad, organización, tenacidad, etc.

Y, a pesar de que nuestro modelo de estudio difiere mucho de esta teoría, este libro fue enviado por el Dr. Wess a varios autores de temas y series semejantes, los cuales dieron su opinión acerca de este libro. Entre otros, está la opinión del Dr. Kenneth Blanchard, creador del Modelo de Liderazgo Situacional, quien sólo expresó: "Es un libro lleno de imaginación y colorido".

## LIBRO "DE BARBAROS A BUROCRATAS"

Es un libro escrito por Lawrence M. Miller , presidente de Miller Consulting Group y asesor de empresas como "Xerox", "3M", "Eastman Kodak", etc.

Explica un esquema de la teoría del ciclo vital de las empresas desde su origen hasta su posible ocaso, distingue las etapas naturales de su crecimiento corporativo y analiza los retos que enfrentan los líderes en cada etapa de este proceso.

Identifica siete estadios de la vida corporativa y los siete estilos de liderazgo que predominan durante cada estadio.

1) **El profeta.-** Es aquél que rompe los moldes y concentra las energías humanas que impulsan a la compañía hacia adelante. Tiene ideas visionarias y originales, induce en sus seguidores la energía y creatividad, reacciona ante los incentivos del medio ambiente, inventando un nuevo producto.

2) **El bárbaro.-** Es el dominador de la crisis, el conquistador que pone en marcha el crecimiento rápido. Sus puntos fuertes son la disciplina y la acción rápida. El bárbaro manda y ordena y no es fácil que consulte a nadie ni que delegue atribuciones.

3) **El Constructor o Explorador.-** Es el individuo que pone en acción los conocimientos y las estructuras para el desarrollo de la organización. Es la fase de especialización que da forma y madurez a la corporación. Los líderes continúan siendo creativos y ágiles. Los constructores forjan las vías internas para una producción eficiente, mientras los exploradores continúan el impulso hacia el exterior.

4) **El Administrador.-** Es quien aporta la integración sistemática y estructural una vez conquistado el territorio y los mercados lanzará la producción. Los líderes triunfadores se enfrentan a su reto máximo.

5) **El Burócrata.-** Aquí los líderes se separan de sus seguidores y pierden el sentido social. Los empleados empiezan a dudar de que sus líderes tengan una visión clara del futuro de la organización y los jefes dudan de sus propias estrategias. Existe una pérdida total del interés.

6) **El Aristócrata.-** Es el heredero de la riqueza, no se esfuerza por hacerla crecer o crear algo nuevo. Se presenta como persona de gran educación, obediente a un protocolo social rígido, pero no produce ninguna riqueza.

7) **El Sinergista.-** Es quien mantiene el equilibrio, quien continúa el progreso de las estructuras tomando en cuenta las aportaciones del bárbaro, del constructor, del explorador y del administrador .

Finalmente se expresa que el ciclo vital no es una forma de predestinación cultural, pero el entender las diferentes fases del ciclo es de utilidad para un líder empresarial, incluso para que sepa reconocer su propia personalidad y las de sus supervisores y subordinados, lo que lo lleve a ser un líder más eficaz.

## ORIGEN DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

### ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO E.U.A.

El liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard tiene su origen en los estudios realizados por las oficinas de investigación de negocios en la universidad del estado de Ohio en E.U.A., donde a partir de 1945 se iniciaron los estudios sobre el comportamiento del líder y, tras un estudio realizado por medio de cuestionarios que tienen como objetivo describir la forma en que los líderes realizan sus actividades, se identificaron dos dimensiones distintas y precisas:

**1.- LA ESTRUCTURA INICIAL.-** Se refiere al "Comportamiento del líder para delinear su relación con los miembros del grupo de trabajo y tratar de establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y métodos de procedimientos", es decir, el líder marca normas y reglamentos a los miembros del grupo, explicando lo que se espera de ellos.

**2.- LA CONSIDERACION.-** Se refiere a un "comportamiento indicador de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el líder y los miembros de su personal". Aquí, el líder escucha a los miembros del grupo y se dispone a hacer cambios.

Este estudio llegó a la conclusión de que el comportamiento del líder se puede describir como la mezcla de ambas dimensiones, por lo que por primera vez, se graficó con dos ejes separados en vez de uno continuo, formando cuatro cuadrantes que mostraban diferentes combinaciones de la estructura inicial y la consideración. (Fig.7)

Esta estructura sirvió de base para el estudio de muchas teorías subsecuentes.

Lo que aquí nombraron "Consideración", es lo que en el liderazgo situacional sería la "Conducta de Relación" y la "Estructura Inicial" sería la "Conducta de Tarea". Ambos ejes van de bajo a alto nivel, partiendo del centro y formando cuatro posibles combinaciones para describir la conducta del líder.

## ESQUEMA DE LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DEL ESTADO DE OHIO

(ALTA)

C O N S I D E R A C I O N	ALTA CONSIDERACION Y BAJA ESTRUCTURA	ALTA ESTRUCTURA Y ALTA CONSIDERACION
	BAJA ESTRUCTURA Y BAJA CONSIDERACION	ALTA ESTRUCTURA Y BAJA CONSIDERACION

(BAJA)

ESTRUCTURA INICIADORA

(ALTA)

FIG 7

## ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

En el Centro de Investigación de Encuestas (Survey Research Center) de la Universidad de Michigan, se trataron de abordar estudios de liderazgo, localizando grupos con las características que se relacionan entre sí. Las estadísticas dieron como resultado, dos conceptos, los cuales fueron denominados:

- Orientación hacia los empleados y ,
- Orientación hacia la producción.

Los líderes orientados hacia los empleados eran aquellos que ponían énfasis en el aspecto de las relaciones en su trabajo, aceptan la individualidad y las necesidades personales y se interesan por todo lo que respecta a sus subordinados

Por el contrario, la orientación hacia la producción se apoya sólo en los aspectos técnicos del trabajo, subrayando el aspecto productivo de las relaciones. Considera a los empleados como herramientas para lograr los fines de la organización.

En 1947 la Oficina de Investigación Naval de los EUA concedió un contrato de Investigación Social de Michigan para estudiar los factores que incluyen a la productividad de un grupo de trabajo y la satisfacción de sus miembros.

El sitio de estudio fue la casa de "Prudential Insurance Company" en Newark, New Jersey.

Se llevaron a cabo más de 400 entrevistas en la organización. Los resultados mostraron que los supervisores de grupos de trabajo de alta productividad tenían mayores probabilidades de :

- Estar orientados al empleado más que a la producción.
- Gustar del grado de autoridad y responsabilidad de su trabajo.
- Dedicar más tiempo a la supervisión.

## CAPITULO III

**"LIDERAZGO SITUACIONAL"**

**"NO HAY NADA TAN INJUSTO COMO TRATAR  
POR IGUAL A LOS QUE SON DESIGUALES"**

**BLANCHARD**

## **LOS AUTORES DEL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL**

Los autores de este modelo son Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, dos amigos de ascendencia de líderes, quienes en 1977 se interesaron en el tema y juntos crearon el "Modelo de Liderazgo Situacional", dando importantes aportaciones al campo de las ciencias aplicadas al comportamiento.

### **KENNETH H. BLANCHARD**

Hijo de Theodore Blanchard, un antiguo oficial de la Marina, condecorado con dos estrellas de plata, la medalla presidencial y un reconocimiento al mérito de la Universidad Naval, por su valor y su liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial, se le consideró como un líder dedicado, inspirado y cariñoso, quien peleó por su gente y por el más débil.

Kenneth H. Blanchard es un notable escritor, asesor, pedagogo y conocido conferenciante en convenciones por los Estados Unidos de América en seminarios y reuniones empresariales, catedrático de la Universidad de Massachusetts (Amherst), en la especialidad de "Liderato y Conducta Organizativa".

Es fundador de la firma consultora "Blanchard Training and Development, Inc.", de San Diego California.

Blanchard estudió Filosofía y Ciencias Políticas en la Universidad de Cornell y Licenciado en Sociología y Consultoría por la Universidad Colgate, con Doctorado en Administración y Gestión de Empresas.

## **PAUL HERSEY**

Paul Hersey es un reconocido instructor, orador, educador y conferencista de renombre internacional, fundador del "Centro para Estudios sobre Liderazgo" que actualmente se encuentra en Escondido, California.

Ha sido colaborador en la capacitación de un gran número de gerentes y supervisores de muchas empresas y organizaciones industriales. Su enfoque sobre liderazgo ha llegado a ser ampliamente aceptado en los E.U.A., así como en otros países del mundo.

K.H. Blanchard y P. Hersey escribieron entre otros, su libro "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources", que fue editado en español por primera vez en 1981 y actualmente en su cuarta edición, empieza a utilizarse como manual de enseñanza en las escuelas de Administración de Empresas y, contiene la descripción de su modelo de Liderazgo Situacional.

Recientemente, sus trabajos se han separado, pero siguiendo siempre su interés por los Recursos Humanos. K. H. Blanchard, escribió el libro "El líder, el ejecutivo al minuto" de su colección de gran éxito "El ejecutivo al minuto" y lo dedicó a Paul Hersey, quien a su vez, escribió el libro "El ejecutivo eficaz... Los otros 59 minutos" y hace un especial reconocimiento a K. Blanchard.

Esto nos habla, no sólo de una gran amistad entre los autores, sino también de una gran dedicación y continuidad en sus estudios por el comportamiento humano.

## MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

El modelo de liderazgo situacional, más que una teoría es un modelo o patrón de eventos que existe y podemos aprender y como consecuencia repetir, lo cual lo hace práctico y eficaz para identificar las estrategias requeridas al resolver problemas constantes en situaciones de liderazgo.

Este modelo fue desarrollado con la intención de que todos aquellos que se dedican a la dirección de personal, tengan más éxito en sus interacciones diarias con otras personas, y a entender el nivel de madurez de sus seguidores, los cuales son el factor más importante en cualquier situación directiva.

La base del Modelo de Liderazgo Situacional está en la interrelación de 3 variables:

- a) El grado de dirección y guía que proporciona el líder (comportamiento de tarea).
- b) El grado de apoyo socio-emocional que da el líder a sus seguidores, (comportamiento de relación) y,
- c) El nivel de disponibilidad que muestran los seguidores al llevar a cabo tareas específicas (madurez).

Las dos primeras variables, fueron graficadas en un eje vertical y otro horizontal, divididos en dos partes iguales cada uno, dando como resultado 4 cuadrantes que representan los cuatro estilos básicos de liderazgo.

## **ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO**

Los cuatro estilos básicos de liderazgo son patrones de conducta que presenta el líder al tratar de influir en las actividades de otros según lo perciben ellos.

Así que es posible describir la conducta de liderazgo de cuatro maneras diferentes: (Fig. 8)

E1.- El Estilo de liderazgo con alta conducta de tarea y baja conducta de relación, caracteriza a los líderes por ser directivos, es decir, indican a los seguidores lo que deben hacer, como, cuando y donde realizarlo. La comunicación va en un sólo sentido, del líder hacia el seguidor.

E2.- Alta conducta de tarea y alta conducta de relación, aquí, se proporcionan los lineamientos para el logro de los objetivos, y al mismo tiempo, el líder proporciona explicaciones otorgando a sus seguidores posibilidades de aclaración.

E3.- Alta conducta de relación y baja conducta de tarea, el líder proporciona a sus seguidores el apoyo socio-emocional, promoviendo el dialogo para que los seguidores hagan sus contribuciones para la toma de decisiones, sin que el líder indique los lineamientos a seguir.

E4.- Baja conducta de relación y baja conducta de tarea. El líder da poca dirección y pequeñas cantidades de apoyo emocional a sus seguidores, dando casi la total libertad en la toma de decisiones.

## ESTILOS BASICOS DE COMPORTAMIENTO DEL LIDER

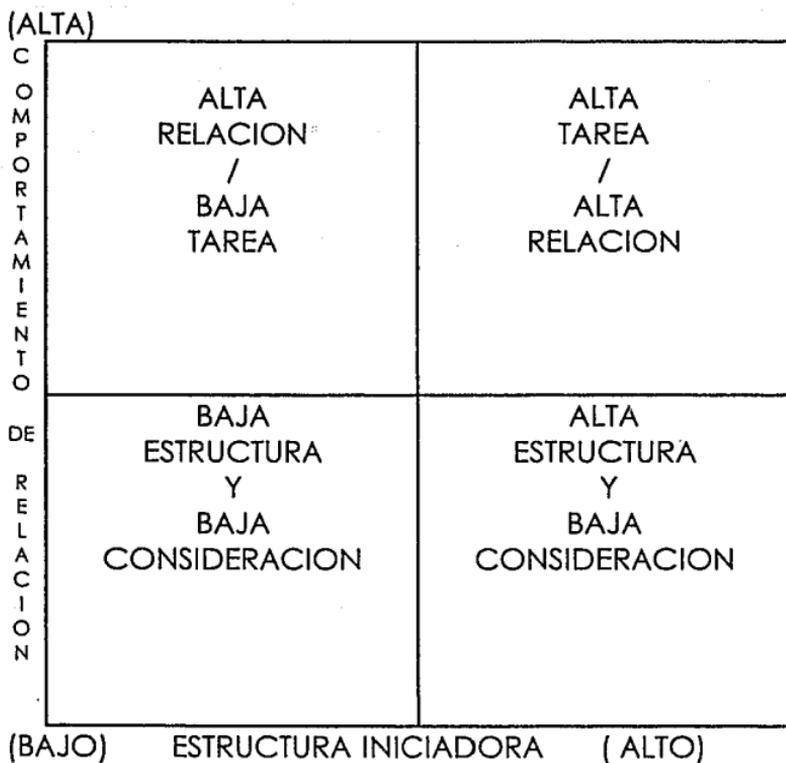


FIG 8

## NIVELES DE MADUREZ

El modelo de Liderazgo Situacional pone principal énfasis en el comportamiento del líder en relación con sus seguidores, considerando que "Los seguidores son el factor crucial en cualquier situación directiva" (Fillmore H. Stanford), porque son capaces de aceptar o rechazar al líder y éste puede a su vez, determinar el poder que éste puede alcanzar.

Es por esto que los estilos de liderazgo antes mencionados, tienen que concordar con los niveles de madurez de los seguidores.

La madurez es definida por Blanchard y Hersey (1977) como "La habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento". Es importante aclarar, que esta definición debe utilizarse únicamente en la realización de una tarea específica y no en un sentido total. Tomando en cuenta que todas las personas tienden a ser más o menos maduras en unas tareas que en otras, según su habilidad en el gusto por realizarlas.

Así que podemos hablar de dos dimensiones: la habilidad (madurez en el trabajo); y la Voluntad (madurez sociológica).

La habilidad tiene que ver con los conocimientos, experiencia y destreza necesarios para realizar ciertas tareas.

La voluntad o deseo de hacer las cosas, se refiere a la confianza, compromiso y motivación de los seguidores, para cumplir con una tarea determinada.

La madurez de los seguidores es gradual, dependiendo de la combinación entre la habilidad y la voluntad para realizar una tarea específica.

La persona sociológicamente madura, no necesita estímulo para realizar las cosas bien. La edad puede ser un factor importante pero no tiene relación directa con la madurez de que habla el liderazgo situacional. Lo más importante aquí es la edad sociológica y no la cronológica.

La escala de madurez se encuentra dividida en cuatro niveles:  
(Fig. 9)

#### NIVELES DE MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

ALTA	MODERADA		BAJA
M4	M3	M2	M1
Capaz y dispuesto o motivado	Capaz pero Indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o motivado	Incapaz e indispuesto o inseguro

Fig. 9

M1.- Corresponde a un nivel de madurez bajo, donde el seguidor es incapaz y carece de voluntad o confianza en sí mismo, es decir, no tiene la suficiente habilidad ni el deseo de realizar un trabajo determinado.

M2.- Corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado, donde las personas, tienen el deseo y la confianza, pero no la habilidad para hacerse responsables de su trabajo.

M3.- Corresponde a un nivel de madurez entre moderado y alto, donde los seguidores tienen la capacidad para desempeñar la tarea, pero no están dispuestos a usar dicha habilidad.

M4.- Es el nivel de madurez alto, donde las personas tienen la capacidad y la disponibilidad o deseo de tomar responsabilidades, además de que tienen la confianza en sí mismos, para realizar una tarea específica.

## **RELACION ENTRE LOS ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO Y LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES**

Estos son dos fenómenos diferentes que al unirse pueden ser representados por una curva en forma de campana denominada "Curva Prescriptiva", que demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente (fig.10).

Los estilos básicos, tienen que coincidir con los niveles de disponibilidad de los seguidores, dando origen así a los cuatro estilos de liderazgo:

### **ORDENAR - PERSUADIR - PARTICIPAR - DELEGAR**

**ORDENAR.-** Es también llamado dirigir, y corresponde al cuadrante número 1 (Q1 o S1), en el cual existe un nivel bajo de madurez, ya que las personas no pueden o no quieren hacerse responsables de realizar un trabajo, posiblemente debido a su falta de habilidad o a la inseguridad en ellos mismos. Por lo tanto, el líder debe usar el "E1" (ordenar), dirigiendo y supervisando específicamente a los seguidores, indicándoles lo que deben hacer, como, cuando y donde realizarlo. Sin embargo, es importante aquí, no caer en lo permisivo ya que puede interpretarse como liberal o como un premio a la falta de desempeño, por lo cual debe presentarse una baja conducta de relación y alta conducta de tarea.

**PERSUADIR.-** Es el estilo E2, colocado en el segundo cuadrante, correspondiente a un nivel de madurez entre bajo y moderado denominado M2, donde el subordinado carece de la habilidad para hacerse responsable de su trabajo, sin embargo, tienen la confianza en sí mismo y el deseo de hacerlas, por lo cual el líder debe usar el E2, proporcionando una alta conducta de tarea, dirigiendo y guiando al subordinado, combinando con una alta conducta de relación, reforzando su voluntad y entusiasmo a través de la comunicación y explicación bilateral, es decir, explicado el porque de las decisiones y permitiendo aclaraciones.

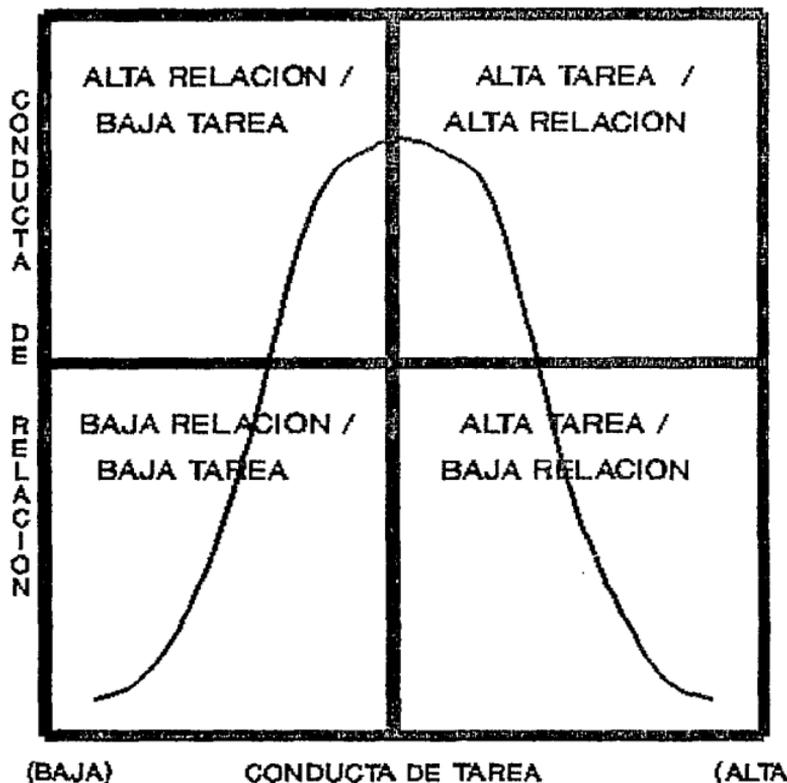
**PARTICIPAR.-** Es el Estilo 3, utilizado en personas con un nivel de madurez entre moderado y alto (M3), correspondiente a subordinados con la habilidad o los conocimientos necesarios pero con poca disponibilidad para realizar las tareas que el líder les pide.

En algunas, ocasiones se debe a la falta de seguridad en sí mismos. Esto nos indica que existe una falta de motivación y que el líder necesita utilizar una baja conducta de tarea y una alta conducta de relación, apoyando y alentando la participación de los seguidores, quienes participan en la toma de decisiones y comparten los lineamientos y la dirección.

**DELEGAR.-** Es el Estilo 4, utilizado donde el nivel de madurez es algo, debido a la capacidad y disponibilidad que poseen los seguidores, esto los hace responsables en la toma de decisiones y por lo tanto requieren de poca dirección y de un apoyo no mayor al normal, por lo cual, el líder debe mostrar una baja conducta de tarea y baja conducta de relación, y se limita a observar y vigilar el cumplimiento de las tareas que delega a sus subordinados.

# ESTILO DEL LIDER

(ALTA)



A L T A		M O D E R A D A		B A J A	
M 4	M 3	M 2		M 1	

FIG. 10

## LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU RELACION CON EL PODER

Existe una gran relación entre el concepto de poder y de liderazgo, debido al uso del poder que hace el líder al influir sobre el comportamiento de sus seguidores.

Así que el líder debe juzgar el porqué del poder que posee y sobre todo revisar la forma en que lo utiliza.

El poder ha sido definido por muchos autores y de diferentes maneras, también ha sido conocido con otros conceptos como el de Autoridad y Liderazgo. Hersey (1979) define al liderazgo como "cualquier intento por influir en otros", y al poder como "el potencial de influencia de un líder" y a la autoridad como una especie particular de poder que tiene su origen en el puesto que ocupa un líder.

De esta manera, podemos decir que la autoridad es el poder legitimizado por la posición formal de una organización, y el poder pasa a ser un recurso que permite al líder influir en sus seguidores.

El poder puede dividirse en dos clasificaciones básicas: El poder de posición y el poder personal.

**El poder de Posición.-** es aquel que se deriva de la autoridad que da el puesto que se ocupa en la organización.

**El poder Personal.-** es el grado en que los subordinados se interesan, confían y respetan a su líder, compartiendo con él sus aspiraciones y sus metas.

Así que la mejor situación de un líder es poseer tanto el poder personal como el poder de posición.

Existe también otra clasificación del poder realizada por Hersey y Goldsmith (1979) con siete bases identificadas como fuentes potenciales para influir en comportamiento de otros. Estas son:

**El poder Coercitivo.-** Se basa en el modo donde el líder logra el cumplimiento de sus deseos por medio de las reprimendas, castigos o la destitución.

**El poder Legítimo.-** Está relacionado por el puesto que ocupa el líder o el título que posee. Aquí se influye sobre el comportamiento de los seguidores porque piensan que este tiene el derecho o el poder de decidir por el puesto que ocupa en la organización.

**El poder de Recompensa.-** basado en la percepción que tiene el seguidor como medio para obtener un reforzador que pueda ir desde el reconocimiento hasta un aumento de sueldo, por lo que el líder logra el cumplimiento de sus deseos.

**El poder de Conexión o de Relación.-** se basa en la relación que tiene el líder con personas poderosas o importantes que hacen al seguidor que realice sus deseos con la intención de lograr un beneficio de esos conocimientos.

Estas cuatro bases del poder, están relacionadas con el poder de posición del que se citó anteriormente. Las otras tres bases de poder se encuentran relacionadas con el poder personal:

**El poder de Capacidad o del Experto.-** se basa en los conocimientos, experiencias y habilidades del líder para inspirar respeto y por consiguiente, el cumplimiento de sus deseos.

**El poder de Información.-** Se refiere al acceso o conocimiento que tiene el líder a informaciones valiosas para otras personas, en quienes se logra una influencia que lleva al logro de los deseos del líder.

**El poder de Referencia.-** es el resultado de las virtudes personales del líder, por cariño, admiración o identificación con su tipo de comportamiento, lo que hace que sus seguidores cumplan sus deseos con el objeto de continuar la relación.

Con motivo de identificar la mejor base de poder, se han realizado varios estudios para encontrar el orden de importancia de cada base de poder, en diferentes instituciones, las cuales han variado dependiendo la población en la que se aplique.

Hersey, Blanchard y Nalemeyer, sugieren la existencia de una relación entre los niveles de madurez y las bases del poder, donde el nivel de madurez dará la base de poder más importante.

NIVEL DE MADUREZ	BASES DE PODER
Alta madurez	capacidad
^	Información
	Referencia
	Legitimidad
	Recompensa
v	Relación
Baja madurez	Coerción

Por lo tanto, así como el líder elige el estilo de liderazgo apropiado según el nivel de madurez del seguidor, así sería adecuado utilizar la base de poder correspondiente:

Por consiguiente, existe también una posible relación entre las bases del poder y los estilos de liderazgo que utiliza el líder para influir en el comportamiento de sus seguidores.

Por ejemplo:

Generalmente, cuando un seguidor posee un bajo nivel de madurez, necesita ser dirigido con autoridad, y para utilizar el estilo de "Ordenar" debe usarse el poder de coerción para motivar a los seguidores a cumplir con lo que se les ordena.

De la misma manera, las bases del poder, van siendo utilizadas en razón directa con el aumento de madurez que muestra el seguidor, es decir, a mayor madurez, diferente base de poder debe utilizarse para un mejor logro de liderazgo efectivo. Los niveles bajos de madurez sólo requieren un poder de posición, mientras que los niveles más altos, se apoyan del poder personal.

Es por esto que el ejecutivo eficaz tiene que desarrollar tanto el poder de posición como el poder personal, con sus respectivas bases de poder. Así podemos concluir que para optimizar la eficacia del líder, se debe utilizar además del estilo de liderazgo apropiado, la base de poder adecuada a los niveles de madurez del individuo o grupo sobre el que se desea influir. (fig. 11)

## NIVEL DE MADUREZ

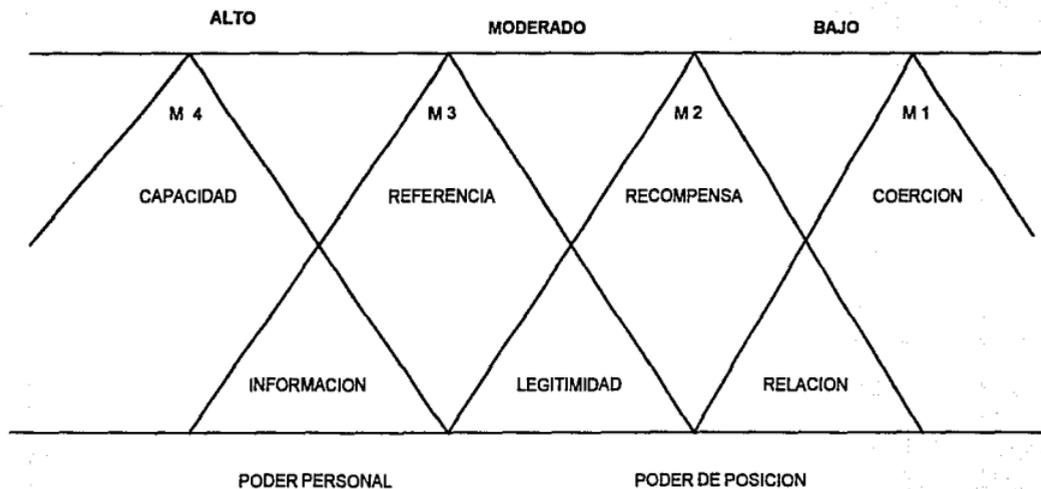


FIG. 11

## VARIABLES SITUACIONALES

El medio en que se desenvuelve el líder, está formado por una serie de factores que pueden afectar su efectividad, entre los cuales están: sus seguidores, el jefe, los socios, la organización, los requisitos de trabajo, el ambiente externo y las restricciones de tiempo.

Los seguidores son el factor más importante del liderazgo, no sólo por la posibilidad que tienen de aceptar o rechazar al líder, sino por el poder que tienen como grupo, he aquí su crucial importancia para la efectividad del líder.

**El jefe.-** es otro elemento del medio quien por su estilo o por sus expectativas, influye en el trabajo del líder.

**Los socios.-** son los colegas o compañeros del líder que guardan estrecha relación con él y pueden tener impacto en su estilo y eficacia.

**La organización.-** también desarrolla patrones de conducta y valores determinados por su historia, tradición y objetivos, ejerciendo un impacto en el trabajo del líder.

**Los requisitos del trabajo o demandas del puesto.-** son otra variable que se debe al grado de estructuración de la tarea, por ejemplo, una tarea con alto grado de estructuración requiere de un estilo directivo, mientras que un trabajo poco estructurado favorece conducta de relación. Así que este factor puede modificar también la efectividad del líder.

**El ambiente externo.-** es una preocupación reciente de los líderes al notar que la influencia de variables extrañas afectan su trabajo debido a los posibles cambios en la sociedad y que involucran en ellos a su organización.

**El tiempo.-** es otro elemento de gran importancia en la efectividad del líder, que se refiere al tiempo que se tiene disponible para tomar e instrumentar las decisiones. En casos de emergencia como el de un incendio, no permitirá al líder pedir opiniones a sus subordinados o utilizar otros estilos de orientación a las relaciones, lo más adecuado sería tomar una decisión inmediata y dirigir a todos hacia la salida. Así que mientras menos sea el tiempo disponible, más directivo será el estilo del líder. Por otra parte, si el tiempo no es determinante en la situación, el líder podrá seleccionar cualquiera de los estilos de liderazgo.

Así como estas, podríamos enumerar más variables situacionales que pueden afectar la efectividad del líder y que deben ser diagnosticadas para poder manejarse correctamente,

## CAPITULO IV

**"GUIA PARA LA REALIZACION DE  
UN CURSO DE LIDERAZGO"**

**"EL LIDERAZGO SITUACIONAL NO ES ALGO  
QUE USTED LE HACE A LA GENTE, SINO  
QUE USTED HACE CON LA GENTE"**

**BLANCHARD**

## **GUIA PARA EL INSTRUCTOR**

### **MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL**

Este es un programa diseñado especialmente para todas aquellas personas que manejan personal.

El programa lleva un tiempo aproximado de 10 hrs., que pueden cubrirse en dos sesiones de 5 horas cada una.

Se recomienda que el grupo este integrado entre 8 y 12 personas, sin embargo puede adaptarse para grupos mayores, siempre y cuando se planee previamente el programa.

Antes de comenzar cada sesión, se recomienda organizar el salón para que todos los participantes puedan verse entre sí, y participar en las discusiones y ejemplos que se plantearán.

Coloque un manual del participante en cada uno de los asientos y tenga listos todos sus materiales. Tan pronto el grupo se organice, tome unos minutos para que cada uno de los participantes se identifique.

(Se recomienda una dinámica de presentación)

Se sugiere entregar a cada uno de los participantes un gafete con su nombre, y que tanto el instructor como los coordinadores tengan el suyo.

Prepare al grupo ofreciendoles la lectura del objetivo y una descripción breve del programa, lo que trata y lo que se espera que ellos hagan.

### **OBJETIVO**

Identificar, entre una serie de teorías de liderazgo, al modelo de liderazgo situacional Hersey - Blanchard, como una opción para el logro de la efectividad en la dirección de personal.

## MODULO I

### PRETEST

**Objetivo:** Introducir al grupo en situaciones de dirección de personal, así como percibir la primera idea de cada uno de los participantes sobre su estilo de dirigir.

Inicie el curso con la aplicación de la prueba Hersey- Blanchard de liderazgo situacional, explicando que se plantean doce diferentes situaciones en las que deberá elegir entre 4 alternativas, aquella que se apege más a su manera de pensar, marcando la letra en su hoja de respuestas adjunta ( Ver en materiales didácticos prueba Hersey Blanchard, pag. 89).

## MODULO II

### ESTUDIOS SOBRE LIDERAZGO

#### OBJETIVO.-

Revisar los antecedentes del liderazgo.

En este módulo se presentan:

- Antecedentes del liderazgo, desde los inicios como un fenómeno puramente social.
- Definiciones (con la participación de los asistentes). Se recomienda la dinámica de lluvia de ideas.
- Teorías de liderazgo:
  - Tipos de liderazgo Kurt Lewin
  - Teoría X Y Mc. Gregor
  - Teoría Participativa Likert
  - Rejilla Administrativa Black y Mouton
  - Modelo tridimensional Reddin

(Se sugiere lectura comentada por cada teoría apoyada con láminas, diapositivas y ejemplos alusivos a cada una).

Se recomienda aplicar una dinámica corta de animación para evitar la monotonía de la parte teórica del curso, o un breve descanso.

### **MODULO III**

#### **LIDERAZGO SITUACIONAL**

##### **OBJETIVO:**

Identificar al modelo situacional como un sistema efectivo de dirección.

- Qué es el Liderazgo Situacional?  
(Con la opinión de los participantes)
- Origen del modelo Hersey-Blanchard
- Estudios de la Universidad de Ohio y Michigan en E.U.A.
- Los Autores del Modelo y su trayectoria en los trabajos de liderazgo.
- Estilos de dirección (Apoyada con materiales didácticos)
- Análisis del concepto de madurez, así como de las variables que determinan el grado de ésta.
- Los niveles de madurez y su relación con los estudios de liderazgo.

En este módulo, se busca el desarrollo de habilidades en la aplicación eficaz del concepto a través de la aplicación de cada uno de los cuatro estilos de liderazgo, con base en ejemplos prácticos. (Se sugiere formar 4 equipos para exponer cada uno de los siguientes casos, explicando el nivel de madurez en que se encuentra y, el estilo de dirección que se debe aplicar a esa situación). Se proporcionan materiales para la creación de su propio material didáctico, como pliegos de papel bond, cartulinas y marcadores o utilizar la técnica de Role-Playing para la explicación ( Ver página 87).

Casos Prácticos a resolver:

1) Es un obrero de nuevo ingreso a una fábrica de bordado, donde su labor consiste en alimentar de hilo a la máquina. Esta persona desconoce por completo la tarea pero tiene gran interés, entusiasmo y motivación en aprender la tarea.

2) Una jovencita que tomó un curso rápido de mecanografía y recién egresada encuentra un trabajo como secretaria. No tiene experiencia y sus conocimientos, lo que le ocasiona inseguridad para realizar su trabajo.

3) Un supervisor de línea en una fábrica de inyección de plásticos con buena experiencia y conocimientos de la maquinaria, abandonó su empleo por falta de apoyo de sus jefes, recientemente encuentra nuevo empleo, sin embargo se siente un poco inseguro por su situación previa.

4) Un contador general con amplia experiencia en el área contable lleva trabajando en la empresa 3 años y conoce el manejo a seguir en los trámites requeridos, siempre ha demostrado responsabilidad y gusto por su trabajo.

## **MODULO IV**

### **EL USO SITUACIONAL DEL PODER**

#### **OBJETIVO**

Reconocer la importancia del uso apropiado del poder para el logro de una dirección efectiva.

Se plantean algunas definiciones de poder y las diferentes formas de obtenerlo.

Se forman dos equipos y mediante un juego de memorama que contiene el tipo de poder y su definición, se explican las diferentes bases del poder y se plantean ejemplos.

Se relacionan las siete bases del poder con los diferentes niveles de madurez que fundamentan la mayor probabilidad de éxito en el modelo de Liderazgo Situacional.

## **MODULO V**

### **LAS VARIABLES SITUACIONALES**

#### **OBJETIVO**

Identificar las variables que forman las excepciones en el estilo de dirigir.

Se exponen circunstancias especiales en las que no es posible aplicar directamente el Modelo Situacional y los factores que lo impiden, así como algunos ejemplos relacionados a cada situación.

- -El tiempo
- -El ambiente
- -La organización.
- -El jefe, etc.

## **MODULO VI**

### **EVALUACION**

#### **OBJETIVO**

Autoevaluar la capacidad para diagnosticar el nivel de madurez de los seguidores y aplicar el estilo apropiado de dirección.

- Calificación, análisis y Evaluación de la Prueba Hersey-Blanchard
- Juego "El camino al Liderazgo" como medio para evaluar lo aprendido durante el curso.(ver página 97 y anexo 1).
- Comentarios, preguntas y conclusiones.
- Reconocimientos y despedida.

## MATERIAL DIDACTICO

El material didáctico es en la enseñanza, el nexo entre las palabras y la realidad. Lo ideal sería que todo se aprendiera dentro de una situación real de vida, al no poder ser posible, el material didáctico debe sustituir a la realidad representada en la mejor forma posible.

El pizarrón, la tiza y el borrador, u objetos semejantes, son elementos básicos en cualquier aula. Así mismo, los mapas, gráficas, libros, periódicos, revistas y aparatos de proyección no deberían faltar durante la enseñanza.

Es importante hacer notar que el material didáctico necesita la presencia del instructor para darle vida.

El uso de los recursos didácticos tiene como objetivos:

- Aproximar al educando a la realidad de lo que se quiere enseñar.
- Motivar y amenizar la clase.
- Facilitar la percepción de los conceptos.
- Ilustrar lo que se expone.
- Contribuir a la fijación del aprendizaje a través de una impresión más real, etc.

Para lograr el éxito en la utilización de materiales didácticos es necesario que sean adecuados al tema y de fácil manejo tanto para el instructor como para el participante, así como tener un buen funcionamiento sobre todo tratándose de aparatos eléctricos.

Existe también la posibilidad de facilitar en el alumno, las habilidades para la elaboración de sus propios materiales didácticos.

Para el uso de materiales didácticos se recomienda:

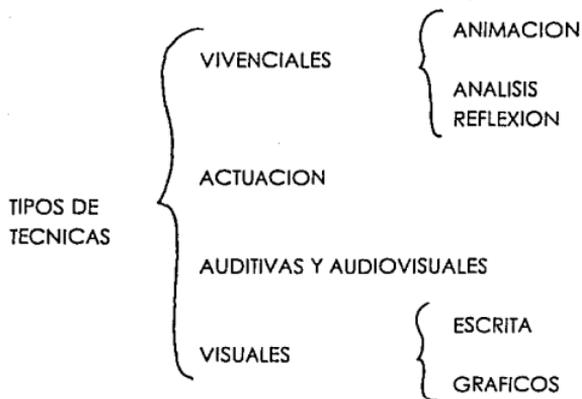
- No dejar todo el material expuesto desde el inicio ya que inicialmente dispersa las miradas del grupo y posteriormente se convierte en algo indiferente.
- Mantener los materiales a la mano para exponerlos en el momento oportuno. Revisar previamente el material para identificar el funcionamiento y sus posibilidades de uso.

Estas son algunas de las características más importantes de los materiales didácticos y cabe señalar que deben ser llevadas a cabo, pues de lo contrario, lejos de ser un facilitador en la enseñanza, se convierte en un distractor.

## DINAMICAS GRUPALES

Las dinámicas son técnicas que buscan hacer sencillo y entendible el tema, permiten desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión, haciéndolo cotidiano y divertido.

Existen varios tipos de técnicas que pueden agruparse así:



El objetivo central de las dinámicas de animación, es el de crear un ambiente de fraternidad, cohesionar, participar y animar a un grupo.

Estas dinámicas deben ser activas, relajantes y humorísticas.

A esta sección pertenecen las dinámicas de presentación, que tienen como finalidad, el desarrollar la participación al máximo y crear un ambiente fraterno y de confianza.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Son de gran utilidad en jornadas de capacitación ya que permiten la integración de los participantes y el relajamiento después de momentos intensivos y de cansancio.

Para la aplicación de Dinámicas Grupales, es muy importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Tener claro el objetivo de la utilización de la técnica.
- Utilizarla oportunamente.
- Conocer a fondo la técnica.
- Contemplar el número de participantes, el tiempo disponible para su aplicación y el espacio o materiales necesarios.

Es importante saber también que el abuso en la utilización de técnicas grupales, puede afectar la seriedad de la jornada.

## **PRESENTACION POR PAREJAS**

**OBJETIVO:** Conocer y animar a los integrantes del grupo

**DESARROLLO:** El coordinador dará la indicación de que se hará una presentación por parejas y estas deben intercambiar información de interés común para el grupo.

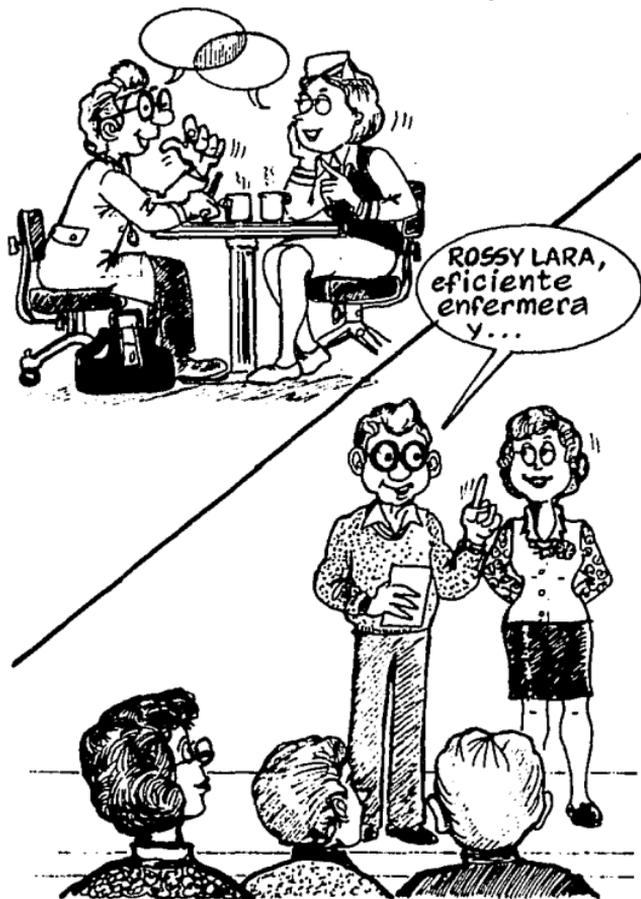
Ejem.

Nombre, edad, profesión, lugar de trabajo, expectativas del curso, etc.

Se forman parejas y conversan entre ellos, durante cinco minutos a cerca de los temas previamente asignados.

Después, en asamblea, cada participante presenta a su pareja en un máximo de tres minutos.

# Dinámica: PRESENTACION POR PAREJAS



## NOMBRES Y VERDURAS

**OBJETIVO:** Presentación y animación

**DESARROLLO:** Recomendable para grupos entre ocho y veinte participantes.

El coordinador acomoda a sus participantes en un círculo donde todos puedan verse entre sí.

Cada persona dirá su nombre acompañado del nombre de una fruta o verdura, cuyo nombre coincida con el suyo, en la letra inicial.  
Ejem:

Martha - Manzana,  
Lucla - Lechuga,  
Hilario - Higo, etc.

Siguiendo una secuencia, la persona del lado derecho, deberá repetir el nombre y la verdura de todos los compañeros, llevando un orden indicando a quien se está refiriendo.



## **Dinámica: NOMBRES Y VERDURAS**

## LA ESTRELLA

**OBJETIVO:** Presentación, animación y reflexión.

**DESARROLLO:** Consiste en entregar a cada participante una hoja con una estrella dibujada, la cual contiene en cada punta una pregunta que nos guía para hacer una descripción particular.

El participante debe anotar la respuesta a cada pregunta tratando de ser lo más sincero posible.

Posteriormente, cada participante leerá sus respuestas ante sus compañeros del grupo, los cuales podrán ampliar la información haciéndole preguntas a cerca de sus respuestas.

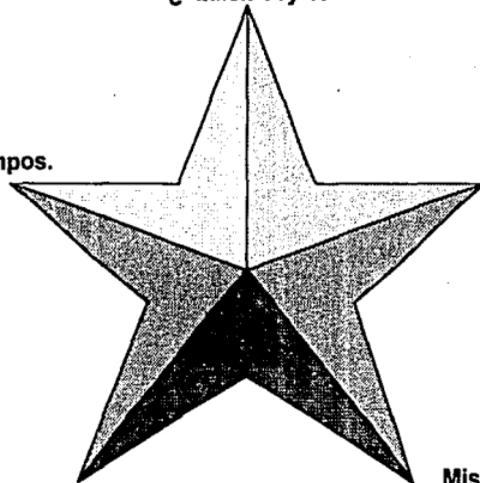
En grupos numerosos, se recomienda formar equipos de presentación y posteriormente elegir al azar algunos participantes que presenten su estrella ante el grupo.

# La Estrella.

¿ Quién soy ?.

Mis pasatiempos.

Mis metas.



El tipo de mi pareja ideal.

Mis defectos y  
mis cualidades.

## **ROLE - PLAYING (DESEMPEÑO DE ROLES)**

**OBIJETIVO** Comprender mejor una conducta o situación, tomándola real, visible y vivencial, no sólo para los actores, sino también a los espectadores.

**DESARROLLO:** Es indispensable preveer de antemano el problema o situación, así como la participación de todos los miembros del grupo para aportar los datos posibles para describir y enriquecer la escena por representar, imaginando la situación y la conducta de los personajes.

Es importante definir el objetivo de la representación con claridad, pues de acuerdo a esto, se decidirán los personajes y el rol que jugará cada uno de los participantes. Es conveniente dejar unos minutos para que los intérpretes se ubiquen mentalmente en su papel.

Al realizar la representación escénica, los intérpretes la deben desarrollar con la mayor naturalidad posible, sin perder de vista la objetividad indispensable para reproducir la situación. Esta representación dura un periodo aproximado entre 5 y 15 minutos.

La segunda parte del Role-Playing consiste en una sesión de comentarios y discusiones, que inicia con la participación de los intérpretes, donde dan sus impresiones, explican su desempeño y describen su estado de ánimo durante la interpretación de su rol.

Posteriormente, todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los participantes proponiendo otras formas de jugar en la escena.

Finalmente, se realizan las conclusiones sobre el problema original de discusión.

La sesión de comentarios debe tomar suficiente tiempo para ser enriquecida por los participantes del grupo. (mínimo 30 minutos).

# Dinámica: "ROLÉ-PLAYING"



**PRUEBA**  
**MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL**

PAUL HERSEY  
KENNETH H. BLANCHARD

Esta prueba consta de doce situaciones y cuatro alternativas para cada una, de entre las cuales, usted debe elegir aquella que más se asemeje a su forma de actuar.

Es importante contestar los doce reactivos circulando la alternativa elegida en su hoja de respuesta adjunta.

SITUACIONES	ALTERNATIVAS
<p>1.-Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su preocupación amistosa y obvia por su bienestar .El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.</p>	<p>A:Insista en el uso de procedimientos, informes y en la necesidad de cumplir las tareas.</p> <p>B: Dispóngase para tratar con ellos el asunto pero no los presione para participar en las discusiones.</p> <p>C: Hable a los subordinados y establezca los objetivos.</p> <p>D: No intervenga de manera intencional.</p>
<p>2.- El rendimiento de su grupo está aumentando haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera.</p>	<p>A: Mantenga una interacción amistosa continúe asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimientos que de ellos se esperan</p> <p>B: No realice ninguna acción determinada.</p> <p>C: Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.</p> <p>D:Dé importancia a las tareas y fechas límite.</p>

<p>3.- Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.</p>	<p>A: Trabaje con el grupo y trate de solucionar los problemas en conjunto.</p> <p>B: Deje que el grupo resuelva solo</p> <p>C: Actúe firmemente para corregir y dirigir la situación</p> <p>D: Anime al grupo para que trabaje en el problema y apoye sus esfuerzos.</p>
<p>4.- Usted está considerando un cambio en la institución . Sus subordinados tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio .</p>	<p>A: Permita que el grupo se involucre en el cambio; no sea autoritario.</p> <p>B: Anuncie los cambios y haga que se cumplan bajo una supervisión estrecha.</p> <p>C: Permita que el grupo formule su propia dirección.</p> <p>D: Incorpore las recomendaciones del grupo dirigiendo usted mismo el cambio.</p>
<p>5.- El rendimiento de su grupo ha disminuido en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.</p>	<p>A: Permita que el grupo formule su propia dirección</p> <p>B: Incorpore a la solución las recomendaciones vigilando de cerca el alcance de los objetivos</p> <p>C: Redefina los papeles y responsabilidades y supervise en forma estricta.</p> <p>D: Permita que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades pero no sea autoritario.</p>

<p>6.-Usted pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero desea suavizar el ambiente.</p>	<p>A. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.</p> <p>B. Vigile muy de cerca las tareas y fechas límite.</p> <p>C. No intervenga de manera intencional.</p> <p>D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.</p>
<p>7.- Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación</p>	<p>A: Defina el cambio y supervíselo en forma estricta.</p> <p>B: Participe con el grupo para determinar el cambio pero deje que los miembros lo organicen.</p> <p>C: Muéstrese deseoso de hacer los cambios en la formas recomendadas pero mantenga el control.</p> <p>D:Evite una confrontación y deje las cosas como estan.</p>
<p>8.- El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones Interpersonales buenas. Usted se siente inseguro en la dirección del grupo</p>	<p>A: Deje al grupo solo.</p> <p>B: Discuta la situación e inicie los cambios necesarios.</p> <p>C: Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.</p> <p>D:Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación, no sea autoritario.</p>

<p>9.- Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuales son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para todas las tareas.</p>	<p>A. Deje que el grupo busque sólo las soluciones a sus problemas.</p> <p>B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos.</p> <p>C. Redefina los niveles de calidad y supervíse cuidadosamente.</p> <p>D. Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, de común acuerdo con usted.</p>
<p>10.- Habitualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar sus responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.</p>	<p>A: Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control .</p> <p>B: Redefina los niveles de calidad y supervíse con mucho cuidado.</p> <p>C:Evite la confrontación y no intervenga.</p> <p>D: Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo , cerciórese que se alcancen los niveles de calidad.</p>

<p>11.- Se le ha ascendido a un nuevo cargo . El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha mejorado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.</p>	<p>A: Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.</p> <p>B: Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones .</p> <p>C: Discuta con el grupo el rendimiento previo y luego examine la necesidad de nuevas actividades.</p> <p>D: Deje solo al grupo.</p>
<p>12.- Información reciente Indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado en armonía durante el último año . Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<p>A: Comunique su solución a los subordinados y examine con ellos la necesidad de nuevas prácticas.</p> <p>B: Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.</p> <p>C: Actúe de forma rápida y firmemente para corregir y dirigir.</p> <p>D: Participe en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados.</p>

**INSTRUCCIONES PARA EVALUACION**  
**HOJA DE RESPUESTA**

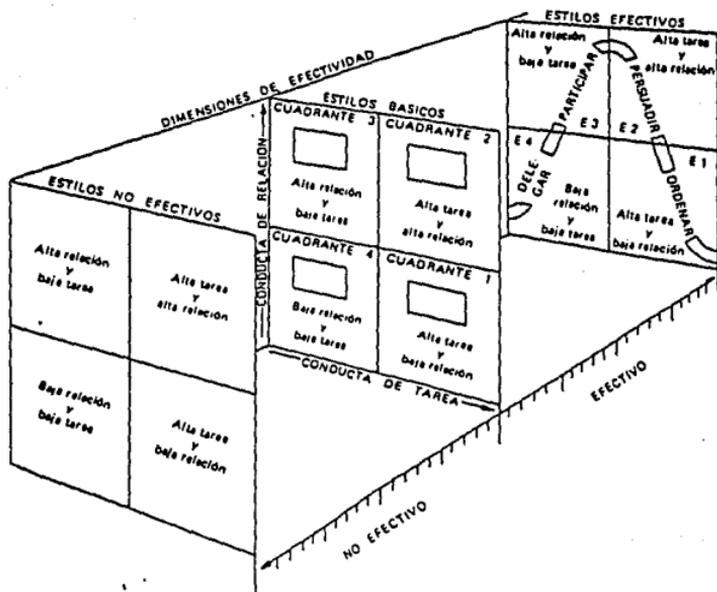
Círcule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la columna I (**Amplitud de Estilos**) y como en la columna II (**Adaptabilidad de Estilos**). Luego totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo. (ver anexo 3).

COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones alternativas				
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	D
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
subcolumnas	(1)	(2)	(3)	(4)

TOTAL	
-------	--

COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones alternativas			
(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)
Multiplique por:			
A	B	C	D
-2	-1	+1	+2

Vacíe los totales de la hoja de respuestas en el cuadrante central de ésta gráfica para facilitar la interpretación ( ver ejemplo resuelto en anexo 3).



## EL CAMINO AL LIDERAZGO

Este es un ejercicio a manera de juego, el cual nos permite recordar y comentar los conceptos básicos del modelo de liderazgo situacional.

Consta de un tablero (anexo 1) que contiene 38 divisiones formando el camino a seguir por los participantes. Cada una de las divisiones tiene una anotación que puede ser:

E = Ejemplo	Corresponde a preguntas que plantean ejemplos sobre los estilos de dirección que explica el modelo.
I= Información	Corresponde a preguntas que solicitan información teórica sobre los conocimientos adquiridos durante el curso.
0= Cero	Exento de preguntas.
-> = Avanza	Adelanta el número de casillas que se indica al lado de la flecha.
<- = Regresa	Retroceder el número de casillas que se indica.

Se recomienda que el número de participantes sea entre 4 y 16 personas y, se dividirán en dos equipos de juego.

## **INSTRUCCIONES**

Uno de los equipos lanzará un dado que indicará el número de casillas a avanzar, y en consecuencia, marcará el tipo de pregunta (ya sea Ejemplo o Información) que deberán responder para conservar ese lugar.

El equipo opuesto se encargará de leer la pregunta que le corresponda y que se encontrarán en las tarjetas que contiene el tablero en su parte inferior.

El equipo en cuestión comentará la respuesta con sus compañeros, en un máximo de tres minutos. Si la respuesta fué correcta, podrán permanecer en la casilla que avanzó y de ser incorrecta, regresarán a su casilla anterior y continuará de la misma forma el equipo contrario.

Ganará el juego el primero que llegue al final del camino y que dibuje en un cartel el modelo de liderazgo situacional.

## EJEMPLOS:

-El jefe de bomberos es llamado para atender un incendio; su personal es inexperto.

¿Qué estilo de liderazgo debe utilizar para lograr la efectividad?

### E1 "DIRIGIR"

- Un trabajador logra un ascenso de puesto y está muy entusiasmado por iniciar, a pesar de que no está muy seguro de como llevarlo a cabo. El jefe le explica lo que tiene que hacer y la importancia de seguir los pasos. El empleado tiene la oportunidad de hacer preguntas y aclaraciones.

¿Qué estilo de liderazgo se está utilizando?

### E2 "PERSUADIR"

-Un vendedor, después de algunas pláticas simuladas, está a punto de hacer su primera visita real a un cliente sin ayuda de nadie, él no está muy seguro, pero su jefe le apoya, dándole la oportunidad de discutir y comentar sus experiencias después de la visita.

¿Qué estilo de liderazgo se ocupó en este caso?

### E3 "PARTICIPAR"

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo donde el líder proporciona el Qué, Cuándo, Dónde y Cómo realizar la tarea?

### E1 "DIRIGIR"

-¿Qué estilo de liderazgo debe usarse en una persona que toma su primera clase de computación. El estudiante no tiene la menor idea de lo que tiene que hacer y carece de confianza en sí mismo, y de su habilidad para realizar la tarea?

### E1 "DIRIGIR"

-¿Cuál es el estilo que debe ocuparse en un trabajador que sabe perfectamente el uso de su máquina y además, le encanta operarla y lo hace con mucha seguridad?

**E4 "DELEGAR"**

-Nombra un ejemplo de ALTA MADUREZ (M4) en un trabajador

?(respuesta abierta)

**INFORMACION**

¿Cuántos Niveles de madurez existen en el modelo situacional Hersey y Blanchard?

**4 NIVELES**

¿Cuál es el estilo de liderazgo que requiere alta conducta de tarea y alta conducta de relación?

**E2 = PERSUADIR**

¿Cuál es el estilo que se utiliza en seguidores de madurez baja (M1)?

**E1= DIRIGIR**

¿Qué cantidad de conducta de tarea y de conducta de relación se muestra en el estilo 3 "PARTICIPAR"?

**ALTA RELACION  
BAJA TAREA**

¿Qué estilo de liderazgo debe mostrarse en grupos que muestran alta madurez?

**DELEGAR**

¿Cuántos estilos básicos de liderazgo hay y cuáles son?

**4 DELEGAR PARTICIPAR PERSUADIR DIRIGIR**

¿Cuáles son los dos tipos de poder?

**PODER PERSONAL**

**PODER DE POSICION**

¿A qué nivel de madurez corresponde el seguidor que es incapaz de realizar la tarea y carece de disposición en la toma de decisiones?

**E4 "DELEGAR"**

¿Quiénes son los autores del modelo de Liderazgo Situacional?

**HERSEY Y BLANCHARD**

¿Cuál es el poder que se basa en el miedo a las reprimendas o castigo?

**\*[PODER COERCITIVO]\* PODER LEGITIMO PODER DE RECOMPENSA**

## **MEMORAMA**

El memorama es un material didáctico a manera de juego que nos permite desarrollar la habilidad de la memoria, y al mismo tiempo confirmar los conocimientos teóricos adquiridos.

Está formado por 18 tarjetas (anexo 2), de las cuales 9 contienen los conceptos de los dos principales tipos de poder y las siete clasificaciones, y las otras nueve contienen las definiciones de cada uno de ellos. Se forman 3 equipos con los participantes del grupo y se siguen las instrucciones.

### **INSTRUCCIONES**

- 1.- Barajee el mazo de tarjetas hasta que estén bien mezcladas.
- 2.- Acomode las tarjetas sobre una superficie plana de modo que queden juntas y con el reverso hacia arriba.
- 3.- El equipo que inicia escogerá una tarjeta, la cual volteará dejando hacia arriba la leyenda de modo que todos los jugadores puedan verla.
- 4.- A continuación, el mismo equipo tratará de completar la pareja volteando una tarjeta más (de concepto o definición); esto es, si la primera tarjeta es una definición, buscará el concepto correcto y viceversa.
- 5.- Si localiza la pareja correcta, tendrá derecho a levantar dos tarjetas más; si acierta continuará haciendolo hasta no encontrar la pareja correcta permitiendo que siga el turno del siguiente equipo.
- 6.- Ganará el equipo que al finalizar tenga más parejas correctas.
- 7.- Suerte.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Blake R. Robert y Mouton Jane Wrygley"  
**El modelo de cuadro organizacional Grid"**  
Edit. Fondo Educativo Interamericano S.A.  
1973.
- 2.- Blanchard Kenneth  
Zigarm Patricia  
**"El Líder" Ejecutivo al Minuto.**  
Edit. Grijalbo  
1986 México
- 3.- CEDEPO  
**"Técnicas participativas para la educación popular"**  
Edit. Humanitas  
Buenos Aires
- 4.- Dorwin Cartwright  
Alvin Zander  
**"Dinámica de Grupos"**  
**Investigación y teoría**  
Edit. Trillas  
1974  
México.
- 5.- Duran Aguilar Laura P.  
**"El líder Organizacional en México"**  
Tesis 1990 Universidad Tecnológica de México.  
Para obtener el título de Lic. en Administración  
de Empresas.  
México. D.F.

- 6.- Fernández Muñoz Ignacio A.  
**"Estudios sobre los estilos de liderazgo"**  
Tesis 1989 Universidad Iberoamericana para  
obtener el título de Lic. en Psicología.  
México. D.F.
- 7.- Fernández Pablo (Compilador)  
UNAM Fac. de Psicología  
**"Psicología colectiva y cultura cotidiana"**  
Edif. UNAM  
1989  
México. D.F.
- 8.- Hersey, Paul  
**"El ejecutivo Eficaz...  
Los otros 59 minutos"**  
Edif. IDH  
1985 México. D.F.
- 9.- Hersey, Paul  
**"Servicio Situacional e Institucional"**  
**Un modelo para incrementar la eficacia  
en el servicio.**  
Edif. IDH.  
1989 México. D.F.
- 10.- Hersey, Paul y Blanchard Kenneth H.  
**"Estilo eficaz de dirigir"**  
**Liderazgo situacional. No existen dos  
situaciones iguales.**  
Edif. IDH.  
1981  
México. D.F.

- 11.- Lewin Kurt  
**"Dinámicas de la Personalidad"**  
1890.
- 12.- Lewin R. Lippit  
White R.K.  
**"Técnicas de Liderazgo"**  
1939
- 13.- Likert Rensis  
**"New Patterns of Management"**  
1961  
E.U.A.
- 14.- Mascarúa Orozco Virginia E.  
**Tesis 1990 Universidad Nacional Autónoma  
de México, para obtener el título de  
Lic. Psicología del Trabajo  
México D.F.**
- 15.- Mc. Gregor Douglas  
**"El Aspecto Humano de las Empresas"**  
Editorial Diana  
1969  
México.
- 16.- Miller, Lawrence M.  
**"De Bárbaros a burócratas"**  
Editorial Grijalbo  
1991  
México

- 17.- Nérci, Imideo G  
**"Hacia una Didáctica General Dinámica"**  
Edit. Kapeluz  
1973  
Argentina
- 18.- Reddin William J.  
**"Efectividad Gerencial"**  
Edit. Diana  
1a. Edición  
1974
- 19.- Rodríguez Estrada Mauro  
**"Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas"**  
Edit. Manual Moderno  
1985  
México.
- 20.- Sánchez Salazar Sergio Alberto  
**"Influencia que ejerce el estilo de liderazgo sobre la efectividad de un grupo de trabajo"**  
Tesis 1991 Universidad Tecnológica de México. Para obtener  
Título de Lic. en Administración de Empresas.  
México, D.F.
- 21.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
Sub Secretaría B  
Dirección General de Capacitación y Productividad.  
**"Estrategias operativas para el incremento de la productividad"**  
**Efectividad Gerencial**  
Editado por la Dirección de la Productividad  
1988 México.

- 22.- Smith H.  
**"Psicología de la conducta Industrial"**  
Edit. Mc. Graw-Hill  
1978  
México
- 23.- Tannebaum ,R  
**Liderazgo y Organización**  
Ed. Troquel  
1971  
Argentina
- 24.- Tovar Martínez Edith  
**"Las Relaciones Industriales y el Liderazgo en la Empresa"**  
Tesis 1973 Universidad Iberoamericana  
Para obtener el título de Lic. en Relaciones Industriales  
México, D.F.
- 25.- Vázquez Orozco Eleana G.  
**"Análisis Dogmático de un líder ejecutivo"**  
Tesis 1989 de la Universidad Iberoamericana  
para obtener el título de Lic. en Psicología  
México, D.F.
- 26.- Wess Roberts Dr.  
**"Secretos de Liderazgo de Alila"**  
Edit. Lasser Press Mexicana  
1989  
México

## HEMEROGRAFIA

- 1.- Cañal María Josefa  
**"Como ser un mejor jefe"**  
Expansión  
Volumen XXV número 625  
Septiembre 1993.
  
- 2.- Cevallos Gómez Jesús  
**"Liderazgo de las Organizaciones Empresariales".**  
Industria CONCAMIN (Confederación de Cámaras  
Industriales de los Estados Unidos Mexicanos)  
Vol. 4 Num. 39 Mayo 1992.
  
- 3.- Chain Palavicini Magall  
**"Desarrollo Gerencial para lograr calidad total empresarial"**  
Contaduría pública  
Editada por el Instituto de Contaduría Pública A.C.  
Septiembre 1993.  
Año 21, número 253

## VIDEOGRAFIA

**1.- "La Sociedad de los Poetas Muertos"**

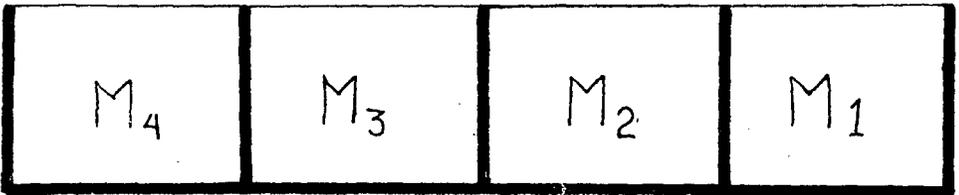
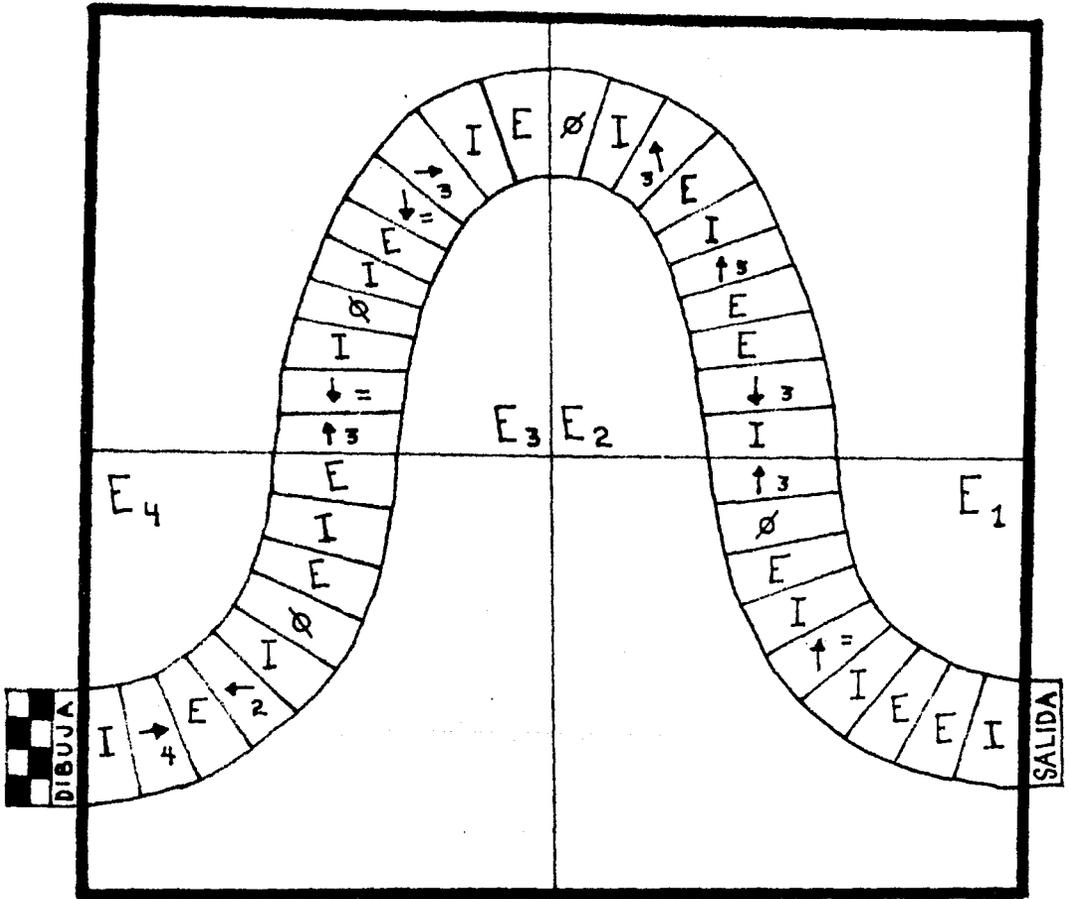
Norteamericana.  
Director: Weir Peter  
Protagonista: Williams Robin

**2.- "12 Angry Men  
Doce Hombres en Pugna"**

Norteamericana  
Director: Sydney Lument  
Protagonista: Fonda Henry.

**3.- Dirty Dozen, The deadly mislon**

**Doce al Palibulo**  
Norteamericana  
Director: Lee Katzzin  
Protagonista: Savalas Telly



## ANEXO 3

## INSTRUCCIONES PARA EVALUACION

Círcule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la columna I (**Amplitud de Estilos**) y como en la columna II (**Adaptabilidad de Estilos**). Luego totalice el número de círculos para cada sub-columna y coloque esos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones alternativas			
	(1)	(2)	(3)	(4)	
1	A	<input checked="" type="checkbox"/>	B	D	
2	D	A	<input checked="" type="checkbox"/>	D	
3	C	<input checked="" type="checkbox"/>	D	B	
4	B	<input checked="" type="checkbox"/>	A	C	
5	C	<input checked="" type="checkbox"/>	D	A	
6	B	D	<input checked="" type="checkbox"/>	C	
7	A	<input checked="" type="checkbox"/>	B	D	
8	C	B	<input checked="" type="checkbox"/>	A	
9	<input checked="" type="checkbox"/>	B	D	A	
10	<input checked="" type="checkbox"/>	D	A	C	
11	A	<input checked="" type="checkbox"/>	B	D	
12	C	A	D	<input checked="" type="checkbox"/>	
subcolumnas	(1)	(2)	(3)	(4)	
	2	6	3	1	

TOTAL	+3
-------	----

		COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones alternativas			
	(a)	(b)	(c)	(d)	
D	B	<input checked="" type="checkbox"/>	A		
B	D	<input checked="" type="checkbox"/>	A		
C	B	<input checked="" type="checkbox"/>	D		
B	<input checked="" type="checkbox"/>	A	C		
A	D	<input checked="" type="checkbox"/>	C		
C	<input checked="" type="checkbox"/>	B	D		
A	<input checked="" type="checkbox"/>	D	B		
C	B	<input checked="" type="checkbox"/>	A		
A	D	B	<input checked="" type="checkbox"/>		
<input checked="" type="checkbox"/>	C	A	D		
A	<input checked="" type="checkbox"/>	D	B		
C	A	D	<input checked="" type="checkbox"/>		
(a)	(b)	(c)	(d)		
1	4	5	2		
Multiplique por:					
A	B	C	D		
-2	-1	+1	+2		
-2	-4	+5	+4		

ANEXO 2

PODER DE POSICION

ES AQUEL QUE SE DERIVA DE LA AUTORIDAD QUE DA EL PUESTO QUE SE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN.

PODER PERSONAL

ES EL GRADO EN QUE LOS SUBORDINADOS SE INTERESAN, CONFÍAN Y RESPETAN A SU LÍDER, COMPARTIENDO CON ÉL SUS ASPIRACIONES Y SUS METAS.

PODER COERCITIVO

SE BASA EN EL MODO DONDE EL LÍDER LOGRA EL CUMPLIMIENTO DE SUS DESEOS POR MEDIO DE LAS REPRIMENDAS, CASTIGOS O LA DESTITUCIÓN.

**PODER DE CAPACIDAD  
O DEL EXPERTO**

SE BASA EN LOS CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES DEL LÍDER PARA INSPIRAR RESPETO Y POR CONSIGUIENTE, EL CUMPLIMIENTO DE SUS DESEOS.

**PODER DE INFORMACION**

SE REFIERE AL ACCESO O CONOCIMIENTO QUE TIENE EL LÍDERA A INFORMACIONES VALIOSAS PARA OTRAS PERSONAS, EN QUIENES SE LOGRA UNA INFLUENCIA QUE LLEVA AL LOGRO DE LOS DESEOS DEL LÍDER.

**PODER DE REFERENCIA**

ES EL RESULTADO DE LAS VIRTUDES PERSONALES DEL LÍDER, POR CARÍÑO, ADMIRACIÓN O IDENTIFICACIÓN CON SU TIPO DE COMPORTAMIENTO, LO QUE HACE QUE SUS SEGUIDORES CUMPLAN SUS DESEOS PARA CONTINUAR LA RELACIÓN.

PODER LEGITIMO

ESTÁ RELACIONADO POR EL PUESTO QUE OCUPA EL LÍDER O EL TÍTULO QUE POSEE. AQUÍ SE INFLUYE SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS SEGUIDORES PORQUE PIENSAN QUE ESTE TIENE EL DERECHO O EL PODER DE DECIDIR POR EL PUESTO QUE OCUPA.

PODER DE RECOMPENSA

BASADO EN LA PERCEPCIÓN QUE TIENE EL SEGUIDOR COMO MEDIO PARA OBTENER UN REFORZADOR QUE PUEDA IR DESDE EL RECONOCIMIENTO HASTA UN AUMENTO DE SUELDO, POR LO QUE EL LÍDER LOGRA EL CUMPLIMIENTO DE SUS DESEOS.

PODER DE CONEXION  
O DE RELACION

SE BASA EN LA RELACIÓN QUE TIENE EL LÍDER CON PERSONAS PODEROSAS O IMPORTANTES QUE HACEN AL SEGUIDOR QUE REALICE SUS DESEOS CON LA INTENCIÓN DE LOGRAR UN BENEFICIO DE ESOS CONOCIMIENTOS.

Vacíe los totales de la hoja de respuestas en el cuadrante central de ésta gráfica para facilitar la interpretación

