

152
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA ORGANIZACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

JAIME RIOS RAMIREZ

DIRECTOR DE TESIS:

MTRA. MA. DEL CARMEN GERARDO PEREZ

MEXICO, D. F.

1994

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.

A LA MTRA. MA. DEL CARMEN GERARDO PEREZ:

 Mi agradeci-
miento infinito por su interés, apoyo y asesoramien-
to constante en el desarrollo de este trabajo; y so
bre todo por su gran calidad humana, capacidad pro-
fesional, y por su confianza, que me ha llevado a
considerarla como una sincera amiga.

A mis padres con todo

mi amor, respeto y

admiración.

A mis hermanos

con cariño

INDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPITULO 1 EL LIDERAZGO

1.1 Definición de liderazgo.....	6
1.1.1 Liderazgo : Poder e influencia.....	8
1.2 El estudio del liderazgo.....	12
1.2.1 Teoría de los rasgos.....	13
1.2.2 Teoría conductual.....	16
1.2.2.1 Teoría X-Y.....	17
1.2.2.2 Teoría participativa.....	19
1.2.2.3 El enfoque de Ohio.....	22
1.2.2.4 El enfoque de Michigan.....	24
1.2.2.5 Malla administrativa de Blake y Mouton.....	26
1.3 Limitaciones de los modelos anteriores.....	29
1.4 Teoría de la contingencia o situacional.....	32

CAPITULO 2 EL ENFOQUE CONTINGENCIAL O SITUACIONAL

2.1 ¿Qué es el enfoque situacional?.....	34
2.2 Demandas situacionales.....	35
2.2.1 Demandas originadas en la tarea.....	35

2.2.2	Demandas originadas en la estructura grupal.....	36
2.2.3	Demandas originadas por factores contextuales.....	37
2.3	Los modelos situacionales.....	37
2.3.1	Escala o continuo del liderazgo de Tannenbaum.....	38
2.3.2	Modelo de contingencia de Fiedler.....	40
2.3.3	Teoría de la trayectoria-meta de House.....	43
2.3.4	Teoría situacional de Hersey y Blanchard.....	47
2.3.5	Teoría 3-D de Reddin.....	53
2.3.6	Modelo de líder-participación de Vroom y Yetton.....	63
2.4	La teoría de la contingencia y las teorías anteriores.	68

CAPITULO 3 LIDERAZGO Y ORGANIZACION

3.1	La organización.....	70
3.1.1	La organización y los grupos.....	73
3.2	Problemas psicológicos de las organizaciones.....	77
3.2.1	Problemas de reclutamiento, selección, formación y clasificación de los recursos humanos.....	78
3.2.2	Problemas que derivan de la interrelación psicológica entre el individuo y la organización.....	79
3.2.3	Problemas de integración de las diversas unidades de una organización compleja.....	82
3.2.4	Problemas que se derivan de la necesidad de una or -	

ganización para supervisar, desarrollar e incrementar la capacidad de adaptación y de dirigir los cambios.....	83
3.3 La función del liderazgo en la administración.....	86

CAPITULO 4 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1 ¿Qué es el D. O. ?.....	90
4.2 Sus orígenes.....	92
4.3 Características del D. O.	94
4.3.1 La mira está puesta en la organización total.....	94
4.3.2 El objetivo es mejorar la eficacia organizacional...	95
4.3.3 Las estrategias, metodologías e intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas.....	96
4.3.4 Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento, en relación con los resultados.....	99
4.3.5 Un esfuerzo continuo a largo plazo.....	101
4.3.6 Se basa en valores humanos explícitos.....	102
4.3.7 La tarea es asignada a una o más personas de la organización.....	105
4.4 Fases del D. O.	107

4.5 Desarrollo organizacional y liderazgo..... 111

CONCLUSIONES..... 113

BIBLIOGRAFIA..... 122

INTRODUCCION

El estudio del liderazgo ha cobrado gran interés en fechas recientes debido sobre todo a la posibilidad de sus aplicaciones prácticas. En el ámbito laboral se le ha llegado a considerar incluso como la clave del éxito de las empresas. Es por esto que el comprender cómo lograr un liderazgo eficaz se ha convertido en una necesidad para toda organización que desee optimizar sus recursos y ser más productiva.

Aun en la actualidad y en diversos ámbitos es común encontrarse con la idea generalizada de que ciertas cualidades físicas o psicológicas son requisitos indispensables para llegar a una posición de líder y mantenerla. No menos común es también la idea de que la gente gusta de la democracia y participar activamente en grupos y por ello se debe fomentar un liderazgo con tendencia democrática, que invite a la participación de todos los miembros del grupo, se considera que un buen líder es aquel que permite e incluso fomenta la democracia. Pero, ¿qué tan ciertas son estas afirmaciones? ¿verdaderamente el ser líder es una especie de Don con el cuál se nace? o ¿es cierto que un líder es eficaz sólo por mostrar un determinado estilo de conducta?. Este son el tipo de interrogantes que sirvieron de punto de partida para el estudio científico del liderazgo,

estudio que si bien ha alcanzado ciertos logros, también en ocasiones ha tenido que cambiar su rumbo debido a los fracasos, pero que ha sabido aprovechar estos para enriquecerse integrando nuevas aportaciones tales como la necesidad de considerar ampliamente los factores situacionales en que de manera particular se da el liderazgo en cada organización.

Básicamente han sido tres las aproximaciones que con mayor fuerza han llamado la atención por sus aportaciones a la comprensión del liderazgo, estas son : El enfoque basado en los rasgos, el conductual, y el situacional. Siendo este último el que ha logrado superar algunas de las limitaciones que investigaciones basadas en los rasgos o la conducta del líder enfrentaron.

El presente trabajo presentará una revisión general de las tres aproximaciones antes citadas y pretende señalar el por qué la aproximación situacional presenta una explicación más completa al fenómeno del liderazgo pudiendo de esta manera contribuir a una mejor comprensión y al logro de un liderazgo eficaz.

Con objeto de realizar lo anterior, se ha considerado conveniente el integrar este trabajo con cuatro capítulos.

El primer capítulo lleva por título : " El liderazgo," en el se hace mención de la amplia variedad de definiciones

que el término liderazgo posee, así como sus componentes.

Se presenta al enfoque basado en los rasgos como la primera aproximación al estudio del liderazgo y son señalados sus planteamientos entre los que destaca la afirmación de que podría ser encontrado un número finito y relativamente reducido de características individuales del buen líder, así como las conclusiones a que se llegaron a partir de esta aproximación.

Además se presenta la teoría conductual la cuál si bien continuó centrando su atención en el líder, ya no se interesó tanto por sus características físicas o psicológicas sino que puso énfasis en las conductas que éste manifiesta y buscó la conducta o estilo ideal del liderazgo. Serán revisadas aquí la teoría X-Y de McGregor, la teoría participativa de Likert, los enfoques de Ohio y Michigan, y por último la malla administrativa de Blake y Mouton. Estas son presentadas junto con sus aportaciones y limitaciones que llevaron al surgimiento del enfoque situacional.

El segundo capítulo : " El enfoque contingencial o situacional," explica primeramente lo qué es el enfoque situacional, mencionando su interés por identificar las variables específicas de cada situación del liderazgo así como la relación entre estas. Son presentados en este capítulo la escala o con-

tinuo del liderazgo de Tannenbaum, el modelo de contingencia de Fiedler, la teoría de la trayectoria-meta de House, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría 3-D de Reddin, y el modelo de líder-participación de Vroom y Yetton, como los modelos que más se han destacado por sus aportaciones al lograr integrar los componentes del liderazgo.

El tercer capítulo : " Liderazgo y organización," presenta a las organizaciones como sistemas conformados por elementos que se encuentran interrelacionados y que son interdependientes.

Son comentados los diversos problemas psicológicos que afectan a las organizaciones para poder ubicar dentro de estos, a los que pueden verse eliminados con la ayuda de un liderazgo eficaz y especialmente considerando el enfoque situacional.

El cuarto capítulo : " El desarrollo organizacional," presenta al desarrollo organizacional o D.O. como un esfuerzo tendiente a optimizar los recursos de la organización. De manera general se da explicación a sus características y fases y se reconoce la necesidad que tienen los programas de D.O. de analizar cuidadosamente las variables que afectan a cada parte de la organización antes de decidir las acciones más convenientes para lograr la eficacia organizacional, esto es un punto en común con la aproximación situacional al estudio del liderazgo,

se mencionan también en este capítulo, la relación que hay entre ambos.

Finalmente, se presentan una serie de conclusiones acerca del material anteriormente expuesto.

CAPITULO 1. EL LIDERAZGO

El estudio del liderazgo ha cobrado gran interés particularmente durante los últimos cincuenta años debido a las posibles aplicaciones de los resultados obtenidos. Durante todo este tiempo se han planteado diferentes aproximaciones para explicar el fenómeno del liderazgo. El presente capítulo presentará las aportaciones que el enfoque basado en los rasgos, y el enfoque conductual han hecho, y cómo estos han preparado el camino para un tercer enfoque : El enfoque situacional. Este último será tratado con mayor detalle en el segundo capítulo.

1.1 Definición de liderazgo

La palabra liderazgo (leadership), de acuerdo con Gordon (1980), aparece en el idioma inglés alrededor de 1800, pero no es sino hasta los últimos cincuenta años que de una manera intensa los científicos sociales y del trabajo se dieron a la tarea de abordar su estudio.

Aun cuando la palabra liderazgo es un término que ha sido usado ampliamente, no se ha llegado a un acuerdo en cuanto a su significado. Stogdill en 1974 (op. cit. por Del Cerre,

1991) realizó la primer revisión acerca de las diferentes definiciones de este término, llegando a identificar hasta sesenta diferentes. Fiedler (1985), por su parte, señala que en su revisión acerca de las diferentes definiciones del liderazgo, encontró dos cosas en común : Primero, que el liderazgo es una relación entre personas en la cuál la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual, y, segundo, no puede haber líderes aislados, es decir, el liderazgo implica que los seguidores deben de consentir en forma explícita o implícita, en una relación de influencia, cediendo voluntariamente al líder su derecho a tomar determinadas decisiones.

Sería erróneo al hablar sobre liderazgo sólo concentrar nuestra atención en el líder y la influencia que este tiene sobre sus seguidores independientemente de estos, porque aun cuando la conducta del líder influye sobre sus seguidores, esta en parte se ve también afectada por la conducta de ellos así como por la situación en general que se esté afrontando, por lo que como señala Maisonneuve (1969) :

" El liderazgo no será ya concebido según una perspectiva estática y estrechamente individualizada sino como un sistema de conducta requerido por y para el funcionamiento del grupo."
(p. 66).

De acuerdo con Fannenbaum (1961), el concepto de liderazgo se refiere a : "... un proceso de influencia interpersonal ejercida en un contexto (situación) a través de un proceso de comunicación, para la obtención de una meta o metas específicas. " (p. 24).

Como ya se mencionó, liderazgo es un término que ha sido objeto de muchas definiciones, sin embargo, la definición dada por Fannenbaum, ha sido presentada aquí pues comprende al liderazgo de una manera amplia, considerando los puntos clave que han sido principal objeto de estudio, es decir : los procesos de influencia interpersonal, el contexto en que ésta se da, la comunicación, y la obtención de metas que persigue el proceso del liderazgo.

1.1.1 Liderazgo : poder e influencia

En relación a la influencia que ejerce el líder, Hodgetts y Altman (1991), mencionan que se deriva de dos fuentes básicas : la primera, es la posición de poder del líder, la cuál puede tener su base en :

- a) Las recompensas
- b) La coerción
- c) Autoridad que emana del puesto

- d) El poder natural
- e) La experiencia o pericia

A continuación se tratará de explicar brevemente cada uno de estos.

a) Las recompensas. Poder que emana de la capacidad del líder para recompensar a los que obedecen sus directrices.

b) La coerción. Poder basado en el temor que inspira el líder a sus subordinados.

c) Autoridad que emana del puesto. Poder del que está investida la posición o puesto del líder en función de la jerarquía.

d) El poder natural. Poder basado en la identificación del seguidor con el líder. Se asocia por lo común con líderes carismáticos o con los que poseen una reputación admirable.

e) La experiencia o pericia. Poder basado en la competencia o pericia, el líder es capaz de analizar, implantar y controlar las tareas que se le han asignado al grupo.

La segunda fuente de influencia del liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer.

De tal forma que para que un líder sea eficiente, debe solicitar y obtener la cooperación de los seguidores. Esto por lo común requiere que el líder demuestre competencia, propor -

cione ayuda relacionada con el trabajo, de respaldo moral, etc. Las relaciones líder-miembro comprenden siempre algún tipo de intercambio psicológico o económico.

Dentro de el estudio de los procesos de influencia merece especial mención Serge Moscovici (1981), pues sus trabajos llevaron a importantes conclusiones tales como que cada miembro de un grupo independientemente de su rango dentro éste, y todo grupo en una sociedad, es al mismo tiempo fuente y receptor potencial de influencia, al margen de la cantidad de poder que el sistema le atribuya.

Existe una analogía entre los fenómenos de poder y los fenómenos de influencia, ambos están asociados, pero el vínculo entre ellos no es en sentido único, y el primero no es una condición necesaria del segundo; pues en ocasiones los métodos de influencia llegan a fracasar porque parece que el individuo que quería influir ha adoptado una actitud dominante, y, por ello se presenta como una amenaza dirigida contra la independencia de elección del grupo. Moscovici (*ibidem*), señala que las sociedades conscientes de este hecho, cuidadosamente distinguen los instrumentos de su poder de los instrumentos de su influencia, por lo que rara vez se hace uso de la policía o del ejército como vías de transmisión de ideologías, va-

lores, o normas, se reserva este papel a educadores y otros especialistas. En sus estrategias globales, ni los individuos ni las sociedades emplean estos dos instrumentos al azar. Cabe utilizar la influencia para provocar el cambio o la conformidad y, en caso de fracasar, se puede utilizar la fuerza y vi ceversa.

Frenich y Raven en 1959 (op. cit. por Moscovici, 1981) intentaron clarificar la teoría del poder como origen de la in fluencia y propusieron una distinción fundamental entre dos ti pos de poder : el poder coercitivo y el poder normativo. El primero se manifiesta por la coerción en función de los recursos físicos y de la distribución de recompensas y castigos. El segundo, se manifiesta de un modo análogo en función de competencias y por la legitimación de diferentes papeles sobre la base de valores y de normas que han sido interiorizados.

De acuerdo con Schermerhorn (1987), los administradores utilizan el poder para lograr influencia sobre otras personas en el ambiente de trabajo, es decir, para lograr que otras per sonas que le están subordinadas actúen de manera congruente con sus deseos. Sin embargo, no todos los administradores poseen la adecuada capacidad de influir efectivamente en sus su bordinados y basan su actuación en el ejercicio del poder coer

citivo que la organización les otorga en base a su puesto, trayendo en algunos casos, resultados desastrosos para la organización en su conjunto. Es por ello que autores como Cohen y Bradford (1991), han resaltado la necesidad de desechar la " muleta " de la autoridad y reemplazarla por la capacidad de establecer relaciones adecuadas, utilizar la influencia y cooperar con otros para obtener así los resultados deseados y lograr afectar de manera positiva no sólo al personal subordinado sino también a sus superiores en la jerarquía organizacional.

1.2 El estudio del liderazgo

Liderazgo es sin duda un tema de gran relevancia para la psicología, la administración y otras disciplinas.

Lewin, Lippit y White (1939), son los primeros en presentar una serie sistemática de estudios sobre los líderes y el liderazgo, clasificándolo en : autocrático, democrático, y laissez faire. Posteriormente Brown (1958), propuso la existencia de matices para los estilos propuestos por Lewin y cols. Brown propuso la existencia de el autocrata estricto, autocrata benevolente, y autocrata incompetente, democrata autentico, y pseudo democrata. El estudio de Lewin y cols. es clásico en

la tradición de el estudio del liderazgo, su decisión de compa-
rar estilos de liderazgo autocráticos y democráticos fue un re-
flejo de su preocupación por los sucesos políticos de finales
de los años treinta.

A lo largo de los años, se ha puesto énfasis en identifi-
car los rasgos que más tienen en común los líderes, cómo se
comportan, y la importancia que tiene para el líder analizar
cada situación y después resolver las cosas como se presentan.

Estas líneas de investigación han permitido el desarro-
llo de tres planteamientos básicos :

- a) Teoría de los rasgos
- b) Teoría conductual
- c) Teoría situacional o contingencial

1.2.1 Teoría de los rasgos

Tannenbaum (1961), señala que las primeras investigacio-
nes sobre el liderazgo se centraron en el líder mismo excluyen-
do cualquier otra variable, asumiendo que la efectividad del
liderazgo podía ser explicada partiendo unicamente de las ca-
racterísticas psicológicas y/o físicas que diferencian al lí-
der de los otros miembros de su grupo.

El iniciador de esta posición teórica es Gowin (citado

en Varela, 1991), quien encontró características físicas en común en un grupo de ejecutivos, esto lo llevo a suponer que la compleción física era un factor determinante de quienes ejercen el liderazgo.

Según Napier (1980), este enfoque :

" ... Consiste en seleccionar algunos atributos de la personalidad y relacionarlos con el nivel de éxito de los líderes, queda implícita la creencia de que los rasgos que determinan la eficacia del liderazgo son consistentes." (p. 151).

Desde esta perspectiva, se considera al liderazgo como un rasgo unidimensional de la personalidad, la atención está centrada en el líder, quien de acuerdo con Del Cerro (1991) :

"... sería una persona innatamente superior, independientemente del contexto, de la historia y de la situación del grupo." (p. 135).

Gibson (1983), señala que la suposición fundamental fundamental de los primeros investigadores del liderazgo, era que podrían encontrar un número finito y relativamente reducido de las características individuales del buen líder. De modo que la mayor parte de los esfuerzos tenían por objeto identificar características intelectuales, emocionales, físicas, y otras de tipo personal de los líderes de éxito.

No obstante, los intentos por aislar esos rasgos en los trabajos de investigación condujeron a callejones sin salida, por ejemplo Geier en 1967 (op. cit. por Robbins, 1987), llevó a cabo una reseña de veinte estudios diferentes en la que se identificaron casi ochenta rasgos propios del líder, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. Lo cuál sin duda representaba un rotundo fracaso en la identificación de los rasgos que distinguen a un líder eficiente. Stogdill en 1948, llegó a la conclusión de que una persona no llega a ser líder en virtud de poseer alguna combinación específica de rasgos, sino que el patrón de características personales del líder debe de producir una relación relevante con las características, actividades y objetivos de los seguidores. Esta es la misma conclusión a la que llegó Gibb (citado en Secord, 1981) después de haber revisado la literatura del tema basada en investigaciones hechas antes de 1952. Con conclusiones de este tipo se abrió el camino para generalizar el punto de vista consistente en que, situaciones diferentes requieren diferentes tipos de liderazgo.

Si bien el enfoque basado en los rasgos tiene el mérito de ser la aproximación que inicialmente despertó el interés por el estudio del liderazgo, no logro resultados concluyentes.

Las correlaciones modestas entre rasgos y eficacia en el liderazgo aunadas a las limitaciones inherentes a esta teoría, tales como no considerar las necesidades de los seguidores, y rara vez esclarecer la importancia relativa de los rasgos, hicieron que las investigaciones cambiaran de rumbo.

Hoy día, aunque el interés por los rasgos no se ha perdido del todo, e investigadores como : Conger y Kanungo (1987), (ob. cit. por Fosi, 1990), Conti (1990), y Ballard (1991), continúan realizando estudios con esta aproximación, los enfoques conductual y contingencial se han popularizado, aportando una mayor comprensión sobre la naturaleza del liderazgo.

1.2.2 Teoría conductual

Las investigaciones acerca del liderazgo comprendidas entre 1940 y la mitad de 1960 pusieron de relieve los estilos de conducta que preferían los líderes.

La teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo.

La diferencia básica entre este enfoque y el anterior es que trata de explicar al liderazgo en términos de lo que los líderes hacen, mientras que la teoría de los rasgos se basa en

lo que los líderes son.

De acuerdo con Smith (1990), en este enfoque existe una categoría de conductas específicas que podemos delimitar como habilidades de liderazgo, pero que no son inherentes a la persona. De hecho, una vez identificadas, estas habilidades se pueden enseñar a los demás, y de esta manera se pueden convertir en líderes eficaces.

En los últimos años se han creado varios modelos conductuales, los cuáles se presentan a continuación.

1.2.2.1 Teoría " I- Y "

Para Douglas McGregor (cit. por Chiavenato, 1990), las conductas de los directivos pueden clasificarse con base en una de dos filosofías llamadas en forma arbitraria " teoría X, y teoría Y. "

Según la teoría X, al trabajador no le gusta trabajar, se le debe de ordenar, el patrón contrata a los empleados para que ejecuten no para que piensen, la principal motivación de la mayoría es la retribución económica, hay que controlar y fiscalizar en forma minuciosa la conducta de todo el personal.

Para McGregor, tales supuestos y creencias condicionan el aspecto humano de muchas empresas, donde se cree que las per -

sonas tienden a comportarse según las expectativas de la teoría X.

La teoría Y, propone un estilo de administración francamente participativo y democrático, basado en valores humanos.

Mogregor recomendó una serie de ideas enfocadas a la aplicación de la teoría Y, según la cual, al trabajador sí le gusta trabajar y tomar decisiones y responsabilidades, por lo que hay que darle libertad de movimiento, pues el trabajo mismo es un motivador magnífico para los empleados. Es por ello que los directivos deben delegar y permitir que sus subordinados hagan una autoevaluación de su desempeño.

Los estilos de dirección resultado de las teorías " X " y " Y " corresponden a un liderazgo autoritario y aun liderazgo participativo, respectivamente. Esta relación se ilustra en la figura 1. En ella, las flechas señalan la relación existente o correspondencia entre teoría y tipo de liderazgo que implica.

TEORIA X —————> AUTORITARIO

TEORIA Y —————> PARTICIPATIVO

Fig. 1 Estilos de liderazgo correspondientes a la teoría X, Y.

De acuerdo a los planteamientos de McGregor, el estilo participativo contribuirá a lograr una mayor satisfacción y logro de resultados en la organización, lo que supone a este, como el estilo ideal del liderazgo.

1.2.2.2 Teoría participativa

Likert desarrollo un sistema análogo al de McGregor, elevando a cuatro las teorías y llamandolas :

- a) Sistema 1 (explotador autoritario)
- b) Sistema 2 (benevolente autoritario)
- c) Sistema 3 (de consulta)
- d) Sistema 4 (participativo y de grupo)

El sistema 1 es altamente estructurado, el 4 es democrático y flexible, los sistemas 2 y 3 son considerados como intermedios y de transición hacia el sistema número 4.

El cuadro 1 (p. 20) resume los sistemas propuestos por Likert, pudiendose ver en él, cómo es la actitud básica del dirigente, cuáles son las principales motivadores de los empleados, y la clase de interacción que se da entre directivos y subordinados en cada uno de los sistemas propuestos por Likert.

	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Actitud básica del dirigente	No hay confianza en los empleados	Cierta condescendencia paternalista	Confianza pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
Motivadores de los empleados	El temor, las amenazas, el dinero	Las recompensas en gral. más que los castigos	Las recompensas y castigos, la participación	La participación, el interés por el trabajo mismo
Interacción de directivos y empleados	Muy escasa	Escasa, clima de cautela por ambas partes	Moderada, intentos de mutua apertura	Intensa y abierta

Cuadro 1. Resumen de los sistemas propuestos por

Likert

En realidad, los cuatro sistemas presentados por Likert constituyen un continuo que va desde un sistema autoritario y rígido (sistema 1), hasta un sistema participativo y grupal (sistema 4). El sistema 1 corresponde a grosso modo a la teoría " X " de McGregor, mientras que el sistema 4 corresponde a la teoría " Y."

Likert (1961), comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 esté situada la organización, mayor será la posibilidad de lograr alta producción, buenas relaciones en el trabajo y mayor rentabilidad. También, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la posibilidad de ser ineficiente y de encontrarse con repetidas crisis financieras. La comprobación empírica, según Likert, ha demostrado que la administración por medio del sistema 1, produce resultados deseados a corto plazo, pero a largo plazo presenta desventajas tales como insatisfacción y frustración en el personal.

El problema básico de la teoría de Likert es que considera la conducta del líder como unidimensional. Los estudios de Ohio han demostrado que el liderazgo es en realidad bidimensional, y los líderes pueden experimentar una preocupación alta o baja por el trabajo y por las personas.

1.2.2.3 El enfoque de Ohio

Las investigaciones de la universidad de Ohio fueron conducidas por Stogdill y Coons a finales de la década de 1940, y tuvieron como objetivo el determinar que conductas del líder favorecen el desempeño y la satisfacción de sus subordinados.

Se lograron identificar y describir las dos conductas primarias manifestadas por los líderes, las cuales fueron llamadas :

a) La iniciación de estructura

Denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los subordinados en la obtención de metas.

b) La consideración

Es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos.

Se observó que estas dos dimensiones eran independientes, dando así origen a cuatro estilos de liderazgo. Dichos estilos se distinguen entre si por el grado de consideración y estructura que presentan, tal y como se muestra en la figura 2 (p. 23).

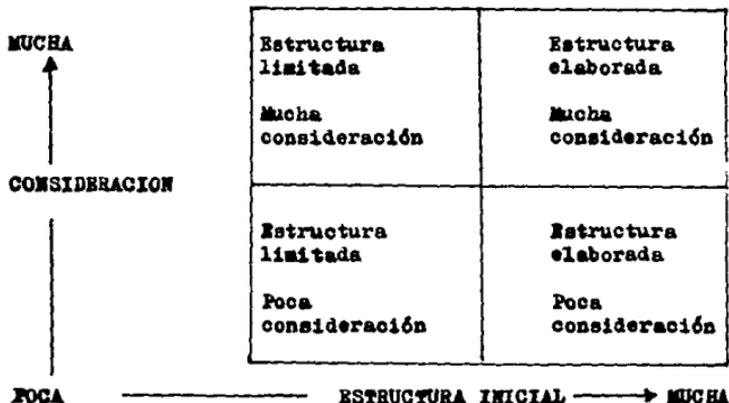


Fig. 2 Estructura del liderazgo determinada por la Universidad Ohio State

Los estudios de la universidad de Ohio revelaron que el estilo basado en una gran consideración e inicio de estructura produce los mejores resultados, esto es, que un líder eficaz sería aquel que se comportara con los demás de una manera considerada pero que sin embargo, proporcione las estructuras necesarias para permitir que se realicen las tareas. No obstante, también se encontraron excepciones que llevaron a Stogdill en 1965 (ob. cit. por Hodgetts, 1991), a considerar que es

difícil generalizar respecto al impacto de la consideración de una empresa a otra, pues la consideración no siempre motiva a un incremento en la productividad, ni la estructura de iniciación origina siempre un rendimiento más notable, lo que sugiere que los factores situacionales deben de ser integrados a la teoría.

1.2.2.4 El enfoque de Michigan

Aproximadamente al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad de Ohio, un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan entre los que se encontraban a Katz, Kahn, Maccob y Morse, perseguían objetivos similares a los de sus colegas de la Universidad de Ohio, es decir, identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.

Los investigadores de la Universidad de Michigan estudiaron las conductas de orientación hacia el empleado y las conductas orientadas a la producción.

El líder orientado a la producción practica una estrecha supervisión para que los subalternos desempeñen sus tareas, siguiendo procedimientos especificados. Este tipo de líder cuen

ta con la coerción y se apoya en la autoridad de que está investido su puesto para actuar sobre el desempeño de sus subordinados. El interés por las personas se considera importante, pero es visto como un lujo que no siempre puede permitirse el líder.

El líder centrado en el empleado cree que conviene delegar la toma de decisiones y ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades creando un ambiente de trabajo que los aliente. El líder centrado en los empleados se preocupa por el progreso personal de sus seguidores, sus ascensos y sus logros.

Las conclusiones de estos investigadores de Michigan, fue que los líderes cuyo interés se centraba en los empleados eran superiores a los que se centraban en la producción. Los primeros lograban una mayor producción y satisfacción en el trabajo de sus seguidores, mientras que los segundos irónicamente tendían a obtener una producción menor y sus subordinados presentaban una satisfacción baja en el trabajo.

Estos hallazgos parecen refutar a los de la Universidad de Ohio, pues sitúan al liderazgo en una escala como la que se presenta en la figura 3 (p. 26), llegando a la conclusión de que cuanto más se ubiquen a la derecha los líderes, mejores serán.

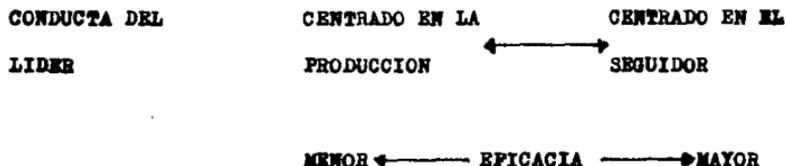


Fig. 3 Tipos de conducta del líder y su eficacia. Presentados por la Universidad de Michigan

1.2.2.5 Malla administrativa de Blake y Mouton

Por su parte, Robert Blake y Jane Mouton (1973), formularon un enfoque que incluye los aportes de Ohio y Michigan, tomando en cuenta dos términos que denominaron : interés por la gente, e interés por la producción. Según Blake y Mouton, hay una dicotomía innecesaria en la mente de la mayoría de los líderes respecto al interés por la gente y el interés por la producción, de acuerdo a estos autores, esta dicotomía es innecesaria porque ambos intereses no son excluyentes sino que al contrario, estos se complementan, y debe ser labor de un buen líder el integrar ambos intereses para lograr resultados de desempeño eficaz.

Sus ideas les llevaron al desarrollo de lo que ellos llamaron " la malla administrativa." Esta se presenta en la figura 4. Teóricamente, hay en ella 81 posiciones producto de la combinación de los diferentes grados en que los líderes pueden mostrar su interés por las personas y por la producción. Estas posiciones representan a la vez 81 estilos de liderazgo.

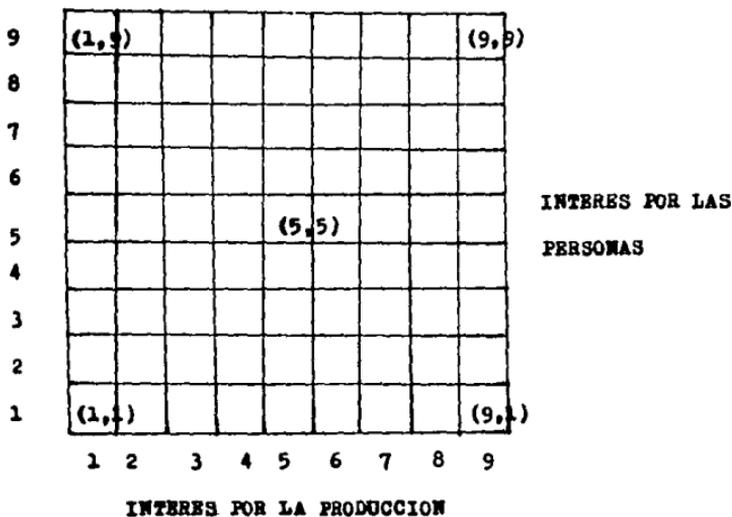


Fig. 4 Malla administrativa (managerial grid) de Blake y Mouton.

A pesar de que existen 81 estilos de liderazgo dentro de la malla, el punto focal suele centrarse principalmente en cinco estilos : 1,1; 1,9; 9,1; 5,5; y 9,9.

El líder 9,1 se interesa primordialmente por la realización de las tareas de producción, y si llega a preocuparse por las personas, es muy poco, es una persona que quiere estar al día en los programas y conseguir que salga el trabajo a toda costa. El estilo 1,9 refleja un interés mínimo por la producción unido a un interés máximo por las personas. El estilo 1,1 refleja una preocupación mínima tanto por las personas como por la producción. El estilo 5,5 refleja un interés moderado por la producción y por las personas. Y por último, el estilo 9,9 integra un interés máximo tanto por la producción como por las personas.

Según Blake y Mouton, la malla permite que los líderes identifiquen sus propios estilos de liderazgo, además de servir de marco para evaluar sus estilos antes de iniciar un programa de adiestramiento tendiente a hacerlos pasar al estilo 9,9, estilo que para Blake y Mouton sería el ideal del liderazgo.

Sin embargo, de acuerdo con Robbins (1987), y Gibson (1983), hay poca evidencia que apoye la conclusión de que

un estilo 9,9 es el más eficaz en todos los casos. De hecho la investigación disponible está en forma de análisis de casos lo cuál ha hecho que aunque la malla sea popular entre los administradores, resulte controvertida entre los teóricos e investigadores por la falta de apoyo empírico.

1.3 Limitaciones de los modelos anteriores

Como ya ha sido comentado anteriormente, las investigaciones que buscaban identificar los rasgos que constituyen a la persona en un líder eficaz, fracasaron al no encontrar apoyo empírico a la suposición de que podrían ser encontradas un número limitado de características comunes en los líderes de éxito. Este enfoque partió de supuestos e incluso observaciones superficiales que nunca pudieron ser corroboradas satisfactoriamente, por lo que tuvieron que ser abandonadas y en lugar de hablar de rasgos o características innatas, tuvo que darse paso al concepto de habilidades, y, dar énfasis al estudio de las formas en que los líderes se conducen. Sin embargo, tampoco los estudios conductuales lograron resultados concluyentes en su intento por descubrir una relación constante entre los patrones de conducta del líder y el desempeño del grupo. No fue posible hacer afirmaciones generales porque los

resultados mostraban variaciones según las circunstancias. Por ejemplo, el estudio de Lewin, Lippit y White (1939), fue replicado en otras partes del mundo tales como Japón y la India, obteniéndose en cada caso resultados diferentes (ob. cit. por Smith, 1990). Por lo tanto, cabe resaltar que aunque se halla ra que cierto estilo de liderazgo era eficaz en Norteamérica, deberíamos de vacilar antes de afirmar que este hallazgo sea reproducible en otras culturas.

El cuadro 2 (ver p. 31), presenta un resumen de las características y conclusiones a que llegaron las teorías de los rasgos y conductual.

Lo que faltó tomar en cuenta a estas teorías, fue los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso de una determinada conducta. Montañes (1981), luego de realizar una investigación sobre el tema, llegó a una conclusión a favor de la necesidad de considerar los factores situacionales, pues afirma que cualquier estilo de liderazgo puede ser efectivo o no, dependiendo de la situación específica de que se trate.

La imposibilidad de obtener resultados concluyentes partiendo únicamente de los rasgos o de la conducta del líder, dio origen a un énfasis cada vez mayor en los factores situacionales.

TEORIA	CARACTERISTICAS
DE LOS RASGOS	Se cree que la efectividad del liderazgo depende de tres factores: cada uno de ellos es una característica psicológica o política de manera que se relacionan de diferentes maneras con las características comunes de los líderes eficaces.
X - Y	Los directivos actúan de manera autoritaria (estilo X) o de forma participativa (estilo Y) dependiendo de las condiciones de la organización de los subordinados hacia el liderazgo. Se supone que el mejor estilo de liderazgo se da bajo un estilo Y.
PARTICIPATIVA	Esta representada por un continuo que va desde un sistema de tipo autoritario hasta un sistema de tipo participativo. El mejor estilo de liderazgo corresponde a este último sistema.
ENFOQUE DE OHIO	Partiendo de los conceptos iniciación de estructura y consideración, los autores cuatros estilos de liderazgo. El líder eficaz es aquel que muestra una gran consideración y estructura iniciada.
ENFOQUE DE MICHIGAN	Estudiaron las conductas orientadas al empleado y las orientadas a la producción y concluyeron que los líderes más eficaces son aquellos cuyo interés se centra en los empleados.
MALLA ADMINISTRATIVA	Afirma que el interés por la producción y el interés por la gente no son excluyentes sino complementarios y la mejor manera de lograr es el lograr integrar un interés máximo por ambos.

Cuadro 2 Sinopsis de las teorías de los rasgos y conductual

1.4 Teoría de la contingencia o situacional

La teoría orientada en favor de la contingencia tiene que identificar las variables específicas de la situación que se está analizando así como la relación entre estas.

Los intentos por aislar las variables situacionales que han merecido mayor atención debido a sus aportaciones son :

- a) Escala o continuo del liderazgo de Tannenbaum
- b) Modelo de contingencia de Fiedler
- c) Teoría de la trayectoria - meta de House
- d) Teoría situacional de Hersey y Blanchard
- e) Teoría 3-D de Reddin
- f) Modelo de líder participación de Vroom y Yetton

En esencia un modelo situacional afirma que no es posible conocer los efectos que tendrá una actuación determinada del líder si se ignoran los parámetros de la situación a que se enfrenta.

Las teorías situacionales presentan la ventaja de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a la variedad de situaciones en las que se presenta el liderazgo. Sin embargo, el número elevado de potenciales variables de la situación a tener en cuenta se muestra como uno de los principales inconvenientes.

En el siguiente capítulo el enfoque situacional será abordado con mayor detalle a fin de presentar sus aportaciones a la comprensión del liderazgo.

CAPITULO 2. EL ENFOQUE CONTINGENCIAL O SITUACIONAL

El enfoque contingencial no es un planteamiento nuevo en el estudio del liderazgo pues desde hace más de veinte años se han estado desarrollando estudios sobre varios aspectos de esta teoría, el presente capítulo abordará el trabajo realizado por algunos de los principales investigadores con un enfoque situacional y las conclusiones a que han llegado.

2.1 ¿Qué es el enfoque situacional?

El enfoque situacional pone interés en las demandas impuestas al liderazgo por la propia situación en que se da, trata de ver qué acciones se requieren por parte de los grupos en diferentes condiciones para que logren sus objetivos, y la forma en que los miembros del grupo participan en estas acciones. A dichos actos se les denomina funciones, por lo que otro de los nombres con el que se le llega a llamar a este enfoque es, el de funcional. En esta aproximación no se subestiman las características del líder, los atributos del líder serán sus características que en una situación específica hacen posible que ayude a que el grupo este unido y obtenga sus objetivos.

Este enfoque se centra en las interacciones dinámicas entre líderes y seguidores, poniendo atención a las necesidades de los segundos así como a la tarea. Además comparte con la aproximación conductual, la hipótesis de que es posible desarrollar líderes mediante cuidadosos programas creados con este propósito.

2.2 Demandas situacionales

De acuerdo con esta aproximación, cada situación plantea diferentes tipos de demandas al liderazgo. Dichas demandas pueden tener su origen en :

- a) La tarea
- b) La estructura grupal
- c) Factores contextuales

2.2.1 Demandas originadas en la tarea

Los estudios con esta aproximación plantean que el llegar a ser líder, dependerá en cierta forma, de la tarea. Varela (1991), señala que en este enfoque se concibe al liderazgo en términos de las funciones que han de ser realizadas. De manera que lo más importante del liderazgo es que ayudará a que los objetivos que se haya planteado el grupo se cumplan.

2.2.2 Demandas originadas por la estructura grupal

El liderazgo se considera una cualidad propia de la organización grupal, lo cuál implica que :

- Los individuos actúan juntos
- Existe una división del trabajo y es aceptada por todos
- De esta división surge el líder quien dirige y organiza las actividades del grupo

Este enfoque señala que el comportamiento de líder puede ser ejecutado por cualquier miembro del grupo, sin embargo, es importante hacer notar que cuando el grupo apenas se ha formado, hay personas que inician las acciones más que otras, es decir, existe una diferenciación de rol en cuanto a ser líder o no ser lo. Eventualmente, las personas frecuentemente inician las acciones pueden llegar a convertirse en líderes de la tarea. El líder de la tarea producirá ideas y guiará al grupo en la solución de la labor a que se ha dedicado. Se distingue también en los grupos al líder socioemocional, éste ayudará a aumentar la moral del grupo y a eliminar las tensiones cuando las cosas se ponen difíciles.

Se busca que exista un equilibrio entre proveer o procurar la conclusión de la tarea y proveer las funciones socioemocionales del grupo. Aparentemente, en el grado en que ocurra la hog

tilidad hacia el líder de la tarea como producto de sus exigencias al grupo de concentrarse en la tarea, ocurrirá la diferenciación de roles entre estos dos líderes.

2.2.3 Demandas originadas por factores contextuales

El tipo de comportamiento que ocurrirá y quien lo ejecutará estará determinado por las exigencias de la situación, el líder actuará cuando y cómo la situación lo requiera.

2.3 Los modelos situacionales

Con la aproximación situacional se han creado varios modelos y teorías que intentan dar explicación al fenómeno del liderazgo, a continuación se presentan los que más se han destacado :

1. Escala o continuo del liderazgo de Tannenbaum
2. Modelo de contingencia de Fiedler
3. Teoría de la trayectoria-meta de House
4. Teoría situacional de Hersey y Blanchard
5. Teoría 3-D de Reddin
6. Modelo de líder-participación de Vroom y Yetton

A continuación se explicará cada uno de estos.

2.3.1 Escala o continuo del liderazgo de Tannenbaum

Si el comportamiento autocrático y democrático fueran vistos sólo como dos posturas extremas, este modelo presentado por Robert Tannenbaum, podría denominarse acertadamente una teoría conductual, pero el comportamiento autocrático y el democrático no son más que dos de las muchas posturas posibles a lo largo del continuo propuesto por Tannenbaum.

La figura 5 (ver p. 39) ilustra este continuo. Como puede observarse en la figura, en un extremo, el líder toma las decisiones, ordena a sus seguidores y espera que estos le obedezcan. En el extremo opuesto, el líder comparte con sus seguidores el poder de tomar decisiones y fomenta la participación de todos los miembros del grupo.

Entre ambos extremos del continuo van varios estilos de liderazgo, el estilo más apropiado, de acuerdo a Tannenbaum (citado por Robbins, 1987), dependerá de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo, y la situación en general. Si bien este modelo corresponde a la teoría de la contingencia, en comparación con otros de este tipo es muy primitivo y se encuentra muy próximo al sistema propuesto por Likert.

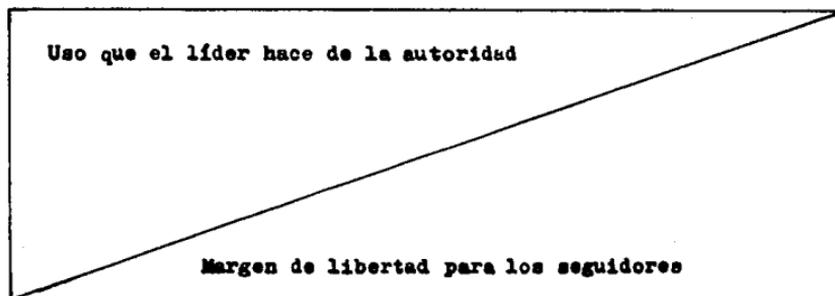
La figura 5, muestra además que existe un nexo entre el grado de autoridad usada y la libertad que se concede a los se

guidores para tomar decisiones, puede observarse claramente que a medida que la libertad para actuar de manera independiente de uno aumenta, la del otro disminuye, creandose de este modo una especie de juego de poder en el que mientras uno lo gana el otro lo pierde.

Fig. 5 Escala o continuo del liderazgo de Tannenbaum

LIDERAZGO CENTRADO
EN EL LIDER MISMO

LIDERAZGO CENTRADO
EN EL SEGUIDOR



El líder toma <u>de</u> sólo las <u>comunica.</u> <u>él</u> ha <u>tomado.</u>	El líder <u>"vende"</u> <u>la</u> <u>deci</u> <u>sión</u> <u>que</u> <u>y</u> <u>pide</u> <u>preguntas.</u>	El líder <u>presenta</u> <u>sus</u> <u>ideas</u> <u>y</u> <u>pide</u> <u>preguntas.</u>	El líder <u>presenta</u> <u>una</u> <u>deci</u> <u>sión</u> <u>tem</u> <u>tativa</u> <u>sucepti-</u> <u>ble</u> <u>de</u> <u>cambio.</u>	El líder <u>plantea</u> <u>un</u> <u>pro-</u> <u>blema,</u> <u>obtiene</u> <u>sugere</u> <u>ncias</u> <u>y</u> <u>toma</u> <u>de</u> <u>cisiones.</u>	El líder <u>define</u> <u>los</u> <u>limi</u> <u>tes,</u> <u>y</u> <u>pide</u> <u>al</u> <u>grupo</u> <u>to</u> <u>mar</u> <u>una</u> <u>deci</u> <u>sión.</u>	El líder <u>permite</u> <u>actuar</u> <u>a</u> <u>los</u> <u>segu</u> <u>dores</u> <u>li-</u> <u>brenmente.</u>
---	---	---	--	---	--	---

Robbins (1987) señala que las investigaciones que se han realizado partiendo del modelo de Tannenbaum, no aportan resultados concluyentes, pues algunos estudios señalan que los grupos participativos son más productivos, otros indican que los no participativos y algunos más no muestran diferencias no tables en la productividad.

Un enfoque de contingencia debe reconocer que ni el extremo democrático ni el autocrático son los más indicados en cualquier situación. Otros modelos que serán revisados en este capítulo dieron un mayor énfasis a la importancia de considerar las variables situacionales.

2.3.2 Modelo de contingencia de Fiedler

Fred E. Fiedler se sentía especialmente interesado en determinar si los líderes que ejercían una discriminación menor para evaluar a sus seguidores tenían mayores o menores probabilidades de lograr grupos eficientes de alta producción, que sus compañeros que tenían mayores exigencias o que ejercían cierta discriminación al evaluar a sus seguidores.

Para medir esto, Fiedler desarrolló el cuestionario que denominó " el compañero de trabajo menos deseado," también conocido como el " L. P. C."

Se considera que una persona que percibe a su colaborador menos deseado de manera relativamente favorable, obtiene su principal satisfacción en las relaciones interpersonales. En tanto que una persona que describe a su compañero menos deseado en términos muy poco favorables, logra mayor satisfacción en la ejecución del trabajo.

Fiedler propuso la hipótesis de que el tipo correcto de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o no para él. Las tres dimensiones que determinan esto, son :

- A. Relaciones entre líder y miembros
- B. Estructura de la tarea
- C. Poder de posición

A. Relaciones entre líder y miembros

Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que los seguidores tienen por su líder.

B. Estructura de la tarea

Se refiere al grado en que la tarea se programa o explica por medio de procedimientos establecidos. Se mide por aspectos tales como el grado de claridad con que se enuncian las metas, el número de soluciones que es factible utilizar, y el

grado al que la corrección de la solución o de la decisión se puede corroborar apelando a la autoridad, a procedimientos lógicos o a una retroalimentación.

C. Poder de posición

Esto se refiere al grado en que la posición misma le permite al líder lograr que los miembros del grupo se adhieran a él y acepten su dirección. Algunas de las medidas con la que el poder de posición cuenta incluyen el contratar, despedir, promover, y aplicar diversos tipos de sanciones.

Partiendo de estas tres dimensiones, Fiedler construyó ocho posiciones de trabajo de grupo, con base en lo favorable que sea la situación. En situaciones favorables tales como buenas relaciones líder-miembro, gran estructura de la tarea, y el respaldo que le da su posición en la jerarquía organizacional, Fiedler recomienda un estilo de liderazgo orientado a centrarse en el trabajo. Mientras que en las que sean moderadamente favorables aconseja un estilo orientado a las relaciones.

En cierto modo el modelo de Fiedler se derivó de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido es en realidad un test psicológico. Sin embargo, el planteamiento de Fiedler va más allá de dicha teo-

ría y también de la teoría conductual al intentar aislar las situaciones, al relacionar sus medidas de la personalidad con la clasificación de las situaciones, y al predecir la eficacia del liderazgo en función de estas dos.

No obstante, la teoría de Fiedler presenta algunas insuficiencias. Hodgetts y Altman (1991), mencionan que aunque su ministra la mejor descripción existente del proceso del liderazgo, a Fiedler le falta considerar aspectos tales como los modificadores de la situación que afectan la relación entre la conducta del líder, el rendimiento del seguidor y su satisfacción. Tales modificadores incluyen las expectativas que los seguidores abrigan respecto a la conducta del líder, la congruencia en los estilos de liderazgo entre los niveles de la organización y la capacidad del líder para ejercer influencia en su superior. Otra crítica adversa lanzada al modelo, es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño del seguidor. Otras teorías situacionales que serán tratadas en este capítulo intentaron integrar estos aspectos.

2.3.3 Teoría de la trayectoria-meta de House

La teoría de la trayectoria-meta es un modelo de contin -

gencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Universidad de Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura (ambos conceptos fueron ya comentados en el capítulo anterior).

Para Robert J. House, quien formuló esta teoría, la función del líder se conceptúa como un trabajo que consiste en :

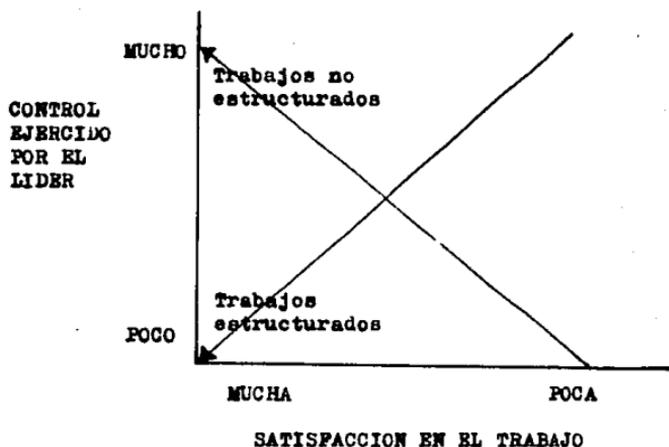
- a) Especificar las tareas que se deben realizar
- b) Quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta
- c) Ampliar las oportunidades de que los seguidores alcancen satisfacciones personales

Para lograr lo anterior, el mejor estilo de conducta del líder se toma como una función de los individuos y la tarea.

Conforme a la teoría de la trayectoria-meta, el comportamiento del líder será aceptable para los seguidores en la medida en que lo consideren una fuente inmediata o futura de satisfacción. Por consiguiente, la conducta eficaz de liderazgo se basa no sólo en la disposición del líder para ayudar a sus seguidores, sino también en las necesidades de los seguidores en relación a tal ayuda. La figura 6 (ver p. 45) ilustra el modelo presentado por House, en él se puede apreciar que para que el líder pueda contar con la satisfacción de sus seguidores -

res deberá utilizar un alto grado de dirección en tareas no es estructuradas y un grado reducido de dirección en las estructura das.

Fig. 6 Modelo de la trayectoria - meta



House en 1971 (ob. cit. por Smith, 1990) señaló que la tarea del líder eficaz es la de hacer un adecuado diagnóstico del ambiente y seleccionar aquellos comportamientos que aseguren el que los seguidores estén motivados al máximo hacia los objetivos de la organización. Posteriormente, House junto a Dessler y Mitchell en 1974 (idem, 1990) describió cuatro es-

tilos de liderazgo a los cuales denominó : instrumental, de apoyo, participativo, y orientado hacia el logro. Para seleccionar uno de estos estilos, lo que deben de hacer los líderes, es tener en cuenta las características personales de sus seguidores y el ambiente en que trabajan. Se considera que las características personales incluyen tanto sus cualidades personales como las habilidades relevantes para la tarea. El ambiente, por su parte, incluye la naturaleza del grupo de trabajo, el sistema de autoridad de la organización, y la naturaleza de cada una de las tareas concretas de los seguidores.

De acuerdo con Hodgetts y Altman (1991), hasta el momento se han realizado pocas investigaciones encaminadas a verificar la teoría de la trayectoria-meta, de modo que por ahora no es posible el hacer una evaluación real del modelo. Y aunque lo que se ha logrado es alentador, mencionan que la teoría completa tiene todavía una naturaleza muy bosquejada que requiere mayor especificación y expansión. Por otra parte, la teoría de la trayectoria-meta, al igual que el modelo de contingencia de Fiedler, se construyo post hoc, de modo que las evidencias que sustentan a la teoría, son las mismas que se utilizaron también para desarrollarla. Es por ello que se requiere de más investigación para poder determinar su verdadero valor.

Una teoría que guarda algún parecido con la teoría de la trayectoria - meta, y que ha logrado una popularidad considerable entre los administradores, es la de Hersey y Blanchard, conocida simplemente como "la teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard."

2.3.4 Teoría situacional de hersey y Blanchard

La teoría situacional del liderazgo formulada por Paul Hersey y Ken Blanchard (1970), parte de las coordenadas propuestas por Blake y Mouton : interés por la gente, e interés por la producción. Pero Hersey y Blanchard van un poco más allá al clasificar cada variable como alta o baja y luego combinarlas en cuatro estilos de liderazgo, estos estilos son :

- a) Estilo 1 : Ordenar
- b) Estilo 2 : Persuadir
- c) Estilo 3 : Participar
- d) Estilo 4 : Delegar

- a) Estilo 1. Ordenar

Se da una gran orientación a la productividad y poca orientación a las relaciones interpersonales. El líder define los roles y le dice a las personas cuándo, cómo y qué cosa hacer.

Se pone de relieve el comportamiento directivo.

b) Estilo 2. Persuadir

Aquí hay una gran orientación a la productividad junto a una gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.

c) Estilo 3. Participar

Poca orientación a la productividad y gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la principal función del líder el facilitar y comunicar.

d) Estilo 4. Delegar

Se tiene poca orientación a la productividad y a las relaciones interpersonales. El líder brinda poca dirección y apoyo.

La figura 7 que se presenta a continuación esquematiza los cuatro estilos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard.

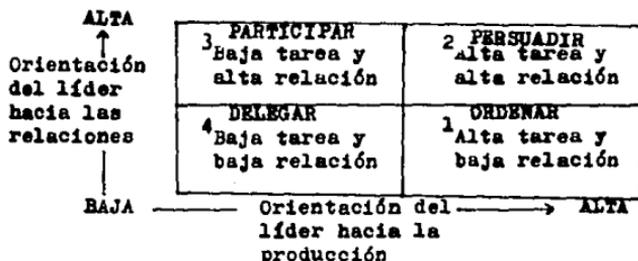


Fig. 7 Los cuatro estilos del liderazgo de Hersey y Blanchard.

Además consideraron que el liderazgo no podía estudiarse únicamente en función de dos variables. Reconocieron que debía de darse mayor importancia a los seguidores en cualquier situación, por ello incluyeron la variable "madurez."

El término madurez fue utilizado para designar la capacidad y deseo de las personas para asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Esta nueva variable incluida por Hersey y Blanchard consta de dos componentes :

a) Madurez para el trabajo

Esta comprende los conocimientos y destrezas. Los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad, y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros.

b) Madurez psicológica

La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

Hersey y Blanchard dividieron las etapas de madurez en que pueden encontrarse los individuos en cuatro :

M1. El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en sí mismo.

M2. El individuo no puede pero quiere hacer las tareas necesarias de su puesto. Se siente motivado, sin embargo, le faltan las habilidades apropiadas.

M3. El individuo puede pero no quiere hacer lo que desea el líder.

M4. El individuo quiere y puede hacer lo que se le pide.

La figura 8 (ver p. 51) integra los diversos componentes de el modelo situacional de Hersey y Blanchard. En ella puede observarse que a medida que los seguidores alcanzan altos niveles de madurez, el líder no sólo disminuye su control sobre las actividades sino que hace también lo mismo con las relaciones interpersonales. La campana que aparece en la figura 8, señala el cambio que se va dando en el estilo de liderazgo a medida que va cambiando también la madurez de los seguidores.

En la etapa M1, los seguidores requieren instrucciones claras y específicas, por ello el estilo de liderazgo correspondiente es el de ordenar. En la etapa M2, se necesita a la vez una conducta muy orientada a la productividad y a las relaciones, de aquí que el estilo más apropiado sea el de persuadir. El segundo tipo de comportamiento compensa la falta de habilidad de los seguidores, y el primer tipo de liderazgo tra

ta de que se adhieran a los deseos del líder. La etapa M3 representa problemas motivacionales que se resuelven mejor por un estilo de apoyo, no directivo y participativo. Por último, en la etapa M4, el líder tiene poco que hacer, pues los seguidores quieren y pueden asumir la responsabilidad del trabajo, por ello es conveniente el delegar.

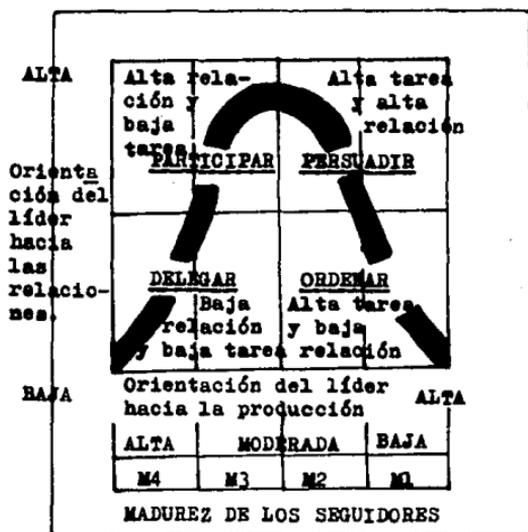


Fig. 8 Modelo del liderazgo situacional que integra las aportaciones de Hersey y Blanchard.

Existe una enorme semejanza entre los cuatro estilos de liderazgo propuestos por Hersey y Blanchard y los cuatro ángulos extremos de la malla desarrollada por Blake y Mouton. Se puede ver que el estilo de ordenar equivale al líder 9,1; el de persuadir al 9,9; el de participar equivale al 1,9; y el de delegar al 1,1.

Sin embargo a diferencia de Blake y Mouton, Hersey y Blanchard evitaron la afirmación de que el estilo tipo 9,9 sea un ideal del liderazgo para todas las situaciones, pues este dependerá también de la madurez de los seguidores.

Aunque la teoría se ha desarrollado en función de los hallazgos de la investigación que sus autores han realizado, Smith (1990), afirma que los conceptos de madurez así como las medidas de liderazgo que han utilizado no se han sometido a los amplios análisis empíricos que justifican a un modelo de su relevancia. Robbins (1987), llama la atención acerca de que con contadas excepciones, los estudios de validación han corrido por cuenta de Hersey, Blanchard, y sus alumnos de posgrado, por lo que no es extraño que los resultados en general sean favorables. Lo que se requiere entonces es nueva y abundante investigación antes de poder aceptarla sin reservas.

2.3.5 Teoría 3-D de Reddin

La teoría de la efectividad gerencial o 3-D, desarrollada por William Reddin (1974), enfatiza el aspecto de la efectividad en el ejercicio de la administración.

En esta teoría no existe un tipo ideal de liderazgo pues el estilo dependerá y variará de acuerdo con las situaciones.

Reddin propone cuatro estilos básicos de liderazgo gerencial, siendo estos :

- A. Líder separado
- B. Líder integrado
- C. Líder relacionado
- D. Líder dedicado

A. Líder separado

Se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Existe un énfasis en la exactitud, tradicionalismo, prudencia y no integración. Este líder toma una actitud impersonal y su efectividad tiende a decaer a medida que aumenta la cantidad de cambio requerido. No se interesa en aumentar la producción como tal, prefiere reducir los costos más bien que aumentar las ganancias.

B. Líder integrado

Se orienta hacia la tarea y hacia las relaciones. Sus tec

nicas motivacionales se basan en la fijación de objetivos e ideas globales. Estructura de tal forma a la organización que logra una alta cooperación entre el personal, pues hace énfasis en la participación y en la diferenciación del poder.

C. Líder relacionado

Se orienta hacia la gente, se encuentra a menudo en la dirección de personal, capacitación o investigación. Se caracteriza por tener confianza en la gente. Es efectivo para dirigir a las personas para proyectos de capacitación y desarrollo. Mantiene largas conversaciones con sus subordinados para adquirir información pertinente.

D. Líder dedicado

Dirige básicamente las tareas de los demás, se encuentra en trabajos de producción, y en la cima de empresas construidas por él mismo. Se caracteriza por identificarse con la tecnología. Es efectivo en situaciones de crisis, pues él sólo tiende a definir el problema y la vía de su solución. Otra de sus características es trabajar mucho en poco tiempo.

Dentro de los estilos propuestos por Reddin se contempla que existe una orientación a la tarea y hacia las relaciones. Dentro de sus cuatro estilos básicos variará su efectividad dependiendo de la situación en que se usen. Además estos es-

tilos básicos tienen cada uno de ellos un equivalente más efectivo y otro menos efectivo dando de este modo origen a ocho estilos de liderazgo gerencial, los cuales son presentados de manera esquemática en la figura 9, en ella se puede observar que dependiendo del grado de orientación hacia la tarea y hacia las relaciones, se da lo que Reddin llamo estilos básicos, cada uno de estos a su vez es mostrado con su equivalente al cuál da origen y que puede ser más o menos eficaz dependiendo de la situación en que sea usado.

ESTILOS BASICOS

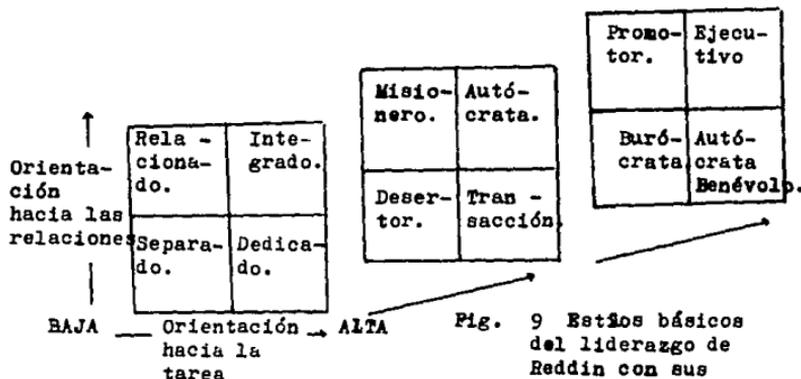
INTEGRADO.
DEDICADO.
RELACIONADO.
SEPARADO.

EQUIVALENTE MENOSEFFECTIVO

AUTOCRATA.
DE TRANSACCION.
MISIONERO.
DESERTOR.

EQUIVALENTE MASEFFECTIVO

EJECUTIVO.
AUTOCRATA BENEVOLO.
PROMOTOR.
BUROCRATA.



Según se puede apreciar en la figura 9 (ver p. 55), los estilos equivalentes más efectivos son los siguientes :

- A. Ejecutivo
- B. Autócrata benévolo
- C. Promotor
- D. Burócrata

A. Ejecutivo

El líder ejecutivo se caracteriza por fijar normas elevadas de producción y desempeño tratando de adaptarse a las diferencias individuales. Sabe canalizar el desacuerdo y los conflictos en los problemas de trabajo.

B. Autócrata benévolo

Es más considerado que el autócrata puro. Se caracteriza por conocer bien los métodos de la compañía. Es dedicado, y muestra tener iniciativa, además tiene conciencia del costo, de las ganancias, de las ventas, y se distingue por lograr resultados favorables.

C. Promotor

El líder promotor surge cuando el estilo relacionado se emplea en forma apropiada, tiende a desarrollar los talentos de los demás y a producir una atmósfera creativa, logrando así la autoexpresión y autocontrol de sus seguidores.

D. Burócrata

El gerente burócrata sigue ordenes, reglamentos y procedimientos. Este tipo de líder tiene éxito porque obedece las reglas de la organización en que se encuentra, y aunque no produce ideas nuevas no se mezcla con los problemas de los demás.

En la teoría de Reddin también se hace mención de cuatro estilos menos efectivos, estos son :

- A. Autócrata
- B. De transacción
- C. Misionero
- D. Desertor

A. Autócrata

El líder autócrata surge cuando se utiliza la conducta dedicada en forma inapropiada. Este tipo de líder toma todas las decisiones. No le preocupan las relaciones ni tiene confianza en la gente. Se caracteriza por sobrevaluar los instrumentos de control tales como la valuación de méritos, información sobre eficiencia y el trabajo a destajo. Muchos le temen y no le tienen simpatía.

B. De transacción

Este líder se inclina ventajosamente tanto a la orientación de la tarea como a las relaciones. Es incapaz de tomar

decisiones cabales, cree que la producción óptima es un sueño.

C. Misionero

El líder misionero emplea el estilo relacionado en una situación en que no es apropiado. Antepone los problemas humanos y suele resolverlos por promoción o aumentando sueldos. Un líder misionero se une tanto a las necesidades personales que puede abandonar su papel administrativo en la organización.

D. Desertor

Este tipo de líder trabaja según lo fija el reglamento, manifestando un interés mínimo por la producción, ya que tiende a abandonarla de ser posible, además no gusta de responsabilidades y compromisos, carece de creatividad y originalidad, es renuente al cambio, por lo que no coopera ni se comunica. En términos generales, tiende a ser separado en la situación inapropiada.

Una tercer dimensión añadida por Reddin a su teoría es la de la efectividad. Para él, la efectividad en el liderazgo gerencial, debe ser entendida en términos de productos y no de insumos, por lo que el líder logra. Reddin considera que las descripciones de las tareas y de funciones no ayudan mucho al líder a incrementar su efectividad.

La efectividad del líder será posible si este posee las

siguientes tres destrezas :

- 1.- Perceptividad de situación : se caracteriza por la habilidad para realizar un adecuado diagnóstico de la situación.
- 2.- Flexibilidad de situación : es la habilidad que tiene un líder para cambiar su estilo de liderazgo en concordancia a la situación cambiante.
- 3.- Gestión de situación : destreza para cambiar las exigencias de estilo de uno o más elementos de la situación de modo que aumente la efectividad de gestión.

Es por estas tres destrezas por lo que a la teoría de Reddin se le conoce también como teoría 3-D.

El que los líderes posean las destrezas anteriores, les permitirá lograr la efectividad, pues la posesión de ellas le permitirá adaptarse y modificar su repertorio de estilos.

En la teoría 3-D se considera que una organización efectiva deriva de un correcto análisis de la tarea a realizar, las técnicas y de los recursos disponibles. Es por ello que esta teoría subdivide la situación de la organización en cinco elementos los cuales se influyen mutuamente, estos son :

- a) La organización
- b) La tecnología

- c) El superior en la jerarquía organizacional
- d) Los colegas
- e) Los subordinados

Reddin elaboró partiendo de la teoría 3-D una herramienta analítica llamada flexograma. Este instrumento tiene su esencia en el cuadro de estilos básicos. Con base en este, el líder debe analizar su repertorio de conductas de liderazgo y los cinco elementos de la situación. Con la ayuda de este instrumento los líderes pueden adquirir una visión realista de la situación en la cual se hallan.

Esta teoría propone dos tipos de flexogramas :

- A. Flexograma de los elementos humanos de la organización
- B. Flexograma de las demandas tecnológicas

A. Flexograma de los elementos humanos y de la organización

Las demandas ejercidas por el superior, por los colaboradores, por los subordinados o por la organización sobre el comportamiento de un líder, pueden ser evaluados usando veinte indicadores de las demandas de los elementos humanos y de la organización, correspondiendo cinco a cada uno de los estilos básicos. La figura 10 (p. 61) muestra este tipo de flexograma. En él la evaluación debe ser hecha considerando las demandas sólo como se les ve desde el puesto del líder ya que las deman

das pueden ser diferentes en distintas partes de la organización.

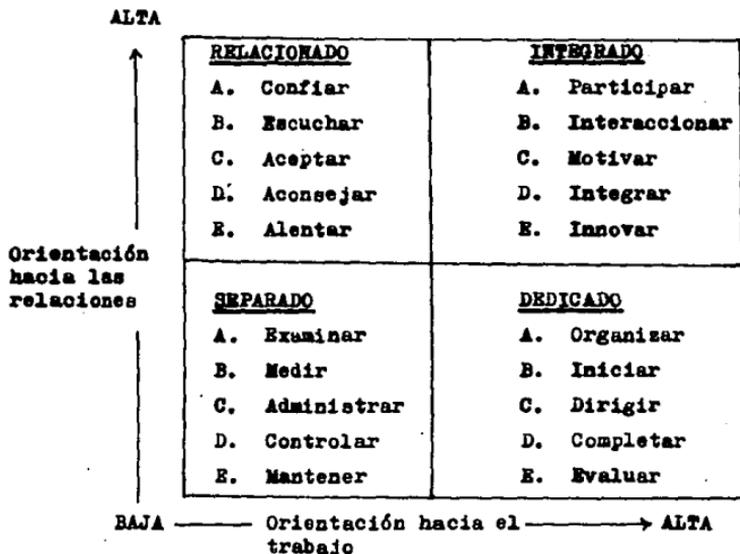


Fig. 10 Indicadores de demandas de los elementos humanos y de la organización. Estos veinte indicadores pueden ser empleados para identificar el repertorio de estilos demandados por el superior, colaborador, seguidores u organización.

B. Flexograma de demanda de tecnología

La teoría 3-D toma en cuenta también las demandas que la tecnología ejerce sobre el comportamiento del líder. Reconocer estas demandas y el potencial para modificarlas es esencial

para la efectividad del liderazgo. Estas demandas pueden ser evaluadas con el uso de este tipo de flexograma y sus veinte indicadores presentados en la figura 11. Una vez más este flexograma lleva al líder a analizar su estilo de liderazgo y evaluar las demandas situacionales correspondientes a este.

Cuando se entiende el uso del flexograma resulta relativamente simple determinar el comportamiento que la tecnología demanda del líder.

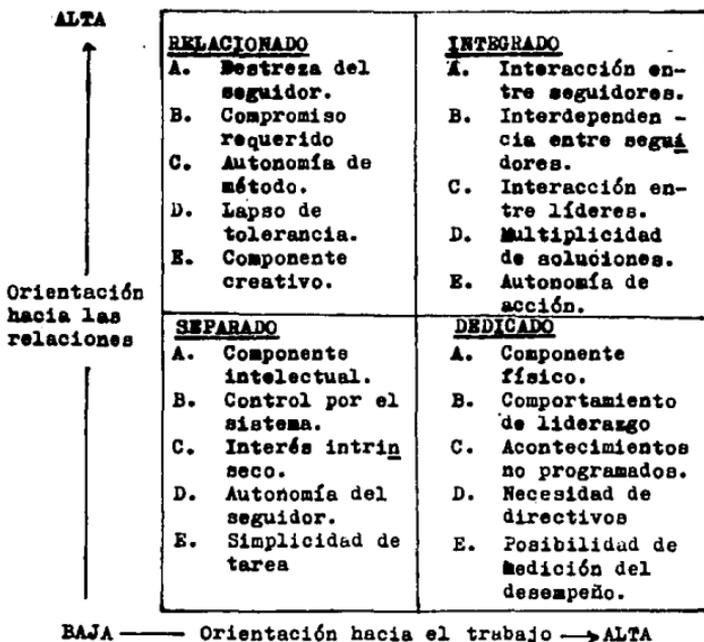


Fig. 11 Indicadores de demanda de tecnología

Reddin desarrollo también a partir de su teoría un programa para el desarrollo de las destrezas de liderazgo, dicho programa así como la teoría en la cual se sustenta gozan de gran popularidad, a menudo se emplea para implantar la administración por objetivos. Pero al igual que otros modelos presentados anteriormente, la teoría 3-D requiere de una abundante investigación pues la literatura al respecto es todavía escasa, es por ello que aun debe de tomarse con reservas lo planteado por Reddin.

2.3.6 Modelo de líder-participación de Vroom y Yetton

Vroom y Yetton (1973), presentaron la más reciente innovación en la teoría de la contingencia. Su modelo relaciona el liderazgo y la participación con la toma de decisiones, de aquí que sea llamado como modelo de líder - participación, o de toma de decisiones.

En esencia, lo que hicieron Victor H. Vroom y Philip Yetton fue examinar qué criterio se puede utilizar para determinar sí, y cómo el líder implicará a los subordinados en ciertas decisiones.

El modelo esta representado por un árbol de decisiones el cuál se ilustra en la figura 12 (ver p. 64)

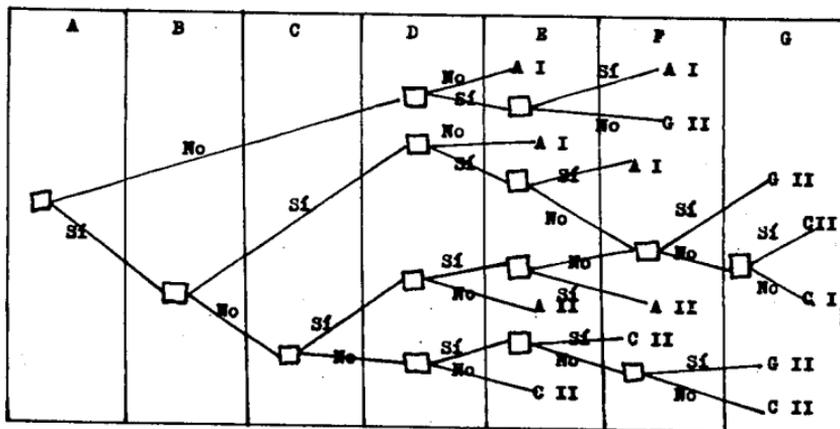


Fig. 12 Modelo de líder-participación

Vroom y Yetton distinguen cinco tipos generales de estilos de líder y siete tipos de contingencias ambientales.

Es importante hacer notar que para ellos, estos estilos no son una forma rígida de conducta sino que deben de ser adoptados dependiendo de la situación. Estos comportamientos del líder son los siguientes :

a) Autocrático I (A I)

El líder debe de tomar la decisión o resolver el problema usando unicamente la información disponible en ese momento.

b) Autocrático II (A II)

El líder debe recabar la información necesaria de los seguidores y luego decidir la solución del problema sin recurrir a otros.

c) Consultivo I (C I)

El líder comparte el problema en forma individual con los seguidores, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupos, luego se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.

d) Consultivo II (C II)

El líder debe de compartir el problema con los subordinados en grupo, obteniendo de manera colectiva sus ideas y sugerencias. Después se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.

e) De grupo II (G II)

El líder comparte el problema con los subordinados en grupo, y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una solución.

Aunque las cinco conductas de decisión se asemejan mucho al continuo autocrático - democrático, el modelo de Vroom y Yetton va más allá, pues sugiere una forma específica de analizar los problemas mediante siete preguntas de contingencia,

es decir, preguntas acerca de la situación que está afrontando. Al contestar " Sí " o " No " a ellas, el líder puede llegar a el comportamiento requerido de entre los cinco posibles, esto es al grado de participación de que debe valerse.

Las siete preguntas han de contestarse por orden de la A a la G. Dichas preguntas son :

- A. ¿Hay un requisito de calidad?
- B. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- C. ¿Está estructurado el problema?
- D. ¿Es la aceptación de la decisión de los seguidores indispensable para su realización?
- E. Si yo tuviera que tomar una decisión ¿hay suficiente seguridad de que la aceptarán mis seguidores?
- F. ¿Comparten los seguidores las metas organizacionales que se consiguen al resolver este problema?
- G. ¿Es probable que surja conflicto entre los seguidores al obtener la solución preferida?

En la figura 12 (ver p. 64) puede observarse que basándose en las respuestas a las preguntas A a G, el líder seguirá un camino por el árbol de decisiones que le llevará hasta el extremo que le indicará lo que ha de hacer, o sea la conducta

más indicada para esa situación.

Al igual que con otros modelos presentados en este capítulo, el modelo de Vroom y Yetton requiere de mucha más investigación pues la cantidad de estas es relativamente pequeña y ha corrido a cargo de los propios autores de la teoría.

Sin embargo, los resultados obtenidos hasta ahora son alentadores, por ejemplo, Field (citado por Smith, 1990), ha demostrado que cuando se sigue el proceso de responder a las preguntas propuestas por Vroom y Yetton, las decisiones que se toman son más efectivas que cuando no se sigue. Además Robbins (1987), señala que este modelo ha confirmado la evidencia empírica de que los líderes aplican los métodos participativos cuando es importante tanto la calidad de las decisiones como el que los subordinados acepten las decisiones, y hay pocas probabilidades de que lo hagan si no se les permite intervenir, y cuando puede confiarse que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales. Este modelo ha confirmado también que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. Quizá sea preferible hablar de situaciones autocráticas o participativas, más que de líderes autocráticos o participativos, pues este deberá de responder siempre adaptando su estilo a las situaciones y no a la inversa.

2.4 La teoría de la contingencia y las teorías anteriores

De acuerdo con Smith (1990), las teorías que han descartado la idea de un estilo ideal del liderazgo deberían de ser consideradas como teorías de contingencia, estas, deben plantear cuales son las circunstancias que afectan a la conducta y la eficacia de los líderes así como de los seguidores.

En este capítulo se han expuesto las principales teorías de la contingencia, estas junto con sus características aparecen en el cuadro 3 (p. 69), como puede verse en él, los autores de estas teorías comparten una característica en común : su énfasis en señalar que no existe un tipo unico del liderazgo eficaz, sino que la eficacia de este dependerá no sólo de la conducta del líder sino también de las características de los seguidores y la naturaleza de la tarea o situación. Esto es una gran diferencia con respecto a las teorías expuestas en el primer capítulo (ver cuadro 2 p. 31), pues aquellas buscando un ideal del estilo de liderazgo basandose en las cualidades o características personales y en los estilos de comportamiento, no encontraron el suficiente respaldo empírico y se encontraron ante la necesidad de integrar los aspectos que han sido incluidos ahora en las teorías situacionales.

TEORIA	CARACTERISTICAS
ESCALA O CONTINUO DEL LIDERAZGO	Considera al comportamiento autocrático y a la posibilidad de pasar de un grado de autocrático a otro más participativo a medida que cambia la situación en general, el grupo y la situación.
MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER	El tipo correcto de liderazgo depende de la situación, de las características favorables o desfavorables que existen y de la personalidad del líder. El modelo de Fiedler establece que el líder debe ser autocrático o participativo en función de estas dos variables.
TRAYECTORIA-META	Se inspira en los estudios de Ohio State y en los trabajos de uno de sus autores, que muestra que el tipo de liderazgo que se utiliza en un grupo depende del ambiente en que trabajan.
SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	Parte de las coordenadas de Blake y Mouton de una teoría de liderazgo que se basa en dos tipos de liderazgo: autocrático y participativo. El modelo de Hersey y Blanchard propone un estilo ideal para todos los casos.
3-D	Afirmó que no existe un tipo ideal de liderazgo. El tipo de conducta que se debe utilizar depende de la situación y de las características del grupo. El modelo de Hersey y Blanchard propone un estilo ideal para todos los casos.
LIDER-PARTICIPACION	Propusieron una forma de análisis que se basa en la conducta que debe mostrar el líder.

Cuadro 3 Sinopsis de las teorías situacionales

CAPITULO 3. LIDERAZGO Y ORGANIZACION

Una de las razones por las que el liderazgo ha sido un tema que durante los últimos cincuenta años ha cobrado gran interés es debido a sus aplicaciones prácticas, sobre todo en el ámbito organizacional, en éste, se ha recalcado la importancia del liderazgo para optimizar los recursos humanos en su totalidad, pues ello es la clave del éxito de las empresas.

Para lograr el éxito cada empresa afronta diversos problemas, el presente capítulo abordará los principales problemas de las organizaciones, enfocándose únicamente a los problemas psicológicos y la manera en que el liderazgo situacional contribuye a la reducción o eliminación de ellos.

3.1 La organización

Al igual que con la palabra liderazgo, tampoco es fácil definir el término " organización " pues se trata de un concepto que se ha venido enriqueciendo, y por lo tanto modificando con las aportaciones teóricas de sociólogos, especialistas en ciencias políticas y otros investigadores interesados en el área.

En la actualidad, autores como : Lundgren (1976), Schein

(1978), y Litterer (1986), han presentado la necesidad de estudiar a las organizaciones bajo un enfoque sistémico. De acuerdo con esta aproximación, la organización es un sistema y un sistema está compuesto de elementos a los cuáles se les denomina subsistemas, dichos subsistemas están tan relacionados entre sí que forman un todo que presenta atributos únicos.

Dentro de este enfoque, en primer lugar, debemos de concebir a la organización como un sistema abierto, lo cual significa que se halla en interacción constante con su medio ambiente, recibiendo materiales, personas, energía e información y transformando estos elementos en productos y servicios que se exportan en dirección al medio ambiente.

En segundo lugar, debemos de concebir a la organización como un sistema de múltiples propósitos o funciones, las cuales implican interacciones entre la organización y el medio ambiente.

En tercer lugar, las organizaciones están conformadas por muchos subsistemas que se hallan en interacción dinámica entre sí. En vez de analizar los fenómenos organizativos en función de la conducta individual, cada vez es más importante analizar la conducta de estos subsistemas, bien lo concibamos en términos de roles y de grupos o bien en función de otros conceptos.

En cuarto lugar, debido a que los subsistemas son mutuamente interdependientes, los cambios en un subsistema tienen una gran probabilidad de afectar a la conducta de otros subsistemas.

En quinto lugar, la organización existe en un medio ambiente dinámico que está formado por otros sistemas, algunos más amplios o más pequeños que la organización que consideremos. El medio ambiente impone exigencias y restringe a la organización de diversas maneras. El funcionamiento total de una organización no puede ser comprendido sin considerar las exigencias y restricciones que su medio le impone.

Por último, los múltiples lazos entre la organización y su medio ambiente hacen que sea difícil especificar claramente las fronteras de una organización determinada. Por ello, el concepto de organización se ha formulado en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación más que caracterizarlas en función de su forma, tamaño o estructura.

Generalmente, los sistemas se representan por medio de gráficas de flujo o de diagramas de bloques, y de acuerdo con Sexton (1987), el sistema elemental toma por lo común la siguiente forma que es presentada en la figura 3-1.

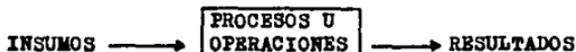


FIG. 13 Modelo de un sistema

En la figura 13 pueden apreciarse las tres partes básicas del sistema. En primer lugar se presentan los insumos, que son aquellos elementos que entran para ser procesados, también el ambiente cabe dentro de éste primer elemento, la segunda parte del sistema son las operaciones, el proceso o los canales por los que debe de pasar el insumo, el tercer componente del sistema son sus resultados, la realización o producto del sistema.

3.1.1 La organización y los grupos

Para K. Lewin (citado por Varela, 1991), el grupo es un agregado de personas interdependientes que forman una organización específica al interior de él y que debido a la interacción social, se ejercita cierto grado de influencia dentro del grupo. Además, agrega Lewin (citado por Ansieu y Martín 1970) el grupo es un todo con propiedades específicas, que significan algo más que la suma de sus partes : El grupo y su ambiente constituyen un campo social dinámico, cuyos principales elementos son los subgrupos, los miembros, los canales de comunicación y las barreras. Modificando un elemento podemos alterar la estructura del conjunto.

Por su parte, Schein (1978), recalca la importancia de un elemento más, el de la conciencia que tengan los miembros acerca de su pertenencia a el grupo, deben de reconocer a otros y así mismos como parte de él.

Olmsted (citado por Cirigliano y Villaverde, 1965), añade que un grupo es un número reducido de personas que interactúan cara a cara y forman lo que se conoce como grupo primario.

El tamaño del grupo se encuentra limitado por las posibilidades de interacción mutua, Lundgren (1976), señala que la diferenciación entre grupo y organización ocurriría a partir de quince o veinte personas. Y además por la conciencia que cada cuál tenga del resto. De acuerdo a esto, el simple agregado de personas no sería un grupo porque no actúan entre sí y no se perciben como un grupo.

Desde el punto de vista organizativo, existen básicamente dos tipos de grupos, cada uno de los cuales cumple sus propias funciones para la organización en su conjunto y para sus miembros en particular, éstos son :

- A. Los grupos formales
- B. Los grupos informales

A. Los grupos formales

Se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de la organización. Los grupos formales son de dos tipos dependiendo de su duración :

a) Grupo formal permanente

El grupo formal permanente es aquel que ha sido claramente definido y estructurado dentro del contexto de la organización, o bien por decisión de la gerencia. Ejemplos de este tipo de grupo son los que conforman estructuras tales como el equipo directivo, comisiones permanentes, y el consejo de administración.

b) Grupo formal temporal

Los grupos formales temporales pueden existir durante un largo período, pero lo que los hace ser temporales es que se hallan definidos como tales y que los miembros se conceptúan a sí mismos como parte de un grupo que puede desaparecer en cualquier momento.

B. Los grupos informales

Los miembros de las organizaciones son designados como tales para cumplir ciertas actividades concretas en la estruc -

tura de la organización. Pero debido a que los seres humanos no se limitan al trabajo al ingresar a la organización, puesto que poseen necesidades, buscarán la realización de algunas de éstas mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización. Si el espacio en el que se desarrolla el trabajo y si el esquema cronológico de la labor lo permite, esta interacción desarrollará grupos informales. En otras palabras, tenemos que partir de la base de que existe una tendencia a la formación de grupos informales. Hasta qué punto ésta tendencia determinará la creación de grupos de tipo informal depende en gran medida de la ubicación física de las personas, la naturaleza de su trabajo, sus esquemas cronológicos, sus necesidades, etc. Los grupos informales surgen, por tanto, de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas.

Hay también otros grupos de muchas clases y cualquiera de ellos se puede clasificar en uno o más tipos, como son los : primarios, secundarios, internos, externos, de asociación, de referencia, etc. Sin embargo por el hecho mismo de ser tantos los tipos de grupos resultaría tedioso y poco productivo para este trabajo, el presentar aquí una revisión más extensa sobre éste punto.

3.2 Problemas psicológicos en las organizaciones

Las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, pero no comienzan a funcionar sino hasta que se han llenado los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir los roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan. Por lo tanto, el problema psicológico que ocupa el primer plano en cualquier organización, consiste en cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con la máxima eficacia. Aun cuando éste problema es de gran importancia, de acuerdo con Schein (1978), existen otros más que junto a el primero, se entrelazan entre sí, lo cuál no impide que para fines de estudio podamos dividirlos en :

- A. Problemas de reclutamiento, selección, formación y clasificación de los recursos humanos.
- B. Problemas que derivan de la interrelación psicológica entre el individuo y que involucran a la naturaleza de la autoridad dentro de la organización, así como a la influencia que el individuo puede ejercer sobre ella.
- C. Problemas que se derivan de la integración de las di-

versas unidades de una organización compleja, lo que involucra la comunicación y relaciones de los grupos informales que existen dentro de una estructura formal.

- D. Problemas que se derivan de la necesidad de una organización para supervisar, desarrollar e incrementar la capacidad de adaptación y de dirigir los cambios.

3.2.1 Problemas de reclutamiento, selección, formación y clasificación de los recursos humanos

Las técnicas de reclutamiento, selección, formación y clasificación son elaboradas con el fin de alcanzar el máximo rendimiento por parte de las personas empleadas, pero no nos aseguran de una manera automática que las necesidades individuales que las personas llevan consigo a la organización y que esperan realizar a través de ella puedan ser debidamente satisfechas. Schein (1978), afirma que uno de los problemas más importantes de la psicología de la organización procede del hecho de que las estrategias y prácticas que aseguran la eficacia de la organización, muchas veces dejan sin satisfacer las necesidades de sus miembros y en ocasiones les crean aun mayores problemas de los que las personas traían consigo.

Tal y como dijo Marx (citado por Mascarua, 1990) :

" Hay mucho que transformar en la sociedad contemporánea para lograr condiciones de trabajo verdaderamente humanas, en las cuales los individuos puedan autorrealizarse en todo su potencial." (p. 33).

Estas condiciones de trabajo que permitan la satisfacción de las necesidades que el individuo lleva consigo a la organización pueden y deben derivarse de un adecuado liderazgo. Hata ahora ya se han visto los esfuerzos realizados por diversas corrientes de investigación para llegar a determinar cuál es la manera de lograr un liderazgo eficaz y dar explicación a éste, y tiene la aproximación situacional el mérito de haber logrado considerar e integrar no sólo los aspectos relacionados con la tarea y el contexto en general, sino también prestar especial atención a los subordinados, esto particularmente lo podemos ver en las teorías de House desarrolladas entre 1971 y 1974 (ob. cit. por Smith, 1990), Hersey y Blanchard, (1970), y Vroom y Yetton (1973), en ellas se considera la importancia de ampliar las oportunidades de que los seguidores alcancen satisfacción personal, la madurez de éstos, y su libertad de acción.

3.2.2 Problemas que derivan de la interrelación psicoló-

gica entre el individuo y la organización

La noción de una interrelación psicológica supone que el individuo posee un cierto repertorio de esperanzas acerca de la organización, pero que, por su parte, la organización abriga también sus esperanzas respecto del individuo. Estas expectativas no sólo se refieren a la tarea que va a ser realizada por los honorarios, sino que también implica el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización.

La interrelación psicológica queda subrayada desde la perspectiva de la organización, a través del concepto de autoridad, en el sentido de que la decisión de incluirse en una organización exige aceptar el sistema de autoridad que rige dicha organización. Desde el punto de vista del trabajador, la interrelación psicológica se apoya en la percepción de que él, el trabajador, puede influir en la organización o por lo menos en su situación inmediata, de tal manera que la organización no va a sacar ventaja de él. También radica en su sentimiento de que es capaz de influir directamente en la autoridad y cambiar su situación dentro de la organización.

Una organización no puede funcionar a menos que sus miembros consientan en el sistema de autoridad que está operando

dentro de esa organización. También, es importante señalar que este consentimiento se debe basar en el mantenimiento de la interrelación psicológica. Si la organización no consigue cubrir las expectativas del trabajador ni coaccionarle a permanecer como miembro, éste puede optar por separarse de la empresa.

De acuerdo con Storm (1988), el liderazgo hoy en día se enfrenta a una época que está caracterizada por rápidas y constantes transformaciones científicas, tecnológicas, y socioculturales, de crisis económicas y de valores. Es por ello que no es posible ya, si se quiere incrementar la productividad, el actuar conforme a una teoría "I", haciendo a un lado las expectativas y la influencia que pueden ejercer los trabajadores, pero el centrar unicamente la atención en los subordinados tan poco parece ser lo más adecuado.

Según se ha visto, Blake y Mouton (1973), representantes del enfoque conductual, han propuesto un estilo ideal del liderazgo, el 9,9, en él existe un interés máximo tanto por la gente como por la producción. Sin embargo el enfoque contingencial apoyado por la poca evidencia a favor de que el estilo 9,9 sea el indicado en todos los casos, ha sugerido que los factores situacionales deben ser tomados en cuenta antes de decidir

ejercer algún tipo de liderazgo. Aspectos tales como la madurez de los seguidores deben ser tomados en consideración, pues de la madurez dependerá en gran medida la aceptación de la autoridad a la que se ve sometido el seguidor así como la influencia que éste, o todo un grupo informal pueda tener para bien o mal de la organización.

3.2.3 Problemas de integración de las diversas unidades de una organización compleja

Aun cuando los papeles de la organización exigen sólo ciertas actividades limitadas de cada persona, ésta trae consigo actitudes, sentimientos, y percepciones que no han sido del todo previstas y que no se adecuan a la planificación de la organización.

A medida que el empleado trabaja con otros, elabora una serie de relaciones con ellos, forma grupos y acuerdos informales. Todo esto va más allá de las actividades propuestas formalmente por la empresa, de hecho, estos procedimientos informales se deben frecuentemente a la incapacidad por parte de los procedimientos formales para resolver los problemas variados que se presentan en la organización.

Aun más, las estructuras de la organización formal pueden

llegar a provocar sentimientos de hostilidad entre los diferentes grupos que conforman la organización al alentarse un espíritu de competencia entre ellos.

Por ello, una mayor integración implica no sólo una adecuada estructuración o reestructuración de la organización formal, sino una serie de procesos psicológicos que aumenten la comunicación y el entendimiento mutuo de los grupos, y que les permitan por tanto, cumplir sus objetivos de manera eficaz.

Por lo tanto, el liderazgo debe tener por objetivo el lograr esta integración, lo cuál implica el considerar cada uno de los elementos de la situación, valorarlos y procurar encaminarlos en bien de los objetivos de la organización.

3.2.4 Problemas que se derivan de la necesidad de una organización para supervisar, desarrollar e incrementar la capacidad de adaptación y de dirigir los cambios

La sobrevivencia de una organización depende en último término de que cumpla con él o los propósitos para los cuales fue creada, es decir, de su capacidad de seguir siendo funcional. Para lograr esto debe de superar los problemas que anteriormente han sido comentados.

Hoy día las organizaciones se enfrentan a un medio ambiente en constante cambio, sobre todo en aspectos tecnológicos los cambios son aun más rápidos, estos cambios ambientales exigen de las organizaciones una gran capacidad de adaptación y flexibilidad sobre todo por parte de los recursos humanos con que cuenta la organización.

En este punto resultan particularmente útiles las aportaciones de Hersey y Blanchard (1970), Reddin (1974), y Vroom y Yetton (1973), pues indiscutible que una organización pueda supervisar, desarrollar e incrementar la capacidad de adaptación y de dirigir los cambios, el liderazgo dentro de ellas debe ejercerse considerando cada uno de los factores que están interviniendo en un momento determinado, y aquí merece especial atención la madurez de los seguidores así como sus demandas, y las de los superiores y compañeros, e incluso las demandas que la tecnología impone sobre el líder. De allí la utilidad de los modelos presentados por los autores arriba citados, quienes presentan herramientas que permiten la evaluación de las condiciones en las que se encuentra el líder para ayudarlo a adoptar el estilo más adecuado de acuerdo a la situación que enfrente.

Si los directivos y demás miembros de la organización son flexibles, los organigramas y formas de relación podran ser mo-

dificados para hacer frente a las nuevas demandas impuestas por los cambios en el medio. Si por el contrario, los miembros de la organización no se muestran flexibles, el cambiar los esquemas funcionales y estructurales de una empresa no alcanzará totalmente a lograr los resultados deseados.

El problema radica entonces en cómo alentar la diversidad de aptitudes y la cooperación de los miembros de la organización, aumentando con esto la motivación y la lealtad hacia la empresa y sobre todo, el crear las condiciones en las cuales, las necesidades del personal y de la organización queden satisfechas.

Y es en gran medida para resolver este tipo de problemas para lo que surge una nueva disciplina conocida como " Desarrollo Organizacional," también llamada D.O.

El D.O. pone énfasis en desarrollar la mayor efectividad posible en los grupos de trabajo, de allí que se plantee la necesidad de influir de manera efectiva en la conducta de los integrantes de la organización para obtener su colaboración y lograr una mayor eficacia. Dada su importancia y relación que tiene con el liderazgo el D.O. será tratado con mayor detalle en el próximo capítulo.

3.3 La función del liderazgo en la administración

Peter Drucker (op. cit. por Rodríguez, 1985) afirmó que:

" La primera y gran diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre, es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. " (p. 4). Si Drucker está en lo cierto, entonces la importancia del liderazgo dentro de la organización es enorme y también lo es la del administrador, pues de acuerdo con Hodgetts y Altman (1991), el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador y se puede definir como " el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. " (p. 198). Por lo anterior podemos concluir que dado que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador, sería entonces necesario que éste, fuera efectivamente un líder, pues de acuerdo a Pirron (1985) y Gibson (1983), la idea de que liderazgo es sinónimo de administración no es totalmente válida. El administrador de una organización formal, lleva a cabo ciertas responsabilidades y está encargado de ciertas funciones tales como organizar planificar y controlar, sin embargo, también hay líderes en los grupos informales, los líderes no siempre son administradores que desempeñen funciones exigidas por la organización, pues el liderazgo no esta determinado unicamente por

la posición jerárquica que la organización le otorga, sino que también es ejercido por quien, independientemente de su posición, ejerce influencia sobre el grupo. Y ésta influencia no siempre estará encaminada a lograr los propósitos de la organización.

Es por ello que los directivos que ocupan puestos clave en la organización tienen que desarrollar las habilidades y actitudes que les permitan utilizar los hallazgos de la psicología de la organización para promover el desarrollo de la organización misma, pues cada vez resulta más claro que el bienestar de las organizaciones depende de la capacidad que éstas tienen para diagnosticar sus propios problemas y llegar a las soluciones pertinentes. Dichas soluciones implican cambios, cambios que para ser implementados con éxito deberán ser llevados a cabo con la ayuda de un liderazgo eficaz, y como ya se ha visto, éste liderazgo eficaz, lo será sólo en la medida en que pueda ejercerse mediante un adecuado ajuste a la situación, evaluando las características de la tarea, de los subordinados, de el contexto y de todos y cada uno de los factores que estén presentes en la organización de que se trate. Pues aun cuando en fechas recientes investigadores como Kerr y Jermer (1978), Hadaway (1990), y Federle (1990), han sugerido que el li -

derazgo no siempre es importante, pues algunas variables del individuo, del trabajo, y de la organización, sirven como substitutos o neutralizan la influencia del líder, ésto lejos de restar valor al enfoque situacional del liderazgo, lo fortalece aun más pues los investigadores antes citados se enfocan a situaciones particulares que llevan a el líder a restringir su acción, y como se ha ya visto el enfoque situacional muestra la necesidad de considerar aspectos tales como la disposición y expectativas de los seguidores con respecto a el líder e integrar estas variables a otras como son la naturaleza del trabajo y de la situación en general para a partir de éstas poder basar la acción.

CAPITULO 4. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las características más significativas de este siglo, es el acelerado y constante cambio en todos los aspectos de la vida : En las estructuras e instituciones, la ciencia, la tecnología, los conceptos, y los métodos.

Estos cambios presentan nuevas exigencias a las organizaciones. Cada vez es más evidente el fracaso de la administración tradicional, con sus valores despersonalizados y anticuada estructura burocrática.

Este capítulo presentará una visión general de el desarrollo organizacional, también llamado D.O. el cuál surge como una disciplina cuyo objetivo primordial es fomentar una mayor efectividad y salud organizacional. Gira en torno a valores basados en ideales humanistas y democráticos por lo que representa un nuevo reto para los responsables de la administración de las organizaciones, a quienes lleva a emplear el uso de un liderazgo basado en el ejercicio de su influencia y no en la coerción que les permitiría realizar su posición de poder.

Por sus resultados positivos, el D.O. ha sido bien recibido en una gran variedad de organizaciones, las cuales lo han visto como un útil recurso para aumentar su eficacia.

4.1 ¿Qué es el D. O.?

Según Burke (1988), explicar lo que es el D. O. es algo que todavía resulta difícil porque aun se está dando forma a este campo y porque la práctica del D. O. tiene más de proceso que de procedimiento paso por paso; esto es, el D. O. es una consideración general de cómo se hace el trabajo, y de lo que las personas que lo llevan a cabo creen y sienten con respecto a su eficiencia, más que una receta específica, concreta, y paso por paso para lograr algo.

A pesar de que no hay una definición universalmente aceptada, Partin (1977), señala que dos son las escuelas de pensamiento que han dado significado al concepto de D. O. estas son :

A. Sistema y proceso

B. Programación y procedimiento

A. Sistema y proceso

Esta escuela ve en el D. O. un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones sobre lo que la organización debería

de hacer, a fin de funcionar en forma eficaz, de acuerdo con lo que se conoce sobre la relación organización-ambiente.

Se considera a la organización como un sistema que puede identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzarse de manera óptima sus metas y objetivos. De aquí que, la mejor organización es la que mantiene una eficiencia óptima en el tiempo, por medio del desarrollo de un sistema que se autocorriga y autorrenova, y que utiliza de manera eficaz sus propios recursos para el logro de sus fines.

Es una integración óptima de las necesidades y deseos de los miembros de la organización con las metas y objetivos de la misma.

B. Programación y procedimiento

La escuela de programación y procedimiento tiende a ver el DO como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos, y los programas fijados por la dirección de la organización. En forma típica, el personal es el grupo de la organización, responsable de estas actividades de DO. En sentido así, desarrollo organizacional viene a ser todo lo que desarrolle la organización. Esto incluiría : reclutamiento, entrenamiento, desarrollo de carrera, planeación de la organización, compensación, y otras actividades de personal que

contribuyen al crecimiento total y al mejoramiento de la organización.

La escuela de programación y procedimientos es la más antigua pues deriva de las funciones llevadas a cabo en las organizaciones por el personal. En cambio, la escuela de sistemas se ha desarrollado a partir de la aplicación de los conocimientos de las ciencias del comportamiento a la administración. Ambas escuelas no son incompatibles, pero en ocasiones se encuentran en conflicto puesto que los científicos del comportamiento pueden no estar familiarizados con la organización, y los términos y conceptos que emplean llegan a parecer extraños a este medio. Por su parte, el personal administrativo habituado a la organización, con frecuencia encuentra difícil aplicar en forma significativa a su trabajo, los descubrimientos de las ciencias del comportamiento.

4. 2 Sus orígenes

El DO de acuerdo con Bennis (1973), surge de la necesidad de hacer frente a los cambios rápidos e inesperados en las organizaciones, su crecimiento y la creciente diversidad del comportamiento gerencial. El DO como cuerpo teórico de conocimientos, tiene sus raíces en la investigación y aplicación

de las ciencias de el comportamiento. De la psicología aprovechó los conceptos sobre teoría de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento, y conceptos de el aprendizaje basado en la experiencia. De la sociología tomó conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas.

Según French y Bell (1979), podemos considerar a McGregor, Blake, Shepard, y Mouton, como los pioneros del DO. Ferrer (1979), por su parte, señala que 1957 puede considerarse como el año de la aparición de las actividades en DO, pues es en ese año que Douglas McGregor realizó su trabajo en la Union Carbide buscando solucionar los problemas de transferencia y habló sistemáticamente acerca de la forma de aplicar las aptitudes adquiridas en el adiestramiento en laboratorio a organizaciones complejas, ayudando también a implantarlas. Ese mismo año, Shephard ingreso a la Esso Standard Oil, y llevó a cabo en ella experimentos de desarrollo organizacional.

La importancia de los trabajos realizados en estas dos empresas llevaron a los investigadores que trabajaban el DO a considerarse como un grupo de consultores internos que ofrecían sus servicios a gerentes de otros departamentos, en vez de un grupo de investigación que unicamente elaboraba reportes a una gerencia.

4. 3 Características del D. O.

De acuerdo con Partin (1977), aun cuando existen diferentes opiniones sobre los propósitos y formas de llevar a cabo el D. O., en términos generales, comparten las siguientes características :

- a) La mira está puesta en la organización total
- b) El objetivo es mejorar la eficacia organizacional
- c) Las estrategias, las metodologías y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas
- d) Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento, en relación con los resultados
- e) Representa un esfuerzo continuo a largo plazo
- f) La tarea es asignada a una o más personas de la organización

4. 3. 1 La mira está puesta en la organización total

Las organizaciones son sistemas, y los aspectos de interdependencia y acción recíproca de sus componentes, así como su calidad de totalidad, son factores muy importantes en el D. O.

El D. O. afirma que se debe considerar a el sistema ente-

ro, en cuanto sea posible, al diagnosticar las necesidades que conducirían a programas de cambio, ya que los cambios en una parte del sistema afectarán directa o indirectamente a todas sus partes constitutivas.

Cada organización, sin importar que produzca algo tangible o preste un servicio, posee una tecnología, dicha tecnología es un subsistema de la organización total y representa una parte integral de su cultura. Además, toda organización está constituida también por personas que actúan recíprocamente en torno de una tarea o serie de tareas, y esta dimensión humana constituye el subsistema social. Todo esfuerzo que tienda al cambio organizacional debe tomar en cuenta ambos subsistemas, y su interacción, así como la de éstos con todos los otros subsistemas principales del organismo.

4.3.2 El objetivo es mejorar la eficacia organizacional

De acuerdo con Argyris (1976), el meollo del desarrollo organizacional está en el interés por vivificar, imprimir energía, actualizar, activar, y renovar las organizaciones, empleando para ello todos sus recursos técnicos y humanos.

El D. O. se ha convertido en un pujante esfuerzo de largo

de largo alcance, que, con base en un enfoque multidisciplinario, se propone mediante intervenciones planificadas, mejorar las capacidades de las mismas, al considerar los ambientes tan interno como externo que las rodean.

El D. O. resulta de gran valor para las organizaciones, y en especial, puede serlo para las organizaciones mexicanas, pues en ellas, señala Castaño (1984), existen grandes deficiencias en sus funciones administrativas y procesos sociales, lo cuál se ve reflejado en una baja eficacia. De acuerdo a este autor, los principales problemas de las organizaciones mexicanas son : Fallas en la planeación, problemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental, falta de liderazgo de las personas con puestos de mando, y la insatisfacción en el trabajo. Es por ello que resulta necesario incrementar los programas de D. O. en este país para lograr así, optimizar los recursos de las organizaciones y lograr de esta manera su eficiencia.

4.3.3 Las estrategias, metodologías, e intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas socio-técnicas

La teoría del D. O. es en realidad una amalgama de conoci

mientos provenientes de diversas fuentes, las cuáles son seleccionadas en base a su relevancia para las organizaciones. En los programas de D. O. es común la aplicación de principios y prácticas tomados de las ciencias de la conducta.

Las estrategias del D. O. involucran planes a largo plazo para llevar a cabo y mantener el programa de cambios deseado.

Las metodologías implican el uso de técnicas y procedimientos sistemáticos que permiten el logro de los objetivos fijados con la ayuda de el practicante de D. O. Estas metodologías incluyen :

- a) Entrenamiento o educación
- b) Consultoría de proceso
- c) Confrontación
- d) Retroalimentación de información
- e) Resolución de problemas
- f) Planeación
- g) Establecimiento de una fuerza de trabajo de D. O.
- h) Actividad tecno-estructural

a) Entrenamiento o educación. Procedimientos que implican la enseñanza directa, o aprendizaje basado en la experiencia. Incluye técnicas tales como : conferencias, ejercicios,

simulación, y grupos T.

b) Consultoría de proceso. Involucra la observación y ayuda con procesos continuos y consejería para mejorarlos.

c) Confrontación. Reunir unidades de la organización ya sea personas, grupos enteros y papeles que habían tenido poca o nula comunicación, y acompañar esta reunión con datos de apoyo relevantes a el problema.

d) Retroalimentación de información. Después de una recolección sistemática de información, se entrega a las unidades organizacionales apropiadas como base para un diagnóstico definitivo, incluyendo en este a las observaciones y comentarios que pudieran surgir.

e) Resolución de problemas. Implica el efectuar reuniones esencialmente enfocadas a la identificación de problemas, diagnóstico, y decisión de intervenciones.

f) Planeación. Actividad centrada primordialmente en el establecimiento y programación de objetivos y metas para redefinir el futuro de la organización.

g) Establecimiento de una fuerza de trabajo de D. O. Los programas de D. O. deben llevar a la formación de grupos de resolución de problemas o formación de equipos internos de especialistas, para asegurar que la organización resuelva sus

problemas y lleve a cabo sus planes de manera continua.

h) Actividad tecno-estructural. Comprende acciones para llevar a cabo la modificación de la estructura de la organización, el flujo del trabajo, y los medios para llevarlo a efecto.

Todas estas metodologías son intervenciones en el sistema cuando son planeadas y llevadas a cabo en forma deliberada por un agente de cambio. Este, debe ser un experto en procesos de grupo y emplear sus habilidades para trabajar en toda la organización a fin de facilitarle su crecimiento y desarrollo.

4. 3. 4 Examina las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento, en relación con los resultados.

La administración ejerce cierto grado de poder e influencia sobre la dirección que toma la organización. Pero hay que considerar que los sentimientos de el resto de los individuos que la componen, también tiene un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración, lo cuál puede llevar a desviaciones del curso fijado por los directivos.

Resulta de gran valor el observar y analizar los patrones

de comportamiento de los miembros de la organización, pues éstos reflejan el estado de salud de la organización, y por tanto, la eficacia para alcanzar sus objetivos.

Es indudable que las prácticas administrativas existentes reflejan toda una filosofía que tiene un fuerte impacto en la organización así como en el comportamiento de sus miembros.

McGregor (1969), Blake y Mouton (1973), entre otros teóricos, han dado al D.O. una base conceptual para entender las organizaciones, que, cuando se utiliza, proporciona ideas útiles para la fijación de metas en los programas de cambio organizacional. Aun un modelo simple de sistemas : entrada-procesamiento-salida, proporciona al practicante de D.O. una base para analizar a la organización. De tal manera que la relación entre las prácticas administrativas, los sentimientos individuales, y los comportamientos, se pueden establecer e identificar como área potencial para un proyecto de D. O.

La teoría del D. O. señala el hecho de que los problemas de la organización pueden resolverse de manera satisfactoria si se emplean todos los recursos apropiados con que ésta cuenta. Algunos problemas pueden ser resueltos mejor empleando las ideas de quienes comparten el asunto, y otros pueden requerir la intervención de expertos. Una administración eficaz de

be tomar sus decisiones considerando siempre la mejor forma de emplear sus recursos humanos, para la planeación, decisión, y ejecución de actividades, de tal manera que se facilite el crecimiento individual y el desarrollo del potencial de todos los miembros de la organización.

La estructura de la organización y el diseño de los trabajos desempeñados se dan dentro de una matriz cultural. De acuerdo con Brunet (1987), las organizaciones poseen una personalidad o clima particular, la cuál contribuye a la imagen que ésta proyecta tanto al interior como al exterior. La clase de clima de trabajo influye en la forma como se desempeña la organización.

Un administrador que desee ser un líder eficaz deberá desarrollar la habilidad de analizar e interpretar la clase de clima en que se desenvuelve para poder planear mejor sus intervenciones. De aquí que sea preciso el valerse de programas que permitan adquirir dichas habilidades, estos programas según se ha visto, tienen como base un enfoque situacional del liderazgo, lo que les permite el considerar de una manera amplia a aquellos aspectos que conforman el clima organizacional.

4. 3. 5 Un esfuerzo continuo a largo plazo

El cambio organizacional planeado es un proceso complica-

do y largo. El tiempo requerido varia de acuerdo con el tamaño de la organización, su clima, y la naturaleza del cambio propuesto. En forma típica, el cambio ocurre con más lentitud a medida que los grupos son más grandes y existe una mayor resistencia de parte de sus miembros para ocuparse de áreas que perciben como amenazantes de su posición dentro de la organización. En cambio, los grupos pequeños y más abiertos a las nuevas ideas, pueden cambiar más rápidamente. El tiempo requerido para lograr el cambio deseado, sólo se puede conocer hasta después de un diagnóstico completo de la situación y de un estudio cuidadoso de la mejor estrategia para obtener los resultados deseados.

En general, los proyectos de D. O. abarcan varios meses e incluso años de constantes intervenciones para alcanzar y mantener los resultados deseados, por ello, se requiere de la constante atención de una o más personas que coordinen los esfuerzos del cambio.

4. 3. 6 Se basa en valores humanos explícitos.

Uno de los problemas más grandes con los que tiene que enfrentarse el practicante de D. O. son los valores.

El análisis cuidadoso de los valores o principios que los miembros aportan a un grupo, ayuda a pronosticar las acciones,

los sentimientos, y las normas que probablemente salgan a luz durante determinada situación.

Cada esfuerzo de cambio debe de considerar los valores con los que trabaja : Los de la organización como un todo, los valores de la administración, y los valores subyacentes al programa de cambio.

Los valores determinan nuestras percepciones de la realidad e influyen también en la fijación de nuestros objetivos tanto individuales como organizacionales.

En términos generales, los valores que promueve el prácticante de D. O. son :

- a) Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.
- b) Buscar que los miembros de una organización sean considerados y trabajen como seres humanos y no sólo como fuente de producción.
- c) Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- d) Crear un ambiente en el cuál sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atracotivo que los rete.

- e) Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con la organización.

Algunos de los planteamientos básicos acerca de las personas que siguen los programas de D. O. son similares a los de la teoría " Y. "

De acuerdo con Ferrer (1988), la mayoría de la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia. Uno de los grupos de referencia más importantes es el de trabajo, este grupo incluye no sólo a sus compañeros de trabajo o cosubordinados sino también a sus superiores jerárquicos. De aquí que, esa mayoría de personas es capaz de incrementar su eficiencia si se sienten y son en verdad aceptados y apoyados por sus grupos de referencia para colaberar al logro de los objetivos organizacionales.

Los sistemas del tipo 1 de Likert o " X " de McGregor son contrarios a los valores y a las formas en que el D. O. busca la eficacia, pues en estos tipos de organizaciones entran en conflicto sus propios valores que tienden a la autocracia, con los valores que el practicante de D. O. promueve. El promover los valores del D. O. puede no ser una tarea fácil pues requiere que el practicante de D. O. ejerza toda la in -

fluencia de que sea capaz para lograr que el cambio requerido sea bien aceptado en todos los niveles.

4. 3. 7 La tarea es asignada a una o más personas de la organización.

En el desarrollo organizacional se hace uso de profesionales en esta área los cuales son llamados consultores, el propósito de estos consultores es facilitar el proceso de cambio.

Los consultores que son contratados especialmente para desarrollar labores de D. O. en una empresa sin incorporarse al staff son llamados consultores externos y generalmente son el tipo de consultor más popular, sin embargo, un número creciente de organizaciones está interesada en desarrollar a su personal para que pueda desempeñarse como consultor interno. El consultor interno es un miembro de la organización que trabaja a nivel staff, y que opera fundamentalmente como consejero interno de la organización en todos sus niveles, y haciendo más eficaz el trabajo de línea.

De acuerdo con Margulies y Raia (1990), los consultores externos pueden aportar objetividad, conocimiento de expertos, y enfoques novedosos a la solución de los problemas de la organización. Mientras que los consultores internos pueden apor

tar su conocimiento y comprensión de los procedimientos, y valores de la organización, así como su información acerca de las cuestiones pendientes por resolver y la continuidad de sus gestiones.

Gerardo y Mateos (1980), señalan además que ambos consultores presentan algunas desventajas entre las cuales pueden mencionarse para el consultor interno : Dificultad para ejercer influencia sobre sus compañeros o la dirección pues éstos pueden no considerarlo como experto. Puede ser influenciado por intereses o prejuicios personales y debido a esto perder objetividad en su actuación. Y muchas veces no está en posibilidades de correr riesgos o enfrentarse al sistema cuando así se requiera debido a que depende del sistema de premios y castigos de la organización. Por otra parte, el consultor externo tiene las siguientes desventajas : Elevados honorarios profesionales. Requerirá de tiempo para familiarizarse o conocer a fondo la estructuración, procedimientos, valores, medio ideológico, etc.

En la consultoría contemporánea se hace uso tanto de los consultores internos como externos trabajando en forma coordinada, para lograr conjuntar sus conocimientos y habilidades en beneficio de la organización.

Según Partin (1977), no es necesario que la organiza - ción tenga un practicante de D. O. asignado de tiempo comple - to y promulgado como tal. En muchos casos, las funciones de D. O. las llevan a cabo con base en medio tiempo, miembros de el personal o administradores de línea especialmente capacita - dos y habilitados para cumplir con estas funciones. Cada orga - nización debe decidir cuál forma es la mejor para ella, de a - cuerdo con sus recursos para hacer D. O., el valor que pone en él y las necesidades que pueda tener.

4. 4 Fases de el D. O.

De acuerdo con Burke (1988), es más apropiado el hablar de fases que de pasos en el D. O., pues pasos nos da la idea de una serie de acciones discontinuas, lo cuál es contrario a el ejercicio real del D. O., es decir, el D. O. es más que na da un ciclo de cambios. Aunque para comprender la práctica de el D. O. resulta útil concebir fases distintivas, en la prac - tica real, estas, se traslapan y no siempre una sigue a la o - tra.

De acuerdo con Burke (idem), para fines de su estudio podemos dividir las fases del D. O. en :

- a) Entrada

- b) Contratación
- c) Diagnóstico
- d) Retroinformación
- e) Planeación del cambio
- f) Intervención
- g) Evaluación

a) **Entrada.** En esta fase se da el primer contacto entre el consultor y el cliente. Se explora conjuntamente la posibilidad de iniciar relaciones de trabajo.

b) **Contratación.** Cuando se ha llegado a un acuerdo entre el consultor y el cliente con lo que espera uno del otro, se procede entonces a formalizar la relación mediante un contrato, éste por lo general es un documento que plantea las expectativas y compromisos de consultor y cliente. Pero en algunos casos, el acuerdo se realiza sólo en forma oral, dándose un intercambio explícito de expectativas acerca de lo que cada uno espera obtener y lo que se compromete a hacer, cuanto tiempo aproximadamente se llevará, cuando iniciará y el costo que tendrán las intervenciones.

c) **Diagnóstico.** Para lograr el diagnóstico acerca de el estado en que se encuentra la organización, se requieren tanto

la recopilación como el análisis de la información obtenida.

Por lo general, el consultor comienza el diagnóstico desde la fase de entrada, utilizando para ello la observación, intuición e impresiones acerca de el cliente. Más adelante, se emplean métodos más sistemáticos, tales como las entrevistas, cuestionarios, y resúmenes de documentos de la organización. Ya reunidos los datos, el consultor debe proceder a conjuntar, resumir, organizar y presentar sus conclusiones de modo que el cliente pueda entenderlas con facilidad y pueda trabajar con ésto para emprender una acción apropiada.

d) Retroinformación. La característica principal de esta fase es la celebración de reuniones con el sistema cliente para debatir, presentar y recabar nueva información.

Las reuniones de retroinformación comprenden tres pasos : primero, el consultor proporciona un resumen de los datos reunidos, en seguida se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se da respuesta a las cuestiones que puedan surgir, por último, se dedica algún tiempo a la interpretación.

Durante esta fase la cooperación del grupo cliente permite la realización de algunas modificaciones de la información reunida lo cuál lleva un diagnóstico más exacto acerca de el

estado de la organización.

e) Planeación del cambio. La planeación en ocasiones constituye la segunda mitad de la sesión de retroinformación.

El lograr un diagnóstico acertado nos permite determinar la intervención. La única planeación necesaria quizá sean los pasos para la ejecución.

Es más apropiado que la fase de planeación sea después de las sesiones de retroinformación cuando el sistema es extenso o el diagnóstico resulta en extremo complejo.

El objetivo de la fase de planeación es el de generar pasos opcionales que respondan de manera adecuada a los problemas que se hayan identificado y además decidir el paso o los pasos que habrán de ser tomados.

El profesional de D. O. debe de trabajar en colaboración con el sistema cliente para ayudarle a que sea éste quien genere y explore las consecuencias de los otros pasos de acción, la decisión final acerca de los pasos que habrán de darse corresponde a el cliente y no al consultor.

f) Intervención. La fase de intervención consiste en la acción emprendida, las intervenciones elegidas deberán ser un reflejo de el diagnóstico y una respuesta directa a él.

Sea cuál sea la intervención, la labor del consultor con-

siste en continuar trabajando con el sistema cliente para ayudarle a trazar un nuevo plan en caso de que surjan imprevistos.

g) Evaluación. La evaluación comprende desde la sensación de satisfacción de los clientes, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. Es importante considerar también el hecho de que generalmente lo más importante para el cliente es que los resultados de las intervenciones se vean reflejados en una disminución de costos y un incremento en la productividad, por lo que la evaluación deberá mostrar el efecto que han tenido las intervenciones en éste sentido.

Por lo general, es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca la evaluación de la labor de D. O. para asegurar con esto una mayor objetividad en la valoración de los resultados alcanzados.

4. 5 Desarrollo organizacional y liderazgo

El D. O., basado en los planteamientos de la teoría " Y, " requiere que el administrador haga uso efectivo no sólo de el poder proveniente de su posición dentro de la jerarquía organizacional, sino también de toda la influencia que pueda desarrollar sobre sus subordinados para la obtención de la unidad

y el logro de los objetivos grupales.

El D. O. requiere analizar las fuerzas que actúan en la organización y determinar los planes de acción para lograr superar los problemas existentes y ser más eficientes. Los estudios situacionales del liderazgo representan un útil apoyo empírico a favor de la necesidad de analizar la situación en general antes de determinar la forma o formas de actuar del personal administrativo.

De acuerdo con McGregor (1969), la eficacia de las organizaciones podría duplicarse si los gerentes fueran capaces de explotar el potencial de los recursos humanos con que cuentan. Es por ello que se requiere un cambio, pero no se trata de cambiar por cambiar, sino de un cambio planeado, un cambio basado en un adecuado análisis, diagnóstico, y planeación de las intervenciones y que cuente además con el absoluto respaldo del personal directivo de la organización pues sin su apoyo no se podrán lograr y mantener los cambios necesarios en ella.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha señalado el gran reto que enfrentan las organizaciones como producto de los constantes cambios tanto internos como externos, de mantener y aun su perar su eficacia y eficiencia. Para el logro de esto, se ha buscado optimizar los recursos humanos con que cuenta toda organización, y en especial se ha puesto énfasis en el estudio del liderazgo tratando de llegar a tal nivel de comprensión que permita su aplicación práctica en diversos ámbitos.

Sin embargo según se ha visto, la esperanza de llegar a una fórmula o receta del liderazgo eficaz ha sido un esfuerzo poco fructífero, pues el lograr la comprensión de este fenómeno no es una tarea tan sencilla como pudo creerse al principio de las investigaciones en esta área.

Sin lugar a dudas todo esfuerzo por alcanzar mayor conoci miento sobre un fenómeno es mérito, de aquí que todos los estudios que han buscado la comprensión del liderazgo y que han sido presentados en este trabajo, son de valor pues han contribuido de algún modo para ampliar nuestra actual comprensión sobre este tema.

Cada estudio o investigación es desarrollada partiendo de

un punto de vista teórico, y en este sentido podemos señalar que dentro del estudio del liderazgo son básicamente tres las aproximaciones teóricas en que podemos dividir los esfuerzos de investigación en este campo, y estas son :

- a) La teoría de los rasgos
- b) La teoría conductual
- c) La teoría situacional o contingencial

Cada una de estas aproximaciones representa un avance con respecto a la anterior en la comprensión del liderazgo, pues se da paso de una visión simplista que se centraba únicamente en las características del líder ya fueran estas físicas o psicológicas, a una que considera no sólo sus características o formas de comportamiento sino que reconoce la necesidad de estudiar estas en relación con otras variables que se encuentran involucradas y que pueden llegar a determinar el que un estilo de liderazgo pueda o no ser efectivo.

En cierta forma resulta natural que la teoría de los rasgos haya sido el enfoque con el que se inicia el estudio del liderazgo pues tiene su base en la idea generalizada de que determinadas características que alguien posee determinan el que esta persona sea un líder, es común oír incluso de los llamados "líderes natos", es como si se diera por hecho que existe

una predestinación, o un Don, algo que no puede ser adquirido pero que de poseerlo garantiza el éxito como líder. Sin embargo, no se ha podido encontrar evidencia concluyente que permita afirmar la existencia de características personales que determinen por sí solas la eficacia del líder en los diversos ámbitos de las organizaciones. Aun cuando la idea de que los rasgos determinan la eficacia en el liderazgo es todavía popular, podemos afirmar que sus fundamentos son escasos pues una característica personal del líder que en una situación determinada es valiosa para alcanzar los objetivos de la organización en otra puede no serlo e incluso ser un estorbo. Es necesario pues, el determinar por qué sucede esto, y encontrar cuales son las variables y como estan relacionadas en la situación en que se da un liderazgo eficaz si es que se desea poder dar explicación y aplicar este conocimiento en beneficio de otras organizaciones.

Ligada a la idea de que los rasgos determinan la eficacia en el liderazgo, está la de que una persona llega a ser líder y lograr el éxito como tal, en virtud de sus patrones de comportamiento, esta línea de pensamiento dio origen a la teoría conductual del liderazgo, teoría que como su antecesora, continuo centrando su atención primordialmente en el líder, pero que comenzo a mostrar la importancia de relacionar la conducta

de éste en relación con sus seguidores y la tarea a realizar, de aquí que utilice conceptos tales como : Consideración, orientación hacia el empleado, interés por las personas, estructura de iniciación, orientación a la producción e interés por la producción. Estos conceptos representan conductas del líder, sin embargo, ya involucran de algún modo otras variables, lo cual representa una aportación de esta aproximación. Además al plantear que la eficacia del liderazgo esta dada por una serie de conductas, queda implícita la idea de que el líder no nace sino que se hace, es decir, es posible una vez identificadas las conductas apropiadas, el desarrollar líderes mediante programas creados con este propósito. Idea esta última que resulta muy atractiva si consideramos que gracias a un liderazgo eficaz pueden optimizarse los recursos con que cuenta la organización.

Sin embargo, la teoría conductual del liderazgo cayó en el error de pasar por alto o darle poco valor a las circunstancias en que se presenta el liderazgo, de tal modo que centró su atención en identificar que tipo de comportamiento de liderazgo era el más eficaz y resto atención a otras variables involucradas. Pareciera como si se buscara una fórmula constante, y se creyo que el estilo democrático que invitaba a los

membros del grupo a participar era la más indicada o al menos eso sugerían algunos de los resultados obtenidos como fruto de las investigaciones con esta aproximación. Además podemos señalar que estos resultados coincidían con los ideales de libertad e igualdad o por lo menos de mayor participación por parte de los subordinados, lo cual parece ser del agrado de la mayoría de las personas, pero tan sólo de la mayoría, no de todos, y los resultados de algunas investigaciones con esta aproximación pronto se encontraron con esto, pues mostraron inconsistencias en cuanto a que el liderazgo democrático fuera el estilo ideal. Lo que faltó considerar en estas investigaciones fue la existencia de diferencias individuales y culturales, las cuales se manifiestan en distintas necesidades o demandas de organización a organización, así como dar mayor importancia a aspectos de la tarea y otras variables contextuales que provocan diferencias en los resultados, esto ha llevado a concluir que no es posible el afirmar que hay un tipo ideal del liderazgo aplicable a todas las organizaciones o en todas las circunstancias.

Las dificultades con que se encontraron la teoría de los rasgos y conductual señalaron la necesidad de ampliar el número de variables consideradas así como el integrarlas, buscando de

esta manera superar las deficiencias e inconsistencias obtenidas.

El enfoque situacional en el estudio del liderazgo ha buscado superar las deficiencias de las teorías anteriores tratando de identificar las variables que intervienen en una situación de liderazgo así como la relación entre estas. De aquí que se afirme que no es posible conocer los efectos que tendrá una actuación determinada del líder si se ignoran los parámetros de la situación a que se enfrenta. Uno de sus mayores méritos ha sido el de llamar la atención acerca del hecho de que situaciones diferentes requieren diferentes tipos de liderazgo, esto aun cuando parece algo obvio representa un gran avance con respecto a las teorías anteriores pues rompe con la rigidez de buscar un ideal del liderazgo ya sea en determinadas características o comportamientos del líder. Se reconoce que estas no significan nada por si solas sino que su valor radica en que en una situación específica pueden combinarse de tal forma con las características del seguidor, la tarea y otras variables situacionales que permitan el logro de los objetivos propuestos.

La tarea que enfrenta el enfoque situacional, entonces, consiste en identificar las principales variables potenciales

que están implicadas en una situación de liderazgo. Las teorías y modelos situacionales presentados en este trabajo representan un gran esfuerzo por parte de sus autores por identificar dichas variables, esfuerzo al que seguramente se sumaran muchos investigadores más pues todavía se requiere trabajar arduamente dentro de este enfoque, pero es una labor que vale la pena pues permitirá la creación de más y mejores programas para el logro de un liderazgo eficaz.

Podemos señalar que el tener una visión situacional del liderazgo presenta ventajas a quienes ejercen la administración pues les lleva a considerar la necesidad de mostrar un comportamiento flexible dentro de su trabajo diario dentro de las organizaciones y responder de manera idónea a las situaciones cambiantes que enfrenta, lo cual le da la oportunidad de lograr una mayor eficacia en la resolución de los problemas psicológicos de la organización.

El enfoque situacional del liderazgo contribuye a superar los problemas psicológicos de las organizaciones porque lleva al líder a autoevaluarse para vencer su rigidez, buscar flexibilidad en su comportamiento, y reconoce la importancia de ampliar las oportunidades para que los seguidores alcancen satisfacción personal considerando también la madurez de estos. Lo

que fomenta el sentimiento de unidad, lealtad hacia la organización y mejora la interrelación e integración de los distintos grupos que la conforman, todo esto se ve reflejado en incrementos en productividad y por lo tanto mayor eficacia organizacional.

La búsqueda de la optimización de recursos ha llevado a el surgimiento de lo que hoy conocemos como desarrollo organizacional, éste tiene su base en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas sociotécnicas, de aquí que involucre y requiera de los logros que en el campo del estudio del liderazgo se han alcanzado, y en especial de las aportaciones del enfoque situacional, ya que reconoce la necesidad de que el administrador actúe verdaderamente como un líder, ejerciendo su influencia para lograr afectar de manera positiva a sus seguidores, buscando su desarrollo y satisfacción, así como analizando las fuerzas que actúan en la organización para poder determinar los planes de acciones a emprender para el logro de los objetivos fijados.

El lograr optimizar los recursos con que cuenta una organización constituye un gran reto para el personal administrativo verdaderamente comprometido con su organización, requiere trabajo y comprensión de su papel así como de las posibles for-

mas en que puede lograr la eficacia, es por ello necesario que adquiera la preparación necesaria para lograrlo, los conocimientos que pueden contribuir en dicha preparación provienen de diferentes áreas de investigación, pero en especial este trabajo se ha centrado en los conocimientos que sobre el liderazgo se han alcanzado, y sobre todo se ha señalado la importancia de que el liderazgo sea comprendido desde un enfoque situacional, pues de esta manera el líder reconocerá la necesidad de desarrollar mayor flexibilidad, capacidad de evaluación y adaptación ante los constantes cambios que las organizaciones experimentan en la actualidad, pudiendo contribuir así al logro de la eficacia organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, C. (1976). La dirección y el desarrollo organizacional. Buenos Aires : El Ateneo.
- Ballard, M. (1991). The relationship of vocal characteristics and perceived leadership. Dissertation abstracts international. Section A, V. 52, N. 4.
- Bennis, W. (1973). Desarrollo organizacional : Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Bogota : FEI
- Blake, R. y Mouton, S. (1973). El modelo de cuadro organizacional. México : Fondo de Cultura Interamericano.
- Brown, J. (1958). La psicología social en la industria. México : Fondo de Cultura Económica.
- Darke, W. (1988). Desarrollo organizacional. México : SITESA.
- Gastaño, D. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones. México : Programa del libro de texto universitario, Facultad de Psicología UNAM.
D. G. P.
- Chiavenato, I. (1990). Administración de recursos humanos. Colombia : McGraw-Hill.

- Cirigliano, G. y Villaverde, A. (1965). Dinámica de grupos.
Buenos Aires : Ed. Humanitas.
- Cohen, A. y Bradfor, D. (1991). Use la persuasión no la au-
ridad. Argentina : Javier Vergara Editor.
- Conti, V. (1991). The relation between the personality of
leader and the creative decision in small problem
solving groups. Dissertation abstracts interna -
tional. Section B, V. 52, N. 2, August.
- Del Cerro, A. (1991). El psicólogo en la organización.
Barcelona : PPU.
- Federle, M. (1990). Substitutes for leadership in the en -
viroment of unionised construction carpenters.
Dissertation abstracts international. Section B,
V. 52, N. 4, October.
- Ferrer, L. (1979). Guia práctica del D. O. México :
Trillas.
- Fiedler, F. y Chemers, M. (1985). Liderazgo y administra -
ción efectiva. México : Trillas.
- French, W. y Bell, C. (1979). Ciencia de la conducta para
el D. O. México : Diana.
- Gerardo, M. y Mateos, L. (1980). Consultoría externa en
psicología del trabajo. Tesis Lic. en Psicología.

Facultad de Psicología, U.N.A.M.

- Gibson, J. (1983). Organizaciones. México : Ed. interamericana.
- Gordon, T. (1980). Líderes eficaces y técnicamente preparados. México : Diana.
- Hadaway, P. (1990). Substitutes for leadership and their effects upon industrial sales personnel. Dissertation abstracts international. Section A, V. 52, N. 4, October.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1970). La administración y el comportamiento humano. México : Técnica.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1991). Comportamiento en las organizaciones. México : McGraw-Hill.
- Kerr, S. & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational behavior and human performance. December, p. 375-403.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Pautas de la conducta agresiva en climas sociales creados experimentalmente. En Brown, E. y Cohn, T. (comps) El estudio del liderazgo. (pp. 268-280). Buenos Aires : Paidós.

- Likert, R. (1961). New patterns of management. Tokio : McGraw-Hill.
- Litterer, J. (1986). Análisis de las organizaciones. Mé - xico : Limusa.
- Lundgren, E. (1976). Dirección organizativa. México : Logos.
- Maissonneuve, J. (1969). La dinámica de los grupos. Bue - nos Aires : Proteo.
- Margulies, N. y Raia, A. (1990). Desarrollo organizacional: Valores, proceso, y tecnología. México : Diana.
- Mascarua, V. (1990). Liderazgo como una necesidad de mo - dernización ante el desarrollo de las organizacio - nes. Tesina Lic. en Psicología. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- McGregor, D. (1969). El aspecto humano de las empresas. México : Diana.
- Montañes, M. (1981). Análisis organizacional del liderazgo. Tesis Lic. en Psicología. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Moscovici, S. (1981). Psicología de las minorías activas. Madrid : Morata.
- Napier, R. y Gershenfeld, M. (1980). Grupos : Teoría y

- experiencia. México : Trillas.
- Partin, J. (1977). Perspectivas del desarrollo organizacional. U.S.A. : F.E.I.
- Pirron, M. (1985). Efectos de tres tipos de liderazgo formal en la conducta de grupos enfocados a la ejecución de una tarea. Tesis lic. en Psicología. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Reddin, J. (1974). Efectividad gerencial. México : Diana.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento organizacional. (3a. ed.). México : Prentice-Hall.
- Rodríguez, M. (1985). Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas). México : El manual moderno.
- Schein, E. (1978). Psicología de la organización. Madrid : Prentice-Hall.
- Secord, P. y Backman, C. (1981). Psicología social. México : McGraw-Hill.
- Sexton, W. (1987). Teoría de la organización. México : Trillas.
- Schermerhorn, J. (1987). Comportamiento en las organizaciones. México : Ed. interamericana.
- Schultz, D. & Schultz, P. (1990) Psychology and industry today. New York : McMillan.

- Smith, P. y Peterson, M. (1990). Liderazgo, organización y cultura. Madrid : ed. Pirámide
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership : A survey of the literature. Journal of Psychology. Vol. 25, pp. 35-71.
- Storm, W. (1988). Las organizaciones del mañana. México : Trillas.
- Tannenbaum, P. (1961). Leadership and organization. New York : McGraw-Hill.
- Tosi, H. (1990). Organizational behavior and management. Boston : PWS-Kent.
- Varela, M. (1991). Liderazgo. Programa de publicaciones de material didáctico. México : Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). Leadership and decision making. Pittsburgh : Pittsburgh U. Press.