



37
2ej
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES IZTACALA**

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU
IMPLICACION EN EL COMPORTAMIENTO
DE LOS COLABORADORES.**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

Mónica Edith Espinosa Martínez

OCTUBRE DE 1995

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.

*El deseo por demostrar a mi hijo que
las cosas se consiguen a través de la perseverancia
y la seguridad de que podemos ser siempre mejores
son la razón de mis esfuerzos
y decisión por realizar este trabajo.*

*A ti Arturito con todo el amor
porque eres lo mejor que ha llegado a mi vida*

*Hasta hoy, mis metas han podido realizarse
porque tengo junto a mí a una persona
que me ha demostrado siempre su apoyo,
amor, comprensión y sobre todo su paciencia
para permitirme ser.*

A mi pareja, con mi amor y admiración.

*En los momentos en que la he necesitado
siempre ha estado conmigo,
no se puede decir con palabras lo que siento
porque ella es la mejor compañera. Mi madre.*

*Aunque no estes físicamente,
mi corazón y mis pensamientos siempre han estado contigo.
Te recuerdo y tu ejemplo de dedicación,
estudio y entrega a lo que siempre emprendiste
es lo mejor que aprendí de ti. A la memoria de mi Padre.*

*Existen cosas que sólo nosotros podemos compartir,
tantas que no se pueden enumerar.
Ahora quiero compartir con ustedes
la satisfacción de haber culminado este trabajo
porque saben lo que ha significado para mí.
Los quiero mucho. Jaime, Jorge y Carlos.*

*Agradezco el apoyo incondicional
de las personas que forman parte del despacho*

"Econometría y Finanzas"

*Por su confianza y amistad
al Lic. Marcos Larios Barrios
y al Lic. Raúl Trigo Sánchez.*

*Con todo respeto y admiración
al Lic. José Manuel Flores Peña
que desde el inicio orientó mis inquietudes
y cuyos comentarios y experiencia fueron de gran utilidad
en la realización de este trabajo.*

*A las amigas de toda la vida, Isabel, Gabriela y Elena.
Con todo mi cariño.*

*A mis sobrinas Mónica y Normita,
con el inmenso amor que despiertan en mí.*

RESUMEN

Actualmente en las organizaciones se ha acentuado el interés por el desarrollo del Recurso Humano y la preocupación por tener un equipo de trabajo con personas satisfechas, motivadas y capaces para que puedan contribuir a enfrentar los retos que en el ambiente organizacional imperan.

Los miembros que integran la empresa, esperan encontrar en ella el ambiente y los recursos que cubran sus necesidades y expectativas, es en este sentido que la organización requiere establecer los sistemas y mecanismos que les aseguren lo anterior y para ello designa algunas personas como las responsables de conducir, y guiar a un grupo determinado de personal a quienes denomina formalmente "Jefes".

La práctica nos dice que no es la designación formal la que asegura el cometido, sino que se requiere de algo más que ser "Jefe" se necesitan "Líderes" que desarrollen las estrategias para hacer que la gente esté motivada en su trabajo y sienta que sus metas se logran al mismo tiempo que contribuye a que se cumplan las de la organización.

El psicólogo que participa en el área de Recursos Humanos de la organización ha reconocido que es a través del liderazgo efectivo que se dirigen y conducen las actividades de los trabajadores mediante la motivación y la influencia para modificar sus comportamientos y dirigirlos hacia el logro de las metas personales y de grupo.

Por lo tanto, el Liderazgo merece especial atención, por lo que se pretende a través de este trabajo aportar los elementos que requiere el líder para cumplir con su objetivo de conducir, dirigir, influir y motivar a los colaboradores. Para ello, fue necesario revisar los conceptos de comportamiento organizacional y liderazgo, así como las teorías de la motivación, las teorías del liderazgo y los ejercicios del poder.

Es evidente que el líder requiere responder a cuestiones como ¿qué necesita saber para conducir al personal que tiene a su cargo?; ¿cómo define su estilo de liderazgo? ¿en base a qué establece que su estilo es efectivo? ¿cómo entiende el poder? y ¿cómo lo ejerce en su grupo?. Estas y quizás otras preguntas que surjan, se pretenden aclarar mediante el desarrollo de este trabajo.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPLICACION EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES	1
--	---

CAPITULO I

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	4
1.1 CONCEPTO	4
1.2 LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA	5
1.3 COMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.	7

CAPITULO II

EL LIDERAZGO	13
2.1 CONCEPTO	13
2.2 ¿QUIENES SON LIDERES?	14
2.3 LA NECESIDAD DE LIDERAZGO	16

CAPITULO III

LA MOTIVACION	22
3.1 ENFOQUES CONCEPTUALES	23
3.2 PROCESO DE LA MOTIVACION	26
3.3 TEORIAS DE LA MOTIVACION	28
3.3.1 TEORIAS DE CONTENIDO	28
3.3.1.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES	28
3.3.1.2 TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE	30
3.3.1.3 TEORIA ERG	31
3.3.2 TEORIAS DE PROCESO	32
3.3.2.1 TEORIA DE LA ATRIBUCION	32
3.3.2.2 TEORIA DE LA EXPECTATIVA	34
3.3.2.3 TEORIA DE LA EQUIDAD EN EL TRABAJO	36
3.3.2.4 TEORIA DE LAS METAS	37
3.3.3 TEORIAS DE REFUERZO	39
3.3.3.1 LA MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO	39
3.4 LA MOTIVACION DEL EMPLEADO	43

CAPITULO IV

TEORIAS DE LIDERAZGO	51
4.1 TEORIA DE LOS RASGOS	62
4.2 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO	54
4.2.1 ESTILOS	54
4.2.2 LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DE OHIO Y MICHIGAN	58
4.2.3 EL LIDERAZGO COMO UN CONTINUO	59
4.2.4 EL GRID GERENCIAL	60
4.2.5 EL SISTEMA 4	62
4.3 TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO	63

4.3.1 EL MODELO DE CONTINGENCIA	64
4.3.2 EL MODELO DE TRAYECTORIA META.	67
4.3.3 EL MODELO DE LIDER-PARTICIPACION	70
4.3.4 LA TEORIA DEL INTERCAMBIO ENTRE LIDER Y MIEMBROS.	74
4.3.5 TEORIA SITUACIONAL DEL LIDERAZGO.	76

CAPITULO V

EL LIDERAZGO Y EL PODER	80
5.1 CONCEPTUALIZACION DEL PODER	81
5.2 CONCEPTUALIZACION DE LA INFLUENCIA	85
5.3 CONCEPTUALIZACION DE LA AUTORIDAD	87
5.4 EJERCICIOS DEL PODER.	90

CAPITULO VI

APLICACIONES DE LOS ESTILOS EFECTIVOS

DE LIDERAZGO (PROPUESTA)	95
6.1 EL MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.	95
6.1.1 EL COMPORTAMIENTO DEL LIDER	96
6.1.2 EL COMPORTAMIENTO DEL SEGUIDOR	97
6.2 EL PROCESO DE LIDERAZGO.	100
6.3 LA EFICACIA DE LOS ESTILOS	102
6.4 SUGERENCIAS DE INTERVENCION EN CADA NIVEL DE MADUREZ.	106
6.5 EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y EL EJERCICIO DEL PODER (SISTEMA DE INTERACCIÓN-INFLUENCIA).	108
CONCLUSIONES	111
BIBLIOGRAFIA	114
APENDICE	119

INTRODUCCION

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPLICACION EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES

En las organizaciones se puede estudiar el comportamiento humano en tres niveles: el individual, el grupal y el sistema organizacional (Robbins, 1994), los cuales se integran para formar parte del sistema total representado en el modelo del comportamiento organizacional. Dentro de éste, ubicamos el comportamiento del liderazgo en el nivel grupal, de donde se emanan las interacciones hacia los otros dos niveles.

Resulta importante ubicarlo en el modelo organizacional porque a partir de ello se comprenderá la importancia que tiene su participación en la solución de problemas y lo que el liderazgo implica en el comportamiento de los demás y en el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el presente trabajo no solamente trata de lo que significa un líder sino también de los estilos que adopta éste ante sus colaboradores para conducirlos hacia el logro de las metas de la organización y las de ellos.

En el nivel del sistema organizacional se establece una estructura formal en la que se definen los roles que cada uno habrá de desempeñar, así dentro de una empresa nos encontramos con personas que se denominan "directores"; "gerentes"; "jefes"; "supervisores" y "coordinadores", entre otros. Es en este sentido que nos cuestionamos ¿de quién se analizarían los estilos de liderazgo? y ¿cuáles estilos son los más efectivos en el ejercicio de éste?

Hemos dividido el trabajo en seis partes:

La primera parte se refiere al análisis de la organización como sistema y la forma como se ha entendido el comportamiento humano dentro de ella.

En la segunda parte se define el liderazgo, haciendo un análisis de las diferentes apreciaciones que al respecto han surgido, remarcando los puntos en que los autores han coincidido para conceptualizarlo y llegar así a establecer la definición

que guiará el desarrollo de los puntos subsecuentes de este trabajo. Se pretende además identificar quiénes son los líderes en una organización y al final de este capítulo se hace una revisión de las condiciones que demandan la necesidad de liderazgo en el contexto de las organizaciones refiriéndonos tanto a las variables internas como externas que responden a esta necesidad.

La tercera parte pretende relacionar las teorías de la motivación con el ejercicio del liderazgo, de tal forma que aquellas personas que estén al frente de un grupo entiendan el por qué muchas veces sus colaboradores parecen haber perdido el interés en su trabajo, por qué algunos actúan siempre y cuando otros tomen la iniciativa o por qué muchas veces necesitan de los reconocimientos para esforzarse más. El líder podrá responder a estas cuestiones a través del estudio de la motivación. Es así que se inicia con la conceptualización de ésta, para después exponer el proceso de la motivación en los individuos y las diferentes teorías que han surgido para explicarlo. También se describen algunos programas que puede implementar el líder para mantener motivados a sus colaboradores y que tienen su fundamento en las diferentes teorías al respecto. Por último se plantea el modelo del trabajo enriquecido como una de las alternativas para promover entre los miembros del grupo el trabajo mismo como motivador a partir de que éste se torne interesante para ellos.

La cuarta parte, es una sección dedicada a describir la investigación en el campo del liderazgo. Se exponen las diversas teorías que lo han explicado en base a la clasificación de éstas como la teoría de los rasgos, las teorías de la conducta y las teorías contingenciales. Creemos que esta revisión permitirá conocer la evolución del liderazgo que resulta importante para comprender el proceso de éste, los elementos que lo componen y las implicaciones que tiene en el comportamiento de los colaboradores. En cada una de las clasificaciones se incluyen las investigaciones de los autores más relevantes que han contribuido al desarrollo de las teorías. En la medida en que se analicen cada una de ellas, se podrán identificar los diferentes estilos de liderazgo que proponen y que tienen su base en los estilos expresados al inicio de este capítulo. Este apartado tiene la intención de exponer los elementos necesarios para que el líder fundamente su comportamiento y reconozca tanto sus alcances como sus limitaciones y a partir de ello elija los comportamientos y estilos más efectivos en el ejercicio de su función.

En la quinta parte, una cuestión que se puede plantear después de revisar los capítulos anteriores es ¿cómo logra el líder obtener seguidores? Pensamos que una de las formas es a través del ejercicio del poder, pero ¿cómo es entendido el poder

en el comportamiento organizacional?. Es en este capítulo, que dedicamos especial atención al análisis de lo que es el poder y los conceptos que se relacionan con éste como son la autoridad y la influencia. A partir de este análisis se determinarán las implicaciones que tiene el ejercicio del poder en el comportamiento de los colaboradores y las formas de ejercicio ante ellos. Si bien es cierto, el sentido común ha llevado a pensar a muchos que el ejercicio del poder por parte del líder es la mejor forma para manipular a los demás, en este caso se pretende anular dicho pensamiento a través de demostrar que el ejercicio del poder se da por el sistema de interacción-influencia que surge en todos los grupos y que propone ciertas tácticas y alternativas para obtener de las interacciones beneficio tanto para el individuo como para la organización en este caso. Creemos que el líder puede lograr seguidores si establece un sistema adecuado de interacción, lo que requiere de ciertas habilidades que se manifiestan en función de la persona con la cual se establezca dicha interacción, por lo tanto también se presentan en este apartado una relación de algunas de las habilidades que pone en juego el líder en el momento de interactuar con los demás.

En la sexta parte y después de la revisión de los puntos anteriores, es nuestro interés dedicar el último capítulo al desarrollo de la propuesta sobre los estilos de liderazgo efectivos. Para este efecto sugerimos el Modelo del Liderazgo Situacional que se presentó en el capítulo cuatro y que en este apartado se detalla para su mejor comprensión. Este modelo permitirá identificar la eficacia de los estilos y sugerir las acciones que tomará el líder en base al conocimiento de la madurez de sus colaboradores y el análisis de las situaciones. Además se pretende establecer la importancia que tiene para el líder el estudio de los capítulos anteriores como la motivación y el ejercicio del poder.

CAPITULO I

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1 CONCEPTO.

El estudio de las relaciones humanas en el trabajo dio origen a varias investigaciones interesadas en demostrar la importancia del recurso humano en las organizaciones. Davis y Newstrom (1993), mencionaron algunos investigadores notables que contribuyeron a ello, entre los que destacan Taylor en 1911; Mayo y Roethlisberger en 1920 y 1930.

Los principios que generaron sus investigaciones fueron que existían mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas y que una organización es un sistema social y el trabajador es el elemento más importante de éste.

El desarrollo de las investigaciones que iniciaron a principios de siglo con autores como los anteriormente mencionados, abrieron el paso a otros trabajos que consideraron el comportamiento humano en el trabajo como un factor importante en el desarrollo de las organizaciones. Una vez que la disciplina adquirió madurez y una sólida base de investigación, surgió el término de "comportamiento Organizacional".

Robbins (1994), señaló que el comportamiento organizacional forma parte de las ciencias de la conducta que trata como unidad funcional a la empresa y los individuos que la integran. Hizo hincapié en que es un campo de estudio en el que la participación interdisciplinaria sustenta las investigaciones al respecto, sin embargo, reconoció que la disciplina que más ha influido y aportado en el tópico del comportamiento organizacional y en su metodología de investigación es la Psicología.

Advirtió también que como una ciencia conductual, reúne sistemáticamente los datos sobre la manera en que se comportan los individuos en el contexto laboral para analizar las repercusiones de sus conductas en la consecución de los objetivos de la organización. Implica en este caso todas las situaciones relacionadas con el

trabajo tales como: el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, la satisfacción en el trabajo, entre otras.

Davis y Newstrom (1993), señalaron que los elementos que integran el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona, mismos que se relacionan entre sí, influyendo uno sobre el otro en el quehacer de la organización.

- **Las personas.** Forman el sistema social interno de la misma. Este se compone por los individuos y los grupos que se unen para alcanzar sus objetivos.
- **La estructura.** Es la que define las relaciones oficiales de las personas dentro de la organización. Conforme a las actividades que realice cada elemento y al grado de responsabilidad que tenga en la organización es que se denominan a los gerentes, los empleados, los operarios entre otros, que se relacionan de manera estructural para lograr la eficacia en su trabajo.
- **La Tecnología.** Comprende los recursos físicos y económicos con los que cuenta la organización y que ayudan al trabajador a realizar su labor, existe en beneficio de las tareas que desempeñan los empleados resultando mayor cantidad de trabajo y más calificado.
- **El medio.** Es el ambiente exterior en el que opera la organización que influye en el comportamiento de las personas, afectando en muchas ocasiones las condiciones de trabajo. Comprende otros elementos como la familia, el gobierno y otras empresas, éstos se integran para definir los estilos de vida de los trabajadores.

1.2 LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA.

Huse y Bowditch (1980), definieron la organización como un sistema continuo en el cual se distinguen e integran actividades humanas. En este sistema se utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo para alcanzar los objetivos deseados.

Mencionaron que un sistema se define como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de manera que los cambios en un subsistema afectan y alteran la conducta de otros subsistemas.

Estos autores acordaron que las organizaciones se definen como un sistema social de acuerdo a las siguientes características:

- La complejidad y el grado de interdependencia del sistema social está determinada por la existencia de los subsistemas, de tal manera que las actividades de los mismos permiten múltiples interacciones entre ellos y sus funciones.

- Es un sistema abierto porque se encuentra en interacción con otros sistemas del entorno más grandes o más pequeños. De tal manera que la organización pasa a ser en sí misma un subsistema en interacción con otros que se encuentran en el medio exterior.

Por consiguiente, no se puede entender el funcionamiento de una organización sin tomar en cuenta la influencia de los otros subsistemas y del ambiente.

- Las organizaciones sociales son dinámicas, sin embargo éstas buscan un punto de equilibrio que si bien no es fijo, se entiende como el margen permisible de cambio conocido como "estado estable" que en la mayoría de las veces se ve afectado por factores que provienen del exterior.

- La organización social también tiene una multiplicidad de subsistemas que se encuentran en interacción con otros y estos a su vez se caracterizan por tener funciones y objetivos específicos que en algunos casos difieren de los intereses de la organización. Como en la característica anterior, ésta se ve afectada por factores del exterior.

Finalmente mencionaron los autores, que las influencias internas y externas que actúan sobre la organización social hace difícil que ésta llegue a un equilibrio de "estado estable" o que tenga únicamente un objetivo.

Scheln (1993), consideró que la organización como sistema abierto recibe varias cosas del medio, las utiliza en algún proceso y las convierte en productos y/ o servicios. A este respecto Huse y Bowditch (1980), determinaron los elementos fundamentales del sistema abierto como: el input, la transformación y el output, así como la retroalimentación.

- El **Input** (insumo) está comprendido por las personas, energía, materiales e información que entran en la organización.

- La **transformación**, es el proceso.

- El **output** (producto) es el resultado del proceso de transformación. Son las mercancías terminadas.

- La **retroalimentación** es un elemento clave en el sistema social. Esta procede del entorno y de los diversos subsistemas de una organización y es necesaria para regular las funciones de la organización. Es considerada como uno de los Input del sistema, por ejemplo la información sobre ventas enviadas a la compañía por un vendedor se puede utilizar como un nuevo input por la organización cuando se determinen las futuras actividades de producción.

Estos autores señalaron que las organizaciones sociales se pueden considerar desde tres perspectivas: como organizaciones estructurales, como sistemas de flujos y como seres humanos que interactúan.

- **La perspectiva estructural.** Hace hincapié en la estructura formal como resultado de la especialización y división del trabajo. Su principio es la consideración de la autoridad y responsabilidad, creando relaciones verticales. Considera a la organización como un sistema formal dividido en departamentos que consta de por lo menos tres subsistemas: el departamento de marketing, de fabricación y de finanzas y contabilidad y en algunos otros casos el departamento de personal e investigación y desarrollo.

- **La perspectiva del flujo de trabajo.** Se interesa en los modos mediante los cuales el trabajo fluye a través de la organización. Crea relaciones horizontales. Sostiene que existen cinco subsistemas interactuantes por los flujos de información y por las redes de toma de decisiones tales como: flujo de información, flujo de materiales, flujo de dinero, flujo de pedidos y fuentes de empleo, así como medios de producción. (Es considerada también como la perspectiva administrativa).

- **La perspectiva humana.** Se centra en los seres humanos y los modos en los que interactúan dentro de la organización total. Considera como subsistemas el individuo, el grupo y la organización.

Concluyendo, la organización como sistema requiere para su análisis de un enfoque integral que evidentemente surge al considerar las tres perspectivas en un sistema total con la finalidad de entender mejor los procesos que caracterizan la dinámica de los elementos que la integran.

1.3 COMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.

Schein (1993), evaluó la función del psicólogo organizacional contemporáneo y opina que éste ha venido manejando los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, entre otros, como problemas interrelacionados en el sistema social de la organización. Señaló que actualmente se ha iniciado el estudio de los problemas que surgen al reconocer la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.

Una vez que se han desarrollado diversos enfoques sobre la manera de analizar el comportamiento organizacional, surge la cuestión ¿cómo entender el compor-

tamiento humano en el contexto laboral?. Analizaremos en este apartado los modelos que han resultado de las investigaciones al respecto y que se basan en criterios de validez y confiabilidad.

Robbins (1994) mencionó que el estudio sistemático del comportamiento organizacional es el medio que permite explicar y prever el comportamiento con mayor exactitud al tomar en cuenta datos obtenidos de condiciones controladas y medidas e interpretados en base al conocimiento científico.

El enfoque contingencial es el recurso que investigadores del comportamiento organizacional han utilizado para analizar el comportamiento humano en el trabajo. Este considera los factores de ciertas situaciones como moderadores de las relaciones entre dos variables, es decir, "x que conduce a y, sólo si se presentan las condiciones específicas de z".

Este enfoque ha permitido crear un modelo del comportamiento organizacional que propone tres puntos de análisis del mismo:

- El nivel individual, el nivel grupal y el nivel organizacional -

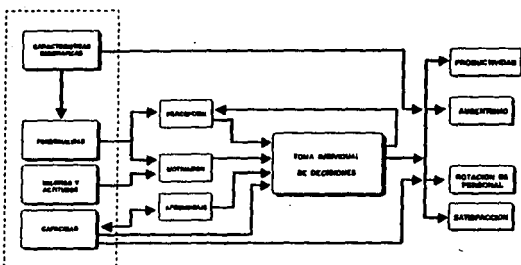
En donde cada nivel de análisis forma parte de los cimientos del otro, aumentando el grado de complejidad. Estos coinciden con la perspectiva humana mencionada por Huse y Bowditch (1980) que anteriormente se mencionó.

De acuerdo al carácter sistémico de la organización cada uno de los niveles se expresan como sigue:

- Para el estudio del primer nivel "El Individual", se consideran las características biográficas que incluyen la personalidad, la capacidad, los valores y actitudes de las personas (conocidos como los inputs). Estas características se relacionan con los procesos de la percepción, la motivación y el aprendizaje; por ejemplo los valores y actitudes se reflejan en la motivación y la capacidad con un efecto recíproco en el aprendizaje (a esta relación se le conoce como la transformación). Estos tres procesos permiten al individuo tomar decisiones y comportarse de diferentes maneras. Los productos que se generan en el ambiente organizacional son: la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo (outputs).

Esto se representa de la siguiente manera:

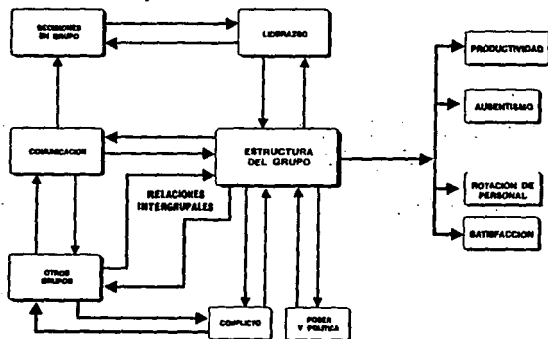
"El Nivel Individual en el Modelo del Comportamiento Organizacional".



Fuente: Robbins (1994), *Comportamiento Organizacional*, p. 51

- En el segundo nivel "El grupal". El grupo recibe los inputs a partir del liderazgo, la comunicación, el conflicto, el poder y la política, la toma de decisiones y las relaciones intergrupales y con otros grupos. Todos estos procesos se relacionan entre sí para conformar la estructura del grupo y por lo tanto los resultados se reflejan en las variables de productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción en el trabajo. Esto se representa de la siguiente manera:

"El Nivel Grupal en el Modelo del Comportamiento Organizacional".

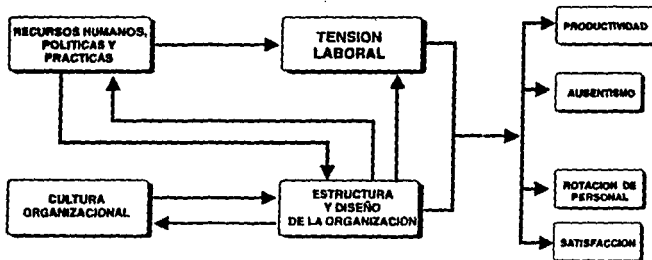


Fuente: Robbins (1994), *Comportamiento Organizacional*, p. 51

- En el tercer nivel "El sistema organizacional". Se encuentra relacionado con aspectos como la cultura organizacional, las políticas y prácticas de los recursos humanos como los procesos de selección, los programas de capacitación, los métodos para la evaluación del rendimiento, entre otros. Estos inputs son la base para conformar la estructura y diseño de la organización. La estructura y las prácticas de recursos humanos producen otro factor que es la tensión laboral. Estos tres elementos tienen repercusiones en las variables y/o productos como el ausentismo, la productividad, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo.

Este nivel se presenta de la siguiente manera:

**"El Nivel de Sistema Organizacional
en el Modelo del Comportamiento Organizacional".**



Fuente: *Ibidem.* p. 52

De acuerdo con el enfoque contingencial y la metodología de la investigación aplicada en las ciencias de la conducta, se han identificado como variables independientes a los tres niveles de análisis y como variables dependientes a los productos o resultados de los procesos implicados en cada nivel como son el ausentismo, la rotación, la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Variables independientes:

Nivel individual.

Nivel grupal.

Nivel organizacional.

Variables dependientes:

Productividad. Entendida como el principio de hacer más con menos, representa para la empresa alcanzar sus metas transformando los insumos en productos al menor costo posible convirtiéndola en una organización altamente rentable y eficaz.

Ausentismo. Comprende el total de faltas a trabajar de los miembros de la organización lo que representa un alto costo para la empresa ya que repercute sobre manera en la productividad de la misma pues se interrumpe en muchas ocasiones el flujo del trabajo y en otras hasta la calidad del mismo.

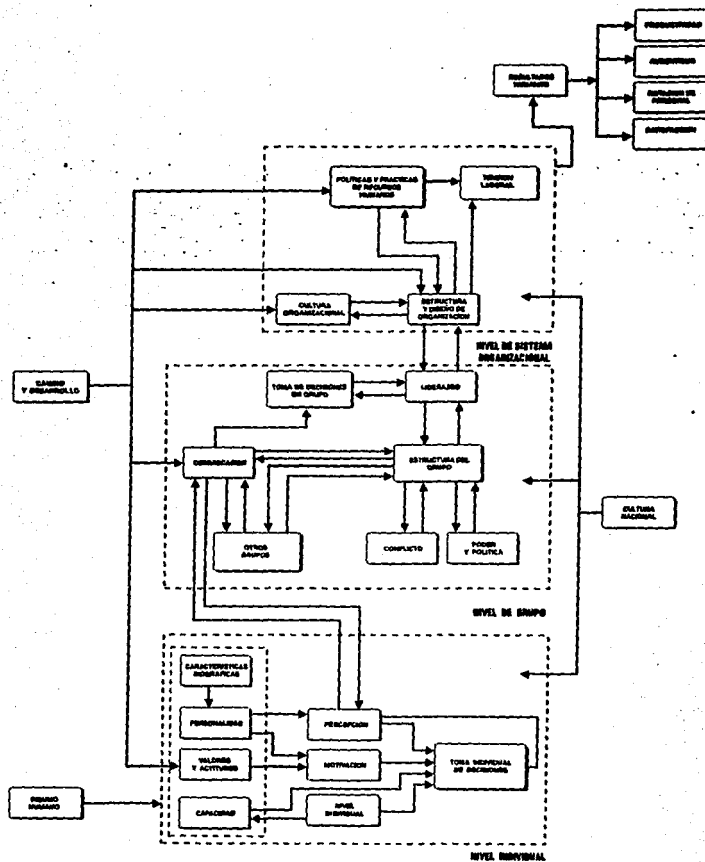
Rotación de personal. Implica la cantidad de empleados que entran y salen de una empresa. Tiene implicaciones importantes desde el punto de vista humano, ya que su elevado índice puede indicar graves problemas en las políticas y sistemas de una organización y además un costo elevado por el reclutamiento, selección y entrenamiento del nuevo personal.

Satisfacción en el trabajo. Es definida como la relación entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir. Se piensa que ésta se manifiesta como una actitud más que un comportamiento. Sin embargo las investigaciones han demostrado que guarda estrecha relación con la productividad de los empleados y su permanencia en la organización. La satisfacción en el trabajo, es parte de la satisfacción en la vida, se encuentra íntimamente relacionada al aspecto motivacional.

En el caso de las variables moderadoras, éstas se manifiestan de manera particular en cada caso ya que dependen de las situaciones que se pretendan analizar.

El modelo de contingencia del comportamiento organizacional que explica la relación entre las variables independientes y dependientes, resulta de gran utilidad para entender y prever el comportamiento en el trabajo. Esto incluye los tres niveles del comportamiento organizacional y expresa la cantidad de factores que se encuentran detrás de las cuatro variables dependientes, es así como resulta el siguiente modelo:

"El modelo contingencial del comportamiento organizacional"



Fuente: Idem p. 53

CAPITULO II

EL LIDERAZGO

2.1 CONCEPTO.

El liderazgo es uno de los temas más interesantes del comportamiento organizacional, ha despertado el interés de muchos investigadores que han aportado ideas al respecto evidentemente importantes. De aquí que se han originado una gran variedad de acepciones del liderazgo. Casi todos los estudios concluyen en que implica necesariamente un proceso de influencia.

Se mencionarán algunas de las definiciones al respecto que se tomaron en cuenta para el concepto que servirá como punto de partida del presente trabajo.

Huse y Bowditch (1980), señalaron que el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo y alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.

Davis y Newstrom (1993), mencionaron que el liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Consideraron que sin el liderazgo una organización sería una confusión de personas y máquinas.

Robbins (1994), definió al liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas.

A partir de los conceptos anteriores se concluye que, el liderazgo implica la conducción y dirección de los colaboradores, influyendo en ellos y motivándolos a alcanzar los objetivos de la organización y los personales.

Davis y Newstrom (1993), afirmaron que en todos los casos el liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal.

Robbins (1994) mencionó que el liderazgo puede presentarse de manera formal e informal.

El primero, es aquel que se distingue debido a la estructura de la organización, es decir, como algunos puestos implican cierto grado de autoridad formal, es posible

que la persona desempeñe un rol de liderazgo por el hecho de ocupar un puesto determinado en la empresa, aunque su posición no garantice que se ejerza el liderazgo como tal, este punto se profundizará en el capítulo número cinco.

El liderazgo informal es la capacidad de influir en las personas que se presenta fuera de la estructura formal de la organización. Son los líderes que surgen entre los grupos de colaboradores.

Este autor opina que el liderazgo informal es más importante que el formal, ya que el líder que surge del grupo garantiza los comportamientos que implican el ejercicio de liderazgo.

2.2 ¿QUIENES SON LIDERES?

Al analizar la conducta de liderazgo surge la cuestión *¿a cuál líder nos referimos?*. Si consideramos que en la estructura formal más simple de la organización encontramos puestos que requieren del liderazgo como los Directivos, Gerentes y Supervisores. Entonces *¿el estilo de quién analizaremos?*.

Schein (1993), ejemplificó la organización como un equipo de fútbol, identificó a los miembros de éste como por ejemplo: los propietarios del equipo, un gerente general contratado por los propietarios, uno o más cargos administrativos, un director técnico, otros entrenadores auxiliares, encargados de especialidades varias, uno o más capitanes del equipo, un medlocampista, representantes de los jugadores si es que éstos son sindicalizados y finalmente los líderes informales que surgen entre los jugadores.

Al revisar el rendimiento del equipo e intentar responder a la cuestión inicial, el autor encontró una gran variedad de opiniones al respecto, mencionó que algunos pueden pensar que el director técnico es el jugador clave, otros probablemente considerarían al medlocampista o al capitán.

Este ejemplo se puede transferir a la organización y el autor concluye que la organización en general no podrá funcionar bien a menos que el liderazgo a **Todo Nivel** alcance algún estándar mínimo de efectividad.

Por tanto, líderes son en la estructura formal de la organización los Directivos, los Gerentes, los Supervisores, el representante sindical, entre otros y todos los que surgen entre los grupos de trabajo de manera informal.

Pero un Gerente o un Supervisor no son líderes sólo porque en su puesto organicen y planeen su trabajo, además se requiere de habilidades que los conducen a influir y motivar a sus colaboradores, a ejercer realmente el liderazgo.

Davis y Newstrom (1993) definieron los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes como: **técnicas, humanas y conceptuales**.

- La habilidad técnica. Son los conocimientos y capacidades de una persona en cualquier tipo de proceso. Es la característica que se distingue en el desempeño del trabajo operativo. Algunos ejemplos son las habilidades que aprenden los contadores, ingenieros y operadores en general. En los puestos de liderazgo, estas habilidades se conocen y se han ejecutado pero un líder depende de las habilidades técnicas de sus colaboradores, él ya no las realiza.

- La habilidad humana. Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Esta habilidad es el elemento principal en el comportamiento de liderazgo pues implica la habilidad para establecer relaciones interpersonales con los demás.

- La habilidad conceptual. Implica la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. En otras palabras es la capacidad de análisis y síntesis.

Lo anterior se resume de la siguiente manera:

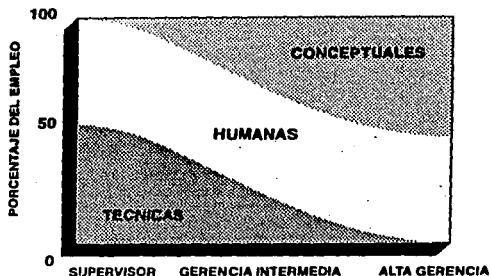
- La habilidad técnica se refiere a cosas.
- La habilidad humana a las personas.
- La habilidad conceptual a las ideas.

Estas tres habilidades se relacionan entre sí y la combinación de las mismas da como resultado el comportamiento de liderazgo.

La aplicación de las mismas depende del cargo que se desempeñe en la organización, así un Supervisor requerirá de mayores habilidades técnicas y humanas que de las conceptuales y un Gerente manejará más habilidades humanas que conceptuales y técnicas.

A continuación se muestran "Las variaciones en el uso de las habilidades de LIDERAZGO en los diferentes niveles organizacionales"

**"Las variaciones en el uso de las habilidades de LIDERAZGO
en los diferentes niveles organizacionales"**



Fuente: Davis y Newstrom, (1993). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. p. 236

2.3 LA NECESIDAD DE LIDERAZGO.

Katz y Kahn (1985), reconocieron que aún cuando la organización cuenta con una estructura sólida se suscitan en ella una serie de fenómenos que alteran sus procesos por lo que ésta necesita de líderes, liderazgo y aumentos de influencia. Los autores mencionaron algunos factores que responden a la necesidad de Liderazgo como los que a continuación se describen:

- La Imperfección del diseño organizacional. En las organizaciones se distribuyen las actividades a través del organigrama, pero en algunos casos se manifiestan conductas que reflejan variaciones en el mismo y que afectan la organización establecida, por ejemplo a un trabajador se le exponen las políticas y normas de la empresa a seguir mientras labore en ella, sin embargo éste se conducirá en base a la observación del comportamiento de sus compañeros de trabajo y aprenderá de ellos la verdadera forma de hacer las cosas. Otro ejemplo que refleja la Insuficiencia del plan formal de la organización es aquel trabajador que sigue al pie de la letra las indicaciones que recibe sin hacer más ni menos de lo que se le explicó formalmente. La participación del líder será necesaria para influir en las conductas no deseadas de los trabajadores.

- La organización como un sistema abierto y el medio ambiente en el que se encuentran también causas de que la organización necesite liderazgo. Partiendo de que todo sistema abierto se ve influenciado por los cambios en el medio ambiente, la empresa como tal reacciona de diferentes maneras ante esos cambios, mantiene su equilibrio en base a los procedimientos de ajuste y adaptación ya sea absorbiéndolos o modificando alguno de sus procesos, y para ello se necesita de capacidad inventiva y de creación más allá de los requerimientos "normales" de los jefes, se necesita así de "liderazgo".

- La Dinámica Interna de la organización. Entendida también como la dinámica de crecimiento, que explica la tendencia de la empresa por mantenerse en el mundo de los negocios, lo que implica necesariamente esfuerzos y cambios organizacionales. Cuando una organización amplía su control del ambiente, se incluyen en ella nuevas funciones y actividades, mismas que necesitan ser coordinadas y adaptadas a las estructuras ya existentes. También en los subsistemas de la organización surgen diferencias, éstos se esforzarán por justificar su permanencia en la estructura de la organización. La respuesta ante esas diferencias internas y las tendencias organizacionales no es sólo coordinar y arbitrar, sino de lograr un nuevo equilibrio y una nueva estructura de trabajo, lo cual implica el ejercicio del Liderazgo.

- La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones. Algunos factores externos a la empresa afectan la conducta laboral de la persona, en este caso la organización necesitará renovar constantemente sus sistemas de recompensas o incluso modificar el contenido del trabajo para lograr que el colaborador se adapte a las exigencias organizacionales. En otros casos los reemplazos en los puestos generan expectativas entre los empleados y la falta de adecuación de los requerimientos del puesto y las necesidades de la persona pueden ser otros factores que requieren y obligan a la organización a llevar a cabo acciones para lograr el ajuste.

Por las razones anteriores, la organización responde a numerosas demandas de cambio y a la continua necesidad de motivar la conducta que se requiere de sus miembros. El liderazgo tiene que ver con los procesos motivacionales y de aprendizaje, lo que en el capítulo siguiente se explicará con detalle.

Ahora bien, resulta importante mencionar el análisis realizado por Kotter (1990), sobre el liderazgo en el contexto organizacional actual. Pero antes hay que aclarar que este trabajo no pretende realizar un estudio exhaustivo de la situación socio-económica de las organizaciones contemporáneas sin embargo se reconoce que algunas variables de este tipo también influyen en el ejercicio del liderazgo y la necesidad de la organización de contar con líderes.

Kotter (1990), basó su exposición en resultados de estudios empíricos y estadísticos de algunas empresas y consideró que en la moderna y compleja organización, el liderazgo es uno de los factores más importantes. Mencionó que en los últimos tiempos se ha acentuado una gran necesidad de liderazgo en los puestos de dirección y que se han tenido muchas dificultades para encontrar líderes. Los cambios en el mundo de los negocios pueden ser algunas causas e identificó dos principalmente:

1. La intensidad competitiva, es una de las causas que ha desestabilizado a muchas empresas y aún a sectores industriales completos. Este incremento en la intensidad competitiva se debe a varios factores tales como:

- El establecimiento de nuevas empresas extranjeras que han invadido los mercados nacionales.
- La aparición de nuevas y avanzadas tecnologías.
- El mercado ha llegado a su madurez o padece de un exceso de capacidad productiva.

2. El aumento en la complejidad de los negocios. Es uno de los factores que ha obstaculizado el desarrollo del liderazgo eficiente.

Estos factores han llevado a muchas empresas a competir en un mercado que anteriormente controlaban y para conseguir nuevos clientes han llevado a cabo medidas muy serias como por ejemplo se han tenido que modificar las estructuras organizacionales, además se han adaptado a las nuevas exigencias de los clientes a través de la renovación y actualización de su tecnología y en general se han visto en la necesidad de replantear sus estrategias, políticas y métodos de actuar en el mundo de los negocios. Todo esto con el objetivo de lograr permanecer en el mercado.

Un caso representativo que mencionó el autor es la empresa de General Motors, que tuvo que implementar estrategias para mejorar su nivel competitivo ya que actualmente compete con un conjunto de organizaciones que están agotando el mercado, por otro lado ha adquirido empresas filiales para diversificar sus oportunidades de crecimiento e incluso a disminuído sus áreas productivas y ha optado por comprar algunos componentes que al fabricarlos elevaban sus costos.

Como la industria del automóvil, otros sectores como los de la banca, los seguros y el de salud pasan por situaciones similares. Durante dos o más décadas el problema de la competencia se controló, actualmente ésta ha crecido considerablemente, de tal forma que se puede predecir que en algunos sectores se acentúe aún más.

Como consecuencia de estos factores, actualmente se les pide a todos los Directivos y Gerentes de las diferentes organizaciones que desarrollen nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción, nuevas estrategias financieras, entre muchas otras cosas. Llevar a cabo éstas y otras funciones exige técnicas y actitudes que la mayoría de los Gerentes no necesitaban en épocas pasadas. Hoy en día se requiere algo más que la propia experiencia técnica y la capacidad administrativa. Su actuación en este nuevo contexto organizacional exige también de LIDERAZGO.

Cada vez se incrementa la necesidad de liderazgo no sólo en los niveles ejecutivos, las empresas se han dado cuenta de que, incluso los mandos inferiores, sus empleados profesionales y sus técnicos necesitan adoptar el papel de líderes en sus respectivos campos de acción.

El autor citó a uno de los vicepresidentes ejecutivos de General Motors, Reuss que en 1986, ilustró el reto al que se enfrentaron las empresas de la siguiente manera:

"Necesitamos más líderes en todos los niveles de nuestra organización, desde los puestos que primero ocupan los trabajadores al entrar a trabajar en nuestras fábricas hasta los de directores generales de la división de automóviles y hasta el comité ejecutivo".

Al mismo tiempo que se requiere de mayores dosis de liderazgo, han surgido problemas para proporcionar un liderazgo eficiente.

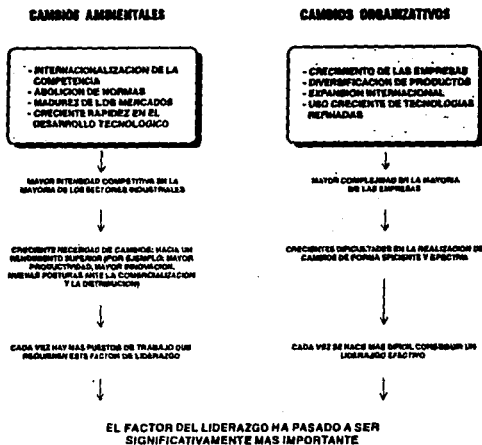
Por lo tanto, la creciente intensidad competitiva y la creciente complejidad de las empresas producen efectos en la actual necesidad de liderazgo, la primera ha aumentado esa necesidad de disponer de liderazgo en un número cada vez mayor de puestos en la empresa. El segundo ha provocado que los retos a que el liderazgo se enfrenta en cada uno de esos puestos sean mayores y más difíciles de superar, pero lo más importante es anticiparse en el efecto que produce la aplicación de un liderazgo efectivo y de un liderazgo inadecuado.

El autor concluyó que cada vez la actividad competitiva cobra fuerza entre las organizaciones muy complejas y que los gerentes profesionales serán ineficientes si no son capaces de asumir el liderazgo, ya que este factor irá siendo cada vez más importante no sólo para prosperar sino también para sobrevivir.

A continuación se presenta el esquema que expresa "Los Cambios en el Escenario Empresarial y sus Consecuencias para el Factor del Liderazgo"

**"Los Cambios en el Escenario Empresarial
y sus Consecuencias para el Factor del Liderazgo"**

**CAMBIOS EN EL ESCENARIO EMPRESARIAL Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL
FACTOR DEL LIDERAZGO**



Fuente: Kotter, (1990). *El Factor Liderazgo*, p. 14.

Imundo (1989), mencionó que la interrelación entre algunos sucesos, circunstancias y condiciones se reflejaba en ciertos factores que influyen sobre la efectividad de los líderes y su evolución. Dichos factores coinciden en algunos casos con los expuestos anteriormente por Kotter (1990); siendo estos los que a continuación se mencionan:

- Los valores de los trabajadores que se han ido transformando.
- Las leyes que protegen los derechos de los trabajadores.
- Oferta y Demanda en el mercado de trabajo.

- Competencia Nacional y Extranjera.
- Reducción de los márgenes de utilidad.
- Los sindicatos y su poder.
- Niveles superiores de educación de los trabajadores y de los administradores.
- Crecientes costos debido a escasez, mayores impuestos y otros factores.

Por lo anterior el autor mencionó que la intervención del líder es necesaria en las organizaciones ya que éste tendrá que conducir a los trabajadores para que comprendan que al mismo tiempo que satisfacen sus necesidades cooperan con las metas de la organización. Ahora bien, el liderazgo no puede mantenerse al margen del contexto social que vive la empresa, por ello la comprensión y aplicación de leyes, el manejo de relaciones de negociación con sindicatos, con otras empresas y aún con los compañeros de trabajo, son elementos que se deben tomar en cuenta en el ejercicio del liderazgo.

Después de comentar acerca de la realidad actual, sus consecuencias y formas de actuar ante ella, el líder puede trasladarse a su entorno laboral y analizar:

- ¿Qué cambios significativos están sucediendo hoy en su trabajo que no sucedían antes?
- ¿Cómo influyen esos cambios en su desempeño?
- ¿Qué habilidades requiere?

CAPITULO III

LA MOTIVACION

La comprensión de los factores que influyen en la motivación del empleado implica más, que el conocimiento de un determinado número de teorías o la práctica mecánica de ciertas recetas de motivación.

Uno de los aspectos que pueden afectar el proceso de la motivación es la relación que el líder establece con sus colaboradores. Resulta indudable que en esta relación estriba la diferencia entre una fuerza de trabajo hostil o apática y una motivada y satisfecha.

El factor humano constituye la diferencia. Si la labor del líder ayuda a la motivación y satisfacción de sus empleados, se contribuirá significativamente a la productividad general y a los objetivos de la organización.

El líder en su función motivadora, deberá tener presente varios elementos que le permitirán desarrollar un estilo efectivo, tales como:

- Comprender la motivación como un factor inherente a la naturaleza humana.
- Analizar las diversas teorías existentes sobre la motivación para identificar los principales factores motivacionales en el ámbito organizacional.
- Identificar los principios claves que favorecen el comportamiento motivado. (Asesoría en capacitación productiva, 1993)

De aquí que, el desarrollo del presente apartado se apoyará básicamente en la información relacionada con la comprensión de los puntos anteriores.

3.1 ENFOQUES CONCEPTUALES.

Las personas trabajan por diferentes razones, los factores culturales y sus experiencias de aprendizaje tienen mucho que ver con el por qué un individuo trabaja; es importante considerar que las personas cambian en la medida en que sus motivos también lo hacen después de alcanzar una meta, por lo que es difícil prever las consecuencias conductuales que puede tener. Por lo tanto resulta necesario comprender qué es lo que motiva a la gente para trabajar bien y sentirse satisfecha, dando como resultado un mejor desempeño (Asesoría en Capacitación Productiva 1993).

La motivación se define como las condiciones extrínsecas e intrínsecas responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento, mismo que se origina por los esfuerzos que realiza el ser humano para satisfacer sus necesidades. Es importante considerar que el sistema de motivación es muy complejo de tal forma que los seres humanos pueden tener muchos motivos relacionados entre sí y otros contradictorios. (Huse y Bowditch, 1980).

Conceptualmente se define a la motivación como el conjunto de variables que activan la conducta y/o la orientan en un determinado sentido para la consecución de un objetivo.

Proviene del latín *motus* que significa mover. Es la fuerza que está detrás de la conducta, es decir el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo, la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa. (Rodríguez, 1988)

Un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma. La necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. La motivación implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas y surge como resultado de algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación que guarda el individuo con su medio, por lo que siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que lo conduzca al logro de sus metas. Es evidente que las necesidades varían en cada individuo y por lo tanto, surgen diferentes patrones de conducta. (Kast y Rosenzweig, 1990)

La motivación busca explicar por qué las personas se comportan. El comportamiento humano es determinado por causas que, muchas veces escapan al propio entendimiento y control del hombre. A estas causas se les define como necesidades o motivos, por consiguiente, la motivación implica el comportamiento que es causado por necesidades dentro del individuo y que es orientado en función de los objetivos que le lleven a satisfacer dichas necesidades. De tal manera que satisfecha una necesidad surge otra en su lugar y así sucesivamente en un continuo infinito (Chiavenato, 1992).

De los conceptos anteriores podemos recalcar que:

Motivación es una causa que genera un movimiento (intrínseco) hacia un objetivo.

De esta manera tenemos la causa, que es lo que nos mueve a actuar y el moverse, que implica que la persona realiza un cambio, que de suyo le es intrínseco y que no puede ser la acción por la acción, sino enfocada a algo que se quiere.

Hay que considerar que la clave de este cambio o movimiento causado, consiste en que debe tender o dirigirse a algo específico (objetivo) que deseamos alcanzar porque lo consideramos necesario o valioso. (Asesoría en Capacitación Productiva, 1993)

A partir del concepto de motivación, es pertinente para el líder plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es lo que hace actuar a la gente?
- ¿Qué los motiva?

Kast y Rosenzweig, (1990) afirmaron que aquello que es inherente al hombre y que lo mueve se llama satisfacción de sus necesidades. Entendiendo por necesidad, el estado provocado por una privación; la cual, desencadena un impulso encaminado a satisfacerla y por lo tanto, a hacerla desaparecer, restableciendo el equilibrio del organismo.

El dormir satisface una necesidad, la de reponer energías gastadas durante el día; la necesidad de alimentarse, la de respirar, también satisfacen necesidades de tipo orgánico. Existen otras clases de necesidades, como la de estudiar, comunicar, trabajar, que van a satisfacer aquellas de tipo social. Así es como éstas se clasifican en genéticas y adquiridas. Las primeras son las propias del organismo, necesarias para su supervivencia; las segundas son las que se imponen o se aprenden por la cultura y la sociedad.

Estos investigadores agregaron que requerimos de una continua satisfacción de necesidades. A cada momento y en cada situación tenemos necesidades que habremos de satisfacer. Estas se caracterizan por ser ilimitadas en número y en capacidad, es decir, cuantas más satisfacciones se obtienen mayores se persiguen, además son concurrentes, o sea, se sustituyen aquellas que lesionan por otras que benefician; son complementarias ya que la satisfacción de una necesidad implica también la satisfacción de una o varias que la complementan. Finalmente una necesidad que se satisface continuamente termina por convertirse en un hábito.

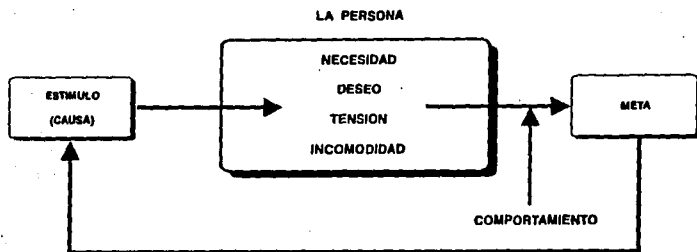
Así pues, cada individuo otorga significado a sus necesidades jerarquizándolas y adaptándolas a su realidad. En este proceso tienen que ver los valores. Hay cosas

que consideramos más valiosas que otras. Algunos valores son: económicos, intelectuales, profesionales, morales, religiosos, estéticos, físicos, afectivos, entre una gama de éstos.

Afirmaron también que la forma en que se satisfacen las necesidades puede variar de un sujeto a otro, debido a las similitudes entre los individuos que se expresan en los aspectos anatómicos y fisiológicos; y a las diferencias que son de orden psicológico.

Sin embargo, concluyeron que el proceso del comportamiento es similar para todos. El modelo de éste se basa precisamente en los supuestos de que el comportamiento es: causado, motivado y orientado por objetivos.

"Modelo Básico del Comportamiento"



Fuente: Kast y Rosenzweig, (1990). *Administración en las Organizaciones*. p. 294

No obstante, aunque el modelo del comportamiento sea el mismo para todos, los autores antes mencionados agregaron que es importante tomar en cuenta que un estímulo idéntico puede producir diferentes respuestas entre dos individuos, debido a su escala de valores y grados de necesidades lo que les permite percibir los acontecimientos de diversas maneras.

Finalmente mencionaron, que el estilo de liderazgo es uno de los factores que puede inducir el comportamiento y guiarlo a una dirección en particular. Una de las formas para influir en el comportamiento es la motivación. El hecho de que una persona se motive a realizar un esfuerzo, a comportarse de cierta forma, depende de la intensidad del estímulo y del contexto en que ocurra.

Resulta interesante entonces, que el líder reflexione y se cuestione lo siguiente:

- ¿Cree que lo que motiva a su equipo de trabajo es lo que percibe?
- ¿Considera la forma individual de ser de sus colaboradores para motivarlos?
- ¿Cómo influye su percepción en la relación de trabajo con su gente?
- ¿Tiene claros los objetivos que persigue con su comportamiento ante el grupo de trabajo?

Por lo tanto, el líder partirá del conocimiento sobre la motivación que resulta imprescindible para que establezca las condiciones que generen la motivación de sus colaboradores.

3.2 PROCESO DE LA MOTIVACION.

De acuerdo con Kast y Rosenzweig (1990), en el contexto organizacional existen tres variables básicas del proceso de la motivación: el esfuerzo, el desempeño y la satisfacción.

Para Robbins (1994), los tres elementos clave de la motivación en este ámbito son el esfuerzo, las metas de la organización y las necesidades.

El esfuerzo es entendido por Kast y Rosenzweig (1990), como la actividad física y mental que implica trabajar de manera inteligente y con mayor intensidad para mejorar el desempeño e incrementar la satisfacción. Robbins (1994), por su parte mencionó que el esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y consistente con ellas, es el tipo de esfuerzo que se requiere en el proceso de la motivación dentro del contexto laboral; expresando dicho proceso como sigue:

Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos crean una conducta de búsqueda de metas específicas, que en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Agregó que los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión, que implica la realización de esfuerzos, de tal manera que mientras mayor sea la tensión mayor será el grado de esfuerzo, lo que conducirá a satisfacer la necesidad y a reducir la tensión.

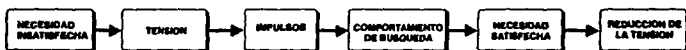
Recalcó este autor que en la conducta laboral el esfuerzo por reducir la tensión también debe estar dirigido hacia las metas de la organización, por lo tanto es indispensable que exista compatibilidad entre las necesidades de los individuos y los objetivos de la empresa.

El estilo de liderazgo tiene que ver con este proceso, como por ejemplo: en el grado de participación que permite el líder a sus colaboradores para tomar

decisiones, en el compromiso de cada uno de ellos y en el esfuerzo que realizan por alcanzar las metas, ya que según sea la situación el líder establecerá el clima propicio para generar resultados. Un líder que conoce el proceso de la motivación estará mejor enterado de la naturaleza y fuerza de las necesidades humanas y podrá definir y establecer las formas de satisfacerlas y administrar los sistemas que produzcan las respuestas deseadas. (Biblioteca Práctica de Negocios, 1987).

Por lo tanto, uno de los objetivos del liderazgo es hacer compatibles las necesidades y respuestas de sus colaboradores con las metas de la organización.

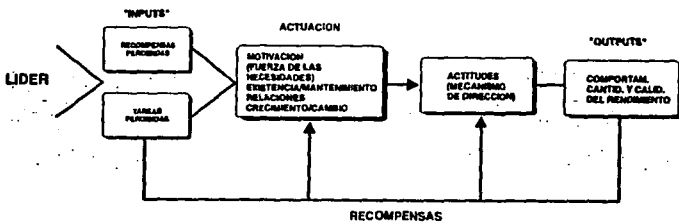
"El Modelo del Proceso de la Motivación"



Fuente: Robbins (1994). *"Comportamiento Organizacional"*. p. 208.

Finalmente destacamos que el enfoque de sistemas se da como sigue: el proceso de la motivación indica que un individuo se comporta en función de inputs, (la tarea o tareas y de las recompensas percibidas) Posteriormente evalúa estos inputs de acuerdo con su motivación actual y con la fuerza de su necesidad, lo que da como resultado un mecanismo de dirección de su comportamiento (output) que se representa en la cantidad y calidad de su rendimiento. (Huse y Bowdlich, 1980).

"Modelo Sistémico de motivación y comportamiento"



Fuente: Huse y Bowdlich (1980). *EL Comportamiento Humano en la Organización*, p. 76

En este modelo particularmente ubicamos al líder como el catalizador, y generador de los inputs.

3.3 TEORIAS DE LA MOTIVACION.

Las teorías de la motivación se clasifican en teorías de contenido que explican el "qué" de la motivación y las teorías de proceso que expresan el "cómo" de ésta y una tercera distinción son las teorías de "refuerzo" que se basan en los medios de aprendizaje del comportamiento.

Las teorías de contenido se basan en la comprensión de los factores del interior de un individuo que le mueven a actuar. Además pretenden dar respuesta a cuestiones como ¿cuáles necesidades intentan satisfacer las personas?, ¿qué les mueve a comportarse?. De aquí que este enfoque exprese que los individuos tienen necesidades internas que los motivan, de tal manera que éstos se comportan buscando siempre la satisfacción de esas necesidades.

Las teorías de proceso hacen hincapié en cómo y por qué metas se motiva a los individuos. De tal manera que para este enfoque las necesidades son un elemento del proceso mediante el cual las personas deciden la forma de comportarse.

Las teorías de refuerzo, tratan sobre cómo las consecuencias de una acción pasada influyen sobre las acciones futuras en un proceso de aprendizaje. (Stoner, 1988)

Es importante el estudio de las teorías de motivación, ya que cada una demuestra la importancia de ésta en el desempeño del trabajo y proporciona al líder alternativas que podrá aplicar en acciones concretas.

En este apartado se presentarán las teorías más representativas de cada una de las clasificaciones.

3.3.1 TEORIAS DE CONTENIDO.

3.3.1.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES.

MASLOW (1943)

En 1943 Maslow, consideró que las necesidades humanas básicas se podían organizar de manera jerárquica, sostuvo que las necesidades de orden más alto no se podían satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden más bajo. Identificó cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

- El nivel más bajo comprende las necesidades fisiológicas como la alimentación, vestido y vivienda. El ser humano tiende a preocuparse primero por cubrir éstas antes de pasar al siguiente nivel.

- El segundo nivel es el de la seguridad. Implica que el individuo tiende a protegerse contra los peligros, amenazas y privaciones.

- El tercer nivel, el social o de aceptación. Explica que el hombre se interesa por relacionarse con los demás y ser aceptado. El primer contexto en el cual se cubre esta necesidad es la familia.

- El cuarto nivel comprende las necesidades de estimación, en el cual el hombre requiere una valoración firme, estable y alta de sí mismo. Además de pertenecer a un grupo desea el respeto y estimación de sus integrantes y ser reconocido como capaz en su trabajo, familia y vida social.

- El quinto nivel. Las necesidades más altas de desarrollo y autorealización. El individuo dirige su atención a desarrollar todas sus posibilidades y alcanzar el potencial dentro de sí mismo, implica el máximo desarrollo, la creatividad y la autoexpresión. (Huse y Bowditch, 1980).

Davis y Newstrom (1993), consideraron que a pesar de las limitaciones de esta teoría, el modelo se aplica a casi todas las personas en situaciones normales, aún cuando las necesidades no son las mismas para todos. Incluso es posible suprimir algunas necesidades en favor de otras.

Advirtieron que el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow, señaló que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y que aquellas que están cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho. Es decir, los empleados se muestran más motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen. De cualquier manera los individuos tienden a proteger lo que ya tienen, motivándose solamente cuando desean y necesitan algo más.

Estos autores interpretaron que el modelo ha tenido un impacto muy grande en los gerentes contemporáneos y que ofrece algunas ideas que los administradores utilizan para motivar a sus empleados. Cuando lo aplican tienen mayores probabilidades de identificar las necesidades de sus colaboradores y reconocer que existen diferencias entre ellos, además les permite otorgar satisfacción a las necesidades particulares.

Sin embargo, mencionaron también que este modelo tiene ciertas limitaciones, entre las que mencionaron que las investigaciones no apoyan la presencia de

los cinco niveles de necesidades como únicos, ya que al reconocer las diferencias individuales pueden existir más o menos niveles. Además la jerarquía se entiende como la progresión rigurosa de los cinco niveles propuestos.

Ahora bien, en la práctica el líder puede cuestionarse:

- ¿Cuáles necesidades son las más importantes a satisfacer entre su grupo colaborador?
- ¿La satisfacción de estas necesidades repercute de forma directa en su desempeño?
- ¿Qué acciones lleva a cabo para que sus colaboradores cubran sus necesidades de estimación?

3.3.1.2 TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE.

HERZBERG (1959).

Herzberg en 1959 desarrolló esta teoría basándose en un modelo dual de factores de la motivación:

- Factores higiénicos o de mantenimiento (extrínsecos). Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Su función es mantener la satisfacción, no la generan pero si ocurriera no lo logran por mucho tiempo, sin embargo, si no existieran provocarían una clara insatisfacción.

Estos se encuentran en el status, relación con los supervisores, compañeros, políticas y administración de la compañía, seguridad en el puesto, ingreso, vida personal y condiciones de trabajo.

- Factores motivacionales (Intrínsecos). Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que realiza el individuo. Pueden resultar ampliamente satisfactorios y motivantes. Estos se identifican en la labor misma, logros en el trabajo, posibilidad de desarrollo, avance y promociones, reconocimientos, responsabilidad y realización (Asesoría en capacitación productiva, 1994).

La diferencia entre contenido y contexto del puesto es similar a la existente entre motivadores intrínsecos y extrínsecos. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona percibe cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una relación directa entre el trabajo y las recompensas. Los motivadores

extrínsecos son recompensas externas que se producen fuera del trabajo, y no ofrecen satisfacción directa en el momento en que éste se realiza (Davis y Newstrom, 1993).

Robbins (1994), puntualizó que los factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, están relacionados con la satisfacción laboral. En el caso de los factores extrínsecos como la política de la empresa, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales se relacionan con la insatisfacción.

Davis y Newstrom (1993), señalaron que a partir de la distinción entre motivadores y elementos de mantenimiento se amplió la perspectiva de los gerentes que anteriormente prestaban mayor atención a los factores extrínsecos y en muchas ocasiones no obtenían los resultados que esperaban. Este modelo ofrece una distinción útil entre elementos de mantenimiento que son útiles pero no necesarios y factores motivacionales que tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del trabajador. Es así como a partir de esta alternativa se han desarrollado algunos trabajos como el enriquecimiento del puesto y la calidad de vida en el trabajo, por ejemplo.

Sin embargo, también mencionaron que este modelo ha sido juzgado porque reduce notablemente el impacto motivacional aparente de la paga, el estatus y las relaciones con los demás, ya que se les identifica como factores de mantenimiento.

Stoner (1988), agregó que el modelo ha sido criticado porque el método utilizado para recopilar los datos de las personas que se encuestaron para obtener información sobre las experiencias laborales que les producían satisfacción y descontento no fue del todo fiel, ya que las tendencias de los participantes afectaron los resultados.

Finalmente, esta teoría induce al líder a reflexionar y pensar si la manera como está motivando a sus empleados corresponde realmente a los elementos motivacionales o a los factores de mantenimiento. Además éste puede cuestionarse:

- ¿Qué factores motivacionales requieren sus colaboradores para mejorar su desempeño?
- ¿Qué trabajadores prefieren los factores de mantenimiento para cubrir sus necesidades?
- ¿De qué manera sus acciones ante el grupo afectan la motivación de sus colaboradores?

3.3.1.3 TEORIA ERG.

ALDERFER (1969).

Alderfer en el año de 1969, retomó la teoría de las necesidades y planteó otra forma de agruparlas: necesidades de existencia, de relación y de crecimiento. A esta teoría también se le conoce como teoría ERG.

- Necesidades de existencia. Incluyen los factores fisiológicos y de seguridad. La paga, las condiciones físicas de trabajo y la seguridad en el puesto, entre otros.

- Necesidades de relación. Implica la necesidad de ser entendido y aceptado por personas que se encuentran en el entorno del empleado, tanto en el trabajo como fuera de él.

- Necesidades de crecimiento. Se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

El autor de esta teoría aceptó la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento, además sugirió que una persona que no hubiera satisfecho cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a dirigir su atención en un nivel inferior. Señaló que los dos primeros niveles pueden estar limitados en sus requerimientos de satisfacción, pero que las necesidades de crecimiento son ilimitadas cobrando fuerza cada vez que se cubre una necesidad.

Esta teoría demuestra que en un momento dado más de una necesidad pueden estar operando y que si se retrasa la gratificación de alguna necesidad de orden superior, aumenta el interés por satisfacer otra de orden inferior. Además no supone una jerarquía rígida que exija la gratificación de una necesidad inferior para seguir adelante. (Robbins, 1994).

La reflexión que sugiere ésta teoría al líder es:

- ¿Qué medios les ha otorgado a sus colaboradores para que puedan satisfacer sus necesidades de orden inferior y se inclinen por satisfacer sus necesidades superiores?

3.3.2 TEORIAS DE PROCESO.

3.3.2.1 TEORIA DE LA ATRIBUCION.

HEIDER (1958).

Basada en los trabajos de Heider en 1958 y en las adaptaciones de otros como Kelley en 1973 y Trotter en 1987. Esta teoría parte de la idea de que es posible entender la manera en que las personas asignan causas a lo que ven, lo que permite que se incrementen las posibilidades de predecir y afectar su comportamiento futuro.

Por tanto la atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás.

El modelo identificó dos elementos causales del desempeño:

a) Las características personales.

b) El ambiente o situación.

La combinación de estos factores produce cuatro situaciones que generan diferentes atribuciones: habilidad, esfuerzo, dificultad de la tarea y suerte.

En este modelo es importante considerar que la percepción del comportamiento es variable en función de si se analiza el propio o si se interpreta el de alguien más. Esto es, las personas por lo general tienden a sobrestimar la influencia de los rasgos personales cuando se evalúan sus propios éxitos y atribuir los logros de los demás a la buena suerte o a tareas fáciles. En el caso de los fracasos tienden a asignar causas situacionales por su desempeño limitado, pero suponen que alguien más fracasa por no esforzarse o simplemente por carecer de la habilidad para tener éxito.

En general el modelo atribucional se puede integrar al análisis de otros enfoques de la motivación. También ofrece el punto de partida para que los gerentes analicen su propio proceso atribucional y la manera en que éste afecta el comportamiento de los empleados. Así mismo, permite reforzar entre sus subordinados la idea de que el éxito se debe a los esfuerzos y habilidades y se minimiza la atribución de que el fracaso se debe a la mala suerte o a la dificultad de la tarea. (Davis y Newstrom, 1993)

En este caso el líder puede cuestionarse:

¿Ha identificado en su grupo de trabajo a las personas que se orientan al logro y que obtienen resultados impulsados por la competencia con los otros?

¿De qué manera promueve entre sus colaboradores la idea de que el éxito se debe a los esfuerzos y habilidades de ellos?

Analice sus propias atribuciones y evalúe ¿en qué medida éstas afectan la motivación de sus colaboradores?

3.3.2.2 TEORIA DE LA EXPECTATIVA.

VROOM (1964)

En 1964 Vroom, explicó que la motivación es producto de tres factores: qué tanto se desea una recompensa (valencia), la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (Instrumentalidad). La relación es la siguiente:

VALENCIA X EXPECTATIVA X MEDIOS Y HERRAMIENTAS = MOTIVACION.

- La valencia se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa. Se encuentra en el nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta. La valencia hacia una recompensa es única para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y varía en la medida en que van quedando satisfechas las necesidades y surgen otras nuevas.

- La expectativa se determina por la cantidad de esfuerzo dedicado. Si el empleado no ve posibilidades de que el esfuerzo produzca el desempeño deseado, la expectativa es igual a cero, pero si el empleado tiene confianza en que la tarea se realizará, la expectativa tiene un valor de uno. Generalmente los estimados de expectativas que tienen los empleados se encuentran entre estos dos extremos. Las capacidades necesarias para realizar el trabajo contribuyen notablemente en las expectativas del esfuerzo-desempeño, dicho de otra manera la "autoeficacia" del individuo lo dirige al cumplimiento de las expectativas del puesto y a responder con éxito ante una situación complicada, esto genera mayores posibilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio.

- La instrumentalidad, representa la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya concluido el trabajo. Para tal caso, el empleado espera que la organización valore el desempeño y le otorgue recompensas de acuerdo con ello. Por ejemplo, si el empleado ve que las promociones se basan en datos sobre el desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta; pero si no es muy clara la base para dichas decisiones, la calificación será baja.

El producto de la valencia, expectativa e Instrumentalidad es la Motivación.

Los tres factores en el modelo de expectativas pueden presentarse en un número infinito de combinaciones. Por ejemplo: si el deseo de obtener una recompensa es grande pero la expectativa y la instrumentalidad son bajas, entonces la motivación será moderada. Si tanto la expectativa como la instrumentalidad son bajas, entonces la motivación será débil aún cuando la valencia sea alta. La mayor motivación se produce cuando la valencia es positiva, la expectativa alta y la instrumentalidad elevada.

El modelo de las expectativas es una herramienta valiosa para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. Este modelo entiende que los empleados no actúan simplemente debido a fuertes impulsos internos, necesidades no cubiertas o por la aplicación de recompensas y castigos; por el contrario las personas deben verse como individuos pensantes cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento. Es un modelo que valora la dignidad humana.

El sistema de las expectativas estimula a los gerentes a crear un clima motivacional que fomente el comportamiento esperado organizacionalmente de los empleados.

Como cualquier modelo nuevo, el modelo de las expectativas presenta algunas limitaciones. Por ejemplo, la combinación multiplicadora de los tres elementos es todavía objeto de discusión y por otra parte hace falta diferenciar qué tipos de comportamientos se explican con el modelo. En lo que se refiere a la valencia, expectativa e instrumentalidad hace falta desarrollar mediciones confiables que se puedan utilizar en ambientes de trabajo. (Stoner, 1988 y Robbins, 1994).

Se ha demostrado que este modelo está muy relacionado con el de la modificación del comportamiento y con numerosas prácticas gerenciales importantes incluyendo la administración por objetivos y la fijación de metas. Es así como el gerente puede utilizar la información adquirida sobre las percepciones que tienen los empleados acerca de la valencia para seleccionar las recompensas que, cuando sean aplicadas sistemáticamente tendrán un efecto predecible en el comportamiento de los trabajadores (Davis y Newstrom, 1993).

Esta teoría induce al líder a cuestionarse sobre algunos aspectos como:

- ¿Considera la importancia que tienen las metas personales y la seguridad de conseguirlas para el logro de resultados y la satisfacción en el trabajo?
- ¿Establece retos interesantes y alcanzables al personal tomando en cuenta las diferencias individuales?
- ¿Procura establecer la relación costo-beneficio en sus tareas?

3.3.2.3 TEORIA DE LA EQUIDAD EN EL TRABAJO.

ADAM (1965).

Adam en 1965, partió del supuesto de que los trabajadores se preocupan por aumentar la cantidad y calidad de su remuneración y que cada individuo compara la magnitud de su propia contribución y de lo que recibe a cambio, con lo que los demás dan y reciben y que la equidad de la recompensa contribuye a determinar su nivel de motivación. (Dessler 1986)

Por lo tanto el principio de este modelo es que el sistema de recompensas deberá ser justo, refiriéndose a todo tipo de recompensas, psicológicas, sociales y económicas.

En el proceso de comparación se generan tres posibles combinaciones: **equidad, excesiva recompensa y poca recompensa.**

Mediante este proceso el individuo tiende a disminuir la diferencia que existe entre sus esfuerzos y la compensación global que recibe. Cuando juzga insuficiente la compensación recibida, el individuo puede procurar que sea mayor o bien puede disminuir la intensidad de sus esfuerzos.

Esta teoría dejó claro que es necesario analizar continuamente la estructura de la organización para garantizar la existencia de oportunidades igualitarias. Si el personal considera que existen grandes diferencias en la empresa, puede reflejarse en problemas como el incremento en la tasa de rotación, el ausentismo o los conflictos laborales.

En general, la teoría de la equidad ha generado amplias investigaciones. La poca recompensa parece producir tensiones motivacionales con consecuencias predecibles, en cambio los resultados son menos consistentes para la recompensa excesiva. Algunas personas prefieren la recompensa excesiva, otros se conforman con el modelo tradicional de equidad y otros prefieren recibir menos recompensas. Identificar a los empleados que entran en cada una de estas categorías ayudaría a los líderes a predecir quién experimenta desigualdad y qué tan importante sería eso para afectar su comportamiento.

Al igual que el modelo de las expectativas, la percepción acerca de las recompensas es un elemento importante, en este caso el líder tendrá que tomar en cuenta la opinión de los empleados en lugar de tratar de imponerse.

El modelo de la equidad permite al gerente que lo aplica a considerar y medir las evaluaciones que hace el trabajador de sus esfuerzos y resultados, a identificar a los compañeros con los que se comparan los trabajadores y evaluar las percepciones que tienen de los resultados de esas personas de referencia. (Davis y Newstrom, 1988).

Robbins (1994), puntualizó que los procesos propios, como el esfuerzo, la experiencia, la escolaridad y la competencia, se comparan con los resultados como el monto del salario, los ascensos, el reconocimiento y otros factores. Cuando las personas piensan que existe un desequilibrio entre la proporción de procesos- resultados con relación a la de otros, se provoca tensión. Esta tensión es la base de la motivación que lleva a las personas a luchar por lo que consideran equitativo y justo.

También señaló que la mayor parte de las investigaciones sobre la teoría de la igualdad han puesto su interés en la remuneración, sin embargo algunos empleados requieren igualdad en la distribución de otras recompensas concedidas por la organización como por ejemplo, los nombramientos para altos puestos y proveerles de un ambiente agradable como las oficinas grandes y amuebladas con todo lujo que pueden provocar resultados satisfactorios.

Algunas reflexiones para el líder que se inclina por este modelo son:

- ¿Cómo demuestra el interés por las personas que componen su área?
- ¿Fomenta la cooperación y el trabajo en equipo?
- ¿Promueve el desarrollo de su personal?
- ¿Tiene un trato equitativo y justo con sus colaboradores?
- ¿Qué acciones concretas utiliza?
- ¿Compensa el buen desempeño y esfuerzo o fomenta el conformismo y el trabajo rutinario?

3.3.2.4 TEORIA DE LAS METAS.

LOCKE (1968).

En 1968 Locke, mencionó que la intención de alcanzar una meta forma parte del proceso de la motivación para el trabajo.

Las metas indican al empleado qué tienen que hacer y cuánto esfuerzo deben invertir para hacerlo. En realidad cuando las metas se especifican, éstas influyen en el rendimiento. Se asevera que cuanto más difíciles sean las metas mayor es el

rendimiento, siempre que exista un proceso de retroalimentación del desempeño que le sirve al trabajador para guiar su conducta.

Es importante recalcar que las metas deben ser concretas para que funcionen realmente como estímulos para la acción.

Otro factor importante en esta teoría es la participación de los empleados en el establecimiento de las metas, es una ventaja para disminuir la resistencia en aceptar las metas difíciles, de esta manera al participar en la elaboración de las mismas se incrementan las posibilidades de aceptación y se genera mayor compromiso en el cumplimiento.

Este modelo señaló que la capacidad del individuo para realizar las metas "eficacia personal", es un elemento imprescindible, ya que en situaciones difíciles quienes tienen poca eficacia tienden a hacer menos esfuerzos o a darse por vencidos, mientras que quienes tienen gran eficacia ponen más empeño y además responden con mayor esfuerzo ante la retroalimentación negativa sintiéndose más motivados por conseguir la meta.

Finalmente, las metas concretas y difíciles son una motivación potente que puede generar mejoras en el rendimiento, aunque aún no existan pruebas de que este tipo de metas se relacionen con la satisfacción laboral. (Robbins, 1994).

Las cuestiones que podría hacerse el líder, son:

- ¿Establece las metas a lograr en grupo?
- ¿Es importante para ud. la participación de los empleados en el establecimiento de las metas de su departamento?
- ¿Todos sus colaboradores poseen la "eficacia personal" suficiente para cumplir con las metas?
- ¿Qué medios utiliza para evaluar el cumplimiento de las metas?

3.3.3 TEORIAS DE REFUERZO.

3.3.3.1 LA MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO.

SKINNER (1969).

Desarrollado a partir de los trabajos de B.F. Skinner hacia 1969. Los principios de este enfoque se basan en la ley de causa y efecto que proceden a la teoría del aprendizaje cuyo supuesto es que se aprende mejor cuando existe un medio favorable y placentero. En este caso la modificación del comportamiento afirma que las consecuencias externas contribuyen para generar determinado comportamiento. Así es como los Gerentes tienen en sus manos la posibilidad para controlar las situaciones a través del análisis del comportamiento de los colaboradores: indagar por qué suceden dichas conductas y con qué frecuencia; además de identificar sus consecuencias específicas.

Este enfoque proporciona al líder los medios que le permiten modificar la conducta de los trabajadores como: el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el moldeado, el castigo y la extinción.

- El reforzamiento positivo ocurre después de una conducta correcta, es una consecuencia favorable que hace que ese comportamiento se repita. Los reforzadores pueden ser primarios como por ejemplo los alimentos que satisfacen necesidades biológicas; y los reforzadores secundarios que en el contexto laboral pueden ser los elogios, ascensos y la paga. Ya que los reforzadores positivos difieren de un individuo a otro, los gerentes deben establecer un sistema de recompensas que se adapte a todos los integrantes de su grupo o diseñar uno que sea apropiado a cada trabajador.

- El reforzamiento negativo surge cuando el comportamiento provoca una consecuencia desagradable, de esta manera el comportamiento que sirve para desaparecer lo desfavorable se repite cuando la persona se enfrenta nuevamente a esa situación. En este caso el trabajador se inclina a repetir la conducta porque algo que no le gustaba desapareció como consecuencia de su comportamiento. Es importante remarcar que se refuerza negativamente una acción para fomentarla no para reprimirla.

- El moldeado, generalmente se aplica cuando las tareas son complejas, de tal manera que mediante el reforzamiento de las conductas precurrentes se puede ir conduciendo a la persona a la conducta final.

- El castigo, ocurre cuando una consecuencia desfavorable desalienta un comportamiento en particular. El castigo es el intento de reducir la probabilidad de que comportamientos indeseados se repitan anexándole un suceso desagradable. Algunos ejemplos son las sanciones, llamadas de atención, el trato desigual, etc. El castigo debe emplearse de manera selectiva.

- La extinción. Surge cuando los comportamientos no provocan ninguna consecuencia ni favorable ni desfavorable, simplemente no ocurre nada después de un comportamiento, de tal manera que éste desaparece. Los comportamientos inadvertidos tienden a disminuir y desaparecer por la continua falta de reforzamiento. (Rosenbaum, 1990).

Cuando se pueden identificar los comportamientos específicos y se aplican apropiadamente los reforzamientos, la modificación del comportamiento puede producir mejoras en problemas específicos como las llegadas tarde, faltas y tasas de error, entre otros.

Para la aplicación de este modelo se sugiere:

- Identificar el comportamiento exacto que se modificará.
- Aplicar el reforzamiento positivo siempre que sea posible.
- Aplicar el castigo únicamente en circunstancias y comportamientos específicos.
- Ignorar el comportamiento indeseable que sea insignificante para permitir que se extinga.
- Utilizar procedimientos de moldeado para desarrollar el comportamiento correcto cuando éste sea complejo.
- Minimizar el tiempo entre la respuesta correcta y el reforzamiento.
- Ofrecer frecuentemente el reforzamiento.

Este modelo ha sido duramente criticado, ya que parte de las investigaciones realizadas por Skinner en el laboratorio y se ha llegado a pensar que el individuo es forzado a cambiar su comportamiento a través de la manipulación, lo que se contrapone con las suposiciones humanísticas.

Como alternativa a estas limitaciones, se ha generado una adaptación del modelo, basándose en la teoría del aprendizaje, la cual recuerda a los gerentes que los empleados no reaccionan mecánicamente a su medio, sino que observan a otras personas y símbolos a su alrededor, eligiendo gran parte de su conducta de manera consciente. (Davis y Newstrom, 1993)

A partir de este enfoque, el líder ha de tener presente antes de aplicar la modificación del comportamiento las necesidades de las personas, es entonces cuando puede analizar la manera en que la modificación del comportamiento opera para motivarlos.

Se preguntará entonces:

- ¿reconoce las conductas deseables de las indeseables en su área de trabajo?
- ¿qué tipo de reforzamiento está aplicando?
- ¿el reforzamiento que aplica corresponde a las conductas deseadas?
- ¿hace uso del castigo indiscriminadamente o sólo en situaciones extraordinarias que a su juicio lo requieren?

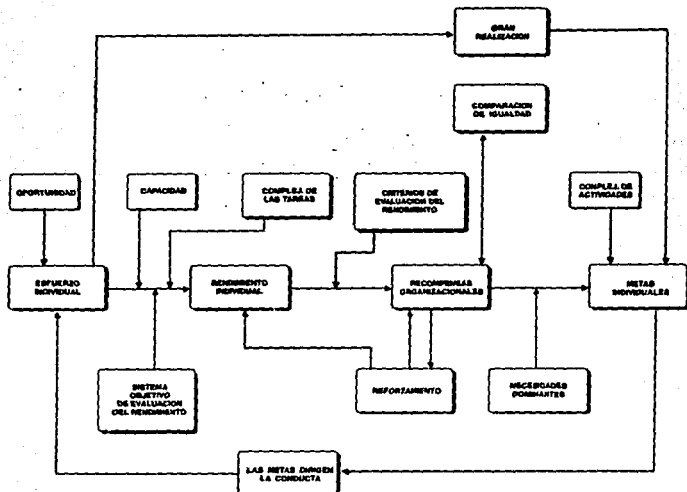
Todos los modelos de motivación tienen ventajas y desventajas, promotores y críticos. Sin embargo, todos ellos contribuyen a la comprensión del proceso de la motivación. Existe una alta probabilidad de aplicar los modelos cognoscitivos (de contenido) en la práctica organizacional, no obstante, la modificación de conducta resulta ser una alternativa útil en situaciones en donde existe una relación directa entre el comportamiento y sus consecuencias.

Cuando las situaciones son más complejas se aplican con mayor frecuencia los modelos cognoscitivos y cuando son menos complejas se utilizan los modelos de proceso. La conclusión es que de cualquier manera el modelo motivacional que se utilice debe adaptarse a la situación, además de combinarse incluso con otros modelos. (Davis y Newstrom, 1993)

Robins (1994) mencionó que efectivamente las teorías se pueden integrar, ya que estas coinciden en algunos puntos, característica que permite al líder en la práctica combinar algunos modelos para concretarlos en acciones específicas.

El siguiente cuadro muestra la relación entre los elementos de las teorías más representativas.

"Integración de las Teorías Contemporáneas sobre la motivación"



Fuente: Robins (1994) *Comportamiento Organizacional*, pág. 234.

En la parte central del cuadro se establece el esfuerzo individual que produce el rendimiento y su relación con las recompensas organizacionales que llevan al individuo al logro de las metas.

Estas metas dirigen la conducta y nuevamente surge la oportunidad de realizar esfuerzos para conseguir otras.

Cuando el individuo se esfuerza para obtener resultados (rendimiento), la capacidad, la complejidad de las tareas y el sistema de evaluación del rendimiento son factores que tienen que ver con el grado de cumplimiento y/o nivel del rendimiento.

El reforzamiento se relaciona directamente con el rendimiento y con el sistema de recompensas organizacionales; por ejemplo, si los empleados consideran que el

sistema de recompensas diseñado por la administración es congruente con el rendimiento, las recompensas lo fomentarán y serán un reforzamiento para que éste continúe.

Las recompensas organizacionales se afectan también por los criterios de evaluación del rendimiento y por las comparaciones de igualdad que realizan los trabajadores.

El logro de las metas individuales, esta en función de las necesidades más apremiantes del individuo y de la complejidad de las actividades.

Como se puede observar en la parte superior, las personas que tienen necesidad de realización, no requieren de la evaluación de su rendimiento y de las recompensas de la organización para estar motivadas, de aquí que vayan del esfuerzo a las metas individuales.

Esta integración representa los fundamentos de las teorías de las metas, de las expectativas, ERG, del reforzamiento y de la equidad.

3.4 LA MOTIVACION DEL EMPLEADO.

Como en toda la práctica una cosa es conocer la teoría de la motivación, las categorías de las fuerzas motivadoras y la naturaleza del sistema motivacional y otra es poder aplicar estos conocimientos a las personas y a las situaciones (biblioteca práctica de negocios, 1987).

Teniendo como antecedente las teorías de la motivación y que el individuo es considerado como un sistema en interacción con el sistema mayor que es la organización haremos hincapié en que la gente trabaja para satisfacer sus necesidades y que en este sentido siempre estará motivada. En realidad el individuo llega a la organización con un conjunto de necesidades y si la empresa proporciona un clima propicio para la satisfacción de las mismas, la persona trabajará motivada. Cabe mencionar que en el contexto organizacional es más fácil cambiar la situación, de modo que el individuo pueda satisfacer sus necesidades en el trabajo, en lugar de tratar de modificar al individuo (Huse y Bowditch, 1980).

Es importante reconocer en este punto la importancia de uno de los propósitos del liderazgo denominado "El principio de armonía del objetivo", lo que quiere decir que el líder debe aprovechar los motivos individuales para lograr objetivos de grupo.

Si bien es cierto, los individuos trabajan para satisfacer necesidades que generalmente distan de los objetivos de la empresa, esas necesidades deben armonizar y complementar los intereses de la organización. Un buen sistema de motivación debe fomentar el cumplimiento de las necesidades de los empleados

y al mismo tiempo contribuir a la realización de los objetivos de la empresa. (Biblioteca Práctica de Negocios, 1987)

Por lo anterior, la motivación de los empleados es un aspecto serio que requiere especial atención. Es uno de los caminos para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores. Poner en práctica las teorías de la motivación resulta un tanto complejo, sin embargo para vincularlas con la experiencia organizacional se han desarrollado diversos programas que han demostrado su efectividad en promover la motivación de los trabajadores y obtener por consiguiente el incremento de la productividad y la satisfacción laboral.

Estos programas tienen sus fundamentos en las teorías de la motivación anteriormente expuestas. Algunos de los más representativos son: La administración por objetivos, la modificación del comportamiento, la administración participativa, la remuneración con base en el rendimiento y el diseño del trabajo que a continuación se presentan:

1.- La administración por objetivos: es un programa que convierte los objetivos globales de la organización en metas concretas para cada uno de sus miembros. Los objetivos establecidos deben ser tangibles, esto es, que se puedan medir y evaluar para que la contribución de cada trabajador se identifique con precisión. Este programa incluye elementos fundamentales, tales como, metas concretas, decisiones tomadas en base a la participación, un período de tiempo explícito y retroalimentación en cuanto al desempeño. Lo que quiere decir que al implementar el programa el jefe y el colaborador establecen los objetivos y la forma de evaluarlos, mismos que se deberán cumplir en un tiempo específico y durante este lapso de cumplimiento la retroalimentación que significa informar constantemente el avance de las metas juega un papel importante ya que permite verificar los procesos. Un empleado debe tener claro en que consiste la tarea que va a realizar y recibir retroalimentación sobre ella, lo que redundará en el desempeño de éste. Bajo estas condiciones en lugar de que el jefe diga "quiero que termines tu trabajo pronto", expresará: "la meta es incrementar la producción en 10% para el 16 de Julio". Reconociendo que en muchas ocasiones se establecen las metas pero no se mantiene la supervisión necesaria hasta lograrlas es importante puntualizar que no sólo el contenido del objetivo y la fecha de su cumplimiento deben ser claros sino también las fechas en que se verificarán los avances del trabajo. Este principio es válido para cualquier situación y el líder está en posición de hacer que este programa funcione. (Rosenbaum, 1990 y Robbins, 1994).

2. - La modificación del comportamiento: En este programa el material básico es la conducta de los empleados, se definen aquellas que conducen al rendimiento de

éstos, y se establecen las estrategias de intervención para reforzar los comportamientos deseables y disminuir los comportamientos indeseables.

De todas las actividades que realiza el empleado, se eligen las conductas fundamentales que influyen en el rendimiento, se registra la frecuencia con la que se presentan y se analizan las causas que provocan dichas conductas y las consecuencias que las mantienen. Este análisis permite diseñar la estrategia de intervención que comprende el reforzamiento de las conductas deseables para el rendimiento y debilitar los comportamientos indeseables, a través de la aplicación de cualquiera de las técnicas como el reforzamiento positivo, el reforzamiento negativo, el castigo, la extinción o el moldeamiento, que el jefe puede elegir según sea el caso. Generalmente las estrategias incluyen el cambio de algún elemento como por ejemplo la estructura de la organización, la tecnología, los procesos, los grupos de trabajo o la actividad misma. Finalmente se evalúa para identificar si el rendimiento mejoró, lo que reflejará cambios en el comportamiento de los empleados, mismo que al perdurar será el indicador del aprendizaje. (Robbins, 1994)

En este programa el desempeño y el premio se deben asociar claramente, de lo contrario el efecto del refuerzo se entorpece o la respuesta del trabajador es confusa. Algunos puntos claves que debe tomar en cuenta el gerente al utilizar la modificación de conducta son:

Reconocer que la razón de utilizar el refuerzo es que el desempeño mejora porque incrementa la frecuencia de la conducta deseable; los efectos secundarios del uso indiscriminado del castigo son conducta a la defensiva, hostilidad, enojo, pérdida de la motivación, actos de represalia y sabotaje; cuando se inicia el reforzamiento positivo, se tiene que reconocer lo que está bien hecho y premiarlo; se debe premiar cada mejora del desempeño hasta que se logre el nivel deseable, después se refuerza de vez en cuando. Para eliminar una conducta indeseable es más recomendable retirar el reforzamiento (extinción).

Finalmente resulta importante señalar que se calcula que el 50% de los problemas de desempeño de una empresa se debe a la ausencia de refuerzo o a su empleo inadecuado. (Rossenbaum, 1990)

3. - La administración participativa: Este programa indica que los colaboradores comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. En la práctica organizacional la administración participativa permite que los trabajadores se incluyan en actividades como el establecimiento de las metas, resolución de problemas, representación en los organismos que formulan las políticas de la empresa, entre otras.

Para que la administración participativa se lleve a cabo deben existir ciertas condiciones, en principio no se puede aplicar en cualquier organización y para

todos los tipos de trabajo, se requiere que los temas en que participen los empleados sean adecuados para sus intereses y éstos deben tener la capacidad, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación e inteligencia suficientes para participar. Una de las formas de este tipo de programas son los llamados círculos de calidad (Robbins, 1994).

Un círculo de calidad está formado por un grupo de personas que se reúnen para intercambiar ideas y experiencias en función de la solución de un problema específico de su área de trabajo. Su objetivo es promover la conciencia de calidad y productividad en todos los elementos de la organización a través de la participación activa de los integrantes en la solución de problemas. Por lo tanto implica un proceso de aprendizaje compartido que propone aprovechar las experiencias que cada individuo tiene para su aplicación de tal manera que aprenden unos de otros. Los tres conceptos básicos en este tipo de programas son: Calidad, Productividad y Motivación.

- **Calidad.** Es un requisito para lograr la satisfacción plena del cliente, ya sea porque éste compre un producto o un servicio, para que esto se de es necesario desarrollar aspectos tales como: compromiso de trabajo mediante la administración participativa, reducción de errores y mejora de calidad, capacidad en la resolución de problemas, desarrollo de una actitud preventiva de problemas, mejorar las relaciones interdepartamentales.

- **Productividad.** Optimizar el uso de los recursos tanto materiales como humanos con el fin de abatir costos y mejorar los productos y servicios. Esto implica tomar acciones como por ejemplo: ahorro de desperdicios en materiales y esfuerzos, revisión permanente en los procesos, desarrollo de efectividad en los grupos de trabajo e innovación en los modelos y diseños.

- **Motivación.** La relación entre el jefe y los colaboradores se fortalece por la participación administrativa, el respeto mutuo y la dignidad del trabajador. Esto despierta una fuerza motivadora para el cambio y la capacitación, lo que se refleja en una mejor comunicación tanto vertical como horizontal, se desarrolla el liderazgo y se genera la disponibilidad para aprender de los demás. (Kasuga, 1991).

Rossenbaum (1990), señaló tres etapas posibles para implementar la administración participativa como la identificación del problema, la solución del problema, la acción y seguimiento. Cada una de éstas implica llevar a cabo ciertas acciones:

- **Identificación del problema:** Observación de la conducta del colaborador que afecta el desempeño.

- **Solución del problema:** El supervisor inicia escuchando las ideas, opiniones, hechos y sentimientos del colaborador para recolectar datos suficientes del problema; facilita la participación del trabajador en la solución del mismo y se proponen fechas para la revisión del avance. En este lapso se refuerzan las capacidades del trabajador para poner en práctica la solución y además se comprometa a llevar a cabo el programa acordado.

- **Acción y seguimiento:** El colaborador lleva a cabo el programa y el supervisor verifica si se realizó o no y refuerza el desempeño efectivo.

4. - La remuneración basada en el rendimiento: Este tipo de programas incluyen planes de pago a destajo, planes de incentivos salariales, el reparto de utilidades y los bonos de pago único.

En los planes de pago a destajo los trabajadores reciben una cantidad fija por cada unidad que producen, por lo tanto cuanto más produzcan más ganarán. En algunas organizaciones aplican el plan a destajo modificado, el cual implica otorgar al trabajador un sueldo base más un diferencial a destajo, de esta manera los empleados obtienen un ingreso seguro y también un incentivo por productividad. En el caso de los altos ejecutivos se han aplicado bonos por rendimiento anual basados en las utilidades de la organización en global. (Robbins, 1994).

5. - El diseño del trabajo: Este tipo de programas consideran la opción de combinar diferentes actividades para integrar el trabajo, se trata de cambiar los trabajos para aumentar la motivación. Algunas alternativas son: la rotación de puestos que presenta grandes ventajas para aquellos empleos rutinarios ya que el trabajador cambia de manera periódica de una actividad a otra; la ampliación del puesto que quiere decir aumentar la cantidad y variedad de actividades que generalmente realiza un empleado; el trabajo enriquecido que permite al trabajador realizar sus actividades a partir de la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo, lo que origina que se aumente su libertad, independencia y responsabilidad, así como recibir la retroalimentación necesaria para evaluar su contribución. (Robbins, 1994)

El siguiente programa es una de las alternativas que el líder puede llevar a la práctica como una herramienta adicional a los sistemas de recompensas organizacionales:

El enriquecimiento del trabajo, basado en la teoría de motivación-higiene. Es considerado por Kast y Rosenzweig (1990), como una alternativa para enfrentar el problema de la motivación de los empleados. Se basa en el trabajo mismo como motivador lo que implica que un individuo se esfuerza y ejercita su capacidad latente a partir de los estímulos que le ofrece su trabajo. Por lo tanto si el trabajo se torna interesante el problema de la motivación es más sencilla que si éste no lo fuera.

Estos autores consideraron que no es necesario aplicar el control coercitivo o implementar sistemas de recompensas extrínsecas si la labor que realiza el empleado satisface sus necesidades y lo recompensa. A partir de esto, mencionaron algunas alternativas para incrementar la satisfacción y mejorar el desempeño del colaborador como:

- El establecimiento explícito de las metas.
- El diseño de enriquecimiento del trabajo.

Estos elementos surgen una vez que están convencidos de que el trabajo en sí mismo es un factor importante para crear condiciones motivadoras.

Kast y Rosenzweig (1990), afirmaron que los trabajos varían en la medida en que están enriquecidos y retomaron el modelo integrado del enriquecimiento del trabajo que en 1978 presentaron Umstot, Mitchell y Bell, para demostrarlo.

Puntualizaron que las tendencias contemporáneas se inclinan por la producción en gran escala como resultado de la simplificación y mecanización industrial. Esto ha provocado el incremento en la productividad sin embargo también se han originado empleos que no son motivadores para los individuos. Agregaron que por eso la organización debe tener presente la importancia de que los trabajos sean tan significativos e interesantes como sea posible en cualquiera de las circunstancias que ésta establezca como prioridad para lograr sus objetivos.

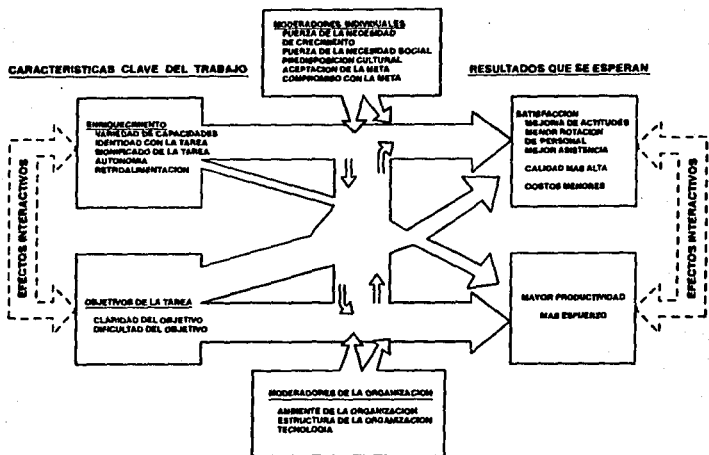
Mencionaron que un trabajo es parte de una tarea compuesta por muchas otras que incluye la aplicación de una gran variedad de habilidades que pueden mejorar en la medida en que los trabajadores reciben retroalimentación sobre su desempeño.

Po lo tanto es indispensable para enriquecer las tareas tomar en cuenta las diferencias individuales y las condiciones de la organización, así como la tecnología que se utiliza.

Encontraron que el modelo del enriquecimiento del trabajo tiene efectos positivos sobre los resultados como el de satisfacción laboral que se manifiesta en mejores actitudes, menos cambios de personal y mayor asistencia, calidad y costos; aunque los efectos inmediatos sean menores en esfuerzo y productividad, poco a poco se logran mayores resultados en la medida en que se relacionan con los anteriores.

Concluyeron que los individuos que tienen una gran necesidad de logro y de autorrealización responden mejor a este programa en comparación con aquellos individuos que tienen mínimas necesidades en estas áreas.

"El modelo del enriquecimiento del trabajo"



Fuente: Kast y Rosenzweig, 1990. *Administración en las Organizaciones*. p. 290

Todos los programas han demostrado resultados y la aplicación de los mismos ha contribuido significativamente en el avance de las organizaciones. Los resultados recientes indican que cada día mayor número de empresas se interesan por implementar programas que desarrollen íntegramente sus recursos materiales y humanos, en tal caso pensamos que el desarrollo del factor humano conlleva necesariamente al mejoramiento de todos los demás factores que forman parte de la organización.

Finalmente mencionaremos que existen infinidad de recomendaciones para motivar a los empleados, es evidente que el líder debe tener presentes algunos principios que ayuden a esta labor y que son elementos fundamentados desde luego en el proceso de la motivación y las teorías al respecto. A continuación se mencionarán algunos de ellos:

- Comprender que para transmitir algo a los demás, debo poseerlo primero, por aquello de que nadie da lo que no tiene.
- Analizar qué perspectiva y apreciación tengo de mi actividad laboral y del personal que trabaja conmigo.
- Identificar que existen tantas motivaciones como individuos, debido a las diferencias individuales. Por lo tanto para estimular adecuadamente a cada persona, se requiere de un conocimiento profundo de su personalidad. Para que la gente haga lo que nosotros queremos, necesitamos primeramente saber que quieren ellos.
- Considerar que la motivación es algo intrínseco al individuo. Tradicionalmente se consideró que el administrador debe motivar a sus colaboradores, sin embargo, esto no es estrictamente cierto, la motivación es particularmente interna y diferente para cada individuo. El dirigente contribuye para establecer las condiciones que propicien la motivación entre sus colaboradores.
- Entender que el estudio de la motivación viene a ser el estudio de las razones o causas internas y externas, que explican el por qué un individuo actúa de una determinada forma en una situación dada.
- Comprender que en su aplicación práctico-administrativa, la motivación se explica como la serie de estímulos que se aplican a las personas a fin de modificar o promover una conducta deseada y positiva. Se trata de estimularlo e incentivarlo. (Asesoría en capacitación productiva, 1993).

En la medida en que el líder tenga presente estos principios en su misión motivadora podrá superar los obstáculos que se presenten y concretar su labor en tareas específicas.

Por lo tanto, mientras más sepa el líder respecto a qué estimula a sus colaboradores y cómo operan estos estímulos y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones, es probable que sea más efectivo como líder (Biblioteca Práctica de Negocios, 1987).

CAPITULO IV

TEORIAS DE LIDERAZGO

El estudio científico del liderazgo se originó en el siglo XX, su objeto de estudio se ha centrado en el contexto de la organización industrial y mercantil. (Rodríguez, 1987).

Ha resultado ser uno de los temas más investigados y estudiados en los últimos cincuenta años. El interés de los investigadores ha radicado en explicar la influencia del superior sobre los subordinados, de tal manera que se han desarrollado varias teorías sobre el liderazgo. Dichas teorías surgieron a la par del desarrollo de la teoría de las organizaciones e influenciaron notablemente la teoría administrativa. Cada teoría sobre liderazgo presenta enfoques propios muy interesantes (Chiavenato, 1992).

Hampton, Summer y Webber, (1990) consideraron que el liderazgo es un factor importante para despertar la motivación y el comportamiento de los colaboradores.

Lo anterior ha sido la intención de todas las teorías, sin embargo, éstas se han clasificado de acuerdo al enfoque del cual parten para explicar el liderazgo. Para el desarrollo del presente capítulo, se retoma la división que presenta Stoner (1988):

- I. TEORIAS DE LOS RASGOS.
- II. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO.
- III. TEORIAS SITUACIONALES.

El primer enfoque visualiza el liderazgo como producto de una serie de características personales de los individuos.

El segundo enfoque se basa en las conductas personales asociadas al liderazgo eficaz.

El tercer enfoque incluye las investigaciones más recientes conocidas como las perspectivas situacionales del liderazgo, las cuales suponen que la efectividad del líder depende de los factores de las situaciones. (Stoner, 1988).

4.1 TEORIA DE LOS RASGOS.

Es la teoría más antigua respecto al liderazgo y el primer esfuerzo de los psicólogos y otros investigadores por entenderlo (Stoner, 1988). Se enfoca en el análisis de la personalidad y las características sociales, físicas e intelectuales que identifican al líder y que lo hacen diferente de las personas que no lo son. (Robbins, 1994).

Se entiende por rasgo la cualidad o característica distintiva de la personalidad de un individuo. Conforme los supuestos de esta teoría, el Líder es aquel que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas y que a su vez le sirven para influir en el comportamiento de los otros. Esta teoría se comparó con el supuesto del "gran hombre", el cual explicaba que el progreso de la humanidad se debía a las realizaciones personales de algunos grandes hombres. (Chiavenato, 1992).

Los rasgos de personalidad que identifican al líder ha sido motivo de varios estudios. Cada autor describe rasgos característicos del liderazgo, algunos difieren y otros concuerdan en la serie de características que definen al Líder.

Chiavenato (1992), hizo referencia a algunos estudios realizados en 1948 y 1977 por Stogdill y Kohn respectivamente. Para describir los principales rasgos, tales como:

- Rasgos físicos que implican la energía, apariencia y peso.
- Rasgos intelectuales que incluyen la adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza.
- Rasgos relacionados con la tarea, como el impulso de realización, persistencia e iniciativa.

Además agregó que un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener mejor condición y dirigir con éxito.

Dessler (1986) se refirió a uno de los trabajos más representativos de este enfoque realizado por Giselli en el año de 1963 para enunciar la correlación entre la efectividad del liderazgo y algunos rasgos de las personas como por ejemplo:

- **Inteligencia.** El nivel de inteligencia del individuo era un indicador de la alta probabilidad de éxito como líder.
- **Habilidad de supervisión.** Se definió como la utilización efectiva de las prácticas supervisoras de acuerdo a la situación. Es una característica de vital importancia para el liderazgo.

- **Iniciativa.** Esta característica se compone de dos factores. Uno del comportamiento que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulos ni apoyos previos. El otro es cognoscitivo e implica la habilidad de ver las alternativas de acción que otros no perciben. Se encontró que este rasgo se presentaba sobre todo en los niveles superiores de la administración y no así en los niveles inferiores y operacionales.

- **Seguridad en sí mismo.** Es la manera en la que el individuo se percibe a sí mismo como efectivo al resolver los problemas que se le presentan. Esta es una característica inherente a los niveles de los mandos medios y de los ejecutivos de alto nivel.

- **Nivel ocupacional auto-percibido.** Esta característica se refiere al grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de los que tienen una alta posición socio-económica, lo que se relaciona con el nivel ocupacional.

Posteriormente se agregaron otras características como: la capacidad de supervisión, la motivación para la realización, la inteligencia, la motivación para la auto-actualización, la seguridad en sí mismo y la decisión; ya que éstas resultaron ser características más significativas.

Aún cuando los resultados de esta investigación aportaron características específicas que identifican al Líder, el autor afirmó que otros estudios podían reportar más rasgos.

Concluyó además, que las investigaciones no han acordado las características del liderazgo que se relacionan con la efectividad del mismo, sin embargo, es importante reconocer que si existen algunas que se presentan con mayor frecuencia en los líderes y que conllevan a predecir el éxito gerencial. Estas características son: inteligencia, el gusto por actividades persuasivas y competitivas, la motivación para la realización y el poder, la iniciativa, habilidad de supervisión y confianza en sí mismo,

Por otro lado, Chiavenatto (1992), mencionó que el estudio de los rasgos del líder no ha sido un enfoque muy consistente para explicar el liderazgo y describe algunas de las limitaciones que presentó esta teoría:

- No todos los rasgos son igualmente importantes en la definición de un líder, es posible que unos tengan mayor importancia que otros.
- Ignora la influencia de las personalidades y necesidades de los subalternos.
- No se hace una distinción entre los rasgos válidos para los diferentes tipos de objetivos.

- No toma en cuenta la influencia de la tarea, de tal forma que la naturaleza de los estudios no hace posible generalizar los resultados de una situación a otra.
- Es un enfoque simplista.
- Los resultados de las investigaciones no coinciden y las listas de rasgos significativos se han incrementado en las últimas décadas.

Considero que por estas razones el enfoque de los rasgos perdió credibilidad e importancia; no obstante que algunos individuos dotados de características excepcionales han destacado como líderes. Concluyó que un análisis óptimo del liderazgo implicaba no sólo el análisis de los líderes en sí, sino también de las situaciones en que están involucrados.

Un autor que no se compromete a nullificar los fundamentos de ésta, es Stoner (1988), quien afirmó que una vez que los individuos se ubican en una posición de liderazgo se vuelven enérgicos y confiados en sí mismos, de tal suerte que dichas características o rasgos pueden ser efecto y no causa del liderazgo.

Particularmente aceptamos la opinión antes mencionada por Dessler (1986) y reconocemos que efectivamente el líder debe poseer ciertas características personales, mismas que funcionan como precurrentes para desarrollar las habilidades de liderazgo y que pueden contribuir en los estilos que se adopten.

Algunos autores mencionan que la teoría de los rasgos ha perdido aceptación con la mayor influencia de la escuela conductista en psicología, misma que enfatiza que el líder no nace con todos los rasgos personales a excepción de los físicos y genéticos. Han afirmado que las habilidades para el liderazgo se aprenden. (Biblioteca práctica de Negocios, (1987).

De lo anterior podemos mencionar que en la práctica, contar con ciertas características personales es una ventaja para la efectividad del liderazgo, y en el ejercicio de éste se desarrollan otras características que sólo con el entrenamiento y práctica se desarrollan.

4.2 TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO.

4.2.1 ESTILOS.

Algunos teóricos e investigadores han contribuido a dar forma a las actuales teorías sobre el liderazgo y los estilos efectivos del mismo. Cada uno de ellos ha hecho hincapié en variables complementarias, lo que constituye la base de las teorías y conceptos actuales del comportamiento de los líderes. (Huse y Bowditch, 1980).

Una de las teorías que sirvió de punto de partida para el desarrollo de los estudios sobre liderazgo fue la teoría "X" y la teoría "Y", explicada por Mc Gregor en 1960. Este investigador se interesó en la necesidad de entender el comportamiento de los seres humanos dentro de su trabajo. Estas teorías, permitieron tener una serie de hipótesis respecto a las personas tales como:

TEORIA "X"	TEORIA "Y"
El ser humano tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará.	El esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego y el descanso.
A causa de este desagrado, los seres humanos deben ser obligados, controlados, dirigidos y castigados a fin de que aporten un esfuerzo hacia la consecución de objetivos.	El castigo no es el único medio para aumentar el esfuerzo hacia la realización de los objetivos.
El ser humano prefiere la diversión, desea evitar la responsabilidad y tiene relativamente poca ambición.	El ser humano aprende, en condiciones adecuadas, no solamente a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla también.

A partir de lo anterior, el autor se centra en el tema de la motivación para definir el liderazgo. En este caso, la primera es la percepción tradicional de los humanos ante una situación de trabajo. Combina con el estilo "Autócrata" del líder.

La segunda teoría se basa en la ciencia de la conducta. En este caso el líder reconoce las necesidades de sus colaboradores y las utiliza para conducir al empleado a aceptar y buscar responsabilidades y retos. El autor acentuó en esta teoría la capacidad de los seres humanos para resolver problemas cuando existe un ambiente orientado hacia el crecimiento personal y organizacional, de tal manera que las necesidades individuales están acordes con las metas de la empresa. Esta posición demuestra el estilo "democrático, participativo" del líder. (Rosenbaum, 1990).

Harris, (1982) mencionó que los líderes se comportan de diferentes maneras, su comportamiento tiene que ver con la manera en la que cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el

comportamiento de los líderes es a través de la clasificación de los diversos tipos de liderazgo.

Se han manejado muchos términos para definir los estilos, pero quizá la clasificación básica ha sido la de los tres estilos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

Esta clasificación ha sido el principio de otros enfoques, algunos más complejos que otros y que se presentarán a lo largo de este capítulo.

A continuación se especificarán los conceptos de cada uno de los estilos básicos para un mejor entendimiento de las teorías que en este apartado se incluirán.

El líder autócrata. Es un líder que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subordinados. Se percibe así mismo como el único capaz y competente para tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos de tal manera que adopta una posición de fuerza y control. Solicita a los seguidores obediencia y adhesión a sus decisiones. Vigila extremadamente el trabajo de los mismos para evitar que cometan errores.

El líder participativo. Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales pero permite que sus colaboradores participen con sus ideas y opiniones en aquellas decisiones que les incumben, el líder escucha y analiza las ideas de sus seguidores y las acepta siempre que sea posible y práctico. El líder participativo estimula la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras, los impulsa para que aumenten su capacidad de autocontrol y asuman mayores responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos. Además es un líder que apoya el desarrollo de sus colaboradores, sin embargo sigue teniendo la decisión final en asuntos de importancia.

El líder de rienda suelta. El líder delega en sus colaboradores la autoridad para tomar decisiones. Su estilo implica "aquí hay un trabajo que hacer, no me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su propia motivación y control aunque se estipulen un mínimo de reglas. Este estilo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. El requisito para que este estilo de liderazgo sea efectivo es que los subordinados tienen que ser altamente calificados y capaces.

Algunos autores promovieron el liderazgo participativo como una de las alternativas más efectivas, otros defendieron el estilo autócrata y eventualmente

hay autores que consideran el estilo de rienda suelta como provechoso. (Harris, 1982).

En una aportación más reciente, Bittel y Newstrom (1992), afirmaron que los estilos se definen en base a la motivación. El estilo implica las acciones que realiza el líder para influir en el comportamiento de los demás. Dichas acciones son resultado de la teoría sobre el comportamiento humano en la cual se apoya el líder. Resultando la clasificación siguiente:

1. Estilos basados en la forma en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. **Uso de la recompensa:**
 - Líderes positivos.
 - Líderes negativos.

2. Estilos basados en la manera en que el líder utiliza el poder:
 - Autocráticos.
 - Participativos.
 - De rienda suelta.

3. Estilos de acuerdo a la orientación:
 - Al empleado (considerado).
 - Al trabajo.

Es así como los estilos de liderazgo se relacionan estrechamente con los supuestos del comportamiento humano "Teorías del comportamiento". (Davis y Newstrom, 1993).

Stoner (1988), mencionó que las teorías del comportamiento buscan definir qué es lo que hace un líder, lo cual implica necesariamente analizar algunos aspectos tales como: de qué manera delega el trabajo, cómo se comunica con sus colaboradores y trata de motivarlos, cómo lleva a cabo sus tareas, entre otras. Además estos enfoques se basan en el principio de que las conductas pueden aprenderse y por lo tanto los individuos entrenados en las habilidades de liderazgo serían dirigentes más eficaces.

Por otro lado, es claro que las conductas no son universales, de tal manera que los comportamientos apropiados para una situación en particular pueden no serlo en otra, sin embargo; algunos autores coinciden en que sí existen conductas más eficaces que otras para algunas circunstancias.

A partir de esto surgieron investigaciones cuyo objetivo fue determinar la eficacia de los estilos de liderazgo en el desempeño del grupo.

4.2.2 ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DE OHIO Y MICHIGAN (1945).

En esta época en la Universidad de Ohio, los investigadores estudiaron la eficacia de los estilos utilizados por el líder a los que denominaron "estructura inicial" (orientada a la tarea) y "consideración" (orientada al empleado).

Encontraron que los líderes de alta consideración disminuyeron los índices de rotación de personal e incrementaron la satisfacción de los colaboradores. Los líderes de alta estructura inicial y baja consideración tenían un alto índice de rotación y de quejas entre su grupo.

Por otro lado, recabaron datos acerca de lo que pensaban los subalternos de sus líderes y concluyeron que la eficacia no dependía de algún estilo en particular, sino de la situación en que dicho estilo se aplicaba (Stonner, 1988).

A partir de sus investigaciones diseñaron un instrumento para describir los diversos estilos de liderazgo conocido como "Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder" (LBDC), el cual incluía 150 descripciones de nueve categorías del comportamiento del líder. Muchas investigaciones posteriores tomaron como referencia este cuestionario, como Fleishman y Harris en 1962 que lo aplicaron y encontraron que la consideración del líder y la rotación de personal, mantenían una relación inversa, es decir, cuando la consideración era baja, las quejas y la rotación aumentaban. Stogdill en 1965 también encontró que los líderes considerados contaban con colaboradores más contentos, sin embargo no relacionó esta conducta con el desempeño de los mismos. De igual manera observó muy poca relación entre la estructura inicial y los índices de producción (Dessler, 1986).

Por la misma época en la Universidad de Michigan se realizaron investigaciones similares, aquí se distinguieron a los gerentes "orientados a la producción" y gerentes "orientados al empleado". Los primeros se identificaron como aquellos que establecían normas rígidas de trabajo, organizaban hasta el mínimo detalle del trabajo y lo supervigilaban. Los segundos alentaban al grupo a participar en el diseño de las metas y en la toma de decisiones con respecto al trabajo. Fomentaban el respeto y la confianza. A partir de sus investigaciones, concluyeron que el líder más eficaz era aquel que tenía relaciones de apoyo con sus colaboradores, tomaban las decisiones en grupo y los estimulaban a establecer altos niveles de desempeño. (Stoner, 1988).

Dessler (1986), mencionó a Likert que en 1961, llevó a cabo varios estudios y concluyó que el líder con orientación al empleado era el más eficaz, sin embargo surgieron pormenores de estos hallazgos, ya que también se encontró que este estilo de liderazgo se relacionaba también con una baja productividad y que por el contrario, el líder centrado en la producción contaba con un grupo altamente productivo.

4.2.3 LIDERAZGO COMO UN CONTINUO.

TANNENBAUM Y SCHMIDT (1958).

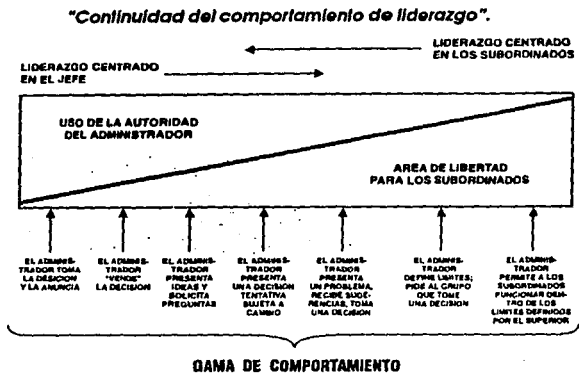
Estos autores reconocieron varios estilos de liderazgo, los cuales van desde el que se centra específicamente en el jefe al que lo hace en el subordinado. Estos varían según el grado de autoridad que el líder otorga a sus colaboradores. De tal manera que en vez de elegir entre dos estilos "autócrata o Demócrata", este enfoque sugiere un nivel de estilos sin recomendar que uno siempre es adecuado y el otro incorrecto. El concepto de continuidad distingue que un estilo apropiado de liderazgo depende de las situaciones y personalidades. (Biblioteca práctica de negocios, 1987).

Este enfoque fue el primero en describir los diversos factores que influyen en la elección del estilo de liderazgo, reconociendo que la efectividad del mismo depende del líder, los seguidores y la situación. De tal forma que los factores son: **Fuerzas del gerente, fuerzas de los subalternos y fuerzas de la situación.**

- Se entiende por fuerzas del gerente sus antecedentes como conocimientos, valores y experiencia, los cuales influyen necesariamente en su forma de dirigir.
- Las características de los subalternos no deben pasarse por alto. Según estos autores, los gerentes tienen la posibilidad de permitir mayor participación y libertad cuando los subalternos reúnen las siguientes condiciones: requieren de independencia y libertad de acción, desean responsabilidad en la toma de decisiones, se identifican con las metas de la organización, cuentan con los conocimientos y experiencia suficientes para enfrentar problemas y tienen experiencia con gerentes anteriores.
- Finalmente la elección del estilo de liderazgo requiere también de la consideración de fuerzas situacionales tales como: el clima de la organización, el grupo específico de trabajo, la naturaleza de las tareas, las presiones del tiempo, y algunos factores del ambiente que pueden afectar la percepción de los integrantes de la organización con respecto a la autoridad. (Stoner, 1988)

En 1973, Tannenbaum y Schmidt corroboraron que existen efectivamente algunas influencias impuestas tanto por el ambiente de la organización como por el social que determinan los estilos de liderazgo. (Biblioteca práctica de negocios, 1987)

El modelo de esta teoría se representa en el siguiente esquema:



Fuente: Kasl y Rosenzweig, (1990). *Administración en las organizaciones*. p. 401

4.2.4 EL GRID GERENCIAL

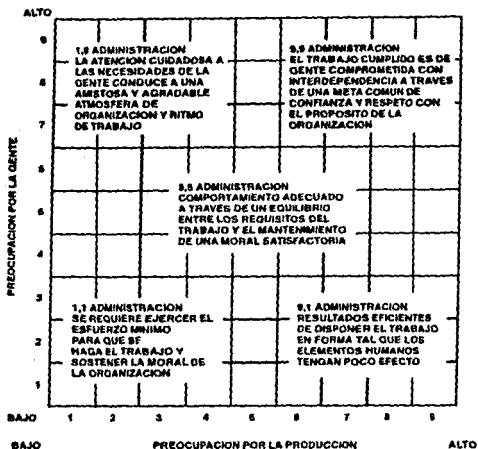
BLAKE Y MOUTON (1964).

Estos autores identificaron una gran variedad de conductas gerenciales a partir de las diversas maneras en que pueden relacionarse los estilos de orientación al empleado y orientación a la tarea. Representaron estas posibilidades en un continuo de una escala del 1 al 9. (Stoner, 1988).

En esta teoría del liderazgo es la resultante de las dos conductas antes mencionadas, estas son independientes, de tal manera que un líder puede actuar en una misma situación con ambos comportamientos (conducta de relación y conducta de tarea) (Rodríguez, 1987).

Rosenbaum (1990), mencionó que esta teoría también conocida como la "rejilla de los estilos gerenciales", considera en un extremo al gerente que no muestra interés ni por los colaboradores ni por la producción y en otro extremo al gerente completamente comprometido con los dos aspectos.

"Combinaciones de estilo de liderazgo"



Fuente: Biblioteca práctica de Negocios (1987), Tomo I, p. 180.

Los cinco estilos básicos mostrados en la gráfica, son descritos de la siguiente manera:

1. El gerente orientado hacia el punto 9,1 es "autocrático y autoritario". Su interés se centra en su posición y en su rango, reafirma su autoridad a través de dominar a los demás.
2. El orientado hacia el punto 1,9 es el opuesto radical del anterior, conocido también como "gerente del club campestre". Su interés estriba en tener un grupo de trabajo feliz y armonioso con días de holganza, pero a expensas de la producción. Con este estilo se genera un ambiente relajado e informal.
3. La categoría 1,1 la "gerencia pobre". El gerente no demuestra interés ni por la gente ni por la producción y actúa al mínimo nivel necesario para

sobrevivir, percibe que está en la empresa sólo para vigilar la puntualidad, evitar problemas mayores y esperar su jubilación.

4. Entre los dos extremos está el 5,5 "la administración intermedia". El gerente de este estilo mantiene un equilibrio estable entre la atención del personal y la atención a la producción. Considera que es mejor mantener una consistencia firme pero justa y sus aspiraciones son modestas.

5. La categoría 9,9 "la administración por equipos". El estilo cuya tendencia es lograr la excelencia en ambas áreas. El gerente se interesa altamente tanto por las personas como por la producción. Considera que los dos intereses son interdependientes y se basa en el principio de que "la gente apoya lo que ayuda a crear". De tal manera que el gerente actúa como entrenador y asesor que es capaz de comunicar sentimientos y hechos a sus empleados con el objetivo de encontrar soluciones a los problemas. (Rosenbaum, 1990).

Los autores de esta teoría afirmaron que el estilo 9,9 "la administración por equipos" es el tipo de comportamiento más eficaz. Este líder genera en la mayoría de las circunstancias alto rendimiento, baja rotación de empleados y alta satisfacción de estos. (Stoner, 1988).

4.2.5 EL SISTEMA 4

LIKERT (1967).

En 1967, Likert, reconoció cuatro categorías del liderazgo. Consideró que un líder eficaz es aquel que se orienta hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad. Todos los miembros del grupo, incluyendo al líder se apoyan, comparten necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas. La motivación es un elemento fundamental en esta teoría.

Los cuatro sistemas son:

1. "Autoridad explotadora". Los gerentes toman todas las decisiones relativas al trabajo y ordenan su cumplimiento a los subalternos. Imponen normas y métodos de trabajo. Utiliza amenazas y castigos. Tienen poca confianza en sus empleados.

2. **"Autoridad benévola"**. También dan órdenes pero los subalternos perciben cierta libertad para hacer comentarios. El gerente permite alguna flexibilidad en el cumplimiento de las tareas dentro de límites y normas previamente establecidas.

3. **"Consultativo"**. Se fijan las metas y se expresan las órdenes luego de discutirlos con los subalternos. Estos tienen cierta libertad para cumplir las tareas, reciben recompensas en lugar de castigos. El gerente tiene confianza en el desempeño de sus colaboradores y a su vez éstos sienten libertad para discutir con él aspectos relacionados con su trabajo.

4. **"Participativo"**. El grupo fija las metas y toma las decisiones relativas al trabajo. El gerente considera en sus resoluciones las opiniones de los integrantes del grupo. Recompensa económica y socialmente a sus colaboradores. Existe mutua confianza y la comunicación es en todos sentidos. (Stoner, 1988).

El autor de esta teoría concluye que los sistemas de dirección que se inclinan hacia el sistema 4 son más productivos, es decir, generan mayor producción, menos despilfarro y mejores relaciones laborales, ya que adoptan actitudes más favorables hacia la supervisión y organización. Por otro lado considera que los principios básicos del sistema 4 pueden aplicarse a todos los tipos de situaciones. (Huse y Bowditch, 1980).

4.3 TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO.

Robbins (1994), mencionó que las teorías del comportamiento han demostrado ciertas limitaciones para identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento de sus colaboradores. Agregó que no se pudieron establecer resultados generales ya que los estilos variaron conforme las circunstancias. De tal manera que es necesario tomar en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso del líder.

Este autor encontró que los diversos estudios sobre el liderazgo se enfrentaron a una realidad: que el éxito del líder era algo más complejo que la consideración de los rasgos o de las conductas, de tal forma que la alternativa para obtener resultados consistentes era tomar en cuenta las influencias situacionales. De tal forma que, la relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia partía de la siguiente premisa:

- Con la condición a, convendría el estilo "x", mientras que el estilo "y" sería más conveniente para la condición b y el estilo "z" para la condición c.

Han surgido muchos esfuerzos por aislar esas condiciones situacionales y establecer la correlación entre los estilos y su eficacia.

Chiavenato (1992), criticó a las teorías de los rasgos de personalidad acerca de que éstas resultaron ser simplistas y limitadas y a las teorías de la conducta que dejan de considerar variables situacionales. Afirmó que en cambio, las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier circunstancia, es decir, cada situación requiere un tipo de liderazgo diferente para lograr que éste sea eficaz. Estas teorías son más atractivas para el líder, ya que aumentan sus opciones y posibilidades para modificar las situaciones y adecuarlas a un estilo determinado de liderazgo o viceversa. Los elementos fundamentales son: **el líder, el grupo y la situación.**

Cada teoría propone aspectos muy interesantes, a continuación se presentarán los enfoques de los estudios más representativos al respecto.

4.3.1 MODELO DE CONTINGENCIA.

FIEDLER (1967).

En 1967 Fiedler, desarrolló uno de los primeros modelos de "contingencia". Inició su trabajo investigando los estilos básicos del liderazgo por medio de la aplicación de un cuestionario que diseñó y que denominó "Cuestionario del compañero menos preferido", mismo que contiene dieciséis adjetivos contrarios (agradable-desagradable; eficiente-ineficiente; abierto-cerrado; comprensivo-hostil entre otros). En este caso la persona evaluaba al compañero de trabajo con el cual le hubiera gustado menos trabajar en una escala del 1 al 8 en cada uno de los dieciséis adjetivos. A partir de los resultados, el autor definió que cuando el compañero menos preferido era descrito en términos positivos, entonces la persona se interesaba por las buenas relaciones personales con él. Por el contrario cuando se describía a la persona menos preferida en términos desfavorables entonces se estaría más interesado en la productividad.

Agregó que una vez que se ha identificado el estilo de liderazgo, se debe integrar al líder con la situación para lo cual señaló tres criterios contingenciales:

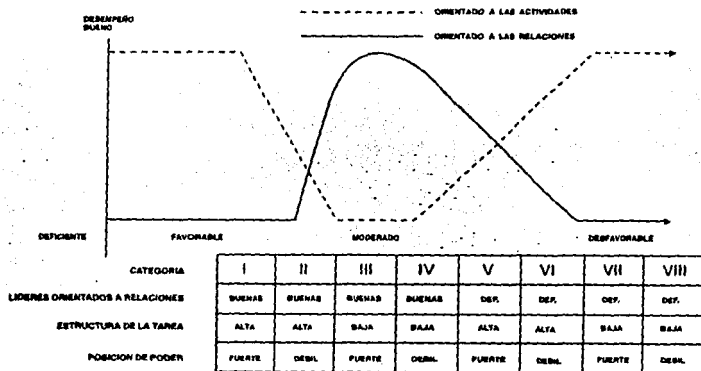
1. **Las relaciones entre el líder y los miembros.** Es la aceptación de los subordinados al líder.
2. **Estructura de la tarea.** Es el grado de especificidad en que debe realizarse el trabajo (estructurado o no estructurado).
3. **Poder legítimo.** Es el poder derivado de la posición del líder en la organización entendido como el grado de influencia que tiene sobre sus subalternos.

Posteriormente, el autor mencionó la importancia de evaluar la situación en base a las tres variables anteriores y relacionó el liderazgo permisivo, considerado (orientado a las relaciones) y el liderazgo controlador, estructurante (orientado a las actividades) con las dimensiones de cada una de las variables anteriores como:

- Relaciones líder- miembros buenas y deficientes.
 - Tareas estructuradas y no estructuradas.
 - Posición fuerte del líder y posición débil.
- (Robbins, 1994).

Luego de sus investigaciones mostró los resultados obtenidos de la relación entre estas variables en la siguiente gráfica:

"Aplicación del modelo de Contingencia del Liderazgo"



Fuente: Robbins (1994). *Comportamiento Organizacional*. p. 391.

En la escala vertical se presentan las dos variantes del desempeño del líder (bueno y deficiente) y en la escala horizontal se muestran las combinaciones de las tres variables a partir de las condiciones favorables al líder hasta las condiciones desfavorables. En esta gráfica se hace evidente que el líder orientado a las relaciones tiene mayor éxito en situaciones ligeramente favorables (moderadas). En los extremos de la misma donde se ubican las condiciones favorables y desfavorables, el líder orientado a las actividades parece ser el más eficaz.

Las conclusiones a las que llegó el investigador fueron:

- En situaciones poco estructuradas, el control y estructura del líder disminuyen la ansiedad y ambigüedad provocada por la situación, de tal manera que el estilo conveniente será el estructurado (orientado a las actividades).
- En situaciones en las que la tarea es altamente estructurada y el líder tiene buenas relaciones con los empleados, éstos pueden percibir que la orientación hacia el trabajo es un apoyo al desempeño de sus puestos.
- En situaciones intermedias se requiere de establecer mejores relaciones entre el líder-miembros, de tal manera que el líder más eficaz será más considerado y orientado a los empleados. (Davis y Newstrom, 1993).

También afirmó que los estilos de liderazgo son fijos, lo que implica que si una situación requiere un líder orientado a las actividades y el líder actual está más orientado a las relaciones, entonces se tendrá que modificar la situación o cambiar al líder para lograr la eficacia. Propuso tres formas para modificar la situación como por ejemplo: modificando el poder legítimo del líder dándole más o menos autoridad según sea el estilo de éste; alterando la estructura de la tarea para acomodarla a dicho estilo y finalmente las relaciones líder-miembros pueden modificarse integrando al grupo a una persona que sea compatible con las ideas, y opiniones del líder. (Huse y Bowditch, 1980).

El modelo Contingencial ha resultado ser una de las aportaciones más complejas que tuvo resultados positivos en el análisis de la eficacia de los estilos de liderazgo. Cabe mencionar que en 1987 Fiedler y García revisaron este modelo e incluyeron otros factores "los recursos cognoscitivos" como la inteligencia, capacidad y experiencia del líder que consideraron indispensables para un liderazgo eficaz. De cualquier manera esta nueva modalidad aún no ha tenido el sustento necesario, y se requieren de mayores investigaciones al respecto para respaldar la relación de los recursos cognoscitivos con el modelo inicial (Robbins, 1994).

Finalmente resulta importante incluir la apreciación de Davis y Newstrom (1993), acerca de que este modelo permite a los gerentes:

- Analizar su situación, el personal, el trabajo y la organización.
- Ser flexibles en la aplicación de las diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo.
- Considerar los elementos que modifican sus puestos para obtener una mayor congruencia con el estilo preferido.

4.3.2 EL MODELO DE TRAYECTORIA META.

EVANS Y HOUSE (1970-71).

Este enfoque se basa en el modelo de las expectativas que considera que la motivación del individuo depende de su expectativa de recompensa y del valor que otorga a la misma.

El modelo de metas y caminos identifica al líder como fuente de las recompensas. Su objetivo es analizar de qué manera se afecta la motivación a partir de los distintos tipos de recompensa y los diversos estilos de liderazgo y por otro lado cómo estos influyen en el desempeño y satisfacción de los colaboradores.

El autor que inició con el estudio de este modelo fue Evans en 1970, quien manifestó que los gerentes cuentan con varios medios para influir sobre el desempeño y la satisfacción de los subalternos, entre los que mencionó: la facultad remunerativa del jefe y su capacidad de definir lo que deben hacer los subalternos para ganar la recompensa, de esta manera el líder es quien determina las "recompensas" (metas) y define los "caminos" para alcanzarlas. Este investigador afirmó que el estilo de liderazgo influye directamente en la definición de las recompensas y en el sistema para otorgarlas, de tal manera que:

- **Un jefe orientado a las personas** ofrecerá a sus colaboradores mayores recompensas como los ascensos, remuneraciones, apoyo, estímulo y respeto. Tomando en cuenta las necesidades individuales y los deseos de sus colaboradores para ofrecer en base a ello las recompensas.

- **Un gerente orientado a la tarea**, ofrecerá menos recompensas, sin embargo agregó el autor -éste líder generalmente logra relacionar mejor el desempeño de sus subalternos con la recompensa- de tal forma que éstos conocen el nivel de

desempeño o productividad que se requiere para alcanzar los aumentos de sueldo, los ascensos y otros tipos de recompensa.

Concluyó el autor, que el estilo de liderazgo que más motiva a los empleados es el que considera el tipo de recompensas que los colaboradores desean más.

Por su parte House en 1971 reforzó los supuestos anteriores y agregó a éstos las variables situacionales que influyen en la elección del estilo de liderazgo más eficaz. Identificó dos variables:

1. Las características personales de los subalternos.

- a) El punto de control (percepción de su propia conducta)
- b) Experiencia
- c) Capacidad de los subalternos

2. Las presiones y exigencias del lugar de trabajo a las que se enfrentan los empleados. (estructura ambiental)

- a) La naturaleza de las tareas de los subalternos.
- b) El sistema formal de autoridad de la organización.
- c) El grupo de trabajo del subalterno.
(Stoner, 1988).

Además agregó cuatro dimensiones del estilo de liderazgo, a fin de comprobar que el líder es la fuente de motivación por el apoyo y dirección que proporciona a los seguidores para lograr las metas, mismos que se describen como sigue:

1. El líder dirigente. Comunica a los empleados lo que espera de ellos, programa el trabajo y ofrece lineamientos concretos para realizar las actividades. Este estilo es equivalente a la estructura inicial considerada en las investigaciones de la Universidad de Ohio.

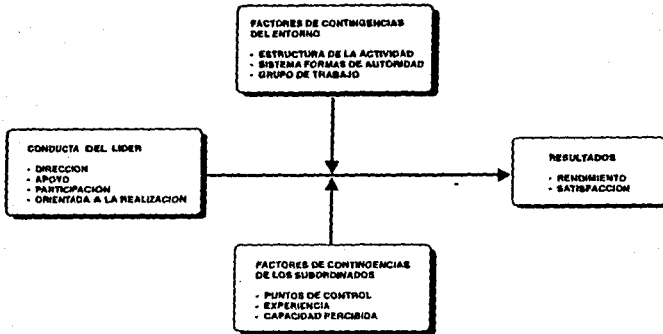
2. El líder que apoya. Se muestra amigable y manifiesta interés por las necesidades de los colaboradores. También equivale al estilo considerado de la Universidad de Ohio.

3. El líder participativo. Consulta a sus colaboradores y acepta sus sugerencias para tomar una decisión.

4. El líder orientado a la realización. Establece metas desafiantes y espera por parte de sus empleados el máximo rendimiento.

En este sentido el líder puede adoptar cualquiera de estas conductas dependiendo de la situación y para que el estilo sea efectivo éste debe ser congruente con la estructura ambiental y con las características de los trabajadores. (Robbins, 1994).

Esquema que representa la teoría de Trayectoria-meta".



Fuente: Robbins, 1994. *Compartamiento Organizacional*, p. 397.

Algunos supuestos que se originaron a partir de este análisis son:

- El líder dirigente se siente más satisfecho cuando las actividades son difíciles.
- El líder que apoya logra que los empleados rindan más y logren mayor satisfacción cuando éstos desempeñan actividades estructuradas.
- Los empleados que se perciben capaces y con experiencia consideran que el líder dirigente es redundante.
- El líder dirigente logrará mayor satisfacción de los empleados si existen bastantes conflictos en el grupo.
- Los individuos que piensan que su propia conducta afecta el ambiente prefieren un estilo participativo de liderazgo.

- Los que creen que los sucesos les ocurren debido a la suerte o el destino prefieren un estilo autoritario.
- El líder orientado a la realización provocará que los subordinados perciban más expectativas acerca de que su esfuerzo producirá alto rendimiento si la estructura de las actividades es ambigua.

Este enfoque requiere de mayores investigaciones ya que actualmente cuenta más con el apoyo empírico, sin embargo promete ser una de las alternativas más aceptadas. (Robbins, 1994).

Finalmente, la investigación confirma que el enfoque de esta teoría es especialmente válido para los puestos de nivel superior y para las tareas de carácter profesional, donde el comportamiento de los líderes puede tener una influencia considerable en el establecimiento de un ambiente propicio para el trabajo. Su aplicación a las tareas rutinarias de producción por ejemplo, no es clara, tal vez porque lo que pueden hacer los líderes en relación a las tareas es considerado como redundante y porque además no pueden hacer mucho por hacer esas actividades más satisfactorias y atractivas. (Biblioteca Práctica de Negocios, 1987).

4.3.3 EL MODELO DE LIDER-PARTICIPACION.

VROOM Y YETTON (1973).

Vroom y Yetton, desarrollaron en 1973 este modelo, partiendo del supuesto de que el proceso de liderazgo implica tomar las decisiones necesarias para resolver problemas o alcanzar las metas y conseguir el compromiso de aquellas personas que tienen que implementar o mantener esas decisiones. (Grupo Azteca, 1994).

¿Cuál sería la manera racional de decidir acerca de la forma y el grado de participación de los colaboradores en la toma de decisiones que debería emplearse en diferentes situaciones?. (Kolb, Rubin y McIntyre, 1989).

Autores de este modelo consideraron una serie de reglas a seguir para determinar la forma y la cantidad de participación deseable en la toma de decisiones, de acuerdo con diferentes tipos de situaciones. Este modelo normativo incluyó siete contingencias y cinco alternativas para el estilo de liderazgo. (Robbins, 1994).

Los estilos propuestos se representan en un continuo que va desde los enfoques autoritarios (A1, AII), pasando por los consultivos (C1, CII), hasta los participativos (GII).

A1 Autocrático. Este estilo se caracteriza por la actividad independiente del líder. Usando la información disponible, resuelve el problema o toma la decisión solo.

A2 Semi-autocrático. El líder va con otras personas para recabar los datos que necesita y toma la decisión solo. Al recabar información puede dar o no explicaciones de por qué lo está haciendo. Finalmente, las personas que están suministrando los datos no tienen ingerencia en el análisis de los problemas o en la toma de decisiones.

C1 Consultivo (Individual). La situación se explica a cada persona que está dando datos. Se solicitan opiniones pero el líder se reserva la decisión final. Esta decisión puede reflejar o no la influencia de los consultados.

C2 Consultivo (grupal). La situación es explicada, los datos proporcionados y las alternativas propuestas en un marco grupal. Se intercambia la información entre los miembros del grupo. La decisión final es tomada por el líder.

G2 Democrático. La información se comparte y se intercambian las ideas dentro de un grupo. Los miembros del grupo tratan de resolver la situación colectivamente. El líder es facilitador o coordinador y se asegura de que los datos fluyan. Puede tratar de influir en el consenso o no. Sin embargo, el líder acepta y aplica las decisiones a las que llega el grupo. (Stoner, 1988).

De acuerdo con la naturaleza del problema, se pueden ejercer varios estilos de liderazgo. "el conjunto de alternativas factibles" que los gerentes pueden elegir libremente una vez que han considerado tres factores:

- La calidad de la decisión.
- La aceptación de los empleados de esas decisiones.
- La cantidad de tiempo requerido para tomar la decisión.

Es importante mencionar que este modelo es un tanto complejo; sin embargo las variables contingenciales que se incluyeron en él, permiten identificar el estilo de liderazgo, cuándo involucrar a otras personas en la decisión, a quiénes involucrar y cómo, además de considerar qué modalidad de comportamiento es la más eficiente en tiempo para una situación dada. (Grupo Azteca, 1994).

En su primer estudio se incluyeron siete variables de contingencia:

1. Requisito de calidad. La importancia de la calidad de la decisión.
2. Información adecuada. El grado en que el líder posee suficiente información y destreza para llegar por su cuenta a una decisión de calidad elevada.
3. Estructura de la Situación. El grado en que está estructurado el problema.
4. Compromiso. El grado de cumplimiento por parte de los subordinados de la solución.
5. Aceptación. La probabilidad previa de que la decisión autocrática del líder reciba aceptación por parte de los subordinados.
6. Congruencia. El grado en el que los subordinados comparten las metas de la organización que se alcanzarán con la solución del problema.
7. Conflicto. La probabilidad de que existan diferencias entre los subordinados respecto de las soluciones recomendadas.
(Kolb, Rubln y McIntyre, 1989).

Las dimensiones de **Calidad** de la decisión están incluidas en las tres primeras variables contingenciales; las dimensiones de **Aceptación** de los empleados en las siguientes cuatro variables. En base a este análisis se clasifican los problemas, lo cual sirve de guía al gerente para seleccionar uno de los cinco estilos en cada caso. (Davis y Newstrom, 1993).

En una segunda revisión del modelo en 1988 Vroom y Jago, aumentaron las variables contingenciales a doce y conservaron las cinco clasificaciones del estilo de liderazgo. Tales aspectos fueron:

- Información de subordinados.
- Limitación de tiempo.
- Dispersión geográfica.
- Motivación-tiempo.
- Motivación-desarrollo.

Esta revisión aún no ha sido validada, no obstante se ha aceptado como una guía para revisar los diferentes estilos de acuerdo a las situaciones que el líder enfrenta y tomar las decisiones más acertadas a través del análisis de las variables contingenciales. (Robbins, 1994).

Una vez que se han expuesto los estilos de liderazgo, las variables contingenciales y las dimensiones de calidad, aceptación y tiempo. Los investigadores de este modelo, propusieron siete reglas de las cuales tres protegen la calidad de la decisión y cuatro la aceptación. La aplicación de estas reglas genera una serie factible de procesos de decisión que a continuación se presentan:

1. La regla de la información. Si la calidad de la decisión resulta importante y el líder no posee suficiente información o destreza para solucionar el problema por sí solo, **A1** se elimina de la serie factible ya que puede arriesgar una solución de calidad si elige este estilo.

2. La regla de congruencia de la meta. Si la calidad de la decisión resulta importante y si los subordinados no comparten las metas de la organización que se alcanzarán solucionando el problema. **GII** se elimina.

3. La regla del problema no estructurado. En las decisiones en las que resulta importante la calidad, si el líder carece de la información o de la destreza necesarias para solucionar el problema por sí mismo y si el problema no está estructurado, o sea, que él no sabe qué información le hace falta y dónde buscarla. **A1, AII y C1** se eliminan.

4. La regla de la aceptación. Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados resulta crítica para su aplicación eficaz y si no es seguro que una decisión autocrática tomada por el líder vaya a recibir esa aceptación. **A1 y AII** se eliminan.

5. La regla del conflicto. Si la aceptación de la decisión es crítica y no es seguro que vaya a aceptarse una decisión autocrática y es probable que los subordinados se encuentren en conflicto o en desacuerdo acerca de la solución apropiada. **A1, AII y C1** se eliminan.

6. La regla de la equidad. Si la calidad de la decisión no resulta importante y la aceptación es crítica al tiempo que no es seguro que resulte de una decisión autocrática. **A1, AII, C1 y CII** se eliminan.

7. La regla de prioridad de la aceptación. Si la aceptación resulta crítica y no está asegurada por la decisión autocrática y si los subordinados son de fiar. **A1, AII, C1 y CII** se eliminan. (Kolb, Rubin y McIntyre, 1989)

Se concluyó que la solución de problemas en grupo es con frecuencia el conjunto factible más recomendable y agregaron dos criterios ha considerar para la elección del estilo a seguir:

1. Cuando hay que tomar decisiones rápidas o hay que ahorrar tiempo, el estilo factible es el autoritario los "eficientes en tiempo". Sus resultados se reflejarán en corto tiempo en forma de decisiones más rápidas y eficientes.
2. Cuando los gerentes desean desarrollar los conocimientos y habilidades para tomar decisiones de sus subalternos, los estilos a elegir serán los más participativos "de inversión de tiempo". Sus resultados se verán a largo plazo con un grupo más efectivo y probablemente con mejores relaciones de trabajo. (Stoner, 1988).

Finalmente Davis y Newstrom (1993), mencionaron que este modelo permite a los Gerentes clasificar objetivamente los problemas y adaptar su estilo de liderazgo a diversas situaciones.

4.3.4 LA TEORIA DEL INTERCAMBIO ENTRE LIDER Y MIEMBROS.

GRAEN Y COLS. (1973).

Los investigadores que respaldaron esta teoría observaron que los líderes con frecuencia actúan de manera diferente ante los empleados, manifestando preferencia por algunos de los integrantes del grupo.

La teoría del intercambio entre líder y los miembros sostiene que los líderes, que generalmente están presionados por el tiempo, establecen relaciones especiales con un grupo pequeño de subordinados, mismo que denominan "**grupo interno**", los integrantes de éste, son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales. Por otro lado el resto de los subordinados a su cargo quedan en el "**grupo externo**", a los cuales el líder les dedica menos tiempo y menos recompensas de las que él controla, además establece relaciones de superior a subordinado basadas en la interacción formal con la autoridad.

Cuando inicia la interacción entre el líder y un subordinado, el primero identifica al segundo de manera implícita como miembro del grupo interno o externo, basándose en su apreciación personal. Esta relación se mantiene de alguna manera estable aunque puede cambiar con el tiempo.

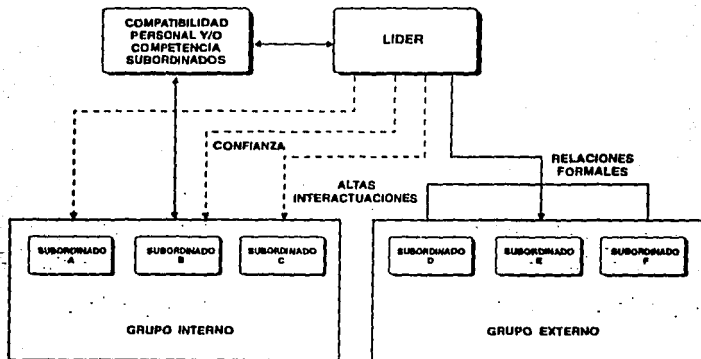
Cabe mencionar que no se puede comprobar con evidencias en base a qué el líder decide quién integrará el grupo "interno", pero la práctica cotidiana a llevado a suponer que eligen a los miembros de este grupo porque poseen ciertas características personales afines a las suyas, como por ejemplo; edad, sexo, personalidad, entre otras; o porque los perciben más competentes que los demás.

Por otro lado, esta teoría sostiene que los subordinados del grupo interno obtienen mejor rendimiento, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.

Finalmente, es importante comentar que se han realizado investigaciones que sustentan los principios de esta teoría, ya que se han obtenido datos que comprueban que los líderes efectivamente establecen diferencias entre los subordinados y que el hecho de pertenecer al grupo interno o externo tiene relación con el rendimiento y la satisfacción de los empleados. (Robbins, 1994).

La siguiente figura representa esta teoría:

"Teoría del intercambio entre el líder y miembros"



Fuente: Robbins, 1994. *Comportamiento Organizacional*, p. 396.

4.3.5 TEORÍA SITUACIONAL DEL LIDERAZGO.

HERSEY Y BLANCHARD (1974).

El liderazgo situacional o de "ciclo de vida" se enfoca en el comportamiento observable, lo que implica que la mayoría de las personas pueden ejercer el liderazgo con eficacia por medio de la educación, el adiestramiento y el desarrollo.

Es una teoría de contingencia que gira en torno de los seguidores. En 1974 Hersey y Blanchard consideraron que se puede tener un líder eficaz si se elige un estilo de liderazgo adecuado pero que éste depende del grado de madurez de los seguidores (Davis y Newstrom, 1993).

Estos investigadores partieron del concepto de "madurez", que clasificaron como: madurez laboral y psicológica. La primera está constituida por los conocimientos y las habilidades de una persona, es decir la capacidad y experiencia para desempeñarse en su puesto. La madurez psicológica se refiere a la motivación o voluntad para hacer algo, de tal manera que la competencia y el compromiso para desempeñar un trabajo varía entre los empleados, de tal suerte que el líder se manifestará de diferentes maneras en cada situación. Para ello el liderazgo situacional se apoya en dos dimensiones: **conducta de tarea** y **conducta de relación**, es decir la cantidad de dirección y la cantidad de apoyo emocional que el líder proporciona a los seguidores en una situación determinada.

Estas dos posiciones en sus dimensiones alta y baja sirvieron para generar cuatro estilos específicos de liderazgo:

- **Mandar.**- El líder define los roles e indica a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diversas actividades. Hace hincapié en las conductas directivas.
- **Persuadir.**- El líder se comporta como director y proporciona apoyo.
- **Participar.**- El líder y el seguidor conjuntamente toman decisiones y la función principal del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- **Delegar.**- El líder proporciona poca dirección y apoyo.

Además considera cuatro etapas de la madurez de los seguidores. Es así como surge el primer modelo en considerar las respuestas del seguidor y su relación con el estilo de liderazgo (Robbins, 1994).

Las cuatro etapas consideradas por Hersey y Blanchard en las que los empleados se desarrollan y "maduran" y en las que el líder aplica los diferentes estilos son:

- **Fase inicial.** El líder se caracteriza por una alta orientación a la tarea, ya que es importante instruir al empleado en sus tareas y hacerlos familiarizarse con las reglas y procedimientos de la organización. Por ejemplo puede ocurrir cuando el empleado ingresa a la organización.

- **Segunda fase.** Cuando los colaboradores empiezan a aprender sus tareas, el estilo orientado a la tarea sigue siendo indispensable ya que aún los empleados no están plenamente dispuestos a aceptar la responsabilidad. Sin embargo, es el momento en el cual el gerente empieza a utilizar conductas orientadas al personal pues la confianza y el apoyo se han incrementado.

- **Tercera fase.** Los colaboradores han aumentado su habilidad para el desempeño, ellos mismos buscan mayor responsabilidad. Ya no es necesaria tanta dirección por parte del gerente, sin embargo, el dirigente continuará siendo apoyador y considerado a fin de reforzar la decisión del empleado de ser más independiente y aumentar su motivación.

- **La cuarta fase.** Los trabajadores han adquirido ya un grado mayor de confianza en sí mismos, dominio propio y experiencia, de tal manera que el líder puede ir reduciendo la cantidad de apoyo y refuerzo. Quedan "por cuenta propia" (Stoner 1988)

En resumen, el liderazgo situacional sugiere que para cada una de las etapas del desarrollo del empleado se aplican los siguientes estilos: (Davis y Newstrom, 1993).

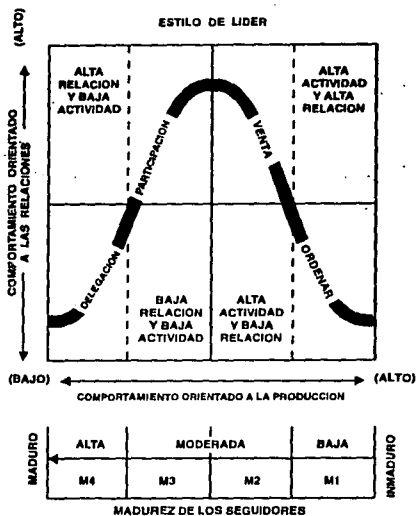
ETAPAS DEL DESARROLLO

ESTILO RECOMENDADO

1. Poca habilidad Poca voluntad	Mandar (directivo/poco apoyo)
2. Poca habilidad Mucha voluntad	Persuadir (directivo/apoyo)
3. Gran habilidad Poca voluntad	Participación (apoyo/ poca dirección).
4. Gran habilidad Mucha voluntad	Delegación (poca dirección/ poco apoyo).

Como resultado del análisis anterior, surge el modelo de la eficacia del liderazgo que a continuación se muestra:

"Modelo del Liderazgo Situacional"



Fuente: Robbins (1994). *Comportamiento Organizacional*, p. 394.

En este modelo se representan en la línea vertical el comportamiento orientado a las relaciones y en línea horizontal el comportamiento orientado a la producción cada uno en una escala de alto y bajo.

La gráfica se divide en cuatro partes que representan los cuatro estilos de liderazgo: ordenar, venta (persuasión), participación y delegación, que se ubican en base al nivel de madurez de los seguidores que se encuentra abajo del cuadrante. Por ejemplo, el estilo de ordenar que inicia del lado derecho de la gráfica corresponde al nivel 1 de madurez que se identifica por una marcada orientación a la actividad y una baja orientación a la relación.

De esta manera se pueden identificar los otros estilos.

Este modelo no ha sido del todo aceptado por los investigadores, mientras que algunos lo respaldan, otros opinan que carece de conclusiones contundentes. (Robbins, 1994).

Sin embargo, ha despertado el interés de muchos gerentes por los enfoques contingenciales ante el estilo de liderazgo (Davis y Newstrom, 1993).

Por otro lado ha dado la pauta para que el líder identifique los niveles de madurez de cada individuo de su grupo, lo que le permite responder a la cuestión ¿quién es quién? entre sus colaboradores a través de la evaluación de sus necesidades básicas. (Grupo Azteca, 1994).

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO V

EL LIDERAZGO Y EL PODER

A los seres humanos nos han educado en una cultura en la cual hemos estado siempre bajo la dirección de una u otra autoridad. Los padres, los maestros, los jefes, el gobierno mismo, son autoridades que en determinadas circunstancias han estado para indicar lo que se debe hacer. De tal manera que hemos aprendido a valernos de la autoridad para que se hagan las cosas.

En las organizaciones actuales es necesario un sistema de autoridad para lograr los objetivos establecidos. Esta funciona con eficiencia cuando el sistema formal de autoridad se complementa con el poder y la influencia, esto es, los directivos utilizan además de su autoridad oficial, sus conocimientos, su experiencia y sus capacidades de liderazgo para lograr que sus colaboradores cooperen y participen en los logros de la empresa (Stoner, 1988).

Katz y Kahn (1985), identificaron en el liderazgo tres principales significados: El atributo de una posición, la característica de una persona y una categoría de conducta. Además reconocieron que éste implica una relación que incluye dos elementos: el agente influyente y la persona influida.

Aseveraron que sin seguidores no hay líder, de tal forma que el liderazgo implica tomar en cuenta elementos como las propiedades de la situación y las personas que se guiarán.

También opinaron que la mejor manera de identificar la existencia del liderazgo es hacerlo equivalente al grado de influencia que se ejerza. Agregaron que no se puede hablar de liderazgo si la influencia deriva únicamente de la posición que tiene la persona en la organización. Por otro lado, consideraron que el liderazgo organizacional es aquel que aumenta la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias procedentes de la organización.

Finalmente, mencionaron que cuando se influye sobre la gente para que realice una conducta aceptada organizacionalmente, estamos hablando de liderazgo. En este caso el líder constatará los efectos de su estilo.

Kast y Rosenzweig (1990), confirmaron que el liderazgo es un medio para influir en la conducta de los seguidores ya que la autoridad formal que otorga poder al puesto no es suficiente para generar un cambio en el comportamiento de los demás y por consiguiente en el de la organización misma. Reconocieron así mismo que el liderazgo es un proceso interactivo lo que implica el intercambio social entre líderes y seguidores, estas relaciones que se establecen entre ellos son recíprocas y se desarrollan a través de transacciones interpersonales, en las cuales surge la influencia en ambos sentidos lo que demuestra que el desempeño de la organización depende de un liderazgo efectivo y de seguidores motivados.

Recordemos que nuestra definición de liderazgo incluye los esfuerzos del líder por influir en el comportamiento de sus colaboradores en beneficio del grupo, de tal forma que como afirma Robbins (1994), el Poder y el Liderazgo son dos conceptos que están íntimamente relacionados. El líder usa el poder como un medio para alcanzar las metas del grupo, de esta manera, el poder facilita la obtención de las metas organizacionales.

En base a algunos resultados empíricos, se ha reconocido que los gerentes tienen una gran preocupación por influenciar a las personas, pero que esta necesidad debe ser disciplinada y controlada de tal manera que se dirija en beneficio de la institución en general y no hacia los intereses personales del gerente.

Después del análisis anterior, manifestamos el acuerdo en que el liderazgo implica necesariamente un proceso de influencia en donde los seguidores demuestran un cambio de conducta en bienestar del grupo.

Si bien es cierto, han sido muchos los autores que consideran el poder, la influencia y la autoridad como conceptos inherentes al liderazgo. Algunos los conciben como conceptos independientes y otros expresan la importancia de alguno sobre los otros.

En este caso y para efectos del desarrollo del presente capítulo se expondrán los conceptos de los tres términos para luego establecer su relación en el ejercicio de los estilos de liderazgo.

5.1 CONCEPTUALIZACION DEL PODER

El Poder ha tenido mala fama (Ginebra, 1994). Si nos referimos a las raíces de la palabra Poder, del latín "Potens Esse" que quiere decir ser potente, que denota fuerza física y libertad de acción para el que manda (Rodríguez, 1988). Lo anterior sirve para darnos cuenta que la connotación del Poder ha sido generalmente entendida como la fuerza física o la categoría de aquel que manda y se le debe obediencia.

De aquí que algunos autores como Newman y Summer (1978) conceptualizan el poder como el resultado de privar a las personas de algo que tienen o quieren tener. Esta privación es igual a castigo, de tal forma que la gente se comporta como exige aquel que tiene el poder porque temen al castigo. En la organización los ejecutivos dependen del poder para lograr la obediencia de sus órdenes, en donde los subalternos tratan de evitar que se les prive de premios o de que se les impongan castigos por no obedecer las órdenes de los superiores. Para estos autores se ejerce el poder sobre otras personas cuando se puede abastecerlas de algo que necesitan y que no pueden obtener en otra parte.

Katz y Kahn (1985) y Stoner (1988), refieren el Poder como el potencial para influir, es decir, la capacidad para ejercer influencia, lo que quiere decir que puede hacerlo porque tiene los medios para lograrlo, además el Poder se utiliza para hacer referencia a una serie de transacciones.

Kast y Rosenzweig (1990), determinaron el poder como la capacidad de afectar algo. Implica la habilidad para influir en otros, es decir, la capacidad para generar sucesos que influyan de una manera intencionada en las personas. El poder además indica la capacidad de fuerza sin tener que usarla realmente, es por ejemplo, la capacidad para sancionar y no hacerlo, de castigar y no castigar. Actualmente el poder es algo a lo que aspiran todos los líderes.

El poder es la forma más constructiva de ejercer la influencia. La relación del líder con los miembros del grupo está determinada en gran medida por el poder que ejerce sobre los seguidores (Asesoría en capacitación productiva, 1993).

Finalmente, el Poder no requiere de una acción formal o legitimidad, surge cuando la persona puede influir sobre la conducta de otro debido a que posee elementos que los demás no tienen. (Imundo, 1989).

Ginebra (1994), traduce el poder como "hacer a través de otros". Pero para comprender por qué un individuo ejerce influencia en otro, Robbins (1994), hizo referencia a las cinco formas de poder que constituyen las bases del liderazgo consideradas por French y Raven en 1959:

- poder para coaccionar - para recompensar - de experto - legítimo y - referente.

Robbins (1994), advirtió que es necesario diferenciar las bases con las fuentes del poder y aclara: las bases del poder son lo que permite a la persona tener poder, es aquello que controla y que le hace influir en los demás. Por otro lado, las fuentes se refieren a las formas que utiliza la persona para controlar las bases del poder.

Bases del poder:

1. Poder para coaccionar. La coacción implica miedo, temor. Utiliza las amenazas y/o la aplicación de sanciones. Así el poder para coaccionar se ejerce a través de la fuerza física y la expresión verbal. En el ámbito organizacional, se aplica cuando alguien puede despedir, suspender o descender de categoría a otro.
2. Poder para recompensar. Bajo este tipo de poder las personas responden porque ello genera beneficios, esto es, la persona que otorga y distribuye recompensas valiosas para los otros tendrá poder. Para este caso las recompensas son de orden material (sueldos, comisiones, prestaciones, etc.).
3. Poder para persuadir. Se aplica mediante recompensas simbólicas como los elogios y reconocimientos.
4. Poder del conocimiento. Cuando una persona posee o tiene acceso a información que otros no tienen pero que además es necesaria para tomar decisiones, entonces se dice que tiene poder de conocimiento.

En la descripción anterior, el autor eliminó el poder referente incluido en la clasificación que elaboraron French y Raven en 1959; el cual entendieron como aquel que adquiere el individuo cuando los demás se identifican con él por sus características personales; así como el poder legítimo, que es aquel que otorga la posición que ocupa el individuo dentro de la estructura organizacional. Sin embargo, los considera fuentes del poder como a continuación se describe.

Fuentes del poder:

1. El poder de la posición. La posición jerárquica puede ser un factor para otorgar a la persona una o varias bases de poder.
2. El poder personal. Implica las características personales que se utilizan para influir en los otros.
3. El poder de experto. Cuando una persona tiene cierta experiencia que sobresale de los demás y que utiliza para controlar información especializada. La experiencia es una de las fuentes más importantes para influir en los otros.

4. El poder de oportunidad. Es la posición circunstancial que permite a la persona tener acceso a la información que es importante para otros y ejercer la influencia. De esta manera no es necesaria la posición formal en la estructura de la organización para tener poder.

Lo anterior se puede esquematizar de la manera siguiente:

¿de donde viene mi poder?

¿de qué instrumentos dispongo para influir en los demás?

Fuentes:

posición.
características personales.
habilidad.
oportunidad de controlar la información.

Bases:

coerción.
recompensas.
persuasión.
conocimiento.

Fuente: Robbins, (1993). "Comportamiento Organizacional" p. 429.

Por otro lado, Kast y Rosenzweig, (1990) concibieron el poder de manera más general y mencionaron que éste ha sido clasificado en base a los distintos medios que existen para influir en el comportamiento de las organizaciones y que éste se divide en coercitivo, utilitario y normativo.

- El poder coercitivo. El uso de las amenazas determinan el poder coercitivo en las organizaciones.
- El poder utilitario se manifiesta con la aplicación de recompensas o sanciones materiales como por ejemplo los sistemas de incentivos monetarios, promociones y despidos, entre otros.
- El poder normativo incluye los medios simbólicos, es decir, los medios que no son materiales como por ejemplo cuando un empleado es alentado a continuar con su trabajo se utiliza el poder normativo, por lo tanto, éste se relaciona con elementos como la estima, el prestigio y la aceptación. En el

caso de que un jefe solicite a otros miembros del grupo que presionen a un miembro particular con objeto de que éste se "corrija", se está aplicando el poder social ya que éste implica el esfuerzo realizado por el grupo para influir en el comportamiento de los miembros.

5.2 CONCEPTUALIZACION DE LA INFLUENCIA

Newman y Summer (1978), explicaron que las personas actuamos considerando la información de otras, por las proposiciones que se nos hacen y en las reacciones ajenas para decidir el propio camino a seguir. De esta manera los demás influyen en nuestro comportamiento.

Manifestaron que aceptamos la influencia de manera voluntaria. Esta tiene grados y se ejerce en varios sentidos, puede ser recíproca. Es así como el líder tiene probabilidades de lograr la cooperación voluntaria de sus seguidores a través de la influencia. Es importante mencionar que quienes se dejan influir por otros conservan su independencia. Actúan de cierto modo porque se les convenció no porque se les obligara. De esta manera los seguidores responden mejor cuando sienten que la decisión fue suya, aunque haya sido realmente producto de conciliar y elegir entre un conjunto de factores influyentes.

Por otro lado afirmaron que a través de la influencia, los gerentes aseguran que los demás acepten las decisiones que se tomen con mayor responsabilidad y compromiso.

Katz y Kahn (1985), definieron la influencia como cualquier transacción interpersonal que ejerce efectos psicológicos o conductuales. Aseveraron que el proceso para influir en el comportamiento no se asocia a una jerarquía organizacional, de aquí que toda interacción entre las personas implique una transacción. Finalmente mencionaron que a las relaciones entre individuos, grupos y organizaciones se les debe llamar "sistemas de interacción-influencia".

Kast y Rosenzweig (1990), establecieron que la influencia se ejerce en muchas direcciones, es decir, del líder a los seguidores; de los seguidores al líder; entre líderes; y entre seguidores, por ejemplo.

Admitieron que la influencia genera cambios en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros.

Estos autores consideraron además la influencia como el concepto general que incluye el Poder y la Autoridad, por medio de los cuales se induce un cambio de comportamiento en los individuos y grupos.

Agregarón que existen diferentes medios para influir en el comportamiento de los demás, tales como: la emulación, sugerencia, persuasión y coerción que van desde enfoques indirectos y encubiertos hasta métodos muy evidentes directos y por la fuerza.

- **La emulación:** no requiere de un contacto directo entre los individuos, sin embargo, es una influencia poderosa sobre el comportamiento. Por ejemplo las personalidades públicas ejercen influencia sobre los demás, algunos imitan incluso su comportamiento. En las organizaciones sus integrantes observan los patrones de comportamiento de los compañeros de trabajo y de los ejecutivos. De esta manera algunos se convierten en "modelos" y sus patrones de comportamiento son imitados por otros que esperan alcanzar un éxito similar.

- **La sugerencia:** implica una interacción directa e intencionada entre los individuos o entre un individuo y su grupo. Es un intento explícito por influir en el comportamiento de los demás a través de la presentación de una idea o defendiendo acciones particulares. Generalmente se utiliza este medio cuando se tienen varias alternativas de comportamiento aceptables y el influyente únicamente sugiere el patrón de su interés y preferencia.

- **La persuasión:** implica instar, se aplica mediante el uso de algún tipo de aliciente para lograr la respuesta deseada. Incluye más presión que una simple sugerencia. Cuando el influyente refuerza positivamente el comportamiento deseado, induce al influido para que continúe con ese comportamiento, tal es el caso de los elogios y reconocimientos que se otorgan a los empleados.

- **La coerción:** es la coartación por la fuerza. Existen muchas formas de coerción además de la fuerza física, en el contexto organizacional, los salarios y/o promociones pueden ser utilizados para influir en el comportamiento. En otros casos la amenaza de despido es también una forma de influencia coercitiva.

Por otro lado Bartlett y Kayser (1980), enfatizaron el principio de que sólo hay cambio cuando los individuos se encuentran motivados y listos para aceptarlo, lo cual indica que el individuo debe percibir por sí mismo alguna necesidad de cambio, ser capaz de hacerlo y considerar al agente de influencia como una persona que facilitará el cambio en beneficio de sus necesidades. Por lo tanto el proceso de influencia debe tener en cuenta el desarrollo de la motivación y sus mecanismos.

Stoner (1988), confirmó que la influencia es entendida como las acciones que de manera directa o indirecta producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o de un grupo.

Ginebra (1994), aseguró que la separación de los conceptos permite comprender mejor la acción del liderazgo. Explica que la influencia es el proceso de inducir al subordinado y agrega que es una de las mejores herramientas del líder ya que éste es considerado como un persuasor; el "tenemos que" y "podemos llegar a" son mecanismos para inducir en el seguidor la perspectiva que se quiere llevar a cabo.

5.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

La Autoridad es el poder institucionalizado. Tiene fundamentos legales que definen la misión de una organización y otorgan poder a sus miembros para realizar sus actividades. La autoridad identifica los status o roles de las personas en la organización, cuando no existe, entonces los individuos desarrollan otro tipo de poder.

Todas las organizaciones requieren de la autoridad para evitar efectos de inestabilidad, impredecibilidad y variabilidad de los actos humanos. De esta manera se definen los roles en la organización lo que indica que su comportamiento no es espontáneo. (Kast y Rosenzweig, 1990).

La autoridad es un tipo de poder. Es un derecho que proviene de la posición formal que ocupen las personas dentro de la estructura de la organización (Stoner, 1988).

Imundo (1989), la definió como el uso legítimo del poder. Se legitima a través de una aprobación que da la sociedad o las organizaciones y sus miembros. La autoridad conlleva a la responsabilidad concurrente de utilizarla en forma apropiada. Es un estereotipo.

Kast y Rosenzweig (1990) hicieron referencia a los tres tipos básicos de autoridad legítima: **racional-legal, tradicional y carismática**.

En donde la autoridad carismática depende de las características personales de los líderes más que de las características del puesto, de tal forma que resulta ser un concepto de poder más que de autoridad.

Cuando la autoridad carismática evoluciona, ésta se convierte en autoridad tradicional en la medida en que los sistemas informales de status se estabilizan con el tiempo.

Así mismo la autoridad tradicional evoluciona hasta convertirse en autoridad racional-legal siempre y cuando el sistema y estructura de la organización se

legitimice formalmente. Como por ejemplo, las agencias del gobierno que se designan como responsables de diversas actividades y poseen cierta autoridad.

Por otro lado, los autores advirtieron la existencia de otro tipo de autoridad la **autoridad funcional** que se refiere al grado de dependencia ante una actividad o función particular. Por ejemplo los integrantes del staff carecen de autoridad, sin embargo de ellos depende que los demás obtengan información importante, lo que les permite influir en el comportamiento. Tenemos entonces, que personas que ocupan posiciones de poca autoridad formal, en realidad ejercen influencia en los demás pues de ellos depende que fluya información imprescindible para la toma de decisiones en muchos de los casos; además su posición les da la pauta para poder transmitir información hacia arriba o hacia abajo incluso con otras organizaciones.

Estos investigadores resaltaron también la importancia de las respuestas de los seguidores, esto es, el grado de aceptación de la autoridad, la disposición del colaborador de someter sus propias facultades y capacidades para optar por las alternativas que se le proponen y en base a éstas tomar sus decisiones.

Es así como Imundo (1989), identificó dos clases de empleados:

- Los que hacen las cosas que se les piden con rapidez y eficiencia.
- Los empleados que hacen lo menos que pueden y se quejan en la menor oportunidad y cuando finalmente hacen lo que se les pide, obtienen un trabajo promedio.

En tal caso la conducta de los empleados varía dentro de estos dos extremos ante la autoridad.

Concluyó el autor que, uno de los objetivos del líder será mantener las condiciones que motivan a los empleados a mantener zonas amplias de aceptación.

Por otro lado, este investigador señaló que generalmente la autoridad se otorga a una persona o se autoriza la oportunidad de desarrollarla a través de un proceso de la organización, en el cual ésta se ve afectada por varios factores tales como:

- **Función.** Es la importancia que tiene para la organización el puesto y los empleados que integran el grupo. Los intereses de la organización van cambiando y por ejemplo en la actualidad los departamentos de control financiero ejercen mayor influencia en las decisiones de las organizaciones por efecto de la impredecibilidad del futuro. De esta forma es seguro que se sigan generando cambios en las funciones que tienen poder en la organización.

- **Posición.** Significa el rango formal de una persona dentro de la organización. Además incluye el significado que tiene el título del puesto. Los títulos de las posiciones deben estar correlacionados con el nivel del poder para facilitar que los empleados comprendan el grado de autoridad y responsabilidad implícito en cualquier título.

- **Conocimientos.** Saber es poder. Las personas que tienen conocimientos útiles para la organización, o para cualquier persona o grupo, pueden compartir o restringir sus conocimientos como una forma de afirmar su poder.

- **Personalidad.** Las personas que se encuentran en puestos de autoridad algunas veces poseen carisma (cualidades personales) que como ya se mencionó permiten que los seguidores se identifiquen con el líder, de esta forma, cuanto mayor sea el grado de identificación y atracción de los empleados hacia los líderes, tanto mayor capacidad tendrán éstos para influir sobre su conducta.

Los líderes pueden utilizar su autoridad carismática para complementar otras fuentes de autoridad.

- **Otros factores.** Número de personas que se supervisan, magnitud del presupuesto, apoyo político de los directivos y factores situacionales.

La exposición anterior, nos permite destacar los siguientes conceptos:

El Poder es el potencial y la capacidad que tiene la persona para influir en los demás.

La Influencia implica todas las transacciones interpersonales que producen efectos psicológicos y/o conductuales en el individuo. Esto es, un cambio en el comportamiento.

La autoridad es el poder legítimo que le otorga el rol y la posición que tiene la persona en una estructura social organizada como la empresa. Es el derecho para influir en los demás.

Si bien es cierto parecería que todo es resultado de un juego de palabras que se aplican y utilizan en base a los intereses y preferencias de quienes los manejan, sin embargo es importante mencionar que en la ámbito organizacional el líder efectivo será aquel que pueda conjugar los tres conceptos en actividades y estrategias concretas.

Compartimos la opinión de Consultores en Desarrollo Gerencial, S.C. (1992), acerca de que la única medición sensata y cuantificable del liderazgo es que si al

término de una interacción se obtienen seguidores, entonces sabremos que se ha ejercido el liderazgo.

Por otro lado, también es acertada la conclusión de Ginebra (1994), "El Liderazgo es una modalidad en la posesión del poder. Un poder que se otorga de abajo arriba. De aquí que el liderazgo sea más que poder un manejo de la influencia".

5.4 EJERCICIOS DEL PODER.

En base al análisis anterior, resulta evidente que podemos encontrar una gran variedad de interacciones entre los miembros que componen la empresa, de aquí que resulte necesario que algunas personas se preocupen de la dirección y establecimiento de relaciones de influencia que hagan posible lograr las metas del grupo. El líder que se preocupa por el desarrollo de los canales adecuados de influencia, en realidad contribuirá de manera efectiva en el logro de los objetivos establecidos (Consultores en Desarrollo Gerencial, S.C. (1992)).

Kast y Rosenzweig (1985), hicieron hincapié en los sistemas de interacción-influencia como resultado de reconocer que el proceso para influir en el comportamiento no siempre está asociado a una jerarquía organizacional, de tal manera que cualquier interacción entre los individuos tiene como resultante una transacción que puede producir efectos psicológicos y/o conductuales.

Señalaron que los puestos más altos en la jerarquía debieran tener más influencia que aquellos puestos que se encuentran en niveles más bajos, sin embargo aclararon que todo dependía de los participantes y de los asuntos de que se trataran en el sistema de interacción-influencia.

Lo anterior conlleva a establecer dos posibilidades para ejercer el poder y que a continuación se mencionan:

- **Cuando se tiene conocimiento** "conocimiento es poder". El flujo de influencia es lateral o hacia arriba. Las relaciones jerárquicas son trascendidas debido a que un individuo tiene conocimientos específicos de un área o asunto particular. Señalaron que la dependencia de unos con otros, incrementa el Poder. Por ejemplo un presidente corporativo puede verse influido por la asesoría de los consultores de impuestos que le hagan notar los riesgos de llevar a cabo ciertas prácticas. Es así como los subordinados también pueden influir en los superiores si tienen experiencia técnica en una materia en particular.

- La localización del individuo en la organización puede adquirir sentido en la capacidad para influir en el comportamiento. Por ejemplo el "asistente" de un ejecutivo, tiene poder debido a su proximidad inmediata con su jefe y otros ejecutivos de alto nivel, pues controla agendas, horarios, visitas, entre otras cosas. De esta manera aún cuando tiene muy poco poder formal por la jerarquía organizacional, se encuentra en una posición en la que otros dependen de él.

El proceso de interacción incluye habilidades específicas que le permitirán al líder tener éxito en todas sus interacciones. Para lograr la efectividad, el líder deberá cuestionarse lo siguiente:

1. ¿Qué quiere obtener de la interacción?
2. ¿Qué características tienen las personas con quienes se relacionará?
3. ¿Qué contratiempos puede enfrentar?

Diariamente el líder interactúa con diferentes personas como por ejemplo su jefe, algún colateral, seguidor, cliente o proveedor. Los propósitos que se establecen en esa comunicación uno a uno son variados, los que a continuación se expresan son algunos representativos:

1. Comunicar objetivos, expectativas y prioridades.
2. Reportar situaciones actuales, pasadas o futuras.
3. Analizar resultados, metas, problemas u oportunidades.
4. Aportar tantas ideas como sea posible (lluvia de ideas).
5. Vender ideas, planes, productos o servicios específicos.
6. Negociar acuerdos aceptables para todos los involucrados.
7. Decidir alternativas y obtener su aceptación y compromiso.
8. Resolver problemas.
9. Motivar la creatividad, innovación y proactividad.
10. Desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes.

Algunos ejemplos de interacciones que activan la función del líder en el ejercicio del poder son los siguientes:

- En las interacciones con personas sobre las cuales no tiene el líder poder formal, como son sus colaterales y sus clientes, puede utilizar su poder personal para influir en el logro de objetivos comunes.

Algunas formas para hacerlo son: mencionar beneficios mutuos para interactuar e interdepender; involucrando a la persona buscando información y

alternativas; manejando información sólida, aceptando mejores sugerencias; reconociendo ideas, situaciones e inquietudes; generando confianza y cumpliendo y comprometiéndose con acuerdos.

- En las interacciones con colaboradores con los cuales tiene poder formal, se presentan diversas circunstancias como son: las personas con las que interactúa son de reciente ingreso a la empresa, tienen poca experiencia, tienen problemas personales, se encuentran desmotivadas o han caído en la rutina.

La actuación del líder implicará: ayudar a definir el problema, buscar información, solicitar sugerencias y complementar planes de acción, acordar compromisos y seguimiento, expresar reconocimientos y empatía y sobre todo brindar apoyo y confianza.

- El líder interactúa también con otras personas como sus superiores sobre quienes no tiene ninguna autoridad y además tienen mayor nivel jerárquico, más experiencia o poder real en una situación. En este sentido es importante señalar que debe existir un ambiente propicio y una buena relación con estas personas para poder influir positivamente en ellas. El respeto, la confianza y el reconocimiento mutuo son factores que facilitarán la persuasión, de lo contrario se dificultará el convencimiento.

En este caso se le recomienda al líder: conocer las fuerzas y debilidades de su jefe, prever prioridades -inquietudes- problemas del jefe, fundamentar los asuntos que los relacionan sólidamente, exponer ventajas y beneficios de los mismos, prepararse para la resistencia y persistir negociando lo esencial. (Consultores en Desarrollo Gerencial, S. C., 1992).

Por lo tanto el ejercicio del poder implica la práctica de habilidades que ayudan a mejorar aquellas que incluye el liderazgo para influir y comprometer a las personas con quienes interactúa el líder.

Ahora bien, el análisis anterior se refuerza con la referencia de Robbins (1994) en la cual se especifican las tácticas del poder (ejercicios del poder) que reflejan la forma en que se manipulan las bases del mismo, es decir, de qué manera convierten los líderes sus bases del poder en actos concretos. El autor se refirió a los resultados de una investigación realizada a más de 750 empleados que resolvieron un cuestionario de cincuenta y ocho puntos en el cual respondieron lo que hacían para influir en los demás y los motivos para hacerlo. De los resultados obtenidos se concluyó que efectivamente existen varias formas estandarizadas mediante las cuales las personas que tienen poder tratan de influir en los demás. Se identificaron dimensiones tácticas o estrategias para ejercer el poder como las que a continuación se describen:

- **La razón.** Usar hechos y datos para presentar las ideas de manera lógica o racional.
- **La amabilidad.** Emplear halagos, crear buenas relaciones antes de formular una petición.
- **La coalición.** Conseguir que otros miembros de la organización apoyen la petición.
- **La negociación.** El intercambio de beneficios o favores.
- **La imposición.** Aplicar un enfoque directo, por ejemplo: exigir que se cumpla lo que se pide y señalar las reglas.
- **La autoridad mayor.** Conseguir que personas de niveles más altos en la organización, apoyen lo que se pide.
- **Las sanciones.** Recurrir a los castigos organizacionales, por ejemplo: impedir o prometer aumentos de sueldos, amenazar con calificar de insatisfactorio el rendimiento o demorar un ascenso.

Se encontró además que las personas entrevistadas no aplicaban las siete tácticas de igual manera; sin embargo lograron agruparlas en base a si la influencia era dirigida a los superiores o hacia los subordinados en las dimensiones de "más comunes" y "menos comunes", como a continuación se representa:

Cuando los gerentes influyen en los superiores		Cuando los gerentes influyen en los subordinados
Razón Coalición Amabilidad Negociación Asertividad Autoridad más alta	Más comunes ↓ Menos comunes	Razón Asertividad Amabilidad Coalición Negociación Autoridad más alta Sanciones

Por último concluyeron que la selección de las tácticas del poder dependía de factores tales como: El poder relativo del líder; los objetivos del líder al ejercer influencia; las expectativas en cuanto al objetivo y su disposición para cumplirlo y la cultura organizacional.

Estos factores se pueden expresar en base a los cuestionamientos que el líder debe plantearse para lograr la efectividad en sus interacciones, mismas que se mencionaron al inicio de este apartado.

CAPITULO VI

APLICACIONES DE LOS ESTILOS EFFECTIVOS DE LIDERAZGO (PROPUESTA)

6.1 EL MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL.

Es uno de los modelos que nos permite medir la efectividad de los estilos de liderazgo en función de la capacidad para ajustarlo a las características y necesidades de las situaciones. Además nos proporciona un sistema para clasificar las situaciones de dirección en tres categorías:

- El comportamiento del líder
- La madurez de los seguidores.
- La eficacia de los estilos.

Este enfoque nos permite una mejor comprensión acerca de la relación que existe entre un estilo de liderazgo y el nivel de madurez de los seguidores.

Hoy en día prevalece el reconocimiento de la tarea y la relación como dos dimensiones fundamentales en el desarrollo del liderazgo efectivo.

En la evolución de las teorías del liderazgo, la tarea y la relación fueron consideradas como conductas orientadas al empleado y orientadas a la producción; autocráticas y democráticas, entre otros calificativos.

De cualquier manera el modelo situacional parte del principio de que las relaciones y la tarea son conductas efectivas sólo si van juntas.

Es importante señalar que no existe un método único de liderar, pero los líderes efectivos son aquellos que pueden adaptar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio ambiente. De esta manera alcanzan los resultados diagnosticando las exigencias de la situación para actuar conforme a ella.

Por lo tanto, la relación entre la cantidad de conducta de tarea que debe proporcionar el líder (cantidad de dirección), la cantidad de apoyo socioemocional o conducta de relaciones y el nivel de madurez de los seguidores es lo que da la pauta para el manejo efectivo del trabajo y de la gente.

6.1.1 EL COMPORTAMIENTO DEL LIDER

La mayor parte de las actividades de los dirigentes se clasifican en dos estilos de conducta:

- Conducta de tarea
- Conducta de relaciones

La Tarea

Es el grado en el que el líder organiza los roles de su grupo, explica qué actividades han de realizarse, cómo, cuándo y dónde.

Los aspectos orientados a la tarea son: dirección de los seguidores, la evaluación de los resultados, la programación de actividades, entre otros.

Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales formales de comunicación y métodos de trabajo.

La Relación

Es el grado en el que el líder tiende a mantener relaciones con los miembros del grupo o seguidores, abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidad y dándoles a los colaboradores la oportunidad para usar su potencial.

Tiende al apoyo socioemocional y la confianza mutua. La consideración incluye el apoyo a la conducta del seguidor y el reconocimiento de su contribución a los objetivos del grupo.

Las relaciones entre el líder y sus seguidores son el elemento más importante en la determinación de la influencia del líder sobre su grupo.

Estilos de Dirección

Los estilos de mando cambian de un líder a otro. La conducta de algunos se puede caracterizar por la tendencia al cumplimiento de las tareas, otros en cambio, por la relación de apoyo que dan a su grupo. El líder efectivo es aquel que puede comportarse manejando ambos aspectos.

Existen diversas opciones en la aplicación de la cantidad de conducta de tarea y el apoyo socioemocional que se requiere en cada caso. De acuerdo a la situación es que se clasifican estas conductas. De esta manera los patrones de conducta quedan como sigue:

ALTAS RELACIONES Y TAREA BAJA	ALTA TAREA Y ALTAS RELACIONES
TAREA BAJA Y BAJAS RELACIONES	TAREA ALTA Y BAJAS RELACIONES

- **ALTA TAREA/BAJA RELACION.** El líder dedica la mayor parte de su esfuerzo en señalar o enseñar cómo hacer la tarea; presta poca atención a los aspectos personales del subordinado.

- **ALTA TAREA/ALTA RELACION.** En este estilo el dirigente proporciona a sus colaboradores las instrucciones para la realización de la tarea, además establece una relación significativa con ellos a través de la comunicación.

- **ALTA RELACION/BAJA TAREA.** El líder fomenta la participación en la toma de decisiones para la realización de la tarea en función de la capacidad de sus colaboradores para así fomentar la relación con ellos.

- **BAJA RELACION/BAJA TAREA.** El líder cuenta con un equipo laboralmente maduro y el grupo busca la autodirección y el autocontrol.

Lo que determina el estilo de liderazgo que se va a ejercer es la madurez del seguidor. Este es otro elemento fundamental en el desarrollo de la teoría del liderazgo situacional.

6.1.2 EL COMPORTAMIENTO DEL SEGUIDOR

Madurez

La madurez relacionada con el trabajo, se manifiesta como motivación de logro y expresa la actitud y la experiencia para asumir responsabilidad.

Recordemos que la madurez en este enfoque es la combinación de motivación y capacidad (disponibilidad y habilidad), que ya se expuso en el capítulo cuatro.

En este caso, la madurez se constituye por un conjunto de variables que pueden funcionar como indicadores del nivel de ésta. Tales variables son:

1. Logro. El liderazgo implica el logro de una meta. No existe una medida empírica del logro, pero se piensa que los seguidores tienen logros en la medida en que se proponen metas altas pero alcanzables, se anticipan a los problemas y se preocupan más por el logro personal que por las recompensas de éxito.

2. Responsabilidad. Es la disponibilidad. El seguidor toma como propio lo que sucede en el grupo. Implica también la capacidad necesaria para realizar la tarea.

3. Experiencia. Relativa a la realización de la tarea, implica la habilidad de los seguidores en el logro de la misma. La experiencia comprende el aprendizaje, la capacidad y la práctica de una tarea en el trabajo.

4. Actividad. La realización de la tarea en un período determinado.

5. Dependencia. Es la característica de ser influenciado o estar sujeto a otro. Los seguidores maduros operan en los límites máximos de independencia.

6. Variedad de comportamientos. Los seguidores maduros son capaces de mostrar una variedad de comportamientos, aceptando o rechazando cambios. Son flexibles y capaces de adaptarse.

7. Interés. Un continuo de interés desde escasas y débiles manifestaciones hasta variadas y fuertes. Es difícil valorarla. Sin embargo, hay seguidores que lo demuestran más o menos con respecto a la tarea a seguir. Los seguidores con alto nivel de interés se caracterizan por buscar el por qué de las situaciones.

8. Perspectiva del tiempo. Esta se relaciona con el cumplimiento de las metas.

9. Posición. El rango, status o puesto que ocupan los seguidores parece reflejar una dimensión de madurez. En algunas ocasiones resulta que los grupos o individuos maduros se inclinan y forma parte de sus intereses la posición, el status o la jerarquía, en comparación con los individuos menos maduros.

10. Estado de conciencia. Los seguidores se mueven en un continuo desde una falta de conciencia y de control hasta una clara conciencia de su comportamiento y sus consecuencias. El "aquí y ahora", es lo más apropiado para el comportamiento de

los seguidores. Esto tiene que ver con la percepción que tienen de sí mismos, sus limitaciones y sus alcances, así como la percepción del grupo.

Estos factores pueden ser considerados por el líder como indicadores de la madurez de los seguidores y le ayudan a determinar el estilo de liderazgo.

Este modelo de liderazgo enfatiza que a medida que aumenta la madurez de los seguidores, la conducta apropiada del líder será aquella que tendrá menos conducta de tarea y de relaciones. En este sentido, si el líder quiere aumentar la madurez de sus seguidor, se le sugiere que reduzca el comportamiento de tarea delegando más responsabilidad en ellos pero estando listo a aumentar el comportamiento de relación como refuerzo positivo para asegurar el éxito del grupo.

Por lo tanto, la madurez está relacionada con la libertad que existe para poder trabajar.

Los Niveles de madurez.

Ser un líder efectivo implica comportarse de manera diferente con cada uno de los miembros del grupo debido a los distintos grados de madurez.

El avance en los grados de madurez es gradual y evolutivo como resultado de una formación planificada y la consecuencia de relaciones interpersonales estables.

Por otro lado, es necesario señalar que aún cuando se puede considerar un nivel general de madurez en el seguidor, éste no es absoluto, ya que es más acertado reconocer a esta dimensión en función de la realización de una tarea específica. Por ejemplo, una persona puede ser muy hábil y dispuesto (maduro) en trabajos manuales, sin embargo en trabajos administrativos tal vez sea necesario que se le apoye por el desempeño de estos por considerarse inmaduro en esta área.

De aquí que, se presenten las siguientes combinaciones:

-
1. Individuos que no están ni dispuestos ni capacitados para asumir responsabilidades.
 2. Individuos que están, dispuestos pero no capacitados para asumir responsabilidades.
 3. Individuos que no están dispuestos pero son capaces.
 4. Individuos capaces y dispuestos para asumirlos.
-

Estas combinaciones reflejan los niveles de madurez y en base a ellos el líder identificará en qué nivel se encuentra cada uno de los integrantes de su grupo.

El esquema gráfico de los niveles de madurez queda como sigue:

M4	M3	M2	M1
ALTA	MODERADA	BAJA	

- En donde:
- M1. Es el nivel más bajo de madurez en la tarea.
 - M2. Un nivel de bajo a promedio.
 - M3. Un nivel de promedio a alto.
 - M4. Un nivel alto de madurez.

Para que el líder identifique el nivel de madurez de sus colaboradores, puede plantearse algunas cuestiones que les serán útiles y le servirán como una guía para reconocer algunas conductas de éstos y tomarlas en cuenta al momento de decidir las estrategias de intervención. En este caso, se presenta en los anexos un cuestionario denominado "Inventario de Habilidad-Actitud de Subordinados", mismo que incluye una serie de preguntas que el líder puede contestar una vez que ha observado la forma de conducirse en el trabajo de cada uno de los integrantes de su equipo.

Como este recurso, es probable que de acuerdo a las posibilidades de tiempo y esfuerzo y a las situaciones, el líder pueda contar con otros instrumentos para valorar la madurez de sus seguidores.

6.2 EL PROCESO DE LIDERAZGO.

Es claro que el estilo de liderazgo es diferente en cada caso, no obstante, éste se puede describir de la siguiente manera: Cuando un trabajador inicia una actividad nueva o se integra en un nuevo puesto, es evidente que el nivel de madurez no es el más alto; esto es debido a que siempre hay elementos de la labor que son desconocidos por el seguidor y que tiene que aprender de su líder. Es en este momento en que el líder asume el estilo de **ordenar**, ya que la orientación a la tarea debe ser mayor que la orientación a la relación.

Conforme el seguidor conoce mejor su trabajo y lo desempeña con mayor eficacia, el líder supervisará menos el trabajo. Sin embargo, antes de que esto pase por completo, el líder deberá aumentar su conducta de relación, ya que ésta le permitirá reconocer a través de la comunicación, cuánto ha madurado el seguidor y le ayudará a retroalimentar la realización de la tarea. En este caso el líder se vale de la **persuasión** porque la mayor parte de las ordenes las sigue proporcionando el líder.

Llega un momento en que el seguidor es capaz de realizar lo que el líder le pide, pero con frecuencia no tiene iniciativa para hacerlo, o simplemente no lo quiere realizar debido a varias razones como la falta de seguridad en sí mismo y de motivación. En este caso el líder necesita establecer relaciones de comunicación bilateral y activa, así como apoyar los esfuerzos del seguidor para retroalimentar sus habilidades. Este es un estilo conocido como **participativo**, en el que se hace mayor énfasis en el apoyo que en la dirección del seguidor. Además en este estilo el líder y el seguidor participan en la toma de decisiones y el desempeño del líder se orienta a facilitar la tarea y lograr la comunicación.

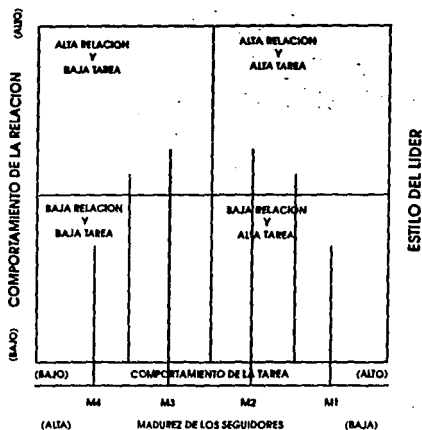
Finalmente, el seguidor adquiere un nivel de madurez alto, esto significa que son capaces de realizar la tarea, desean responsabilidades y tienen confianza en sí mismos. En este caso, el estilo que tiene más probabilidades de éxito es el de **delegar**, el cual proporciona poca dirección o apoyo. A pesar de que el líder siga identificando los problemas o puntos débiles, es responsabilidad del seguidor desarrollar e implementar planes de mejoramiento. Los seguidores han desarrollado también una madurez psicológica, por lo que no necesitan una comunicación bilateral o apoyo mayor de lo indispensable.

En el siguiente cuadro se muestran los estilos de liderazgo adecuados a los diferentes niveles de madurez:

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO.
M1 MADUREZ BAJA Personas que no quieren y no pueden o que son inseguras.	E1 ORDENAR Comportamiento hacia tarea alta y baja relación.
M2 MADUREZ DE BAJA A PROMEDIO Personas que no pueden pero quieren o tienen confianza en sí mismas.	E2 PERSUADIR Comportamiento hacia tarea alta y alta relación.
M3 MADUREZ DE PROMEDIO A ALTA Personas capaces pero sin disposición o inseguras.	E3 PARTICIPAR Comportamiento de relación alta y tarea baja.
M4 MADUREZ ALTA Personas competentes y seguras de sí mismas.	E4 DELEGAR Comportamiento de tarea y relación bajas.

A continuación se presenta de manera gráfica el proceso de liderazgo con las dimensiones de tarea y relación, así como la variable de madurez. Como se puede observar, el estilo de dirigir de un líder no siempre es el mismo, ya que éste depende de las necesidades emanadas del estado de madurez de los seguidores:

"Proceso del liderazgo situacional"



Fuente: Grupo Azteca. *Formación Profesional para Jefe.s*. p. 36

6.3 LA EFICACIA DE LOS ESTILOS

Aunque no existe una posición "ideal" del líder. Su comportamiento puede provocar respuestas de aceptación y rechazo en sus colaboradores, determinadas sobre todo por el éxito que éste tenga a los ojos de sus seguidores y el estilo de liderazgo en el cumplimiento de la tarea.

Por lo tanto de los cuatro estilos básicos considerados por la teoría situacional y a partir de "cómo ven al líder los seguidores" es que se establece la efectividad de éste.

Además recordando que el liderazgo es situacional, lo que significa que un estilo puede ser eficaz en una situación determinada y no serlo para otra. Así es como el estilo adecuado es eficaz y el estilo inadecuado es considerado ineficaz.

De aquí que, el liderazgo situacional clasifica la conducta del líder en cuatro estilos eficaces e ineficaces que a continuación se describen:

Estilo 1. Ordenar. El líder da al seguidor las más completas especificaciones de la tarea así como las normas para regular la actividad y las expectativas que tiene del seguidor.

Este estilo cuando se aplica adecuadamente se le denomina **Autócrata Benévolo** y es cuando el líder tiene una marcada orientación a la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones. Los seguidores lo perciben como alguien que sabe lo que desea y sabe como lograrlo sin crear resentimientos, es por lo tanto efectivo.

Por el contrario, cuando se aplica a una situación en la que el estilo es inapropiado, se llama **Autócrata** y al líder se le percibe como alguien que desconfía del seguidor, que es desagradable y que está interesado tan solo en la tarea inmediata.

Estilo 2. Persuadir. En este estilo el líder comienza a ampliar la comunicación con el seguidor; éste expone sus opiniones y acuerdos, cuestiona las razones de la tarea pero no se le otorga la libertad de tomar decisiones.

El mejor momento para adoptar este estilo de liderazgo es cuando el seguidor presenta un nivel de madurez moderado bajo. Este estilo recibe el nombre de **Ejecutivo**, cuando se aplica en una situación adecuada el líder es percibido como un buen motivador que fija normas elevadas y da a cada seguidor un trato diferente.

Cuando la situación que se trata de controlar es diferente a la que se adecua a este estilo, se vuelve menos efectivo y se le llama estilo de **Transacción**, y los seguidores perciben al líder como inadecuado para la toma de decisiones, como alguien que permite que las presiones de la situación lo influyan demasiado, que evita dichas presiones y los problemas inmediatos en vez de elevar la producción a largo plazo.

Estilo 3. Participar. En este punto la comunicación juega un papel fundamental, ya que se da en forma bilateral, compartiendo ideas, soluciones y decisiones para seguir estrategias y planes en un compromiso conjuntamente acordado.

Cuando el seguidor ha adquirido un nivel de madurez moderado alto, es necesario aplicar este estilo llamado Promotor, ya que presenta una elevada conducta de relación y una baja conducta de tarea. El líder se comporta mostrando confianza en la gente y un profundo interés por el desarrollo de sus seguidores como personas.

Si el estilo participativo se aplica en una situación que no lo amerite se le llama Misionero, y es por lo tanto, menos efectivo. Se le llama así porque los seguidores lo perciben como alguien que busca lograr la armonía en las relaciones grupales, es decir que su "misión" se basa únicamente en que todos tengan buena amistad.

Estilo 4. Delegar. Tal y como se indica, el líder delega la toma de decisiones a los seguidores, debido a que estos ya alcanzaron un elevado nivel de madurez.

Posiblemente este estilo sea el más difícil de manejar, ya que puede ser desvirtuado por el seguidor pues la orientación a la tarea y a la relación son bajas. En situaciones en que sea válida la aplicación de este estilo se le denomina Demócrata, al líder se le percibirá como efectivo, porque se interesa en controlar las situaciones a partir del establecimiento de reglas y procedimientos.

Cuando este estilo se aplica en situaciones que no lo requieren, al líder se le percibe como alguien ajeno a las cosas, que se desentiende de los problemas y deja que los colaboradores actúen por él.

En el siguiente cuadro se presentan las características de los estilos efectivos e inefectivos de liderazgo en cada una de las cuatro dimensiones del modelo:

LIDERAZGO

EFECTIVO

NO EFECTIVO

ALTA TAREA Y BAJA RELACION

Una persona con métodos de trabajo bien definidos, que permiten a los seguidores cumplir con las metas.

Impositivo en sus métodos y algunas veces como desagradable e interesado sólo en la producción a corto plazo.

ALTA TAREA Y ALTA RELACION

Una persona que satisface las necesidades del grupo, fijando las metas y organizando el trabajo, pero también proporcionando una gran cantidad de apoyo socio-emocional.

Una persona que proporciona más estructura que la requerida por el grupo y a menudo parece no ser genuina en sus relaciones interpersonales.

ALTA RELACION Y BAJA TAREA

Una persona que tiene confianza implícita en su personal y por eso procura principalmente facilitar el cumplimiento de sus metas.

Interesado principalmente en la armonía; a veces no está dispuesto a efectuar la tarea, si ésta representa el riesgo de perder su imagen de "buena gente".

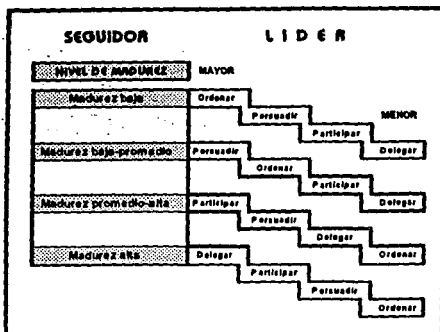
BAJA RELACION Y BAJA TAREA

Una persona que delega apropiadamente en sus seguidores las decisiones de cómo efectuar el trabajo y, a su vez, proporciona el poco apoyo socio-emocional que es requerido por el grupo.

Una persona que proporciona poca estructura y también escaso apoyo socio-emocional, aún cuando los miembros del grupo lo requieran.

Finalmente mencionaremos, que el liderazgo situacional indica no solo el estilo más adecuado a una situación determinada, sino que muestra también las probabilidades de éxito de los otros estilos en la misma situación. En este sentido se representa la probabilidad de la eficacia en un continuo desde la más alta hasta la más baja probabilidad, quedando como sigue:

PROBABILIDAD DE EFICACIA



En la columna izquierda se muestran los cuatro niveles de madurez del seguidor, partiendo del nivel bajo hasta la madurez alta.

Del lado derecho se localizan los cuatro estilos del liderazgo.

En cada nivel se presentan los estilos conforme a la probabilidad de éxito de cada uno. En este caso se inicia con el de mayor probabilidad hasta el de menor probabilidad de eficacia.

Por ejemplo, para el nivel bajo de madurez el estilo más eficaz es el de ordenar, le siguen en orden de menor probabilidad de eficacia los de persuadir, participar y delegar y así en cada uno de los otros niveles.

6.4 SUGERENCIAS DE INTERVENCION EN CADA NIVEL DE MADUREZ.

Una vez que el líder ha identificado los niveles de madurez en los cuales se encuentran cada uno de sus colaboradores y considerando las características de las situaciones entonces éste tendrá las posibilidades de conducirse bajo cualquiera de los estilos efectivos y aplicar estrategias concretas, en este caso se sugiere lo siguiente:

M1. "EL QUE NO SABE Y NO QUIERE"

El trabajador que se encuentra en este nivel de madurez, requiere de una atención inmediata sobre las causas de su inconformidad y su disgusto en el trabajo ya que puede alterar el resultado de su grupo. Para poder implementar alguna alternativa de solución, primero hay que identificar dichas causas e intentar aumentar su motivación y sentido de trabajo, para después intervenir en un segundo momento en cuanto a sus necesidades de formación ya sea en conocimientos o en habilidades. Se puede llevar a cabo algún programa motivacional como la modificación del comportamiento.

M2. "SI QUIERE PERO NO PUEDE"

Se refiere al colaborador que está dispuesto y motivado a cooperar pero le han faltado elementos para aprender a hacer las cosas adecuadamente. Se trata de un problema menos grave que el anterior pero que sí no se atiende a este trabajador, podría pasar a ser del grupo de los "M1", ya que si no se le refuerza su disposición y entusiasmo entonces desaparecerán.

Para intervenir primero habrá que identificar los puntos específicos en los que debe ser apoyado y reforzado el conocimiento o la habilidad para hacer las cosas, a partir de esta información se le puede ayudar concretamente mediante la capacitación dentro y fuera del trabajo, según sea el caso. El mismo trabajador puede participar expresando sus áreas débiles y proponiendo alternativas para que éste pueda alcanzar el dominio en las habilidades que todavía no maneja. Puede apoyarse incluso en compañeros cuyos niveles de madurez sean más altos como los de M3 o M4. De cualquier forma, una gran ayuda sería implementar el programa motivacional del trabajo enriquecido para estimular los esfuerzos del colaborador y lograr que éste utilice su potencial y capacidad.

M3. "SI SABE PERO NO QUIERE".

El trabajador que se encuentra en este grado de madurez, presenta un problema básico de actitud provocada por diversos factores que se deberán identificar detalladamente. Es importante conocer el grado de inconformidad de la persona y la posibilidad de que cambie lo que lo ha llevado a esta actitud ya que se trata de un colaborador valioso que se ha "desencantado" con su trabajo. Es importante tomar en cuenta su sentido al trabajo y su participación en el mismo y para ello las medidas de intervención tendrán que considerar lo anterior.

Una alternativa es que este trabajador participe en la toma de decisiones y solución de problemas. Se pueden implementar los programas de la administración participativa y la administración por objetivos que permiten la integración del colaborador en el establecimiento de las metas, su participación en la solución de problemas y toma de decisiones.

M4. "ESTA DISPUESTO Y ES CAPAZ".

Es el nivel más alto de madurez, las personas que se encuentran en este nivel resultan ser los más valiosos para que el líder se retroalimente sobre las cosas que deben mejorar en el área y los riesgos que hay que atender para que la motivación y habilidad no disminuya. Son los mejores aliados para formar y motivar a los otros colaboradores que se encuentran en cualquiera de los demás niveles. Es importante tener presente que los trabajadores que se encuentran en este nivel están preparados para seguir creciendo en la organización y desde luego de ocupar puestos más altos. Para mantenerlos en este nivel mientras surge la posibilidad de ascenderlos, es importante hacerlos participar en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Los programas de administración participativa pueden ser de gran utilidad al implementarlos con este tipo de personas, ya que cuentan con la capacidad, los conocimientos técnicos, las habilidades de comunicación e inteligencia suficientes para participar. (Grupo Azteca, 1994; Schein, 1993; Asesoría en Capacitación Productiva, 1993 y Huse y Bowditch, 1980).

6.5 EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y EL EJERCICIO DEL PODER. (SISTEMA DE INTERACCIÓN-INFLUENCIA).

El proceso de interacción es un proceso natural de comunicación entre dos o más personas que consta de cuatro fases:

INICIO

INFORMACION

ALTERNATIVAS

CIERRE

Estas cuatro fases están compuestas por catorce habilidades que conducen al logro de la tarea y a conservar e incrementar buenas relaciones a través del reconocimiento, confianza y respeto mutuo de las personas.

El logro de estos dos objetivos -cumplir con la tarea y enriquecer la relación- permitirán al líder actuar con mayor efectividad y ejercer un liderazgo más competitivo.

A continuación se describirán las habilidades en cada una de las fases:

I. Inicio.

- Exponer el propósito. Explicar lo que se quiere obtener en la Interacción .
- Exponer Importancia. Describir los beneficios de lograr los objetivos establecidos y los Inconvenientes de no lograrlos.

II. Información.

- Obtener Información. Recolectar datos, hechos u opiniones que son necesarios para analizar o enriquecer los conocimientos sobre un asunto.
- Proporcionar Información. Ofrecer a los demás; hechos, opiniones o aclaraciones.
- Resumir Información. Sintetizar la Información para asegurarse del entendimiento de los demás.

III. Alternativas.

- Solicitar alternativas. Pedir propuestas o ideas para lograr las metas, solucionar problemas o aprovechar oportunidades.
- Complementar alternativas. Construir o desarrollar las propuestas ajenas agregando algo que enriquezca su utilidad o valor.
- Proponer alternativas. Dar sus propias ideas o nuevas y mejores sugerencias de acción.

IV. Cierre.

- Concretar acuerdos. Resumir el contenido de una Interacción, para llevarla a su terminación o conclusión, estableciendo qué, quiénes, cuándo, dónde y cómo se llevarán a cabo las acciones previstas.
- Concretar seguimiento. Pactar y convenir, cómo, cuándo, dónde y quién verificará el progreso de las acciones acordadas.
- Conducir. Proponer cómo debe llevarse a cabo la interacción en cuanto a procedimientos y tiempo. Controlar y dirigir la participación de todos.
- Clarificar. Verificar la comprensión de la Información. Aclarar si se ha interpretado o entendido correctamente lo que se dijo.
- Reconocer. Exaltar a las personas lo positivo de sus aportaciones.
- Compartir. Exaltar a los demás, pensamientos, sentimientos o valores propios que tengo sobre una situación o persona.

Las habilidades que integran el sistema de Interacción ayudan a actuar con mayor efectividad, sobre todo si se considera el tipo de personas que se involucran en él. De esta manera resulta que proveer las expectativas de una persona antes de interactuar con ella, permite aumentar los beneficios de la interacción.

En este caso las probabilidades para influir en las personas se asocian con los niveles de madurez de los seguidores, esto es, a menor nivel de madurez, mayor probabilidad de influir. Si retomamos que las personas del nivel M1 son totalmente dependientes del líder, en la medida en que se van volviendo más independientes como en el nivel M4 la influencia es menor. Pero esto no quiere decir que desaparezca, pues como ya se comentó anteriormente las diversas interacciones que se suscitan generan influencia de unos para otros. (Consultores en Desarrollo Gerencial, S.C. 1992).

Pensaremos entonces en el **poder socializado**, como mencionaron Kast y Rosensweig (1985), que contempla el esfuerzo de un grupo para influir en el comportamiento de los miembros. El poder social es un elemento importante del sistema de influencia en grupos y organizaciones.

El líder socializado despierta la confianza de sus seguidores y como sus seguidores se sienten capaces de lograr cualquier meta, entonces participan en el esfuerzo.

El lado positivo y socializado del poder está caracterizado por su preocupación con las metas del grupo, por encontrar lo que hará mover a los seguidores, por ayudar al grupo a formularlas, por tomar la iniciativa de proveer al grupo de los medios para lograr tales metas y por darles un sentimiento de fuerza y competencia que necesitan para ello. De cualquier manera, el líder socializado debe tomar la iniciativa.

Finalmente los autores comentaron que el poder social tiende a ser utilizado cada vez más en los sistemas de influencia de las organizaciones.

CONCLUSIONES

La Organización es un sistema interactivo porque en ella se mantienen relaciones entre los subsistemas que la componen y con otros sistemas del exterior.

El modelo contingencial es la mejor alternativa para el análisis del comportamiento organizacional, de esta manera se puede estudiar éste a partir del nivel individual, grupal o a nivel del sistema organizacional. Este modelo permite ubicar el comportamiento del liderazgo en el nivel grupal como uno de los principales medios para resolver y prevenir problemas que afectan los alcances organizacionales. La participación efectiva del líder promueve y fomenta la satisfacción en el trabajo de los colaboradores, lo que conlleva a disminuir los altos índices de rotación de personal y de ausentismo.

Las organizaciones esperan el compromiso por parte de sus líderes para promover el trabajo con calidad y los resultados en grupo, es así como el líder efectivo cumple con ese compromiso de resultados pero también tiene presente el sentido humano de su trabajo, por eso el liderazgo implica la conducción y dirección de los colaboradores, influyendo en ellos y motivándolos a alcanzar los objetivos de la organización y también sus expectativas personales. De aquí que, el liderazgo sea una actitud que deben poseer todos aquellos que estén al frente de un grupo de trabajo.

El líder debe comprender los motivos de las personas que colaboran con él y qué es lo que los mueve a actuar, así como establecer las condiciones en el lugar de trabajo que les permitan satisfacer sus necesidades al mismo tiempo que participa con la organización en el logro de las metas. Por lo tanto está en manos del líder la responsabilidad de concretar en estrategias audaces, prácticas y aplicables a su realidad los fundamentos de la motivación.

En el ejercicio de su función, el líder debe entender los factores personales con los que cuentan sus colaboradores como por ejemplo, lo que puede dar cada uno, la forma como se conduce, el momento en que se siente atraído a participar y

aportar y finalmente reconocer lo que aportan. Es en este sentido que puede implementarse actividades que se basen en las teorías de la motivación como es el caso de los programas de modificación del comportamiento, la administración por objetivos, la administración participativa y el diseño del trabajo. Una alternativa es "el trabajo enriquecido" como uno de los programas que logra involucrar a los colaboradores y comprometerlos con las metas de trabajo, ya que éste resulta ser atractivo e interesante para ellos.

También debe reconocer sus propias facultades y limitaciones. Por eso es importante mencionar que el viejo proverbio "los líderes nacen no se hacen" no parece resultar muy cierto. Si bien, las personas pueden haber heredado y desarrollado rasgos y características que motivan a otras para identificarse con ellos. Sin embargo, muchas características del liderazgo aparecen en el contexto del trabajo donde se encuentra el individuo como parte de su desarrollo profesional y personal, de tal manera que es en esta etapa donde se manifiestan los conocimientos adquiridos, la capacidad y la habilidad, así como la motivación al logro.

Algunas de las características que se pueden correlacionar con el ejercicio del liderazgo efectivo son: la perseverancia, la tendencia al logro, tener y mantener conocimientos más amplios que los seguidores, confianza y seguridad en sí mismo, habilidad para interrelacionarse y comunicarse, habilidad para analizar problemas y poner en práctica soluciones. La teoría de los rasgos manifiesta que el liderazgo es producto de algunas características, pero sí vale lo anterior para aclarar que éstas son un complemento de todos los demás factores que implica el liderazgo efectivo, además no es seguro que todos los líderes posean todas las características mencionadas, quizá pudieran contar con otras igualmente importantes.

Es parte fundamental del liderazgo de hoy la habilidad para interaccionar y obtener compromiso de los demás, lo que quiere decir que el comportamiento del líder debe estar orientado al logro de las metas involucrando a los miembros de su grupo y al mismo tiempo prestar atención a las relaciones interpersonales con ellos. Esta forma de actuar tiene su fundamento en las teorías de la conducta y contingenciales del liderazgo que consideran las dos orientaciones y que se manifiestan en los diferentes estilos.

Los modelos del comportamiento de liderazgo que ofrecen las diferentes teorías son una herramienta muy útil para que el líder guíe las formas de conducirse y en tal caso elegir los estilos más eficaces.

Un estilo efectivo de liderazgo, se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto que implica la consideración de tres factores: El comportamiento del líder, la madurez de los seguidores y las situaciones en las que se establece la relación.

Además el líder efectivo es aquel que puede combinar en su labor los comportamientos orientados al logro de las tareas y a las relaciones estables con sus colaboradores.

El modelo que ofrece mayores posibilidades de éxito es el modelo del liderazgo situacional, ya que éste contempla los tres factores anteriormente señalados, haciendo hincapié en que los estilos serán eficaces siempre y cuando se adapten a los niveles de madurez de los seguidores, lo que a nuestro juicio es una razón importante para que el líder elija el estilo más conveniente en función de éstos y no de sus intereses personales.

Obtener seguidores al terminar una interacción y convencer a otros durante las interacciones cotidianas, son las mejores formas de saber que se ha ejercido el liderazgo. Sin seguidores no hay líder. Es a través del ejercicio del poder entendido éste como la capacidad para influir en los demás, que el líder puede conducir a sus seguidores. La influencia implica todas las transacciones interpersonales que producen efectos psicológicos y/o conductuales en el individuo, de aquí que el liderazgo efectivo es aquel que produce cambios en el comportamiento de sus seguidores en beneficio propio y de la organización, es decir, logra que sus colaboradores trabajen convencidos de lo que están haciendo.

Existen varios factores a través de los cuales el líder puede influir en el comportamiento de los seguidores, si bien es cierto, una de las bases más importantes es el conocimiento. Saber es poder. Mientras que el líder demuestre tener amplios conocimientos y dominio de las cosas aumentará las posibilidades de influir en los demás por medio de la sugerencia y la persuasión.

En la medida en que los líderes cumplen con las expectativas de los seguidores y con los resultados del grupo, aumentan también la probabilidad de que sus esfuerzos puedan influir efectivamente en sus colaboradores.

Es a través del sistema de interacción-influencia que se pueden manifestar los ejercicios del poder, esto se relaciona también con la motivación ya que una persona aceptará cambiar siempre y cuando esté motivada y reconozca que el líder facilitará el cambio. Los líderes y los seguidores intercambian influencia, esto es, los líderes dependen de los seguidores para las contribuciones importantes al desempeño organizacional y los seguidores dependen de los líderes para las ideas, las instrucciones y el apoyo.

Finalmente concluimos que, en el desarrollo de los Recursos Humanos tienen que ver tanto la Administración como la Psicología. La primera considera al liderazgo en base al logro de resultados tangibles. En la Psicología el liderazgo es concebido a partir de que se logre la satisfacción de la gente en su trabajo. Por lo tanto la labor interdisciplinaria será el mejor camino para abordar el proceso del liderazgo.

BIBLIOGRAFIA

Asesoría en Capacitación Productiva.

Programa de Desarrollo Gerencial.

"Liderazgo Efectivo" Tomo 5.

México, Grupo Azteca, 1993. 58 p.

Asesoría en Capacitación Productiva.

Programa de Desarrollo Gerencial.

"Motivación de Personal" Tomo 7.

México, Grupo Azteca, 1993. 60 p.

Bartlett C. Alton y Kayser A. Thomas.

Cambio de la Conducta Organizacional. 1a. ed.

México, Trillas, 1980. 517 p.

Bittel, R. Lester y Newstrom, W. John.

Lo que todo supervisor debe saber. 4a. ed.

México, Mc Graw Hill, 1992.

534 p.

Consultores en Desarrollo Gerencial, S.C.

Leadership Plus. 2a. ed.

Monterrey, N.L. 1992. 93 P.

Cortés, Vázquez Enrique B., M. Ramírez Guerrero y J. Ibañez Reyes.

Técnicas de Integración Documental.

México, UNAM, 1992. 36 p.

Chiavenato, Idalberto.

Introducción a la Teoría General de la Administración.

México, Mc Graw Hill, 1992, 1982 2a.ed.

Trad. María Isabel Fittipaldide Ruíz. 586 p.

Davis, Keith y Newstrom, W. John.

Comportamiento Humano en el Trabajo.

"Comportamiento Organizacional". 3a. ed.

México, Mc Graw Hill, 1993. 734 p.

Dessler, Gary.

Organización y Administración.

"Enfoque Situacional".

Trad.: Jorge Cárdenas Nannetti.

México, Prentice Hall, 1986. 410 p.

Ginebra, Joan.

El Liderazgo y la Acción.

"Mitos y Realidades".

México, Mc Graw Hill, 1994. 232 p.

Grupo Azteca. (Compilador)

Administrando Equipos de Trabajo.

México, 1994. 60 p.

Grupo Azteca. (Compilador)

Formación Profesional para Mandos.

"Liderazgo Participativo y Mejoramiento". Mod. 4

México, 1994. 47 p.

Hampton, R. David, C. Summer y R. Webber.

Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. 2a. ed.

México, Trillas, 1990. 398 p.

Harris, O. Jeff Jr.

Administración de Recursos Humanos.

"Conceptos de Conducta Interpersonal y casos".

México, Umusa, 1982. 586 p.

Huse, F. Edgar y Bowditch, L. James.

El Comportamiento Humano en la Organización.

Trad.: Alfonso Márquez Pareja.

México, Fondo Educativo Interamericano, 1980. 439 p.

Imundo, V. Louis.

Manual del Supervisor Efectivo.

Trad.: Alfredo Díaz Mata.

México, C.E.C.S.A., 1989. 234 P.

Kast, E. Fremont y Rosenzweig, E. James.

Administración en las Organizaciones.

"Enfoque de Sistemas y de Contingencias" 4a. ed.

México, Mc Graw Hill, 1990. 699 p.

Kasuga, Hermelinda.

Círculos de Calidad.

"La nueva dimensión Organizacional". 4a. ed.

México, Grad, 1991. 195 p.

Katz, Daniel y Kahn, L. Robert.

Psicología Social de las Organizaciones. 1a. ed.

México, Trillas, 1985. 547 p.

Kolb, A. David, I. Rubin y J. McIntyre.

Psicología de las Organizaciones.

"Problemas Contemporáneos".

Trad.: Luisa Amelia Brighardello. 2a. ed.

México, Prentice Hall, 1989. 282 p.

Kotter, P. John.

El Factor Liderazgo.

Madrid, Díaz de Santos, 1990. 164 p.

Mc Graw Hill. (Compilador)

Administración Moderna.

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Colección: Biblioteca Práctica de Negocios. Tomo I y III,
México, 1987.

Newman, H. William, C. Sumner y W. Kirby.

La Dinámica Administrativa. 1a. ed.

"Conceptos, Funcionamiento y aplicaciones prácticas".
México, Diana, 1978. 962 p.

Pérez, Chico Joaquín.

Elementos de Investigación Bibliográfica. 2a. ed.

México, UNAM, 1992. 41 P.

Robbins, P. Stephen.

Comportamiento Organizacional.

"Conceptos, Controversias y Aplicaciones".

Trad.: Máscaro Sacristán Pilar. 6a. ed.

México, Prentice Hall, 1994. 780 p.

Rodríguez, Estrada Mauro.

Psicología de la Organización.

"Manual de seminarios vivenciales". 2a. ed.

México, Trillas, 1987. 226 p.

Rodríguez, Estrada Mauro.

Liderazgo.

"Desarrollo de Habilidades Directivas" 2a. ed.

Serie: Capacitación Integral.

México, Manual Moderno, 1988. 90 p.

Rodríguez, Estrada Mauro.

Motivación al Trabajo.

Serie: Capacitación Integral.

México, Manual Moderno, 1988. 80 p.

Rosenbaum, L. Bernard.

Cómo Motivar a los empleados de Hoy.

"Modelos motivacionales para gerentes y supervisores".

Trad.: María Elena Zavotsky E.

México, Mc Graw Hill, 1990. 213 p.

Schein, H. Edgar.

Psicología de la Organización.

Trad.: Víctor E. Cruz Cardona. 3a. ed.
México, Prentice Hall, 1993. 252 p.

Stoner, A.F. James.

Administración.

Trad.: Jorge Cárdenas Nannetti. 2a. ed.
México, Prentice Hall, 1988. 643 p.

Torre, Villar Ernesto de la y R. Navarro de Anda.

**Metodología de la Investigación bibliográfica, archivista
y documental.**

México, Mc Graw Hill, 1994. 298 p.

APENDICE

En esta sección se incluyen tres tablas y un esquema que se elaboraron con la finalidad de esquematizar aspectos importantes como la motivación, las teorías del liderazgo, los ejercicios del poder y los estilos efectivos del liderazgo.

Los cuadros uno y dos sobre las teorías de la motivación y las teorías del liderazgo respectivamente y el esquema integrador del ejercicio del poder, sirvieron de base para elaborar el último cuadro (número tres) que se refiere a los estilos efectivos de liderazgo. Todos ellos se utilizaron como punto de análisis para elaborar las conclusiones de este trabajo.

En el cuadro número uno "Comparativo de las teorías de la Motivación", se establece la relación de las teorías sobre la motivación con los programas que se pueden implementar para poner en práctica los fundamentos de ésta. También se presentan las áreas de aplicación de dichos programas y la posible intervención del líder en cada uno de ellos.

Este cuadro pretende demostrar la importancia que tiene para el líder tomar en cuenta las bases de la motivación y formalizar su actividad en acciones concretas que le permitan contar con un grupo de colaboradores motivados y satisfechos.

En el cuadro número dos "Comparativo de las teorías de liderazgo", se presentan de forma cronológica cada una de las teorías en base a la clasificación de éstas, anotando los autores de las mismas y las aportaciones más representativas al respecto. Este cuadro pretende mostrar la evolución del liderazgo y reconocer las investigaciones que han tenido mayor impacto en el desarrollo del mismo. Es un resumen del capítulo número cuatro.

En el esquema "Integrador del ejercicio del Poder", se realiza un análisis de lo general a lo particular de la siguiente manera: en la parte superior se presenta la clasificación del poder y la autoridad a partir de las aportaciones de algunos autores que se consideraron para elaborar dicho análisis. Se puntualizan los significados del "Poder" y la "autoridad", para demostrar que éstos implican necesariamente un

proceso de influencia, que surge entre el líder y sus seguidores a través del sistema de interacción-influencia. Esto permite establecer las diferentes formas en que el líder puede ejercer el poder de acuerdo a la persona con la que establece la interacción: los superiores o los colaboradores. En estas dos posibilidades se presentan las bases y los medios que le permiten lograr influir en los demás.

Este esquema pretende realizar un resumen del capítulo número cinco y las conclusiones que al respecto llegamos.

En el cuadro número tres "Estilos efectivos de Liderazgo", se presentan los cuatro niveles de la madurez del colaborador, seguidos de los estilos efectivos de liderazgo, haciendo hincapié en las características sobresalientes de cada uno de ellos. Estos se relacionan con las diferentes teorías de la motivación que pueden apoyar la labor del líder en cada uno de los casos. Además se considera el ejercicio del poder, es decir las diferentes formas de influir en los seguidores conforme el nivel de madurez de éstos. Se anexa una columna donde se establece la conducta esperada como una aproximación de lo que se pretende con la intervención efectiva del líder.

Este cuadro es una expresión de las conclusiones de este trabajo, ya que se basa en el liderazgo situacional que es la propuesta sugerida para ejercer el liderazgo con un alto grado de efectividad, además de pretender demostrar la relación de éste con la motivación y el ejercicio del poder.

CUADRO No. 1

CUADRO COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION			
TEORIA DE APOYO	PROGRAMA ALTERNATIVO	APLICACION	INTERVENCION DEL LIDER
TEORIA DE LAS METAS	LA ADMON. POR OBJETIVOS DISEÑO DEL TRABAJO	TODAS LAS AREAS	ESTABLECER METAS CLARAS Y MEDIBLES. PROPICIAR LA PARTICIPACION DE LOS COLS. EN EL ESTABLECIMIENTO DE LAS METAS. IDENTIFICAR A LOS COLS. DE MAYOR EFICACIA PERSONAL ESTABLECER POCO A POCO METAS DE MAYOR COMPLEJIDAD
TEORIA DEL REFORZAMIENTO	LA MODIFICACION DEL COMP.	AREAS CON PROBLEMAS COMO AUSENTISMO, IMPUNTUALIDAD ALTAS TASAS DE ACCIDENTES Y DE ERRORES.	IDENTIFICAR LAS CONDUCTAS QUE CONDUCEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. ELABORAR ESTRATEGIAS DE APLICACION DEL REFORZAMIENTO Y OTROS PROCEDIMIENTOS COMO EL MOLDEADO PARA LOS COMPORTAMIENTOS DESEABLES. APLICAR LA EXTINCCION COMO ALTERNATIVA PARA DISMINUIR COMPORTAMIENTOS INDESEABLES. APLICAR EL CASTIGO DISCRIMINADAMENTE.
TEORIA DE LA MOTIVACION HIGIENE.	LA ADMON. PARTICIPATIVA DISEÑO DEL TRABAJO.	AREAS ADMINISTRATIVAS. TODAS LAS AREAS.	IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS MOTIVADORES Y LOS DE MANTTO. DISEÑAR LAS ALTERNATIVAS QUE DIRIGIRAN LOS PUESTOS Y/O LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN LOS COLABORADORES. DISEÑAR Y APLICAR CORRECTAMENTE PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO.
TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS	DISEÑO DEL TRABAJO LA ADMON. POR OBJETIVOS LA MODIFICACION DEL COMP.	TODAS LAS AREAS	ASEGURARSE QUE EL PERSONAL CUBRA EL PERF. DEL PUESTO QUE DESEMPEÑA. ESTABLECER METAS CLARAS Y MEDIBLES. DEFINIR LOS MECANISMOS DE RECOMPENSA PARA CADA CASO
TEORIA ERG TEORIA DE MASLOW.	LA ADMON. PARTICIPATIVA	AREAS ADMINISTRATIVAS.	IDENTIFICAR LAS NECESIDADES MAS IMPORTANTES A SATISFACER POR SUS COLABORADORES. RECONOCER LA FORMA EN QUE REPERCUTEN ESTAS NECESIDADES EN SU DESEMPEÑO. PROPORCIONAR LOS MEDIOS PARA QUE LOS COLS. SATISFACAN SUS NECESIDADES INFERIORES Y ESTIMULAR LA SATIS.
TEORIA DE LA EQUIDAD.	LA REMUNERACION BASADA EN EL RENDIMIENTO.	AREAS OPERATIVAS.	ELABORAR PROGRAMAS Y APLICAR ESTRATEGIAS PARA: FOMENTAR LA COOPERACION. PROMOVER EL DESARROLLO PERSONAL. REFORZAR Y COMPENSAR EL LOGRO DE LAS METAS. ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES.

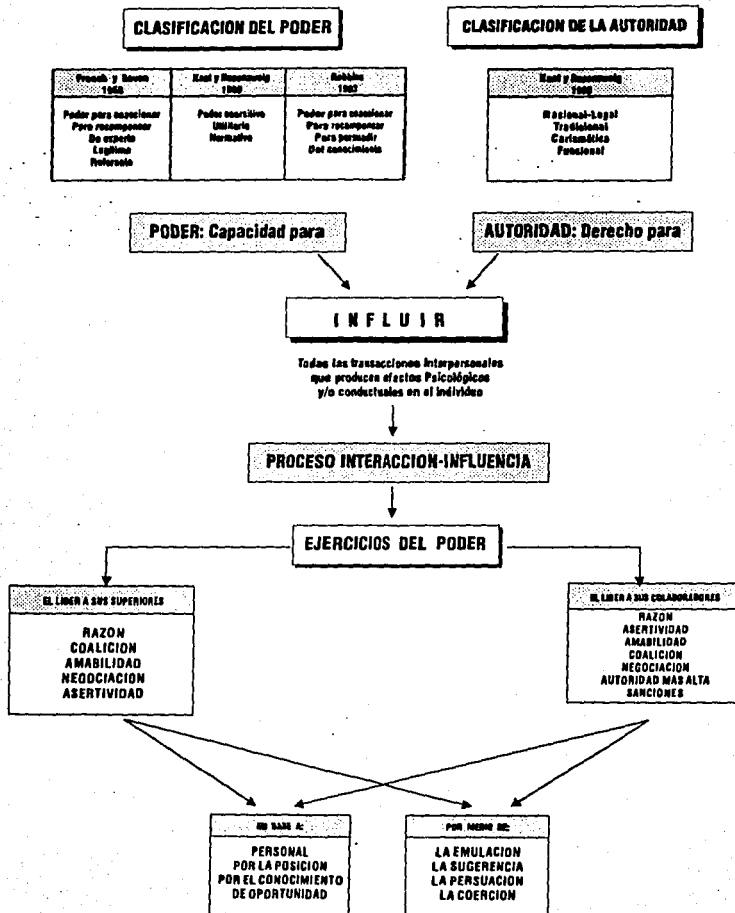
CUADRO No. 2

CUADRO COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DEL LIDERAZGO				
CLASIFICACION	TEORIA	AUTOR(ES)	AÑO	APORTACION
RASGOS	RASGOS	GHISELLI	1963	Las características del líder que se relacionan con la satisfacción de su desempeño y con el nivel organizacional de su puesto son: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel ocupacional auto-percibido.
CONDUCTUALES	ESTUDIOS EN LA UNIVERSIDAD	UNIVERSIDAD DE OHIO	1945	Desarrollaron un instrumento para describir los diversos estilos de liderazgo a partir del cual identificaron dos estilos "estructura fuerte" y "estructura débil" y concluyeron que el estilo de "consideración" repercutió positivamente en problemas como la relación de personal y la satisfacción de los empleados.
	ESTUDIOS EN LA UNIVERSIDAD	UNIVERSIDAD DE MICHIGAN	1945	Distingueron los estilos gerenciales "orientados a la producción" y "orientados al empleado". Concluyeron que la orientación al empleado se relacionaba con el liderazgo eficaz ya que este estilo implicaba dar apoyo a los colaboradores, estimularlos a establecer altos niveles de desempeño y a tomar las decisiones en grupo.
	EL LIDERAZGO COMO CONTINUO	TANNENBAUM Y SCHMIDT	1958	Establecen que los estilos de liderazgo se expresan en un continuo y que van desde el estilo autocrático hasta el estilo democrático. Estos estilos varían en función al grado de autoridad que el líder otorga a los colaboradores. El continuo implica la consideración de estos factores como las situaciones y las personalidades de los líderes y de los seguidores.
	EL GRID GERENCIAL	BLAKE Y MOUTON	1964	Identificaron dos conductas específicas del líder "conducta de relación" y "conducta de tarea". Los consideraron como dos variables independientes, de tal manera que un líder puede actuar en una misma situación con ambas competencias. Establecieron la interrelación de los dos variables y obtuvieron cinco estilos básicos del liderazgo: "autoritario", "gerencia del día a día", "gerencia participativa", "gerencia delegada" y "gerencia delegada participativa".
	EL SISTEMA 4	LICERT	1967	Manifiesta que el liderazgo es aquel que se orienta a los empleados pero éste se basa en la comunicación y participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en el establecimiento de los metas a lograr. A partir de esto, estableció cuatro categorías del liderazgo: "autoridad explotadora", "autoridad benévola", "consultiva" y "participativa".

CUADRO No. 2

CUADRO COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DEL LIDERAZGO				
CLASIFICACION	TEORIA	AUTOR(ES)	AÑO	APORTACION
CONTINGENCIALES	MODELO DE CONTINGENCIA	FIEDLER	1967	La eficacia del líder depende de la interacción de los dos estilos básicos: orientación a la actividad y "orientación a la relación", con tres variables situacionales: "relaciones líder-miembros", "estructura de la tarea" y "posición de poder", las cuales se manifiestan en las dimensiones de favorable, desfavorable y moderada. Concluyó que los líderes orientados a las actividades se desempeñaban mejor en situaciones muy favorables como en las directivas y los líderes orientados a las relaciones funcionaban mejor ante situaciones igualmente favorables. Admite que a mejores relaciones entre el líder y los miembros, mayor estructura del trabajo y mayor fuerza del poder entonces el líder tendrá mayores posibilidades de influenciar y controlar.
	MODELO DE TRAYECTORIA META	HOUSE	1971	Las variables situacionales que influyen en la eficacia del estilo de liderazgo de autoridad, y el grupo de trabajo. A partir de esto, establece cuatro dimensiones del estilo del líder que se fundamentan en el grado de apoyo y dimensión que el líder otorga a sus seguidores para conseguir las metas: "líder dirigente", "líder que apoya", "líder participativo" y "líder orientado a la motivación". Admite que el estilo más efectivo dependerá del tipo de recompensas que los colaboradores esperan.
	TEORIA DEL INTERCAMBIO ENTRE LIDER Y MIEMBROS.	GRAEN Y COLS.	1973	Manifiesta que el líder establece relaciones más cercanas con un grupo pequeño de colaboradores "grupo íntimo" y al resto de los integrantes quedan en "el grupo externo". Los primeros reciben mayor atención del líder, privilegios y confianza. Los segundos se relacionan con el líder en base a la interacción formal con la autoridad. De esta manera los integrantes del primer grupo se muestran más satisfechos y logran mayor rendimiento que los demás.
	EL MODELO DE LIDER - PARTICIPACION.	VRDGM Y YETTON	1973	El proceso de liderazgo implica tomar decisiones para resolver problemas o alcanzar las metas y conseguir el compromiso de las personas involucradas. Establece una serie de reglas para determinar la forma y cantidad de participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Identifica siete categorías que se clasifican en tres categorías: la calidad de la decisión, la aceptación. De esta manera el líder puede adaptar su estilo a las diferentes situaciones. Concluyen con la elaboración de siete reglas que contienen la factibilidad de los procesos de decisión y la aplicación del estilo de liderazgo.
	TEORIA SITUACIONAL	HERSEY Y BLANCHARD	1974	Define los estilos básicos de "orientación a la relación" y "orientación a la tarea" en las dimensiones de alta y baja cada uno. El estilo eficaz de liderazgo depende de la madurez de los seguidores, a través de cuatro etapas de madurez (M1, M2, M3, M4) de acuerdo al nivel en que se encuentra el seguidor entonces el líder aplicará cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo: mandar, persuadir, participar y delegar. A este enfoque se lo conoce también como el modelo bidimensional, ya que agrega una tercera variable que es la eficacia del estilo del liderazgo.

ESQUEMA INTEGRADOR DEL EJERCICIO DEL PODER



CUADRO No. 3

ESTILOS DE LIDERAZGO EFECTIVOS "COMPORTAMIENTO DEL LIDER ANTE LOS NIVELES DE MADUREZ DE LOS SEGUIDORES"				
NIVEL DE MADUREZ	ESTILO DE LIDERAZGO EFECTIVO	TEORIA DE LA MOTIVACION QUE PUEDE APLICAR	EJERCICIO DEL PODER	CONDUCTA ESPERADA
M1 Nivel bajo	Autócrata Benévolo Marcada orientación a la tarea y limitada hacia las relaciones. Da una dirección clara y específica de las actividades a sus seguidores.	Teoría del reforzamiento Teoría de las expectativas Teoría Motivación-Higiene	Autoridad más alta Razón Sanciones	Satisfacción de sus necesidades. Comprensión de las tareas que implican el desarrollo de su puesto.
M2 Nivel bajo a promedio.	Ejecutivo Buen motivador de sus colaboradores. Da un trato diferente a cada uno. Establece metas de trabajo elevadas y mantiene buenas relaciones con todos.	Teoría de las metas Teoría de las expectativas Teoría del reforzamiento	Aserbidad Razón Emulación	Comprensión y ejecución de las actividades que conllevan a elevar el rendimiento. Cumplimiento de metas específicas.
M3 Nivel de promedio a alto	Promotor Muestra confianza en sus seguidores y gran interés por el desarrollo de ellos. Su estilo es de apoyo generalmente.	Teoría Motivación-Higiene Teoría ERG Teoría de Maslow	Coalicón Negociación Amabilidad Aserbidad	Satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y autoestima. Participación asertada en la toma de decisiones. Integración a su grupo de trabajo.
M4 Nivel alto	Demócrata Dirige en base a normas y reglas establecidas con anticipación y con la participación de los colaboradores que ya han alcanzado un nivel alto de madurez.	Teoría de las metas Teoría Motivación-Higiene	Negociación Aserbidad	Aserbidad en todas sus actividades y participación en la toma de decisiones. Cumplimiento de estándares altos de trabajo.

INVENTARIO PARA LA VALORACION HABILIDAD-ACTITUD DE COLABORADORES

Instrucciones: Con la finalidad de que usted pueda identificar el estilo y necesidades básicas de sus colaboradores, a continuación le presentamos una serie de preguntas que puede contestar para cada uno de los integrantes del grupo a su cargo.

M1

1. He observado que le hace falta aprender más para hacer mejor su trabajo pero jamás me ha especificado qué es concretamente lo que necesitaría aprender.
2. Hay algunos compañeros de él que consideran que le está faltando echarle más ganas al trabajo.
3. Cuando le hago ver que algo debe hacerlo mejor, me desvía la plática a aspectos como el sueldo, o las condiciones de trabajo.
4. Nunca ha propuesto soluciones o formas diferentes de hacer las cosas ante los problemas que siempre se tienen en el área.
5. He observado que el momento en el que hace o intenta hacer las cosas bien es cuando lo presiono, o le llamo severamente la atención.
6. Hay cosas que dice que le falta saber para hacer bien su trabajo, pero ya se las he explicado claramente.
7. Hay operaciones que nunca le han salido bien pero él es el único de todos sus compañeros que se equivoca en eso.
8. Creo que aunque tuviera mucha capacitación, de todas formas pondría peros y trabas pues su problema es más bien de actitud.

M2

1. He observado que se desespera cuando algo le sale mal pero por más que se esfuerza, le cuesta mucho trabajo hacerlo bien.
2. Continuamente pide ayuda para que le expliquen cómo hacer las cosas.
3. Alguna vez me ha pedido que lo mande a tomar cursos para que mejore las formas como hace las cosas.
4. Creo que si se le hubiera dado una inducción más completa, no tendría las dudas que a veces tiene.

5. Observo que su actitud es positiva en el trabajo pero le falta aprender mucho sobre lo que hace.
6. Si yo tuviera más tiempo para enseñarle, creo que sería un trabajador mucho mejor al que actualmente es.
7. Creo que vale la pena que continúe en este trabajo pues más adelante ya habrá aprendido a hacer las cosas muy bien.
8. Independientemente sus carencias para hacer las cosas, hay que admirar su esfuerzo y deseos de superación.

M3

1. Cuando lo presiono todo lo hace bien.
2. He observado que a veces deja de hacer cosas o hace cosas inadecuadamente y en otras ocasiones eso mismo lo realiza sin ningún problema.
3. Alguna vez ya me ha dicho que si las cosas cambiaran en el área, él trabajaría siempre sin problemas ni fallas.
4. Si tuviera una actitud positiva, él podría enseñar a otros de sus compañeros.
5. Se equivoca o falla no porque desconozca cómo hacer las cosas sino más bien porque no está plenamente satisfecho con lo que hace.
6. Creo que los cursos que más le ayudarían serían los de relaciones humanas y motivación en lugar de cursos sobre la forma como debe hacerse el trabajo.
7. Alguno(s) de sus compañeros han manifestado que él sabe mucho pero es negativo en el trabajo.
8. Si él se fuera de la empresa perderíamos a un elemento valioso pero el ambiente mejoraría.

M4

1. No trabaja aisladamente pero en realidad él no necesita que se le diga cómo hacer las cosas pues ya lo sabe muy bien.
2. Creo que es una persona que ha aprendido mucho de su trabajo y además se lo trata de enseñar a sus compañeros.
3. Cuando me plantea un problema del área, ya viene con una posible solución que muchas veces es la adecuada.
4. Sus compañeros tienen mucho que aprender de él por su experiencia y por su actitud positiva ante el trabajo.

5. Los cursos de capacitación que él necesitaría, más bien le servirían para ocupar otros puestos, pues lo de su trabajo ya lo domina.
6. Sus compañeros lo admiran porque sabe y no es conflictivo.
7. Cuando no está de acuerdo en algo me lo dice de inmediato.
8. Si se hicieran cursos para enseñar cómo hacer correctamente el trabajo a los que actualmente no saben, creo que él podría ser un buen candidato para ser instructor.

Este inventario, es una herramienta para que el líder evalúe a sus colaboradores y pueda identificar el nivel de madurez en el que se encuentra cada uno. Le servirá como una guía para llevar a cabo las acciones pertinentes en cada caso y tomar decisiones con mayores referencias de lo que pasa en su grupo de trabajo.

Fuente: Grupo Azteca; 1994, Formación Profesional para Jefes.
p.28-30.