



130
29

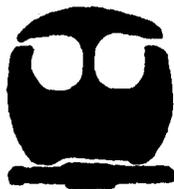
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA

SECRETARÍA GENERAL
FAC. DE QUIMICA

**TEORIAS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO
EN EL AMBITO EMPRESARIAL**

**TRABAJO MONOGRAFICO
DE ACTUALIZACION
PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :
ARMANDO SORIA RAMIREZ**



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: PROF. ADELA CASTILLEJOS SALAZAR

VOCAL: PROF. LEÓN C. CORONADO MENDOZA

SECRETARIO: PROF. ALEJANDRO IÑIGUEZ HERNÁNDEZ

1er. SUPLENTE: PROF. DOMINGO ALARCÓN ORTIZ

2do. SUPLENTE: PROF. MA. EUGENIA BAZ IBARRA

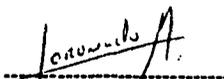
SITIO DE DESARROLLO DEL TEMA:

BIBLIOTECAS:

**FACULTAD DE QUÍMICA.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y HUMANÍSTICA**

ASESOR DEL TEMA

SUSTENTANTE


I.Q. LEÓN C. CORONADO MENDOZA


ARMANDO SORIA RAMÍREZ

Mi más profundo agradecimiento a:

Dios la Razón de mi ser y de todas las cosas.

Mi madre Aurora por su profundo amor y ejemplo de fortaleza.

Mi padre Armando por su ejemplo de trabajo.

Mi hermano Fernando por su apoyo.

Isabel por su valioso apoyo y comprensión durante el desarrollo de este trabajo.

Mis compañeros y amigos José Carlos, Ricardo, Carlos, y Eric.

Todas las personas que de alguna forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

Hay mucho que transformar en la sociedad contemporanea para lograr condiciones de trabajo verdaderamente humanas, en las cuales los individuos puedan desarrollarse en todo su potencial.

Karl Marx.

CONTENIDO

Introducción.	1
Importancia del liderazgo en la empresa.	3
CAPÍTULO I: EVOLUCIÓN HISTÓRICA.	7
I.1 Teoría de Max Weber.	7
I.2 Teorías Unidimensionales.	8
I.2.1 Teorías Caracteriológicas.	8
I.2.2 Teoría de Frederick Taylor.	9
I.2.3 Teoría de Elton Mayo.	11
I.3 Teorías Conductuales (Bidimensionales).	12
I.3.1 Teoría de Douglas McGregor.	12
I.3.2 Teoría de Rensis Likert.	14
I.3.3 Teoría de Tannenbaum & Schmidt.	15
I.3.4 Teoría de Blake & Mouton.	17
CAPÍTULO II : TEORÍAS RECIENTES.	20
II.1 Teorías Situacionales.	20
II.1.1 Teoría de Fiedler.	20
II.1.2 Teoría de Robert House.	23
II.1.4 Teoría de Vroom & Yetton.	25
II.1.5 Teoría de Hersey & Blanchard.	27
II.1.5 Teoría de Redlin.	30
II.1.6 Teoría Z (Japonesa).	34
II.2 Teorías Integracionistas.	35
II.2.1 Liderazgo carismático, transaccional, transformacional y de grupos autoritarios	36
II.2.2 Teoría de los riesgos del Liderazgo.	37
CAPÍTULO III : IMPACTO.	44
CAPÍTULO IV : ESTILOS DE LIDERAZGO USADOS EN ALGUNAS EMPRESAS QUÍMICAS MEXICANAS	50
Conclusiones.	56
Bibliografía.	59

INTRODUCCIÓN

El liderazgo hoy en día se enfrenta a una época que está caracterizada por rápidos y constantes transformaciones científicas, tecnológicas y socioculturales, de crisis económicas y de valores, por lo cual el liderazgo es materia de estudio para diversos campos. A la par que se desarrollan complejas estructuras sociales, políticas y económicas, van apareciendo formas igualmente complejas de liderazgo para satisfacerlas.

Todo cambio requiere de un proceso y las teorías de liderazgo no son la excepción, han sufrido transformaciones importantes, ahora son ampliamente conocidas las teorías conductuales y situacionales del liderazgo, pero para llegar a ellas, se hubo de pasar primero por las teorías caracteriológicas.

El propósito de esta investigación bibliográfica es mostrar un marco del liderazgo, sus teorías, y el impacto que estas han tenido en las empresas, de esta forma se espera que este trabajo resulte una útil herramienta para los ingenieros y los administradores, para que puedan desarrollar de esta forma su potencial como ejecutivos y líderes.

Una de las principales actividades que tiene el Ingeniero Químico en su campo de trabajo, es dirigir a un grupo de personas y lograr con ello la realización de un objetivo que logre beneficios en la empresa, de esto se deriva la importancia de conocer las teorías y los estilos de liderazgo, para obtener por medio de ellos, una mejor eficiencia en la realización de su trabajo y lograr un beneficio para toda la organización.

Partiendo de lo anterior, se considera de suma importancia el estudio de las teorías relacionadas con el liderazgo dentro de una empresa, los estilos de liderazgo que se pueden emplear en el manejo de personal y las principales motivaciones del trabajador mexicano, principalmente en la industria química, ya que este sector es fundamental en la economía del país, recordando que el sector petrolero es una de las principales fuentes de ingresos del país, por lo cual un mejor conocimiento de todos estos aspectos en la administración de una empresa, por parte de los profesionales de la química, podría ayudar para lograr una mejor explotación de los recursos de la empresa y del país (cuando la empresa es gubernamental), logrando con esto evitar gastos innecesarios y situaciones de crisis económica, que afectan el desempeño de muchas empresas mexicanas.

El presente trabajo es una revisión de las teorías de liderazgo más sobresalientes que se han desarrollado. Con el fin de introducir al lector en el tema, el primer capítulo da una visión de lo que es el desarrollo histórico del liderazgo, el cual va a la par con el nacimiento y desarrollo de la organización moderna, la máquina de vapor y el desarrollo de la administración científica, donde proliferan las teorías en torno a la organización y su estructura, dichas teorías se centran en trabajo y tareas, pero no en personas, lo cual

provoca que evolucione un nuevo tipo de teorías para contrarrestar esta situación. Esta corriente contiene una orientación humanista. En lugar de ver a la persona como máquina, se cree en su capacidad y creatividad. El énfasis de estas teorías es individual, es decir, se centra en el bienestar de la persona.

En el capítulo II se enfoca a los nuevos tipos de teorías sobre organización y administración, los cuales se interesan en la dirección y dentro de estas están las teorías situacionales y las teorías integracionistas. Más adelante, al entrar directamente en la materia de liderazgo en la empresa, se explicará quienes son los principales exponentes de estas teorías y en que consiste cada una.

En el capítulo III se analiza el impacto que dichas teorías han causado dentro de la empresa, mostrando al lector como modifica a la productividad el estudio de las relaciones humanas y los estilos de liderazgo en una empresa. Por último en el capítulo IV se mostrarán cuales son los estilos de liderazgo que se han usado en México, y cual ha sido los resultados de la aplicación de estas teorías, específicamente en las industrias químicas en México.

Espero que este trabajo constituya una guía para quien esté interesado en adentrarse en el estudio de liderazgo, ya que actualizará al lector sobre la bibliografía del tema, ya que es también un intento por enfatizar la urgencia de efectuar cambios y mejoras a los estilos de dirección que utilizan actualmente las empresas mexicanas.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

El esfuerzo organizado que se realiza dentro de una empresa se emprende con el propósito de generar riquezas, incluyendo en este término bienes y servicios. De ningún modo este esfuerzo está restringido a las empresas o a la actividad comercial, se puede aplicar también a universidades, hospitales, gobiernos, etc. Warren Bennis (4) expresó que las organizaciones se pueden definir como unidades sociales complejas en busca de una meta, en realidad este concepto abarca un verdadero sistema de diferentes partes interdependientes, cuyas interacciones son básicas para la supervivencia de la misma organización.

Durante muchos años, el recurso humano fue considerado de poca importancia en las organizaciones, la atención se centraba en las máquinas, los procesos de producción y la tecnología en general, no obstante que eran operados por la mano del hombre.

Conforme han transcurrido los años, el recurso humano ha demandado un estudio más profundo de parte de las organizaciones, ya que el hombre se ha convertido en el centro de interés en la empresa.

La administración de una empresa implica la coordinación de personas, máquinas, material, dinero, tiempo y espacio. El medio externo junto con factores internos como lo son los objetivos y valores, la tecnología y la estructura, ofrecen un marco de referencia para este esfuerzo. El sistema psicosocial proporciona un ambiente para el aspecto más crítico de la administración de cualquier empresa. La integración de los esfuerzos individuales a objetivos de la organización. Este aspecto de la administración de una empresa incluye al liderazgo.

Lo anterior significa que el factor humano, en la producción debe administrarse de tal forma que promueva su contribución plena. Así, el propósito de la empresa no es cuidar al trabajador toda su vida, sino formar un ambiente que satisfaga aquellas necesidades, cuyo cumplimiento contribuye al logro de objetivos de la empresa.(29).

Las organizaciones tienen por objeto alcanzar los objetivos que serían imposibles o extraordinariamente difíciles de conseguir si los persiguiera un individuo o individuos que trabajan por su cuenta.

La organización es un mecanismo de control y coordinación. Las reglas, las políticas, descripciones de trabajo y jerarquías de autoridad son algunos de los instrumentos que se cuentan para facilitar ambas funciones.

Paro también el liderazgo contribuye en integrar las diversas actividades, a coordinar la comunicación entre subunidades, a vigilar las actividades y controlar la desviación con respecto a las normas.

Nadie duda que el éxito de una organización, o de cualquier grupo dentro de ella, depende fundamentalmente de la calidad de su liderazgo. Tanto en negocios como en los gobiernos, la calidad del liderazgo de una organización determina la calidad de ella.

Hablando del campo específico de la empresa, los dirigentes modernos deben ser líderes. Jefes y subordinados trabajan con un propósito colectivo, por una meta en común. Al ocupar una posición de autoridad, automáticamente se ejercen los poderes:

- a) **legales:** legítimos los cuales se proporcionan por la autoridad que da el puesto que la persona ocupa
- b) **de recompensa:** quien da incentivos, dinero, etc.
- c) **coercitivos:** quien presiona, quien sanciona, etc.

Independientemente de la posición, la conducta de liderazgo tiene que ver con la influencia sobre el grupo. En una empresa, al supervisar, se ejerce en ocasiones la doble función de líder y administrador.

Si se considera nuevamente que la empresa puede definirse como un grupo de personas que tienen distintos impulsos, actitudes y deseos y que deben de realizar un esfuerzo para llevar a cabo una tarea. Tratar de llevar a este grupo a un estado de excelencia laboral, donde trabajen cerca de su capacidad total, puede resultar extremadamente difícil, debido a que estarán sometidos por situaciones de contingencias ambientales y sociales.

Es aquí donde se demuestra la importancia del liderazgo en una empresa. Podemos ver como todos los grupos de personas que trabajan cerca de su capacidad total, tienen a alguien como cabeza que es hábil en el arte del liderazgo (41).

Su habilidad parece ser una combinación de por lo menos tres ingredientes básicos principales:

- a) Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones que dependen de los momentos y las situaciones.
- b) Habilidad para inspirar.
- c) Decisión para formar un clima de trabajo adecuado para despertar motivación y entusiasmo en los subalternos.

Si en todas las empresas se pudiera confiar en que todas las personas trabajan con celo y confianza (honradez, intensidad de trabajo y la confianza debido a la experiencia, así como habilidad técnica), en beneficio de los objetivos del grupo, no existiría la necesidad del liderazgo, debido a que existiría una motivación muy alta y todos producirían a su máxima capacidad.

Pero en la realidad pocos subalternos trabajan con celo y confianza, debido a circunstancias ambientales adversas, a falta de motivación, oportunidades, o a una administración mediocre, por lo cual el liderazgo es necesario para contribuir al logro de las metas de la organización.

En situaciones de competencia empresarial, que los empleados trabajen con celo y confianza, así como en su capacidad total, es la forma de preservar la existencia de la empresa

El liderazgo ha sido objeto de estudios minucioso en el ámbito de las organizaciones empresariales, resaltándolo como una necesidad y una habilidad que brindará a la empresa la efectividad máxima en la administración, razón por la cual es importante distinguir su importancia en la empresa, ya que además de lograr una mejor administración, mejora las relaciones laborales y por lo tanto también la producción.

Tannenbaum (47) menciona: *El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través del proceso de la comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas.*

En la anterior definición se encuentran tres factores:

- a) El de la influencia, aquí es donde se presenta la acción del líder
- b) El grupo, que puede o no pertenecer a una organización.
- c) Las metas y objetivos que persigue el grupo.

Por lo anterior el liderazgo podría entenderse como el proceso de trabajo para lograr objetivos en una institución destinada a lograr metas con y por medio de seres humanos, es decir, es la actividad para influir sobre los miembros de un grupo para que se interesen y esfuercen por alcanzar los objetivos que se plantea.(17).

En organizaciones formales tales como las empresas, los líderes son ordinariamente elegidos o contratados sin la participación de los subalternos. Mientras los subalternos no sean capaces de remover a sus líderes, pueden reaccionar en forma negativa disminuyendo el ritmo por, restricciones en la producción, y aún renunciando al trabajo. Este es el porque la autoridad es muchas veces insuficiente para llevar a cabo la coordinación, y porque los administradores están forzados a ejercitar su habilidad de liderazgo, mostrando así la importancia que tiene el liderazgo en la empresa ya que sin

esa habilidad no se podría lograr también que se llevará a cabo cualquier cambio en una organización, es indispensable tener en cuenta y fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y la administración

En el presente trabajo se expondrán las teorías más frecuentes de liderazgo usadas en las empresas, mostrándose además los beneficios obtenidos en base a la elección de una buena relación de trabajo y un liderazgo efectivo, que toma en cuenta no solo la personalidad, necesidades y habilidades del administrador, sino también de los mismos subordinados. Todo esto tendrá que verse dentro de la influencia de las fuerzas del medio ambiente y de la situación, si se quiere obtener una idea más completa del fenómeno del liderazgo.

CAPÍTULO I

EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Los intentos para clasificar los conocimientos sobre organización y administración, así como la influencia del liderazgo en las organizaciones como campo de estudios independientes son relativamente recientes.

Solo durante el siglo XX se han hecho intentos por desarrollar teorías de liderazgo. No fue sino hasta el movimiento de la administración científica y sobre los escritos de Max Weber sobre burocracia, cuando se desarrolla un conjunto de conocimientos relacionados con la administración de empresas y otras organizaciones complejas. En este capítulo se expondrán los principales autores de las primeras teorías relacionadas con el liderazgo y que influyeron en la administración de empresas.

1.1 Teoría de Max Weber

Uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de los conceptos organizacionales clásicos lo proporcionó el modelo burocrático de Max Weber. Aunque el punto de vista de este pensador alemán tuvo un profundo efecto entre los sociólogos y politólogos, no ha sido sino hasta en años recientes cuando los estudiantes de la administración han utilizado sus conceptos.

Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna, y contribuyó de manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Weber hace una distinción entre tres tipos de liderazgo, los cuales corresponden a un periodo histórico determinado. Estos tipos son:

a) *Liderazgo Carismático.* Este tipo de liderazgo es común en sociedades primitivas, este liderazgo se basaba en el carisma que tenía un individuo que coordinaba el trabajo y dirigía un grupo de personas cuando se presentaban situaciones en las que se tenía que realizar un trabajo en equipo.

El carisma es más un concepto de poder que autoridad, debido a que depende de las características personales más que del puesto.(26).

La autoridad carismática generalmente evoluciona hacia la autoridad tradicional en la medida en que los sistemas informales de estatus se

estabilizan con el tiempo. Se ejemplifica con la siguiente frase: "siempre ha sido así".

- b) *Liderazgo tradicional*. Este tipo de liderazgo se empieza a dar cuando un líder carismático desea heredar su posición a sus descendientes. Para justificar esta acción surgieron actitudes religiosas con las que se da nacimiento a los reinos, creando así el derecho divino de los reyes.
- c) *Liderazgo Racional-Legal*. Este surge a partir de la revolución francesa, en el cual la ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, y la obediencia se tributa a la ley y no al gobernante.(51).

1.2 TEORÍAS UNIDIMENSIONALES

1.2.1 Teorías Caracteriológicas.

La teoría más antigua de liderazgo se centraba en el dirigente. El grupo no se analizaba, el líder era una de esas personas que nacen para dirigir por que el mundo se dividía en líderes y seguidores.

El líder, puesto que tenía la personalidad adecuada, ejercía un liderazgo eficaz mediante su magnetismo. Las investigaciones se centraban en los rasgos que distinguían a los líderes buenos; estos variaban desde juicio, integridad, energía, hasta inteligencia, amabilidad, pericia, etc..Esta teoría se conoce como "teoría de la personalidad, de rasgos o caracteriológica."

Los resultados de estos estudios han sido vagos y desalentadores. Hay más de mil atributos que se pueden medir y solo un porcentaje poco significativo aparece entre los clasificados como líderes.

Además los rasgos de personalidad todavía no se conceptúan adecuadamente y no se pueden medir con confiabilidad. Los estudios demuestran que cada líder tiene sus rasgos propios y que no se pueden agrupar y mezclar para obtener un producto ideal. No se puede dejar de reconocer la exhaustiva labor de Ghiselli y Stogdill (45), quienes reconocieron que además de los rasgos, necesitaban combinar otros elementos. Stogdill no abandonó el estudio de liderazgo relacionado con rasgos, pero realizó algunos cambios.

Chis Agyris (1978) es otra persona que ha continuado con el estudio de los rasgos. En una muestra encontró que los directores generales son persuasivos,

competitivos y se expresan con claridad; sin embargo, no argumenta que sean líderes perfectos o que esta sea la pauta a seguir para seleccionar a otros líderes.

También, la teoría de rasgos personales no da una pauta en cuanto a qué *cantidad* de un rasgo determinado debiera tener una persona. Más aún, al considerar docenas de estudios, no existe uniformidad en términos de los rasgos identificados, o alguna correlación significativa entre estos y el desempeño real del liderazgo.

Como el psicólogo Keith Davis (26) ha dicho: "La investigación ha producido una lista tan variada de rasgos personales, presumiblemente útiles para describir el liderazgo, que para usos prácticos, no describen nada".

La idea de los rasgos no está equivocada, pero no existe una teoría que indique cuales son los atributos importantes en determinadas situaciones.

1.2.2 Teoría de Frederick Taylor.

Frederick Taylor fue uno de los primeros investigadores sociales que desarrolló una teoría general de administración. Taylor acentuaba el valor del trabajo duro, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social, además tenía una orientación que hacía hincapié en los aspectos empíricos y mecanicistas, y se enfocaba principalmente al incremento de la eficiencia del trabajador.

En sus primeros escritos, se refirió a sus ideas como "tareas administrativas". No fue sino hasta 1910 cuando Luis Brandeis, en un informe ante la Comisión Internacional de Comercio, usó el término "Administración Científica". La Administración Científica subrayaba, en especial, la planeación, la estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en un nivel operativo, con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos.

El movimiento de la administración científica recibió su impulso inicial con Taylor en la última parte del siglo XIX y la primera parte del siglo XX.

Taylor aportó ciertos conceptos sobre la administración y la organización, que fueron importantes para el desarrollo de una teoría administrativa general; proporcionó muchas ideas para formar el marco conceptual que adoptaron más tarde los teóricos administrativos, incluyendo una limitación clara de autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de la operación, la organización funcional, el uso de estándares de calidad, el desarrollo de sistemas de incentivos para los trabajadores, los

de la administración científica fueron similares a los que expuso Max Weber en su modelo burocrático.

Trataba de reemplazar el enfoque práctico con el método científico para determinar cada elemento del trabajo de un empleado. La parte medular de la administración científica fue la eliminación del desperdicio de tiempos y movimientos. Para lograr esto, Taylor realizó un estudio cuidadoso de los trabajos para descubrir la forma más eficiente de ejecutarlos.

Los trabajos se dividieron en segmentos menores y más sencillos, dándose instrucciones específicas a los trabajadores de como realizar cada segmento.

Taylor pensó que el trabajo podía analizarse científicamente y que era responsabilidad del dirigente satisfacer las necesidades de la organización y no de los trabajadores, Taylor postulaba lo siguiente:

"Al maximizar la eficiencia productiva de cada trabajador, la administración científica también podría maximizar los ingresos de los trabajadores y empresarios. En consecuencia, todos los conflictos entre la fuerza de trabajo y el capital podrían ser resueltos mediante descubrimientos científicos". (48).

Los resultados de los estudios de Taylor fueron en extremo impresionantes desde el punto de vista económico. Consiguió lograr mejoras en la productividad en el orden del 200% o más. Pero a muchos trabajadores no les gustaba el puesto diseñado conforme a los dictados de la administración científica.

El trabajo repetitivo les resultaba despersonalizado, aburrido y sin interés. Como su trabajo a menudo representaba pequeños "engranajes" de una enorme "rueda", los empleados se quejaban cada vez más de que su trabajo carecía de significado. Para combatir el aburrimiento, hacían cosas que no siempre repercutían en beneficio de la empresa. Llegaban tarde al trabajo, o renunciaban por encontrar un trabajo más interesante.

En base a los estudios de "tiempos y movimientos" (ya mencionados anteriormente) requeridos para cada puesto de trabajo, se consideraba al trabajador como una máquina que trabajaba con cierta eficiencia.

Por bien diseñado que esté un trabajo, si el diseño no tiene en cuenta el elemento humano, los ahorros de la especialización no compensa en absoluto las pérdidas que acarrea la insatisfacción del personal.

Y en muchos trabajos eso es exactamente lo que sucede. Por ello cada vez más se presta mayor atención en los métodos del diseño del trabajo que los hacen menos rutinarios y más significativo.

1.2.3 Teoría de Elton Mayo.

El movimiento de las relaciones humanas en la industria comenzó con la investigación de Elton Mayo y sus colaboradores que realizaron una serie de estudios llevados a cabo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company.

Estos estudios que se reconocen como los estudios Hawthorne, pretendían hablar de aspectos físicos en el trabajo, como son la iluminación y el cansancio. Sin embargo su importancia radica en el descubrimiento de lo mucho que influyen en el rendimiento y buena disposición en el trabajo, la motivación, las actitudes y la interacción social. Por lo tanto, se considera el estudio de Hawthorne como instrumento de cambio social.

Los estudios básicos de Mayo y su grupo se llevaron a cabo en un periodo de cinco años y cubrieron varias fases. Se realizaron una serie de estudios para determinar el efecto de las condiciones de trabajo en la producción, duración de la jornada de trabajo, frecuencia y duración de los periodos de descanso y otros factores relacionados con el medio ambiente físico.

Este experimento provocó el rompimiento con la administración científica y la psicología industrial tradicional, los cuales sostenían que la iluminación, las condiciones de trabajo, los periodos de descanso, la fatiga y otras variables físicas y psicológicas, combinadas con incentivos económicos, eran los factores primarios que influían en la producción y la productividad.

Ahora se veía que los factores sociales y psicológicos eran de mayor importancia en la determinación de la satisfacción del trabajador y su productividad.

Estos estudios llegaron a la conclusión de que el comportamiento y los sentimientos del trabajador están estrechamente relacionados, que las influencias del grupo inciden mucho en la conducta individual, que las normas del grupo ayudan a establecer la productividad de cada empleado y que el dinero es un factor menos decisivo en la productividad que las normas del grupo, los sentimientos, la seguridad y la confianza.

En los experimentos de Elton Mayo, se demostraron que independientemente de la iluminación en las zonas de trabajo y de otras variables físicas, los factores psicológicos y sociales como la motivación, las actitudes hacia los trabajadores y la preocupación de los jefes por sus empleados, eran las principales causas para lograr una mejor productividad y satisfacción en el trabajo, lo cual se proyectaba en un mejor rendimiento del trabajador.

Esta postura opuesta a las teorías administrativas de Taylor se conoce como la escuela de las relaciones humanas.

1.3 TEORÍAS CONDUCTUALES (BIDIMENSIONALES)

Las teorías conductuales del liderazgo se interesan en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo.

Los modelos bidimensionales (conductuales) exploran dos dimensiones principales:

- a) El interés del líder en lograr que el trabajo se realice.
- b) Su preocupación por la persona misma.

En Estados Unidos de América se comenzó a tomar en cuenta a los trabajadores en un plan de desarrollo en los años veintes para que ellos opinaran respecto a las condiciones de trabajo, incremento de eficiencia, disminución de desperdicios, etc. A partir de entonces y con mayor intensidad en la década de los treinta, se comenzó a ver al trabajador como un ente social.

En esta sección del capítulo se presentan las teorías más representativas de este nuevo movimiento llamado conductista.

1.3.1 Teoría de Douglas McGregor. (Teoría "X" e "Y")

Douglas McGregor¹ fue uno de los primeros escritores que integró el factor humano como un factor decisivo en las relaciones costo-rendimiento en una empresa. Para McGregor la actitud de los trabajadores de una empresa podría clasificarse en dos grandes teorías:

- a) La teoría "X" o del líder déspota.
- b) La teoría "Y" o del líder tolerante

Es importante observar que las deducciones de McGregor fueron intuitivas y que por lo tanto no estaban basadas en ninguna clase de investigación.

En la Teoría "X", al trabajador no le gusta trabajar y por lo tanto hay que tomar medidas necesarias, los principales postulados de esta teoría son:

¹ McGregor D., *El aspecto humano en la empresa*, Diana., 1975., México.

- a) El ser humano promedio tiene una aversión natural al trabajo y lo evitará cuantas veces pueda.
- b) Debido a esta característica humana, la mayoría de la gente debe ser obligada a trabajar, debe ser dirigida, amenazada con castigos para que realice el esfuerzo necesario para el logro de los objetivos de la organización.
- c) El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y sobre todo quiere seguridad.

En el extremo opuesto se encuentra la teoría "Y" que presenta los siguientes postulados:

- a) El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre debe ejercer la autodirección y el auto control en el servicio de los objetivos con los cuales han adquirido un compromiso.
- c) El ser humano aprende, en condiciones adecuadas, a aceptar y a buscar la responsabilidad.
- d) La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización, se halla ampliamente distribuida en todas las gentes.

La teoría "X" supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo. Y la teoría "Y" supone que las necesidades de orden superior predominan. El propio McGregor sostuvo la opinión de que las suposiciones de la teoría "Y" son más válidas que las de la teoría "X". Por tanto, propuso ideas como la participación en la toma de decisiones, los trabajos interesantes y de responsabilidad y las buenas relaciones de grupo como medios de maximizar la motivación del trabajador.(32)

En la realidad es muy difícil encontrar un ejecutivo que sea de la Teoría "X" , debido a que los administradores emplean todos los grados de dirección y control, según la naturaleza de los subordinados, porque al final lo que se quiere es el esfuerzo pleno de sus empleados.

1.3.2 Teoría de Rensis Likert

Likert desarrolló ciertos conceptos y enfoques para la comprensión del estilo de los líderes, él concibe al líder efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad.(31).

Este autor postula cuatro sistemas principales de administración, que miden el estilo de liderazgo usado en cada caso:

- a) El sistema denominado *explotativo-autoritario* . Estos líderes tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo, son autócratas, y prefieren la comunicación en forma descendente.
- b) El sistema *benevolente-autoritario*. Aquí los líderes tienen alguna confianza en sus subordinados, permiten en cierto nivel la comunicación ascendente y solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.
- c) El sistema *consultativo*. Estos líderes tienen una confianza aunque no total en sus subordinados, usan como motivaciones las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación de los subordinados.

Likert concibió el sistema *d)* como el más participativo y lo denominó *grupo participativo*, aquí los líderes tienen una completa confianza en sus subordinados, obteniendo ideas y opiniones de estos y usándolos en forma constructiva, otorgan recompensas, fomenta una comunicación tanto en forma ascendente y descendente y fomenta la toma de decisiones.

En general Likert encontró que los líderes que obtenían una gran éxito, eran aquellos que aplicaban el criterio del sistema *d)*, descubrió también que los departamentos y las compañías administradas mediante este sistema eran más efectivos en el establecimiento de metas y en lograrlas.

Todos los miembros del grupo, incluso el administrador o líder, adoptan una relación de soporte en el cual sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, de valores, aspiraciones, metas y expectativas. Puesto que va encaminado a las motivaciones humanas, Likert considera este enfoque como la forma más efectiva de dirigir a un grupo.

El atribuyó esto, sobre todo, al grado de participación de la administración y a la medida en que se mantenían buenas relaciones en el equipo de trabajo.

1.3.3 Teoría de Tannenbaum & Schmidt

Tannenbaum & Schmidt estudian la forma de la naturaleza del liderazgo situacional y contingente en su concepto de liderazgo continuo, ellos conciben el liderazgo como algo que incluye diversos estilos, desde el que se centra en el jefe hasta el que lo hace en el subordinado, variando el grado de autoridad que un líder ejerce en los subordinados (47).

Así, en vez de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo (autoritario y democrata), este enfoque ofrece un nivel de estilos, sin sugerir que uno es siempre adecuado y el otro incorrecto.

El concepto de liderazgo continuo está basado en las situaciones y en las personalidades. Tannenbaum & Schmidt reconoce que los elementos más importantes de esta continuidad son:

- a) La personalidad del administrador, incluyendo su sistema de valores, la confianza en los subordinados, la inclinación hacia los estilos de liderazgo, y los sentimientos de seguridad en las situaciones inciertas.
- b) Las acciones de los subordinados que afectan el comportamiento del líder.
- c) Las situaciones, como valores y tradiciones organizacionales, lo efectivamente que trabajan los subordinados como una unidad, la naturaleza de un problema y si la autoridad para manejarlo puede ser delegada con seguridad, y la presión de tiempo.

Se muestra a continuación, el modelo de Tannenbaum & Schmidt (Figura I.1), se colocaron círculos alrededor para mostrar la influencia del ambiente de la organización y del social sobre el estilo de liderazgo.

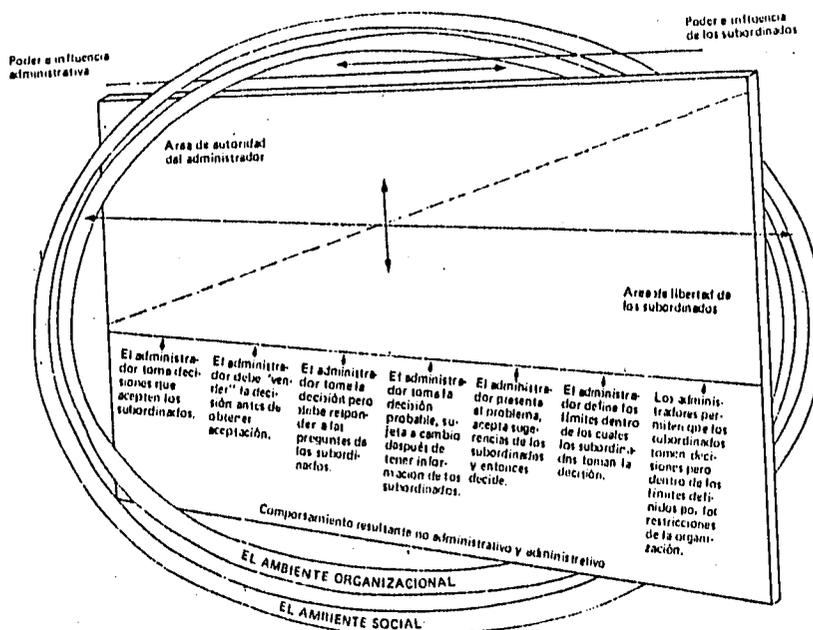


Figura 1.1 Modelo continuo de Tannenbaum & Schmidt.

Los principales puntos de esta figura son:

- En un extremo el líder decide. El gerente toma la decisión y la anuncia.
- El líder anuncia su decisión y convence de ella al grupo.
- El líder expone sus ideas e invita a que se formulen preguntas y se hagan comentarios antes de tomar la decisión, pero retiene la facultad de dictaminar los comentarios.
- El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambios, invita a que los demás propongan ideas y posibilidades. Basado en estas posibilidades toma su decisión.
- El gerente o líder presenta el problema, obtiene sugerencias y realiza la decisión
- El líder presenta límites, pide al grupo tomar la decisión.
- El líder permite a los subordinados funcionar dentro de los límites definidos por el superior. El líder es miembro del grupo.

Aquí, no debemos de tomar en consideración el hecho de que algunos administradores siempre hacen decisiones y anuncian, y que otros siempre definen límites y después dicen al grupo que haga una votación. Por el contrario parece obvio que los diferentes estilos serán apropiados en diferentes situaciones.

En esta teoría se pone énfasis en la interdependencia del estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales como sindicatos, derechos civiles, movimientos ecológicos que afectan la toma de decisiones y el manejo de los subordinados.

Teoría de Blake R. & Mouton J.

Robert Blake y Jane Mouton demuestran la importancia de que un líder se preocupase tanto por la producción como por su gente, para demostrar lo anterior, Blake y Mouton idearon una malla (denominado "grid" en inglés) que se utiliza como medio de entrenamiento administrativo y para identificar las distintas combinaciones del estilo de liderazgo.(5).

La malla consta de dos ejes graduados, en uno de estos ejes se maneja el aumento en la preocupación por la gente y en el otro eje, se maneja el aumento de la preocupación por la producción.

La preocupación por la gente se interpreta como el nivel de compromiso personal hacia el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores y en basar la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, manteniendo buenas relaciones de trabajo, y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias.

Análogamente la preocupación por la producción se interpreta como las actitudes de un supervisor hacia una amplia variedad de cosas: los procedimientos y procesos, la eficiencia en el trabajo, la calidad de decisiones políticas, la calidad de los servicios y el volumen de producción.

Blake y Mouton definen su diagrama con cinco prototipos de estilos básicos de liderazgo:

Estilo 1.1 (denominado por algunas autores como estilo "administración empobrecida") los administradores se preocupan muy poco tanto por la gente como por la producción, y tienen una relación mínima con su trabajo; solo actúan como mensajeros que comunican información de los superiores a los subordinados.

En el otro extremo esta el estilo 9.9, quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción. Son los auténticos "administradores de equipo", que son capaces de combinar y de interaccionar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

Otro estilo se identifica como administración 1.9 (denominado por algunos autores como "club de administración), en el cual los administradores tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción y se preocupan tan solo por la gente. Promueven un ambiente en el cual todo el mundo se relaja, es amistoso y feliz y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa.

En otro extremo están los administradores 9.1 (algunas veces denominado "administradores autócratas del trabajo"), los cuales se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tiene poca o ninguna preocupación por la gente, y son autócratas totales en su estilo de liderazgo.

El estilo intermedio es el estilo 5.5 donde se tiene una preocupación mediana por la producción y por la gente. Obtienen una adecuada, pero no sobresaliente producción. No fijan metas demasiado exigentes, y es posible que tengan una actitud más bien autócrata-benevolente hacia las personas.

Como es obvio, la malla gerencial es un mecanismo útil para identificar y clasificar los estilos de liderazgo. Pero no nos dice por que un líder cae en una parte u otra de la malla. Para descubrir esto, como admiten Blake y Mouton, se han de buscar causas fundamentales. Estas pueden encontrarse en aspectos tales como la personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad y entrenamiento del líder, el ambiente de la empresa, y otros factores situacionales que influyen en la forma de actuar tanto de los líderes como de los seguidores. Se muestra a continuación la malla gerencial de Blake y Mouton en la figura 1.2.

CAPÍTULO II

TEORÍAS RECIENTES

II.1 TEORÍAS SITUACIONALES.

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

Estas teorías se dirigen hacia el estudio de las situaciones y en la creencia de que los líderes son el producto de situaciones específicas. Un gran número de estudios han sido realizados sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente afectado por la situación de la cual emerge el líder y en la cual opera, es decir, esta teoría reconoce que hay una interacción entre el líder y el grupo, afirmando con esto que el ser humano tiende a seguir a aquellos a quienes percibe como medio para lograr sus propios deseos personales.(29).

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

Dentro de estas teorías se tomarán en cuenta principalmente las relacionadas con el modelo de contingencia de Fiedler y las teorías situacionales de Hersey y Blanchard, debido a que son las teorías más significativas del enfoque situacional del liderazgo (teorías situacionales) y que tuvieron una gran aceptación en las décadas anteriores, logrando la creación de procesos enfocados al desarrollo de habilidades directivas en una empresa (30).

II.1.1 *Teoría de contingencia de Fiedler.*

En su modelo de contingencia, Fiedler y sus asociados de la Universidad de Illinois combinaron en cierto modo el enfoque de rasgos personales y la situación en la cual se desarrollaba el liderazgo y han sugerido una teoría contingente del liderazgo.

La teoría de Fiedler implica que el liderazgo es cualquier proceso en el cual la capacidad de un líder para ejercer influencia depende de la situación de la tarea del grupo y del grado en que el estilo, la personalidad y criterio del líder se ajusta al grupo, es decir, los individuos se convierten en líderes no solamente a causa de los atributos de su personalidad, sino también de los diversos factores situacionales y de la interacción entre los líderes y la situación.

Los hallazgos y teorías de Fiedler se basan en un considerable volumen de investigación. Los grupos que él ha investigado y estudiado y con los cuales ha probado su hipótesis incluyen tripulaciones de bombarderos B-29, tripulaciones de tanques de guerra, pelotones de infantería, capataces y cuadrillas de acerías, ejecutivos de empresas, encargados de expendios de gasolina, grupos de estudiantes y líderes eclesiásticos.

Fiedler supone que un factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental de liderazgo del sujeto. Da ahí comienza por averiguar dicho estilo. Fiedler enunció dos estilos principales de liderazgo. Uno de ellos se orienta hacia la tarea y el otro se orienta básicamente hacia el logro de buenas relaciones interpersonales y hacia la obtención de posición de supremacía.

Para identificar si un líder se inclina hacia la tarea o hacia la gente Fiedler usó dos parámetros:

- 1) Sobre el colaborador menos preferido (CPM), evaluando en términos de con quién les gustaría trabajar a los miembros del grupo. Para ello elaboró un cuestionario que contenía dieciséis adjetivos antagónicos (como agradable-desagradable, eficientes-ineficientes, introvertidos-extrovertidos, hostil-amigable). En seguida el cuestionario pide al respondiente pensar en todos los compañeros de trabajo que ha tenido y describe a aquel con quién menos le ha gustado trabajar, clasificándolo en una escala de 1 a 8 para cada uno de los dieciséis conjuntos de adjetivos antagónicos.
- 2) Similitud supuesta entre oponentes (SSO), basándose en el grado en el cual los líderes perciben a los miembros del grupo como iguales entre sí. (14)

Fiedler piensa que, basándose en las respuestas a su cuestionario, puede determinar el estilo básico del liderazgo de los respondientes.

Si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (una alta puntuación), al respondiente le interesan primordialmente las buenas relaciones personales con ese compañero de trabajo. Es decir, si uno describe en términos positivos a la persona con quién menos le gusta trabajar, Fiedler clasificaría al sujeto como orientado a las relaciones interpersonales.

Por el contrario, si el compañero de trabajo menos preferido es visto en términos relativamente negativos (una puntuación baja), al respondiente le interesa principalmente la productividad y, por tanto, estará orientado a la tarea.

Se debe de tomar en cuenta que los resultados de este cuestionario colocan al respondiente en uno u otro estilo, ya que Fiedler supone que el estilo de liderazgo está fijo. (13). Esto es importante ya que si en una determinada situación se requiere un líder orientado hacia la productividad y si el sujeto en esa posición está orientado a las relaciones interpersonales, habrá que modificar la situación o sustituir al líder si quiere lograrse la máxima eficiencia.

Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es inato: no podemos cambiar nuestro estilo para adaptarse a las situaciones cambiantes.

Una vez evaluado el estilo básico del liderazgo, es preciso adecuar al líder y a su estilo con la situación. Fiedler ha aislado tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, definen los principales factores de la situación de los cuales dependen la eficiencia del líder y la productividad en el trabajo. Las tres dimensiones son:

- 1) *Poder del puesto*: Este es el grado hasta el cual el poder de una posición, a diferencia de otras fuentes de poder, como el carisma o el conocimiento empírico, capacita a un líder para hacer que los miembros de un grupo cumplan las ordenes, este es el poder que surge de la autoridad organizacional. Como Fiedler señala, un líder que cuenta con un poder del puesto claro y considerable puede obtener en una forma sencilla la adhesión del grupo que si no contará con tal poder.
- 2) *Estructura de la tarea*: Con esta dimensión, Fiedler tenía en mente el punto hasta el cual las tareas pueden describirse claramente y pueden hacerse responsable a la gente por ellas, en contraste con las situaciones en que la labor es vaga y carece de estructura. Cuando las tareas son claras, la calidad del desempeño puede controlarse más fácilmente, y los miembros del grupo pueden verse sujetos a una responsabilidad más definida por el desempeño que cuando las tareas son ambiguas.
- 3) *Relaciones Líder-Miembro*: Esta dimensión, que Fiedler considera como de suprema importancia desde el punto de vista del líder, puesto que el poder de la posición y la estructura de la tarea pueden en gran parte permanecer bajo el control de una empresa, está relacionada con la medida en que los miembros del grupo aprecian y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo.

Basándose en su estudio de más de doscientos grupos en los cuales comparó los estilos de liderazgo orientados a las relaciones interpersonales con los orientados a la productividad en las tres dimensiones situacionales.

Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la productividad tienden a realizar mejores resultados en situaciones que les eran favorables en extremo y en las que les eran muy desfavorables. Por tanto Fiedler predecía que, al afrontar una situación en donde las relaciones entre líder-miembro sean buenas y la orientación hacia la tarea es alta y la posición de poder no es muy fuerte, los líderes orientados a la productividad obtendrán mejores resultados.

Por su parte, los que están orientados a las relaciones interpersonales dan un rendimiento más alto en situaciones moderadamente favorables, es decir, con una relación entre líder-miembro deficientes, una estructura a la tarea alta y una posición de poder más o menos débil.

Buenas relaciones interpersonales son necesarias, pero no suficientes para un liderazgo efectivo a largo plazo. El gerente debe planear cuidadosamente su campo de acción con objeto de coordinar los esfuerzos hacia objetivos, y debe dedicar su atención al logro de objetivos específicos, así como al logro y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros del grupo y entre el mismo y sus subordinados. La percepción y el entendimiento precisos del poder del puesto, de la estructura de la tarea y de las relaciones líder-miembro, suministrarán el marco de referencia que puede emplear el gerente para escoger el estilo de liderazgo apropiado.

II.1.2 Teoría de Robert House.

Esta teoría que también es conocida como la teoría de la *ruta hacia la meta* es propuesta por Robert House, quien basándose en diversas teorías motivacionales, concibe como el estilo más efectivo de liderazgo es aquel en que los líderes ayudan a los subordinados a lograr tanto las metas de su empresa, como las personales, cono recompensas con dinero, ascensos y oportunidades de progreso y desarrollo.

Los líderes hacen lo anterior definiendo claramente las posiciones y los papeles organizacionales, eliminando los obstáculos para el desempeño, encausando la ayuda de los miembros del grupo hacia el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión del grupo, y el esfuerzo de equipo, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reduciendo los esfuerzos innecesarios y los controles externos, aclarando las expectativas de recompensas y haciendo diversas cosas más para satisfacer dichas expectativas.

Esta teoría sostiene que la consideración es de máxima ayuda para los subordinados en situaciones estructuradas y de mayor utilidad en las situaciones no estructuradas, la expresión "camino-meta" deriva de la creencia de que un buen líder

aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades.

Cuando las tareas no son claras, los subordinados aprecian que el líder aclare el camino que lleva al logro de las metas. Por su parte una gran consideración origina un alto grado de satisfacción en el empleado si está realizando tareas estructuradas o rutinarias.

Tratándose de trabajos bien definidos y estructurados, los intentos del líder por explicar los que ya son claros, serán vistos por el subordinado como redundantes y hasta insultantes.

Conforme a esta teoría, el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento de los líderes es motivacional en la medida en que 1) Hace que la satisfacción de necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño y 2) Ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento.

House explica los efectos de cuatro clases de conductas del líder, estas conductas pueden tener efecto en la satisfacción de los subordinados, en la aceptación del líder y en la esperanza de recompensas personales. Las cuatro conductas a las que se hace referencia son:

- 1) *Liderazgo soportivo*: se refiere a conductas que incluyen consideración a las necesidades de los subordinados, mostrando interés por ellos, en su bienestar, comodidad y creando un clima amistoso y placentero.
- 2) *Liderazgo participativo*: Este está caracterizado por el interés de información, poder e influencia entre los supervisores y los subordinados.
- 3) *Liderazgo instrumental*: Aquí las actividades de los subordinados están planeadas, organizadas, controladas y coordinadas por los líderes.
- 4) *Liderazgo orientado hacia el logro y la realización*: Este estilo está caracterizado por líderes que establecen metas desafiantes a los subordinados, prometiendo un alto nivel, pretendiendo un mejoramiento en el cumplimiento del deber y demostrando un alto grado de confianza en el que el subordinado logre asumir responsabilidades.

Esta teoría de la ruta hacia la meta es especialmente válida para puestos de alto nivel y en tareas donde el líder pueda tener una decisiva influencia en el establecimiento de un ambiente propicio en el trabajo.(21).

II.1.3. Teoría de Vroom & Yetton.

Esta teoría también conocida como la *teoría del modelo prescriptivo* es la más reciente innovación en las teorías de contingencia. Esta teoría es propuesta por Victor Vroom y Phillip Yetton, relaciona el liderazgo y la participación, con la toma de decisiones.(50).

Al reconocer que las estructuras de trabajo presentan diversas exigencias en actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea.

El modelo de Vroom y Yetton es normativo: ofrece un conjunto secuencial de papeles que debe ser seguido al determinar la forma y el grado de participación en la toma de decisiones, determinados por distintos tipos de situación, este modelo incorpora siete contingencias y cinco estilos de liderazgo.

El modelo supone que cualquiera de los cinco comportamientos son posibles en determinadas situaciones, los estilos son:

- I) *Autocrático I (AI)*: Se resuelve el problema o se toma la decisión usando la información disponible en ese momento.
- II) *Autocrático II (AII)*: Se recaba la información necesaria de los subordinados y luego se decide la solución del problema sin recurrir a alguien más. El papel que desempeña el subordinado en la toma de decisiones se limita a suministrar la información sin que produzca ni evalúe otras soluciones.
- III) *Consultativo I (CI)*: Se comparte el problema en forma individual con los subordinados relevantes, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Luego se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- IV) *Consultativo II (CII)*: Se comparte el problema con los subordinados en grupo, obteniéndose colectivamente sus ideas y sugerencias. Después la decisión tomada puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- V) *Grupo II (GII)*: Se comparte el problema con los subordinados en grupo, y junto con ellos se generan y evalúan alternativas y se trata de alcanzar el consenso en una sola solución.

Este modelo mezcla estos estilos con siete contingencias, las cuales se representan con siete preguntas designadas con las letras A a G, al contestar "sí" o "no"

a ellas, el líder puede llegar al comportamiento que es más preferido entre los cinco estilos, esto es, el grado de participación de que debe valerse.

Las siete preguntas son:

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

En la figura II.1 se observa que, basándose en las respuestas a las preguntas A a G, el líder sigue el árbol de decisión hasta llegar a su final. La designación en el extremo de la rama (AI, AII, CI, CII, GII) indica al líder que ha de hacer.

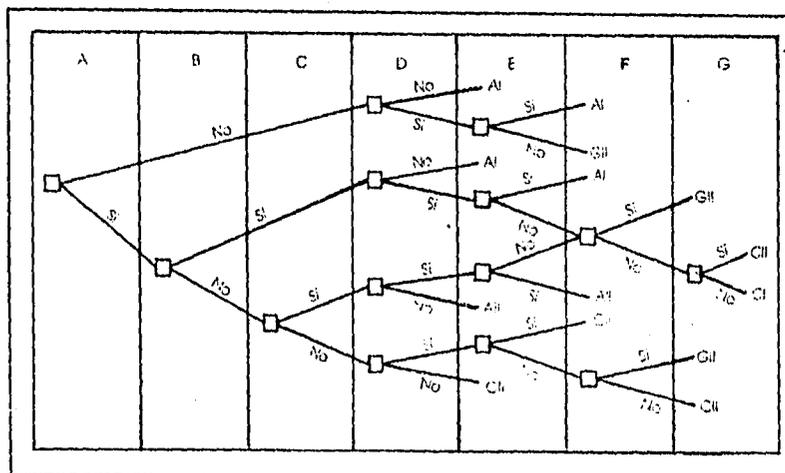


Figura II.1 Árbol de decisión de Vroom & Yetton.

Esta teoría hace recomendaciones administrativas específicas de las que carecía el modelo de Fiedler (véase la teoría de Fiedler). La idea de Vroom y Yetton es que se puede ayudar a un líder a desarrollar un criterio de diagnóstico para predecir que hacer en determinadas situaciones y sugieren que se puede cambiar de líder autocrático a líder participativo.

Este modelo ha confirmado así mismo que la investigación sobre el liderazgo debe dirigirse a la situación y no a la persona. Quizás sea preferible hablar de situaciones autocráticas y participativas más que líderes autocráticos y participativos.

No olvidemos, que lo anterior es una discrepancia fundamental con la teoría de Fiedler. Este recalca el cambio de situación para ajustarse a las características propias del líder, ya que Vroom y Yetton demuestran que los líderes no son rígidos, sino que pueden adaptar su estilo a las situaciones.

II.1.4 Teoría de Hersey P. & Blanchard. K.

Una de las teorías de liderazgo de mayor uso es la teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (19). Esta teoría es utilizada como uno de los principales instrumentos de entrenamiento administrativo en compañías tales como Mobil Oil y Xerox.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se centra en los seguidores. La importancia concedida a los seguidores refleja que son ellos los que aceptan o rechazan al líder.

Sin importar lo que el líder haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en otras teorías sobre el liderazgo.

Partiendo del grid de dirección de Blake y Mouton, Hersey y Blanchard proponen dividir el anterior esquema no solo en cinco partes que determinan el comportamiento, sino en cuatro zonas. Cada zona representa características específicas y cualquier tipo de liderazgo puede quedar integrado en cualquiera de estas cuatro zonas. A continuación se presenta en la figura II.2 las cuatro zonas.

Alta Relación	Alta Relación
Baja Tarea	Alta Tarea
Baja Relación	Baja Relación
Baja Tarea	Alta Tarea

Figura 11.2. Diagrama de Hersey y Blanchard

También a estas zonas ellos las llaman "estilos básicos" y estos son:

- 1) *Estilo rector* (Alta tarea, Baja relación): Esto consiste en tomar decisiones y dar instrucciones precisas.
- 2) *Estilo persuasivo* (Alta tarea, Alta relación): Este estilo es escuchar la opinión de los subordinados y tomar decisiones en base a ello.
- 3) *Estilo apoyar* (Baja tarea, Alta relación): Este estilo consiste en escuchar al subordinado y apoyarlo en sus decisiones.
- 4) *Estilo delegar* (Baja tarea, Baja relación): Aquí solo se le dice al subordinado cuales son los objetivos a lograr.

Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, que para Hersey & Blanchard depende de la madurez de los seguidores. Según la definición de madurez de Hersey & Blanchard, designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento, la madurez consta de dos componentes principales: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas, los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros. La madurez psicológica denota la disposición y motivación para hacer algo, quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo, ya que están motivados intrínsecamente.

Estos autores presentan la relación existente entre la madurez al trabajo y los estilos de liderazgo apropiados, que deben utilizarse según los empleados van avanzando de la inmadurez a la madurez.

El estilo de liderazgo apropiado a niveles determinados de madurez de los empleados representados por la *curvilinea*, la cual atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo de la figura anterior.

Esta curva demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente. El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo). Los niveles de madurez son los siguientes:

M1 (Madurez 1): El individuo no quiere ni puede asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en si mismo.

M2 (Madurez 2): El individuo no quiere ni puede hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.

M3 (Madurez 3): El individuo puede, pero no quiere hacer lo que el líder desea.

M4 (Madurez 4): El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

Esta teoría considera que a medida que pasa el tiempo el movimiento normal de una situación de liderazgo debe ser de madurez 1 (M1) a Madurez 4 (M4) y en consecuencia de estilo 1 a estilo 4 (E1 a E4), con movimiento gradual conforme el empleado se muestre más maduro, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a la baja tarea que es delegar. A continuación se muestra en la Figura II.3 el diagrama de Hersey & Blanchard incluyendo la curvilinea de madurez

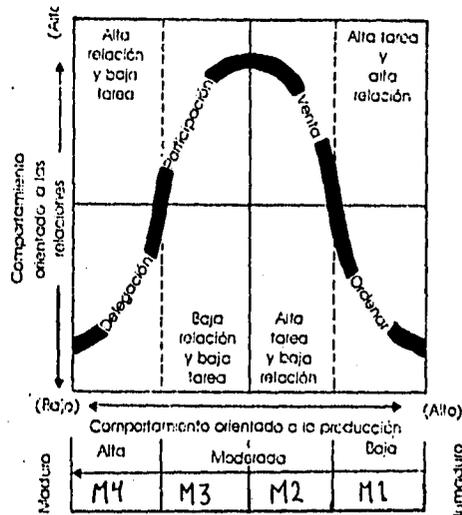


Figura II.3 Diagrama de Hersey & Blanchard con la curvilinea de madurez

A diferencia de Blake y Mouton, se encontró que en los cuatro estilos había líderes exitosos, coincidieron con las investigaciones de Fiedler ya que observaron que el éxito del liderazgo no se debía al estilo del liderazgo, sino a la situación en la que se desenvolvía el líder, además pudieron prever un factor extra que era el desarrollo de la madurez de los subordinados. Este desarrollo de la madurez de los subordinados dependía de dos grandes aspectos: 1) el "interés" que ponían los subordinados a la tarea la cual medía el entusiasmo del subordinado por terminar dicha tarea y 2) la capacidad que el subordinado tenga para concluir la, ambas tienen que ver con los conocimientos y experiencias que tengan en la labor.

II.1.5 Teoría de Reddin. o de la 3-D

Reddin (38) enfatiza en el concepto de efectividad, como aspecto básico a seguir en el ejercicio de la administración y gerencia efectiva. En esta teoría no se maneja un estilo ideal de liderazgo, como en la teoría de McGregor, Likert, y Blake y Mouton, pues esto equivale a generalizar a todas las situaciones organizacionales, resultando esto un error.

Esta teoría se fundamenta en cuatro estilos básicos: *Separado, Integrado, Relacionado y Dedicado*, aunado a ello dos elementos básicos del comportamiento gerencial: La orientación a la tarea y la orientación hacia las relaciones.

Reddin brinda una teoría muy completa que maneja un gran número de opciones y elementos como la tecnología y el constante cambio.

Este autor considera que dentro de sus cuatro estilos básicos, ninguno es más o menos efectivo que otro. Su efectividad dependerá de la situación en la cual se use. Estos cuatro estilos básicos tienen cuatro equivalentes menos efectivos, dando lugar a ocho estilos gerenciales, los cuales se ilustran en la figura II.4

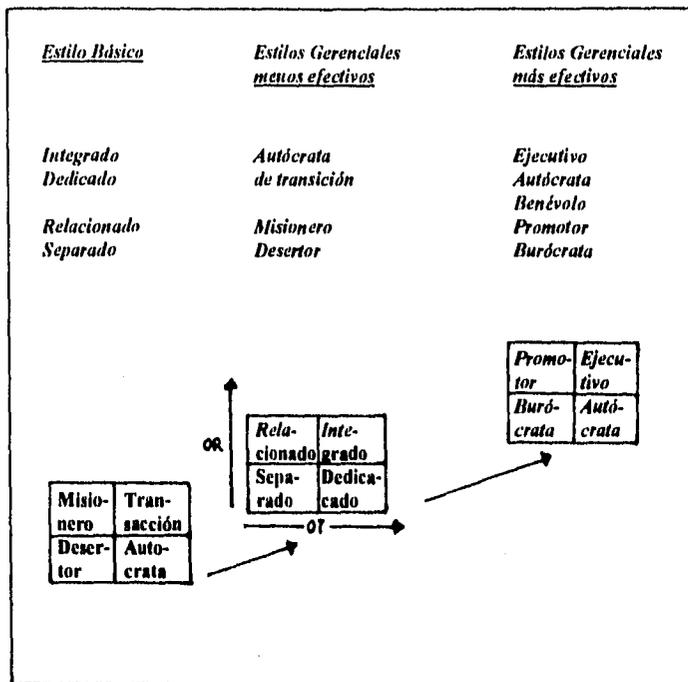


Figura II.4 Modelo de estilos 3-D

La descripción de los estilos gerenciales es la siguiente

- 1) *Gerente separado*: Se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Estos gerentes se encuentran en finanzas, contabilidad, personal, procedimiento electrónico de datos, investigación y desarrollo, en el gobierno y en los departamentos de control de oficinas de alto nivel.

Existe énfasis en la exactitud, conservadurismo, prudencia y no integración. Este gerente toma una actitud impersonal y su efectividad tiende a decaer a medida que aumenta la cantidad de cambio requerido. No se interesa por aumentar la producción como tal, prefiere reducir los costos más bien que aumentar las ganancias. Los niveles de gestión se designan a través de símbolos de estatus, tales como escritorios y oficinas.

- 2) *Gerente desertor*: Trabaja según lo fija el reglamento, manifestando interés mínimo en la producción, ya que la abandona, no gusta de las responsabilidades y compromisos. Carece de creatividad y originalidad. Es

renuente al cambio, por lo que no coopera y no se comunica. Tiende a ser separado en la situación inapropiada.

- 3) *Gerente Burócrata*: Sigue órdenes, reglamentos y procedimientos. El estilo burocrático es simplemente el estilo esperado utilizado en forma inapropiada. El burócrata produce muy pocas ideas, no fomenta la producción y realiza poca tarea de desarrollo de sus subordinados. Este gerente tiene éxito por que produce las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y no se mezcla en los problemas de los demás.
- 4) *Gerente relacionado*: Se orienta hacia la gente, se encuentra a menudo en la dirección de personal, capacitación o investigación y a veces en la dirección de grandes oficinas administrativas. Se caracteriza por tener confianza en la gente. Es efectivo para dirigir trabajadores profesionales y para algún tipo de trabajo de desarrollo y capacitación. Mantiene largas conversaciones con los trabajadores para adquirir información pertinente.
- 5) *Gerente misionero*: Emplea el estilo relacionado en una situación en la que es inapropiado. Antepone los problemas humanos en una situación en la que realmente no exigen prioridad. Los problemas humanos los resuelve por promoción y aumento de sueldo. El misionero se une tanto a las necesidades personales, que abandona su papel de gerente.
- 6) *Gerente promotor*: Surge cuando el estilo relacionado se emplea en forma apropiada. Tiende a desarrollar los talentos de los demás y a producir una atmósfera creativa, logrando así la autoexpresión y autocontrol del subordinado.
- 7) *Gerente dedicado*: Dirige básicamente la tarea de los demás. Se encuentra en trabajos de producción, en la cima de empresas construidas por ellos mismos y en cargos operativos superiores. Se caracteriza por identificarse con la tecnología. Es efectivo en situaciones de crisis, pues él solo tiende a definir el problema y la vía de solución. Se caracteriza por trabajar mucho en poco tiempo.
- 8) *Gerente autócrata*: Este surge cuando se utilizan la conducta dedicada en forma no apropiada. Este gerente toma todas las decisiones. No le ocupan las relaciones ni tiene confianza en la gente. Se caracteriza por sobre valorar los instrumentos de control tales como la evaluación de méritos, información sobre eficiencia. Muchos le temen y no le tienen simpatía.
- 9) *Gerente autócrata-benevolento*: Es más considerado que el autócrata puro. Se caracteriza por conocer bien los métodos de la compañía. Es dedicado, muestra tener iniciativa. Es trabajador y enérgico, dedicado a su trabajo.

Tiene conciencia del costo, de las ganancias, de las ventas y se caracteriza por lograr resultados.

- 10) *Gerente integrado*: Se orienta hacia las tareas y hacia las relaciones. Sus técnicas motivacionales se basan en la fijación de objetivos e ideales globales. Estructura de tal forma a la organización que logra una alta cooperación entre el personal, pues hace énfasis en la participación y en la poca diferenciación del poder.
- 11) *Gerente de transacción*: Este se inclina ventajosamente tanto a la orientación de la tarea como a las relaciones. Cree que la producción óptima es un sueño.
- 12) *Gerente ejecutivo*: Se caracteriza por fijar normas elevadas de producción y desempeño, tratándose de adaptarse a las diferencias individuales. Sabe canalizar el desacuerdo y los conflictos de trabajo, considerándolos como algo normal.

Para él no existen diferencias de poder entre él y los demás, solo cuenta la experiencia. Responde a las exigencias reales del sistema sociotécnico. Se interesa por cimentar lealtad en sus subordinados, logrando una gran autoestima personal por parte de estos

Estos ocho estilos gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercera dimensión: **la efectividad**.

Para Reddin la efectividad gerencial debe ser definida en términos de producto y no de insumos. Considera además que las descripciones de las tareas y de funciones no ayudan al gerente a incrementar su efectividad, ya que inhiben su efectividad.

La efectividad gerencial, para Reddin posee tres destrezas, razón por la que se le conoce como teoría 3-D, siendo estas las siguientes:

- 1) *Persertividad de situación*: Se caracteriza por la habilidad para poder realizar un adecuado diagnóstico de la situación.
- 2) *Flexibilidad de situación*: Es la habilidad que tiene un gerente para cambiar su estilo de liderazgo en concordancia con la situación cambiante.
- 3) *Gestión de situación*: Destreza para cambiar las exigencias de estilo de uno o más elementos de situación de modo que aumenta la efectividad de gestión..

El que los gerentes posean las tres dimensiones anteriores, les permitirá adquirir efectividad gerencial.

Este autor considera que la efectividad de un gerente dependerá si este cuenta con un amplio repertorio de estilos gerenciales, lo que le brindará mayor efectividad, puesto que un gerente con reducido repertorio de estilos gerenciales tenderá a ser menos efectivo

.II.1.6. Teoría Z (Teoría Japonesa)

William Ouchi (35) habla de una teoría de liderazgo ideal: La teoría "Z", esta teoría se basa en la confianza, delicadeza e intimidad, ya que piensa que sin ellas ningún ser humano puede tener éxito.

Confianza en el individuo, para que así pueda desarrollarse como tal dentro de la empresa. La virtud de la delicadeza, y de la sutileza, para poder guiar a la persona, pero, sin imponérsele. Para lograr que la confianza y la prudencia se den, es a través de una estrecha cercanía.

La teoría Z tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, y tecnológicos, con el objetivo de incrementar su nivel de productividad, cultivando el talento del colaborador, creando nuevas estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de la administración totalmente nuevos

Los elementos importantes que conforman la teoría Z son:

- 1) *Confianza en las relaciones:* Sin confianza, cualquier relación humana tendrá que caer inevitablemente en un conflicto. Todo es posible si se tiene una firme esperanza en los demás.
- 2) *Implicación:* La toma de decisiones a su nivel mínimo, donde están los hechos, lo que el pueblo ayuda a crear, ellos lo respaldarán.
- 3) *Comunicación:* El individuo desca saber, y conocer todo lo que se relaciona con su medio de trabajo.

La ignorancia lastima, hierde su orgullo, es un insulto a su inteligencia, despierta temores y se traduce en resultados que van en contra de la productividad. En este tipo de organizaciones se tienen mayores expectativas, fijan objetivos que se encuentran por encima del nivel ordinario por que así se logrará el entusiasmo y harán que el ser humano se esfuerce.

El orgullo, la satisfacción, son el producto de cumplir con esas tareas difíciles, que implican un reto para quien se propone alcanzarlas. Esta teoría Z dio auge para que diferentes autores estructuraran mejor dicha teoría.

Uno de esos autores fue Etrauss (52) el cual explica que esta teoría está principalmente enfocado a un grupo paternalista al cual se le van a incluir necesidades sociales y de estima.

Etrauss establece que en esta teoría la gente quiere sentirse importante, quiere ser informada, quiere pertenecer a un grupo de trabajo y quiere que se le reconozcan sus méritos.

Dentro de una organización Z se ofrecerán empleos por periodos largos, existirá rotación de personal dentro de la empresa, se contará con los datos e información más actualizada, habrá confianza mutua con un gran sentido de responsabilidad colectiva. La toma de decisiones tendrá bastante participación de todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por una consecuencia al tomar esa decisión ,o sea, entran al proceso

II.2 TEORÍAS INTEGRACIONISTAS

Este tipo de teorías consiste principalmente en adaptar una teoría de desarrollo psicológico a las investigaciones hechas sobre liderazgo. Estas teorías tratan de encontrar como una situación balancea la relación entre atributos, el comportamiento del líder y su eficiencia como tal.

Dentro de este tipo de teorías se mencionarán los trabajos relacionados con el liderazgo carismático, transaccional y transformacional, así como algunas teorías que informan acerca de un fenómeno extraño relacionado con el liderazgo efectivo que en algunas organizaciones se presenta como un problema que genera conflicto y provoca la caída de dicha empresa. Cabe mencionar que estas últimas investigaciones son de reciente descubrimiento por lo cual todavía no se han perfeccionado y todavía se encuentran en fase experimental y a nivel de investigación psicológica

11.2.1 Liderazgo Carismático, Transformacional, Transaccional y liderazgo de grupos autoritarios.

Estos estudios incluyen simultáneamente estudios acerca de los rasgos, comportamiento y situaciones en las que son efectivas y la forma en que usan su influencia y poder, para determinar cual es el liderazgo más efectivo.

El liderazgo *carismático* depende de las cualidades mágicas del líder individual. No hay reglas ni reglamentos. El carisma es más un concepto de poder que de autoridad, debido a que depende de las características personales más que el puesto. (51).

Los principales indicadores de un liderazgo carismático son:

- 1) Incuestionable aceptación.
- 2) Confianza absoluta en el líder.
- 3) Afecto y respeto por el líder.
- 4) Obediencia.

Los principales autores que hacen estudios acerca de este tipo de liderazgo son House y Conger.

El liderazgo *transaccional* es el cual en el que el líder y el seguidor están de acuerdo sobre lo que el seguidor necesita para estar en posición de ser recompensado y evitar de esta forma un castigo, es decir, que cuando se lleva a cabo un trabajo, el líder apela al beneficio personal de sus trabajadores. Este tipo de liderazgo fue estudiado por Burns.

El liderazgo *Transformacional* está formado por líderes que tratan de elevar la conciencia del subordinado apelando a "valores" o "ideales" con los que se trata de lograr un cambio en la organización. Las principales características del liderazgo *transformacional* son:

- 1) Liderazgo carismático.
- 2) Liderazgo individualizado.
- 3) Estimulación intelectual.

El liderazgo de *grupos autoritarios*, está dirigido a aquellos empleados que son autónomos y se dirigen así mismos.

Tanto como Joseph Finkelstein y David Newman, señalan que los importantes "agentes de cambios" de gran tecnología como sería microcomputadores, la producción integrada por computadora, las telecomunicaciones globales, la ingeniería genética y técnicas similares, han cambiado los métodos tanto de producción como de operaciones de manera muy radical, y por tanto los métodos antes eficaces de liderazgo ahora resultan obsoletos.

Tanto Charles C. Manz como Hersey P. Sims, también se dedican a hacer estudios de grupos autodirigidos y revelan que los papeles directivos menos formales y tradicionales, colaborador y coordinador son más eficaces que el papel más formal y tradicional que hace el líder.

11.2.2 Teoría de los riesgos del liderazgo.

El liderazgo efectivo, generalmente se relaciona con una valoración positiva, por que se le supone un soporte importante para el éxito de las empresas. Esta situación motiva a que las autoridades de las empresas, en sus distintos niveles, estratégicos, medios y operativos, desarrollen sus capacidades de liderazgo y las ocupen en pro del logro de los objetivos organizacionales.(1).

Por otra parte los círculos académicos elaboran teorías, modelos y técnicas a través de las cuales buscan explicar el fenómeno del liderazgo, identificando condiciones para su aplicación efectiva, como también proponiendo métodos por medio de los cuales, los ejecutivos, pueden mejorar sus capacidades para orientar e influir la conducta de las personas en la organización.(16).

La valoración efectiva del liderazgo descansa en el supuesto de que los resultados que se obtienen de él son necesariamente positivos para la empresa. Se entiende que en la medida que las autoridades aprenden y aplican sus capacidades de influencia sobre las personas y grupos se van logrando resultados benéficos para toda la organización.

En ocasiones, el liderazgo siendo efectivo en su influencia, sobre el comportamiento de las personas, puede dar lugar a un proceso interactivo entre el líder y seguidores que arroje resultados altamente perjudiciales para el quehacer organizacional y dar lugar a estrepitosos fracasos.

Estudios hechos por psicólogos nos muestran los peligros a los que pueden estar expuestas las personas, las organizaciones, y la humanidad en general, en situaciones en las que la autoridad ejercen su poder en forma omnipotente y omnisciente. Estos estudios hacen ver, que en ciertos casos, las interacciones entre autoridad y subalternos son vulnerables de incurrir en percepciones excéntricas de la realidad y de si mismos, de lo

cual se originan acciones irracionales que pueden resultar altamente incoherentes con la naturaleza objetiva de la realidad que se enfrenta en la organización.

Un estudio realizado por Miligram alerta sobre los efectos perniciosos que pueden tener el ejercicio de la autoridad sobre las personas, organizaciones y comunidades en general.

Su investigación muestra cuan propensos somos los seres humanos a aceptar la influencia de la autoridad y a actuar irreflexivamente en congruencia con las órdenes.

La investigación que tomó forma de un experimento, se llevó a cabo en los Estados Unidos, participando más de mil personas de los más diversos orígenes sociales, económicos, religiosos, étnicos y de rasgos psicológicos. El estudio reveló una fuerte propensión a causar daño físico a un ser humano, llegando incluso al riesgo de provocar la muerte, como resultado de las órdenes y de la comunicación persuasiva que ejercía la autoridad.

Personas inteligentes y poseedoras de una moral humanista, e incluso religiosa, revelaron una disposición a actuar en forma extraordinariamente agresiva y cruel, en divorcio con su capacidad de razonamiento. El experimento consistió en una simulación para evaluar los efectos del castigo sobre la memoria, se dispusieron aditamentos físicos para simular descargas eléctricas sobre una persona que hacía las veces de aprendiz, el cual era un actor profesional que dramatizaba los efectos de las descargas que se le propinaban. Otra persona actuaba como la autoridad, la autoridad al igual que la víctima, estaban enterados acerca del carácter simulado de la experiencia. El tercer actor era el victimario, a quien le correspondía propinar las descargas eléctricas a la víctima. El victimario desconocía el carácter de la simulación, por lo que sus reacciones ante la situación eran reales y auténticas. El rol del victimario fue desempeñado por una gran cantidad de personas, de las cuales dos tercios fueron leales a responder a las órdenes de la autoridad para propinar descargas eléctricas, estando en conocimiento de que sus acciones podían causar a la víctima daños físicos severos e incluso ponerla en riesgo de muerte.

Previo a la realización del estudio, a cuarenta psiquiatras se les pidió que predijeran el número de personas que administrarían descargas eléctricas en forma creciente. Muchos de los psiquiatras predijeron que la mayoría de los sujetos no continuaría aplicando descargas después de que la víctima hiciera su primera petición de ser liberado. Sin embargo, el 62% de las personas obedecieron la orden de la autoridad, más aún, las personas prosiguieron con las descargas hasta el extremo de los 450 Volts, a pesar de los gemidos, protestas y silencio que manifestaba la víctima.

Los resultados de esta investigación dejan evidencia de la vulnerabilidad de la naturaleza humana para acoger, aceptar y responder a las influencias de la autoridad en forma irreflexiva e inconsciente, ignorando las consecuencias de las acciones que se ejecutan. Con certeza se puede afirmar que la obediencia extrema a la autoridad no es un

fenómeno que está presente exclusivamente en las organizaciones militares y para militares, sino que también ellas están presentes en el mundo de las empresas. En ellas, también las personas son afectadas por la obediencia extrema a las opiniones, interpretaciones y ordenes de la autoridad.

Irvin Janis, psicólogo norteamericano, realizó estudios sobre los efectos nocivos que el ejercicio efectivo del liderazgo puede tener en las decisiones que se llevan a cabo en grupos. Su investigación es de índole histórico, y en ella se examina distintos acontecimientos de relevancia mundial, entre otros la conducta del almirantazgo norteamericano en el periodo previo al ataque japonés de Pearl-Harbour, y las decisiones tomadas por el presidente Kennedy y sus asesores para invadir bahía de Cochinos en Cuba. En el estudio se hace un análisis del comportamiento del líder y del grupo en sus respectivas decisiones, concluyendo que todos ellos son expresiones del fenómeno que Janis denomina *el pensamiento del grupo*.

El *pensamiento del grupo* es una forma particular del comportamiento en la interacción entre el líder y los seguidores, el cual se caracteriza por la existencia de una baja tolerancia al conflicto dentro del grupo, censurándose la expresión de opiniones discrepantes y de cualquier diferencia que pueda amenazar el consenso que se va alcanzando entre las personas en el proceso de decisiones.

Janis hace ver que la cohesión que despierta el líder entre los seguidores, por sus características carismáticas y de poder legítimo, induce a que las personas en el grupo manifiesten una actitud de complacencia para con las opiniones del líder, siendo particularmente sensibles de censurar cualquier discrepancia con su parecer, y que pueda quebrar el consenso, que el grupo ha alcanzado en sus decisiones.

El pensamiento de grupo supone la existencia de una alta propensión entre las personas al conformismo social, creándose una atmósfera de extrema complacencia, reprimiéndose sentimientos e ideas que puedan cuestionar en forma útil los cursos de acción que están siendo adoptados por el grupo, pero las cuales no son expresadas por temor de alterar el estado de avenencia y amabilidad entre las personas.

Paradójicamente, la condición de cohesión que despierta el líder entre sus seguidores, que en las teorías de comportamiento es señalado como un resultado deseable, en el estudio de Janis se advierte sobre los efectos nocivos que la cohesión puede acarrear sobre la conducta colectiva en procesos de toma de decisiones. Se entiende que el líder puede despertar tal nivel de compromiso y adhesión entre las personas bajo su mando que estas experimentan una suerte de bloqueo en su capacidad de razonamiento para impugnar los juicios del líder, o bien, estando en capacidad de utilizar su razonamiento para cuestionar dichos planteamientos, las personas se ven reprimidas de manifestarlos por el temor de proporcionar una situación negativa que no sea del agrado de la autoridad.

De lo anterior, se deduce que un liderazgo poderoso en despertar adhesión en los seguidores puede ser un elemento inhibitor para que las personas actúen racionalmente, utilizando sus capacidades analíticas en el procesamiento de información para la toma de decisiones. Las situaciones en las que se cuestiona la autoridad del líder puede ser interpretada como una desaprobación, con consecuencias nocivas para la estima personal, y eventualmente para las proyecciones de carrera dentro de la organización. El amor que entrega el líder a sus seguidores, en cuanto figura paterna, puede ser un potente factor que lleve a inhibir retroalimentaciones negativas, por el riesgo, quizás fantasioso o real, de perder su favoritismo.

Por otro lado, también se advierte que las opiniones colectivas sostenidas por un grupo, pueden también ser un factor poderoso para inhibir las discrepancias respecto a hechos u opiniones individuales. Discrepar con los juicios de un grupo puede ser una experiencia traumatizante, que derive en sanciones y que ponga en cuestionamiento la identidad social de la persona. Ante la anticipación de tal riesgo, las personas pueden optar por silenciar las discrepancias, no obstante que su razón les indique lo contrario.

El fenómeno de *pensamiento de grupo* señala que probablemente lo frecuente es encontrar en las personas una disposición a compartir creencias colectivas, y adherirse a los juicios de la autoridad, independientemente de cuan discrepantes resulten con la realidad objetiva que se enfrente.

Janis identifica síntomas que son característicos del *pensamiento de grupo*. Uno es la tendencia a disminuir las advertencias y las retroalimentaciones negativas que cuestionan el curso de la acción que sigue el grupo en sus decisiones, las cuales si fueran atendidas debidamente podrían, eventualmente, permitir una revelación de los supuestos o hechos en los cuales se ha basado el razonamiento colectivo.

Un segundo síntoma es que las personas que son víctimas del pensamiento grupal creen firmemente en la moralidad inherente del grupo, lo que les lleva a desatender las implicaciones morales y éticas de sus decisiones. El grupo incurre en un narcisismo extremo en que las personas se perciben como poseedoras de la verdad y del bien y, en tal decisión ignoran en que medida sus acciones pueden ser reprobables en su dimensión ética.

Un tercer síntoma es la tendencia del grupo a percibir la realidad en forma estereotipada, particularmente en lo que se refiere a aquellos que son adversarios o enemigos. A los adversarios se les subvalúa ya sea en términos de débiles, estúpidos o perversos, lo cual restringe las oportunidades para examinar con objetividad la realidad.

Un cuarto síntoma es la presión que se ejerce sobre cualquier individuo que exprese dudas sobre los juicios e ilusiones compartidas por el grupo. Las discrepancias son juzgadas como una forma de deslealtad, con lo cual se desestimula el que las personas participen reflexivamente y de forma autónoma, lo cual incide fuertemente en la calidad de las decisiones que se adopten.

Un último síntoma consiste en la presencia de personas que actúan en un rol de "aisladores", que filtran la difusión de información para proteger al líder y a los miembros de fuentes potenciales de discrepancias respecto a las decisiones que han sido tomadas por el grupo.

Los resultados del estudio de Janis, dejan ver que la ocurrencia del *pensamiento de grupo* es una situación que afecta severamente la calidad de las decisiones. Las interacciones que ocurren entre el líder y seguidores, y entre estos, muestra una acentuada desviación de la lógica y racionalidad que se requiere para la solución de problemas en forma efectiva y eficiente. Esto lleva a considerar que los grupos que presentan una condición de alta cohesión deben enfrentar decisiones en forma colectiva pueden ser particularmente vulnerables a evolucionar en un estado de *pensamiento de grupo*.

La última observación acerca de lo pernicioso del *pensamiento de grupo* no debe llevar a la conclusión de evitar la toma de decisiones en forma colectiva. Está ampliamente demostrado que el trabajo en grupos es ventajoso para las tareas en la organización, y por lo tanto útil de emplear. El asunto a considerar es impedir que tales ventajas malogren por la excesiva orientación hacia el conformismo social que puede surgir de la interacción entre sus miembros. El líder del grupo tiene una responsabilidad básica para que no se malogre la potencialidad de los recursos que existen en la interacción humana para la solución de problemas.

Foile á Deux es un fenómeno originalmente estudiado en la psiquiatría, el cual también resulta pertinente y útil para identificar, describir y explicar procesos interactivos entre autoridad y subalternos en las organizaciones.

Posterior observaciones han concluido que es un fenómeno que también se presenta en situaciones colectivas, en las cuales grupos enteros de personas se ven influidos por ideas ilusorias que tiene una persona en particular. La intensidad y persistencia de este proceso de influencia es variable, dependiendo en parte de las reacciones que adopten las personas influenciadas.

La ocurrencia de *Foile á Deux* supone, por una parte, la presencia de un líder que da lugar a procesos de influencia cuya naturaleza puede ser de índole excéntrico o extraña a la racionalidad que demandan las tareas organizacionales.

Las personas en esta condición tienen dificultades en el manejo de las fronteras entre su mundo interno y la realidad externa, objetiva y actualizada, sus percepciones de la realidad están teñidas de fantasías e ilusiones que pueblan su mundo interno, afectando por lo tanto, la forma en que se entiende y abordan las tareas de la organización.

Por otra parte *Foile á Deux* supone que el líder con tales características psíquicas da lugar a una forma de contagio socio emocional en aquellos que son sus seguidores, de

modo que asimilan, en distintos grados de intensidad, las ilusiones sostenidas por el líder. Los seguidores no solo pueden ser blancos pasivos de las irracionalidades del líder, sino que también, aceptan y comparten la ilusiones del mismo. *Foile à Deux* aparentemente crea una situación de interacción entre el líder y sus seguidores que es de naturaleza simbiótica. La manifestación del fenómeno es probable que acontezca en grupos que desarrollan una estrecha relación entre las personas y durante un periodo de tiempo prolongado.

Foile à Deux supone el establecimiento de fuertes lazos de dependencia entre el líder y sus seguidores, y entre estos entre sí, ante la cual se tiende a reforzar una identificación con el líder como recurso para evitar la separación del grupo. El avance en el proceso de *Foile à Deux* lleva a que la irracionalidad en la interacción es alimentada recíprocamente tanto por el líder como por los subordinados. Ambas partes son dependientes entre sí, por lo que ocurre una identificación recíproca

En la relación entre el líder y seguidor, inconscientemente se experimentan sentimientos de hostilidad, relacionados con la dependencia recíproca que se desarrolla, dicha hostilidad es reprimida ante el temor de quiebre de las relaciones de las cuales ambos son dependientes. La hostilidad es externalizada y atribuida a otros, lo cual suele formar parte de las ilusiones paranoicas. El líder es temeroso de perder las relaciones con los otros si la ilusión no es aceptada, por lo cual no tiene otra opción que inducir a las personas a que participen en dichas ilusiones. Si los seguidores se resisten, el líder puede expresarles en forma abierta su hostilidad, lo cual despierta en ellos ansiedad y culpa, se sienten ante la amenaza de perder las ventajas de las relaciones de dependencia, ante lo cual optan por la identificación con el líder y aceptar la hostilidad proyectada en los demás.

Parte de el propósito de presentar este tipo de investigación es advertir sobre los riesgos del liderazgo efectivo. La advertencia ha sido planteada en forma de que en ciertas situaciones, el liderazgo ejercido por la autoridad es potencialmente efectivo en influir sobre la conducta de las personas pero la influencia ocurre dentro de un proceso interactivo que es pernicioso para la organización y para las personas que participan en ella.

En general, el liderazgo efectivo y pernicioso se ha entendido como resultado de la interacción entre líder y seguidor, entre los cuales se produce una forma de conducta y fantasías irracionales que se distancian de la lógica y racionalidad mínima para enfrentar las tareas y problemas en las organizaciones.

Se presentaron estudios empiricos que permiten ilustrar en detalle la naturaleza pernicioso que en ocasiones puede incurrir el liderazgo. Primeramente se examinó la propensión que existe en la naturaleza humana a tener una obediencia extrema para con la autoridad, lo cual fue descrito en el experimento efectuado por Milgram. Posteriormente se estudió el fenómeno de pensamiento de grupo, estudiado por Janis, en el cual se establecen los efectos del liderazgo que despierta un alto grado de cohesión

entre los seguidores, sobre el conformismo social y su impacto en conductas irracionales para la toma de decisiones. Por último se examinó el fenómeno *Foile à Deux*, el cual corresponde a la transferencia de procesos psíquicos entre el líder y los seguidores, que trae percepciones excéntricas de la realidad, a partir de los cual las personas que participan de la relación, dan lugar a acciones irracionales.

El carácter pernicioso al que puede derivar el liderazgo, no es tan solo responsabilidad de líder, el seguidor tiene un protagonismo importante en dicho carácter, en su generación, fomento e intensificación del proceso. El grado de participación de los subalternos con el liderazgo pernicioso del líder, se advirtió que era variable, por un lado, el caso de personas, que participaban en las interacciones con el líder sin mayor convicción, mostrando una fachada de involucramiento, como medida protectora para eventuales sanciones. Por otro lado, están los casos de personas que participan en la interacción con el líder con convicción profunda, por último se hizo ver la posibilidad de personas que podían resistir abiertamente las irracionalidades del líder y del grupo, marginándose en participar en decisiones, en cuyos casos las consecuencias de sanción podían ser extremas incluyendo la salida de personas de la organización.

CAPÍTULO III

IMPACTO

Hay poca evidencia directa con respecto al efecto que tiene el liderazgo sobre las organizaciones, simplemente por que es muy poca la investigación que se ha hecho sobre el liderazgo a ese nivel. Debido también a que los investigadores sobre organizaciones no han tenido acceso a los altos líderes de las empresas y del gobierno, tampoco se han preocupado por el papel del liderazgo en términos de sus amplias consecuencias organizacionales. Los estudios del liderazgo en las empresas son confusos.

Uno de los más importantes factores que dificultan la investigación sobre el liderazgo en las organizaciones es el gran número de variables independientes utilizadas en el análisis del liderazgo.

Si se toma como una variable independiente la variación en el estilo de liderazgo, se considera entonces como dependientes toda una serie de variables. Esto traslada el problema de las medidas de productividad a los factores de moral y satisfacción. (17).

Uno de los enfoques más importantes para entender el impacto que tienen las teorías de liderazgo en la empresa, se centra en la forma por medio de la cual se supervisa, dirige o guía el líder a las personas en sus actividades, es decir, el estilo de liderazgo. Un cierto número de términos tales como: *autocrático*, *democrático*, *birocrático*, *neocrático* y de "*laissez-fair*" han sido empleados a fin de descubrir el enfoque general usado por los líderes en situaciones humanas.

Para investigar la efectividad de los distintos estilos, es necesario mantenerlos en una situación constante. Por lo anterior, cualquier descubrimiento tendrá que ser interpretado a la luz de la situación ambiental empleada en el experimento u observado en las organizaciones reales.

Los tres estilos predominantes de liderazgo usado en la empresa son:

- *Autoritario*.: Determinación total de las políticas por el líder. Técnicas y pasos de actividad dictados por la autoridad. Usualmente el líder dictaba el trabajo de cada miembro. El denominador tendía a ser "personal" en sus alabanzas y críticas del trabajo de cada miembro. Parecía alejado de la participación activa en el grupo, excepto cuando hacía demostraciones.

- *Democrático*.: Todas las políticas son asunto de discusión de grupo y la decisión, es alentada y asistida por el líder. El líder esquematizaba los pasos generales hacia el objetivo del grupo, y cuando se requería asistencia técnica, sugería dos o más

procedimientos alternativos para escoger. Los miembros eran libres de trabajar con quién ellos escogieran y la división del trabajo se dejaba al criterio del grupo. El líder era "objetivo" o "basado en hechos" en sus alabanzas y críticas y trataba de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer demasiado del trabajo del grupo.

- "*Laissez-Faire*": Libertad completa de decisión para el grupo o individuo con un mínimo de participación del líder. Distintos materiales suministrados por el líder, quién establecía claramente que él suministraría la información cuando se le pidiera y no tomaba ninguna otra parte en la discusión y ejecución del trabajo. Absolutamente ninguna participación del líder. Comentarios poco frecuentes y espontáneos sobre las actividades de los miembros, a menos que el preguntará, y ningún intento para apresurar o regular el curso de los acontecimientos.(26).

Max Weber (51) cita "La burocracia como una variación especial de autocracia. La autocracia es el reinado del hombre, la burocracia es el reinado de las reglas. Unos se enfocan a hacer que las cosas pasen y la otra a hacer las cosas ordenadamente". El hombre de acción se convierte en el hombre de lógica y la productividad es recompensada por la eficiencia.

La burocracia es una autocracia sutil. Este estilo de liderazgo se relaciona con los sistemas racional-legal de autoridad y un conjunto explícito de procedimientos, reglas y reglamentos. El sistema tiene un alto grado de normalidad y uniformidad.

Un estilo de liderazgo basado en la burocracia se despersonaliza. El sistema de reglas y reglamentos está diseñado para cubrir todas las exigencias. Por tanto, el papel del líder es de controlar todas las actividades rutinarias dentro de los lineamientos establecidos por el sistema mismo.

El estilo burocrático destaca la nitidez administrativa, la regularidad y la precisión. Este estilo es evidente en muchas de las organizaciones complejas de gran escala de la actualidad.

No todos los líderes se ponen en contacto con las personas de la misma manera para motivarlas. Si el planteamiento hace hincapié en las recompensas económicas o de otra índole para los seguidores, el líder utiliza un liderazgo positivo. Si hace hincapié en los castigos se estará aplicando un liderazgo negativo.

Mientras más fuerte sea un castigo tanto más negativo será el liderazgo. Se aplica el mismo razonamiento a las recompensas, de manera que existe un continuo que oscila desde lo muy positivo hasta lo muy negativo.

Casi todos los gerentes emplean diariamente ambos estilos en algún punto determinado, pero el estilo dominante es el que establece la tónica dentro de un grupo.

El estilo se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional que emplea la persona. El modelo burocrático tiende a generar un estilo negativo, el de custodia es algo más positivo, los modelos de apoyo y colegiados son definitivamente positivos. Generalmente el liderazgo positivo logra una mayor satisfacción en el trabajo y un mejor desempeño.

En muchas circunstancias el liderazgo negativo produce una situación aceptable, pero su costo en el aspecto humano es muy alto. Los líderes negativos actúan de un modo dominante y altanero. Para hacer que el trabajo se realice, amenazan a su personal con castigos tales como pérdida del puesto, reprimendas en presencia de otros y días de suspensión sin paga. Hacen ostentación de autoridad con la falsa creencia de que mediante el temor lograrán que sus subordinados produzcan más. En realidad son más jefes que líderes.

Incluso los líderes más consecuentes recurren en algunas ocasiones al liderazgo negativo, porque no siempre pueden determinar como motivar positivamente a un empleado. Es imposible alcanzar la perfección, pero la tendencia histórica revela que los gerentes necesitan más aptitudes de liderazgo positivo para ser juzgados como *satisfactorios*.

La mejor educación de que gozan ahora los empleados, la mayor independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa cada vez más de un liderazgo positivo.

También es importante la forma en que un líder o gerente distribuye un tipo de liderazgo. Cada estilo (*autocrático, participativo o de políticas laxas*) tiene sus beneficios y limitaciones. Un líder utiliza los tres estilos en el curso del tiempo pero uno de ellos es el que tiende a ser el dominante.

Los líderes *autocráticos* centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismo. Estructuran la situación global del trabajo para los empleados, quienes deben hacerlo tal y como se les ordena. Los líderes asumen autoridad plena y también responsabilidad total. El liderazgo es típicamente negativo, basándose en amenazas y castigos, pero puede ser positivo, por que un líder autocrático está en posición de conceder recompensa a los empleados (autócrata benévolo).

Algunos empleados responden bien al autócrata benévolo puesto que se desarrollan en una cultura de muchas autoridades. Algunos empleados esperan de hecho un liderazgo autocrático. El resultado es que sienten cierto grado de seguridad y satisfacción con este tipo de líderes.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son que proporcionan una fuerte motivación y recompensas para el líder, permite tomar decisiones rápidas por que es solo un individuo el que decide por todo el grupo, se utiliza adecuadamente a los

subordinados menos competentes, por que su principal trabajo es obedecer ordenes, no planifican prácticamente nada, no organizan ni toman decisiones y tienen poca iniciativa.

.. La principal desventaja del liderazgo autocrático es que desagrada a las personas, sobretodo si se trata de una autocracia extrema y el estilo es negativo. En las situaciones autocráticas es muy fácil que se genere frustración, insatisfacción, temor y conflicto.

Los empleados suelen sentir que están produciendo por que se les obliga a hacerlo, y no por que se les motiva a ello. Se inclinan a trabajar a medio vapor por que sus impulsos y su creatividad no encuentran ninguna liberación.

Los líderes participativos decentralizan la autoridad. Las decisiones son compartidas debido a que surgen de consultas con los subalternos a quienes se les reconoce su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social.

A los empleados se les informa sobre las condiciones que afectan sus trabajos por lo cual pueden expresar sus ideas y sugerencias. Mientras que los líderes autocráticos controlan a través de la autoridad que poseen, los participativos la ejercen basándose principalmente en las fuerzas del grupo.

En general, la tendencia a un uso más difundido de las prácticas participativas, por que son congruentes con los modelos de apoyo y colegiado de comportamiento organizacional. El uso autocrático del poder no se condena como necesariamente *malo*, sino más bien el uso participativo del poder se considera *mejor* para muchas situaciones.

Los líderes de políticas laxas evitan el poder y la responsabilidad y dependen fundamentalmente del grupo para que este determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas. Los miembros del grupo se capacitan a si mismos y generan su propia motivación. El líder desempeña un papel secundario.

El liderazgo de políticas laxas hace uso omiso de la contribución que realiza el líder, así como de la misma forma el liderazgo autocrático hace uso omiso del grupo. Tiende a permitir que las diferentes unidades de una organización procedan hacia finalidades no congruentes que suele degenerar en el caos. Por estas razones, generalmente, no se utiliza como estilo dominante, pero es útil en aquellas situaciones en que el líder puede dejar las opciones a completo albedrío del grupo.

Hay dos estilos de liderazgo distintos que se usan con los empleados, es decir, la consideración y la estructura, conocidos también como la orientación hacia la tarea (Teoría de Blake & Mouton).

Existen pruebas convincentes de que los líderes logran un mejor desempeño y proporcionan una mayor satisfacción en el trabajo cuando la consideración constituye su estilo dominante. Los líderes considerados se preocupan por las necesidades humanas de sus empleados.

Tratan de desarrollar un trabajo de equipo y ayudan a sus empleados con sus problemas. Por otro lado los líderes estructurados con una orientación hacia la tarea o el trabajo, opinan que obtienen mejores resultados manteniendo a las personas constantemente ocupadas y con la urgencia de producir.

Parece ser que tanto la consideración como la estructura están hasta cierto punto relacionadas entre sí, y al mismo tiempo, son independientes una de otra, de modo que no necesariamente se les debe de considerar como los extremos opuestos de un continuo. Cuando un gerente de una empresa se hace más considerado, no necesariamente se hace menos estructurado. El gerente puede tener ambas orientaciones en diferentes grados.

Si existe solo la consideración, es probable que la producción quedé en el olvido, prefiriéndose la búsqueda de popularidad superficial y la complacencia, así pues, parece ser que la mayoría de los gerentes de éxito son aquellos que combinan una consideración más o menos marcada con la estructura haciendo hincapié en la consideración.

El análisis de los estilos de liderazgo no deben dejar la impresión de que un individuo puede y debe mantener un estilo constante en todas sus actividades, sino la de que por el contrario, debe ser lo más flexible como sea posible, sincronizando su estilo con la situación y al individuo involucrado, pareciendo obvio que los diferentes estilos serán apropiados en diferentes situaciones.

Lo cual nos regresa a los elementos básicos del sistema de liderazgo: el líder, el seguidor y la situación.

Además, el estilo de liderazgo debe surgir relativamente natural, ya que puede ser desarrollado a través del tiempo si se le dedica atención. Sin embargo, si un estilo de liderazgo particular se utiliza inadecuadamente o sin sinceridad, el resultado puede ser desastroso.

El ambiente en el cual ocurren las relaciones interpersonales del grupo tiene una influencia en la calidad del liderazgo. Este ambiente está afectado seriamente por los éxitos o fracasos del líder, y estos, a su vez, resultan en parte de las habilidades administrativas y en parte de factores externos.

Los factores de sanidad, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios, políticas y seguridad en el trabajo son fáciles en tiempos de prosperidad. En tiempos de adversidad, cuando los factores de sanidad pueden reducirse gradualmente en volumen, alcance y calidad (por lo menos), cuando las prestaciones marginales y aún los salarios se reducen, las relaciones humanas y la supervisión se pueden mejorar, ciertamente el esfuerzo puede ser más productivo, y se le da mayor atención a la habilidad del liderazgo.

Parece ser, por tanto, que la adversidad mejora el celo y que algunas personas prefieren una falta de eficiencia cuando se la pueden permitir. Tómese el gran contraste entre el celo del trabajador británico durante 1930, y durante la segunda guerra mundial, o entre los trabajadores de los ferrocarriles antes y después de la intervención de los sindicatos y de las regulaciones gubernamentales. En ambos casos la calidad del liderazgo fue decisiva, pero en el primer caso cambió de inconexa a brillante y en el segundo caso cambió de brillante a inconexa.

Sin embargo, no importa cual sea el ambiente, los líderes surgen para tomar decisiones y hacerse cargo. El líder en un grupo de juego selecciona el juego y dirige las disputas.

La percepción y el entendimiento de la tarea y de las relaciones líder miembro (teoría de Fiedler), suministrarán el marco ambiental de referencia que pueden emplear los administradores para escoger el estilo de liderazgo apropiado.

Las empresas difieren ampliamente en la dinámica de sus funcionamiento. Algunas, como las electrónicas, químicas, y metalúrgicas, operan en un ambiente de cambios con nuevos conocimientos y con variaciones en las prácticas competitivas, factores políticos y políticas de poder.

Otras, como las industrias financieras y de transporte, o los procesadores o productores de alimentos, son mucho menos dinámicas pero también se ven afectadas por nuevas competencias, nuevos mercados y nuevas empresas.

El liderazgo en cualquiera de estas empresas dirige a sus subalternos en su enfrentamientos y conquistas de nuevas circunstancias, el administrador desea aparecer con un mejor impacto de su liderazgo para convertir a los que dudan, a los pesimistas, y a los conservadores para afrontar los nuevos desafíos con celo y confianza.

Un punto adicional es que el liderazgo y toda la función administrativa se ven afectados, aparentemente de manera vital por la tecnología de las organizaciones en cuestión.

Las investigaciones de Woodward y de Lawrence (1967) tiende a respaldar que la tecnología afecta la función administrativa. Estos resultados muestran sistemáticamente la interacción entre la estructura de la organización, como se ve afectado por la tecnología, y la estructura administrativa. Los factores tecnológicos establecen límites sobre la cantidad y clase de modificaciones que pueden introducirse en el sistema, limitando así algunas de las cosas que puede hacer un líder. (17).

CAPÍTULO IV

ESTILOS DE LIDERAZGO USADOS EN ALGUNAS EMPRESAS QUÍMICAS MEXICANAS

Haciendo un breve análisis de la situación actual de las empresas mexicanas, es notorio que las circunstancias que la rodean no son del todo favorables, además se debe de considerar que existe la necesidad de salir adelante con la producción para seguir funcionando, pero para obtener el éxito en este aspecto tan importante se debe contar con la ayuda primordial e indispensable del factor humano, que como se ha demostrado a lo largo de este trabajo es la base esencial de cualquier organización empresarial, de aquí surge el interés de estudiar el liderazgo y la importancia que este fenómeno tiene en nuestras empresas, ya que por medio de este podremos manejar a nuestro personal, mantenerlo motivado e integrado, y así trabajar en conjunto y unir esfuerzos para el logro de nuestras metas

México es un caso palpable de la demanda de liderazgo, siendo un país rico en sus recursos naturales, es considerado como un país subdesarrollado. Esta paradoja se debe a las fallas humanas, ya que en la realidad, México está subadministrado antes que subdesarrollado, siendo que el desarrollo o subdesarrollo dependerán del tipo de liderazgo que predomine en el país. (34)

México actualmente se enfrenta ante un problema llamado *Reconversión Industrial* (6), el cual se basa en la modernización de la rama tecnológica y actualización de los recursos humanos, con el fin de crear industrias de alta tecnología.

Lo anterior permitiría elevar la calidad, productividad y competitividad de los productos y servicios, lográndose así la modernización de la planta productiva, logrando a través de ello un adecuado aprovechamiento de los recursos que están presentes en la misma empresa.

Ante el crítico perfil por el cual atraviesan las empresas mexicanas, se hace necesario propiciar una administración más creativa y responsable, que pueda amortiguar las circunstancias que se avecinan, y lo suficientemente flexibles como para propiciar el cambio si las exigencias de la organización y de su gente lo demandan, basados en un estilo de liderazgo efectivo que haga posible el establecimiento de estas circunstancias (6)

Sin duda el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad y eficiencia, en situaciones de competencia empresarial, como lo es el T.L.C, es el liderazgo. El principal promotor de la productividad es el líder, quien haciendo uso de su capacidad de influencia, va creando, a partir de su propia actuación,

una atmósfera que invita a la productividad: "El líder predica con el ejemplo". Para esto es importante la formación de líderes, así como el desarrollo de su potencial para llevar a cabo tan importante labor.

El TLC (Tratado de Libre Comercio) ofrece a México una situación especial de competencia, en la cual se debe de desarrollar, un estilo de liderazgo adecuado que tenga la bondad de compensar, restituir y substituir las limitaciones en recursos y tecnología, siendo esta situación de gran relevancia en la industria química nacional, ya que esta es una de las principales fuentes económicas de México, por lo cual una mejor capacitación con respecto al liderazgo en este tipo de industria, constituye un factor determinante en el establecimiento de condiciones de prosperidad económica a nivel empresarial y nacional.

Para tales efectos un grupo de científicos sociales llevó a cabo un estudio en las principales ciudades de México, para determinar cuál era el estilo de liderazgo más predominante en la industria mexicana (incluyendo industrias químicas, metalúrgicas, de alimentos, informáticas, agencias de viajes, de la construcción, maquiladoras, pequeñas y medianas empresas de servicios, etc.), la recopilación de datos se realizó por medio de un cuestionario que se aplicó en entrevistas directas, al azar, a líderes de diferentes empresas, tanto a líderes de alta jerarquía como a líderes informales. Esta investigación no se encontró como fuente de información directa, solo se encontró una referencia hecha en el artículo publicado por Legorreta A.F. (30), pero se asume que dicha información es verídica y real, además que el análisis de los resultados son representativos de la muestra elegida y que se utilizaron los métodos estadísticos adecuados.

Se eligió para la recopilación de datos el cuestionario y la entrevista directa, por que de esta manera se tenía contacto directo con las personas, así se pueden ver sus reacciones y se puede obtener información extra. El estudio se realizó al azar para lograr una imparcialidad y para obtener menor error al generalizar el estilo predominante de liderazgo.

De los resultados de este estudio, se puede observar que en la mayoría de las empresas mexicanas (incluyendo a las empresas químicas), el estilo de liderazgo predominante, es el estilo *Autoritario*, si se relaciona con el Grid gerencial de Blake & Mouton correspondería al estilo 9.1 denominado *Administradores autócratas del trabajo*. (Ver teoría de Blake & Mouton).

Debido a que la mayoría de los dirigentes o personas que tienen a su cargo la supervisión o mando de trabajadores, emplean este estilo de liderazgo, en la que la delegación de responsabilidades, la iniciativa, las acciones, esfuerzos y ritmo de trabajo, están delimitados por un reglamento estricto en que los trabajadores deben rendir al máximo

Los líderes y dirigentes de estas empresas, se interesan principalmente en que la producción se lleve a cabo, y ya después de que esto ha sido cumplido pueden tomar en cuenta a los trabajadores.

Esta situación también genera que algunos empleados se sientan muchas veces con cierta confianza con altos directivos, por que estos les brindan cierta disposición de su parte, y muchas veces los subordinados descuidan su trabajo o hacen desidia en la realización del mismo.

El otro estilo de liderazgo que predomina en las empresas químicas mexicanas fue el estilo 5.5 (si se relaciona con la teoría de Blake & Mouton), en este estilo existe un equilibrio entre la producción y el personal, aconsejan al personal pero también lo pueden castigar, dando siempre una última oportunidad. Se siguen al pie de la letra las políticas y reglamentos de la empresa, la dirección es altamente impersonal, las relaciones son jefe-subordinado sin perder cada uno su lugar.

Cabe mencionar que además del tipo de liderazgo antes expuesto existe también un tipo de líder más o menos común en México, que es aquel que toma las ideas creativas haciéndolas funcionar con un propósito práctico, utiliza un método directo, considera a los subordinados, tiene capacidad de utilizar la persuasión cuando se requiere, y está orientado a ser lógico y crítico

Por tanto se puede decir que tiende a ser un líder *autócrata*, ya que da órdenes a los subordinados, aunque también los escucha y es cortés, pero es él quien tiene la última palabra.(42)

Likert no estaría de acuerdo con este tipo de liderazgo, ya que produce resultados a corto plazo en relación a la productividad, pero los efectos a largo plazo producen ausentismo, rotación de personal y baja moral del colaborador.

Los ejemplos proporcionados a lo largo de este trabajo de como se generan los líderes indican la importancia que tiene la influencia personal y la relación directa entre las personas.

Si las empresas fomentaran conscientemente la generación de líderes en contraste con la formación de gerentes, ello implicaría la generación de relaciones directas entre ejecutivos máximos y ejecutivos menores, mejorando con esto la toma de decisiones dentro de la empresa.

Alguno de estos ejemplos se pueden observar en empresas multinacionales que se han establecido en México, el ejemplo de una empresa grande e integrada (Procter & Gamble) que ha aceptado la importancia que tiene la generación de líderes mediante la influencia directa que puedan tener los ejecutivos mayores con los menores, nos lo demuestra.

El caso interesante sobre la partida de un ejecutivo clave de Procter & Gamble (Hanley) que pasó a ser ejecutivo máximo de la Monsanto, demuestra la importancia que tiene la generación de líderes dentro de la empresa. Según el relato, un ejecutivo máximo de Procter & Gamble pasó por encima de Hanley en su designación y nombró a otro subdirector ejecutivo para ocupar el puesto de Hanley.

El ejecutivo máximo sentía que no podría trabajar con Hanley, que según él, era agresivo y estaba ansioso por experimentar y cambiar prácticas. Si este ejecutivo máximo hubiera tenido una mejor capacidad para tolerar la competencia de uno de sus subordinados, la empresa no hubiera perdido a un buen elemento. Si se tuviera una mayor capacidad por parte de los funcionarios máximos para tolerar los impulsos competitivos y conductas de los subordinados resultaría benéfico para las empresas.

Los empresarios interesados en el personal, la productividad y el ánimo, reconocen que se precisa un tipo de liderazgo donde los empleados podrán sentir que realmente se identifican con la empresa en la que trabajan.

Sin embargo cuando se trata de ejercer tal liderazgo se ha visto que existen algunos problemas de comunicación a lo largo del camino, tomando en cuenta todos los intentos realizados en años recientes, todavía se sigue presentando este tipo de problemas.

El ejemplo de una empresa que ha podido evitar en cierta medida el problema de la comunicación entre su personal, es DuPont. Esta empresa con el fin de evitar los problemas a los que se enfrentan sus trabajadores y empleados, trata de proporcionar ciertos conocimientos acerca de la sociedad, economía y política en relación con la situación actual de la sociedad.

Esto otorga a los trabajadores la posibilidad de incrementar su utilidad y su creatividad, y representa la posibilidad para desarrollar todo su potencial como individuo dentro del marco de su entorno y de su experiencia.

Los líderes y directivos mexicanos han sido generalmente improvisados y han carecido de una formación sólida referente a: Los procesos humanos, la teoría de grupos, a la rentabilidad de las instituciones y a otros temas y necesidades que solo a través de la capacitación y el desarrollo pueden ser enseñados y enriquecidos.

Es rutinario en nuestro país escuchar que los patrones se quejan de sus trabajadores y viceversa, los trabajadores se quejan de los patrones. Es claro que esta situación está afectando a las dos partes y en su constante queja se dejan ver como víctimas de los contrarios. El patrón ve al trabajador como un holgazán, un sinvergüenza, el trabajador ve al patrón como un ogro que lo está explotando, sintiéndose relegado al nivel de simple máquina de trabajo de la cual solo interesa lo que produzca y nada más, sin tomar en cuenta las necesidades psicológicas que se ven reflejadas en un código de valores culturales, filosóficos, políticos y económicos de la sociedad en que se encuentra el trabajador.

Por otra parte podemos revisar algunas de las expresiones del mexicano respecto a los tópicos del trabajo. Estas expresiones no son particularmente optimistas en cuanto se refiere a que el mexicano se sienta grandemente motivado a trabajar. Los mexicanos dicen que *el trabajo embrutece* parodiando la expresión original que indica que *el trabajo embolece*. Los mexicanos comentan unos con otros que lo primero es hacer dinero en esta vida y luego acostarse a *rascarse la barriga*. En esta serie de expresiones encontramos algo de lo que, por lo menos en un sentido común y superficial se dice del trabajo. Pero ¿en cuántas de estas expresiones se revela el mexicano con seriedad?. No hay que olvidar que el mexicano tiene un gran sentido del humor y que además es bien posible que con esta serie de expresiones se refiere a los aspectos más difíciles del trabajo, ya que cuando el trabajador mexicano llega a trabajar y no se le comprende en sus motivaciones, es fácil que se sienta molesto, desesperanzado, quizá humillado, y entonces, no tenga mucho que ofrecer en su trabajo. Por lo cual se entiende que las expresiones contra el trabajo no se refieren al trabajo en sí mismo, sino a las condiciones del trabajo.

El trabajador mexicano puede muy bien reconocer las mejoras en el ambiente físico de su trabajo, no tanto por lo que significan en términos de salud, seguridad y eficiencia, sino como una especie de reconocimiento de su valor, es decir, que en una forma o en otra puede interpretar tales mejoras como afirmaciones de que los patrones lo tienen en cuenta, que le dan cierta importancia, que le dedican cierta atención. Si el trabajador mexicano percibe así tales mejoras, pueden resultar en beneficio de su propia estima y mejorar su eficiencia en el trabajo.

Por otra parte Erich Fromm dice que la fábrica es fundamentalmente un lugar de socialización, mostrándonos que uno de los motivos fundamentales del trabajador, al trabajar, es participar como miembro, pertenecer como individuo al grupo social de la empresa. Este aspecto no es del todo cierto en el trabajador mexicano, ya que el mexicano socializa en todas partes y está, hasta cierto punto, satisfecho por completo de su sociabilidad. La familia mexicana como grupo cerrado y de lazos intensos ha satisfecho, a veces con exageración, esta necesidad de pertenecer a un grupo. En consecuencia, no creemos que al mexicano le satisfice mucho el ambiente social de la fábrica, que ni siquiera puede compararse con el ambiente externo, por lo cual, como se había mencionado anteriormente el ambiente de trabajo afecta principalmente en el sentido de la autoestima del mexicano.

No es difícil deducir la estrecha relación entre las características psicológicas y sociológicas del trabajador con la actitud que tienen los trabajadores con su fuente de empleo, matizados por la crisis económica, se puede decir que el ambiente laboral influye en la conducta de los trabajadores de la misma forma que este, a su vez, influye con su conducta en la formación del ambiente de trabajo (relaciones de grupo, cooperación, etc.) produciéndose así una relación de interdependencia (10).

De lo expuesto anteriormente, resulta que para poder cambiar las actitudes de los trabajadores, de ser necesario, es indispensable primero conocer las motivaciones de los

trabajadores y luego evaluarlas, para estar en posibilidades de proponer cambios que sean congruentes con la realidad de la empresa y de los trabajadores sobretudo en presencia de crisis económicas, que permitan en última instancia, acondicionar los ambientes laborales, haciendo partícipes como alternativa de cambio a las organizaciones empresariales, de trabajadores, a los medios masivos de comunicación, aunado a todo ello la educación general y la capacitación laboral en particular, haciendo acopio de mejores formas de administración y mejor toma de decisiones, buscando con ello una actitud más favorable del trabajador con su fuente de trabajo, donde prevalezcan la eficiencia, la eficacia y la cooperación de la organización, para alcanzar óptima calidad en la producción, e incrementar los niveles de productividad, ya sea en la creación de bienes o en la prestación de servicios, obteniendo finalmente con todo ello, una mejor calidad de vida de los trabajadores que se refleja en la productividad.

Existe una relación directa entre el rendimiento y la favorabilidad de las actitudes hacia la empresa, asimismo entre el grado de seguridad-inseguridad. A mayor rendimiento mayor es el grado de seguridad del empleado.

Las respuestas que da el trabajador a su ambiente no son exclusivamente innatas, sino que generalmente actúan en razón de su experiencia, motivos propios y la información del medio externo que les rodea, es así como las actitudes predisponen el sentido, dirección u orientación de la conducta del trabajador (10).

La empresa es una de las formas más antiguas de organización, y debe de trabajar bajo principios de libertad, dando al trabajador una formación integral para un avance real y sostenido de nuestro país.

Con la entrada del tratado de libre comercio las industrias mexicanas requieren de una revolución conceptual dentro de las mismas empresas, siendo este el punto de partida para que así se logre un desarrollo óptimo y competitivo a nivel internacional.

CONCLUSIONES

En las últimas décadas, las teorías de liderazgo han empezado a tener una gran aceptación e impulso en el ámbito empresarial y organizacional a nivel mundial, demostrando ser una parte extremadamente importante para la administración de la misma empresa, tanto de sus recursos humanos como científicos y tecnológicos.

Por lo tanto, resulta paradójico que un tema tan interesante como el liderazgo se haya empezado a estudiar a fondo hace apenas algunos años. De hecho, que los primeros estudios acerca de dinámica de grupos que se realizaron después de los años cuarenta, puedan ser señalados como los primeros intentos científicos y estructurados para el estudio del liderazgo, que es uno de los procesos fundamentales en la vida de los grupos humanos, y de gran impacto en las empresas.

La principal aplicación de las teorías de liderazgo es la de su empleo en la administración de un grupo de personas que forman parte de una organización, lo cierto es que administrar a los seres humanos es algo muy diferente de administrar dinero o máquinas. La gente aporta al trabajo todo tipo de emociones y actitudes, que en su aspecto negativo, van desde la apatía hasta la agresividad, la manera en que se les maneje determinará su eficiencia personal, su contribución y por ende el beneficio de toda la empresa u organización.

Para lo anterior, es sumamente importante desarrollar un estudio eficaz de liderazgo, basado tanto en la influencia del medio ambiente, así como las situaciones dentro de la empresa.

Como se ha mostrado a lo largo de este trabajo, conocer como funcionan e interaccionan las motivaciones, las situaciones y la personalidad de los trabajadores, constituyen un factor determinante para alcanzar un estado de máxima productividad y lograr un beneficio para la empresa y la sociedad.

Hablando específicamente de las empresas químicas mexicanas, resulta necesario que los profesionales de esta área, desarrollen una plena conciencia y conocimiento de todos estos factores administrativos y humanísticos, ya que en base a ello se puede alcanzar de forma eficiente y eficaz, los objetivos de la empresa y lograr con ello situaciones que favorecen tanto a los trabajadores, como a los empresarios, lo cual se traduce en un bienestar social. Es de extrema importancia el mejoramiento de los procesos administrativos en la industria petroquímica, ya que esta industria proporciona uno de los mayores ingresos de México y es responsabilidad directa de los profesionales de la química, lograr una eficiencia en este sector, ya que en base a ello logramos evitar y reducir situaciones de crisis económicas, por medio de un aprovechamiento eficiente de los recursos naturales del país, logrando además un beneficio a la sociedad mexicana

En nuestro país en particular, en donde las organizaciones y por lo tanto las empresas, cuentan con una gran cantidad de gente con escasa o deficiente preparación, y que además provienen de ambientes sociales difíciles, llenos de frustración e inconformidad, es casi imposible para el gerente mexicano, lograr la efectividad en la empresa con un solo estilo de liderazgo, ya que tendrá bajo su responsabilidad empleados con niveles y personalidades heterogéneas.

Una de las principales conclusiones de este trabajo, está referida al estilo de liderazgo que se debe de aplicar en las empresas, principalmente en las empresas mexicanas en donde el estilo de liderazgo debe ser dinámico y sobre todo adaptarse a los cambios constantes, y no cometer el clásico error de algunos gerentes mexicanos que tratan de aplicar un solo estilo, adaptando las situaciones a él y empleándolo sin la más mínima reflexión.

Cabe señalar que algunas de las características de las teorías antes mencionadas en este trabajo, no se cumplen en las empresas mexicanas, debido a que nuestras empresas no están preparadas para manejar este tipo de técnicas, ya que el problema de México es que hacen falta líderes en todos los sectores.

Una recomendación para evitar este problema, es que las empresas mexicanas deben crear una cultura y mística de trabajo, a partir de la integración solidaria de todos los recursos que forman la empresa, para alcanzar la competitividad deseada, evitando de esta forma la imagen limitada y distorsionada de lo que es el liderazgo, pues en nuestro país el liderazgo se ha identificado más con la política y el poder que con las empresas, siendo este un medio para alcanzar la efectividad en el trabajo y lograr así un mejoramiento en la producción, así como la realización personal de todas las personas involucradas en la empresa.

La empresa mexicana, tiene que modificar sus valores y concepciones respecto a que la auténtica productividad deriva del potencial humano de los mexicanos y no de otros factores o elementos del proceso administrativo. Como se ha mostrado en este trabajo, nuestras empresas deben invertir todo lo necesario para contar con un personal altamente motivado, capacitado, identificado, comprometido y creativo, para lograr no solo los retos que la modernización (provocada por el TLC) está planteando para México, sino para lograr también, que el compromiso de los mexicanos sea la piedra angular del crecimiento y desarrollo de México como país soberano, rico y vital dentro del marco internacional. En especial, la inversión tiene como principal aplicación, la que se refiere a los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal, así como la creación de un ambiente laboral que favorezca la creatividad, motivación y crecimiento personal como resultado de una alta satisfacción y productividad laboral.

Otra conclusión importante es que durante el desarrollo de este trabajo, se encontró que la investigación referente al liderazgo, aunque relativamente es reciente, es muy amplia y encuentra en algunas áreas tales como la psicología y la sociología un

campo muy fértil para explicar los principales fenómenos relacionados a los grupos de personas que forman las organizaciones y por lo tanto también a las empresas.

Para las áreas de aplicación científica, tales como la Ingeniería Química, conviene conocer este tipo de investigaciones, debido a que una parte fundamental de estas áreas es el trato y manejo de personal, conocer cuáles son y cómo funcionan los estilos y teorías de liderazgo, la forma en la que se ejerce la autoridad, el permitir una retroalimentación con los subalternos, permitirá mejorar la calidad de las decisiones tomadas y permitirá un mejor aprovechamiento personal y de los recursos de la empresa.

Por lo anterior, pienso que ya que este tema es muy amplio y que podría profundizarse con más detalle, invito a las personas interesadas en las áreas administrativas y de ingeniería a continuar desarrollando el estudio de las teorías de liderazgo y el impacto que estas tienen no solo en la empresa, sino también en toda organización humana.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) Acna E., *Los peligros del liderazgo efectivo*. Estudios sociales-Santiago, 1994, Santiago, Chile.
- (2) Bass B.M., *Psicología de las Organizaciones*, Ed. Continental, 1985, México D. F.
- (3) Bass B.M., *Leadership and Performance beyond expectations.*, Free Press, 1985, New York.
- (4) BennisWarren., *Leadership theory and Administrative.*, Jossey-Bass Publishers., 1991, Oxford.
- (5) Blake R. & Mouton J., *The Managerial Grid.*, Golf Publishing Company, 1964, Houston.
- (6) Casares P. & Mier J., *Liderazgo para la productividad.*, Expansión, Vol. 24, No. 592, 1992, México.
- (7) Cianpa Dan., *Liderazgo Industrial: Herramientas para el control total de la calidad.*, Ed. Legis, 1991, New York.
- (8) Conger J. A. & Konungo R. N., *Dimensions of charismatic leadership.*, Ed. Jossey-Bass, 1988, Sn. Fco.
- (9) Dessler Gary., *Organización y administración.*, Ed Prentice-Hall International, 1985 Englewood.
- (10) Díaz G.R., *Psicología del Mexicano.*, Ed, Trillas., 1987., México D.F.
- (11) Fiedler F. E., *A theory of leader effectiveness.*, Ed. McGraw-Hill., 1967, New York.
- (12) Fiedler F. E., *The Contingent model and the dynamics of the leadership process.*, Academic Press, 1978, New York.
- (13) Fiedler F. E., *New apaches to leadership cognitive resources and organitonal performance.*, Ed. Wiley, 1987, New York.
- (14) Fiedler F. E., *Review of a theory of leader effectiveness.*, Journal of Management, 1991

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- (15) Gardener Jhon, *El liderazgo*, Ed. Latinoamericana, 1990, México D. F.
- (16) Greenleaf K. R., *Servant Leadership*, Paulist Press, 1991, New York.
- (17) Hall H. Richard, *Organizations: Structure and Process*, Third Edition Prentice Hall, 1991, México.
- (18) Hersey Paul & Blanchard Kenneth, *Life cycle theory of leadership. Training and development Journal*, Vol. 23, 1967 New York.
- (19) Hersey Paul & Blanchard Kenneth, *Estilo eficaz de dirigir*, Ed. Prentice Hall, 1981, México D. F.
- (20) Hicks G. G. & Gullett C. R., *Administración*, Ed. Continental, 1992, México.
- (21) House R. J., *Path goal theory of leader effectiveness*, Science Quarterly, Vol. 23 1971
- (22) House R. J. *Theory of charismatic leadership*. Science Quarterly, Vol. 16 1975
- (23) Hunt J.G. *Review of a theory of leader effectiveness*, Journal of Management, Vol. 17, 1991
- (24) Juran J.M., *Juran y el liderazgo para la calidad*, Ed. Díaz de los santos., 1990, Madrid.
- (25) Kast F. & Rosenzweig J. *Administración de las organizaciones*, Ed. McGraw-Hill., 1986, México D.F.
- (26) Keith Davis., *El comportamiento humano en el trabajo*, Ed. McGraw-Hill, 1984, México D.F.
- (27) Kunhert K:W. & Lewis P., *Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis*, Academy of Management Review, Vol. 12, 1987.
- (28) Kunhert K:W. & Lewis P., *Using constructive developmental theory and biodata to the gap between personal selection and leadership*, Academy of Management Review Vol. 16, 1990
- (29) Koontz H. & Wehrich H., *Administración*, Ed. McGraw-Hill, 1993, México.
- (30) Legorreta A. F., *La empresa en el desarrollo económico*, Ejecutivos de finanzas, Vol. 16 Num. 9, 1987, México D.F.

- (31) Likert R., *New Patterns of Management*, Ed. McGraw-Hill, 1967, New York.
- (32) McGregor D., *El aspecto humano en la empresa*, Diana, 1975, México.
- (33) Napier W. R. & Gershenfeld M. K., *Grupos: Teoría y Experiencia*, Ed. Trillas, 1982, México D.F.
- (34) Oppenheim C., *Antonio Sánchez Díaz de Rivera: Presidente de la Coparmex. Los empresarios tenemos que ejercer nuestro liderazgo*, Expansión, Vol. 25, No. 618, 1993, México.
- (35) Ochi W., *Teoría Z*, Fondo Educativo Interamericano, 1991, México.
- (36) Pree M. D., *El Liderazgo es un arte*, Prensa Universitaria Michigan, 1990, Michigan.
- (37) Reddin J.W., *3-D Theory, Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, 1970 New York
- (38) Reddin J.W., *Efectividad Gerencial*, Diana, 1985, México D.F.
- (39) Robbins S.P., *Comportamiento Organizacional*, 3a Edición Prentice-Hall, 1990, México D.F.
- (40) Rodríguez M., *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*, Manual Moderno, 1988, México D.F.
- (41) Sayles L.R., *Liderazgo: estilos y técnicas, cuales son y como usarlas*, Ed. McGraw-Hill, 1980, México D.F.
- (42) Siliceo A. Alfonso., *Liderazgo para la productividad en México*, 1993, México.
- (43) Sisk Henry., *Administración y gerencia de empresas*, South-Western Publishing, 1976, New York.
- (44) Soria Murillo V., *Relaciones Humanas*, Ed. Limusa, 1990, México D.F.
- (45) Stogdill R. M., *Handbook of Leadership: a survey of the literature*, Free Press, 1974, New York
- (46) Tannenbaum R. & Schmidt W., *How to choose a leadership pattern*, Harvard Business Review Vol. 36, no 2, pp 95-101, 1973.
- (47) Tannenbaum R. & Schmidt W., *Liderazgo y Organización*, Ed. Troquel, 1971, Mexico.

- (48) Taylor F., *Scientific Management*. 1940, New York
- (49) Vroom V. & Yetton P., *Leadership and decision making*, 1973 New York.
- (50) Vroom V. & Yetton P., *El mevo liderazgo : Dirección de la participación en las Organizaciones*, Ed. Díaz de Santos S.A., 1995., México.
- (51) Weber Max., *The Theory of social and economic organitations*, 1947, Oxford University Press.
- (52) Williams J. & Calas B., *Conducta Organizacional*, South Western Publishing Co., 1984, Cincinnati, Ohio.
- (53) Wofford J., *An Integrative theory of leadership*, Journal of Mangament, 1982.