

268



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“EL LIDERAZGO COMO FACTOR IMPORTANTE  
EN EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES  
PRIVADAS”

T E S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A:  
GABRIELA ARACELI VILLANUEVA HERNANDEZ

287969

DIRECTOR DE LA TESINA:  
LIC. CARLOS PENICHE LARA



MEXICO, D.F.

2001



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.

## RECONOCIMIENTOS

Mi mayor reconocimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología por haberme brindado la oportunidad de lograr uno de los principales anhelos de mi vida: realizar una carrera profesional.

A mis profesores por los apreciados conocimientos y experiencias obtenidos a través de ellos.

Al Lic. Carlos Peniche Lara por su asesoría, comentarios y valiosas observaciones a mi trabajo.

A los miembros del jurado de examen profesional: Lic. Carlos Peniche, Mtra. Silvia Vite, Lic. Gabriel Jarillo, Lic. Ma. Eugenia Velasco y a la Lic. Isaura López, por el tiempo invertido en la revisión de esta tesina y por sus valiosas aportaciones.

## AGRADECIMIENTOS

Dedico este esfuerzo:

A Dios

Gracias por permitirme cumplir este anhelo.

A mi mamá:

Por apoyarme siempre en cualquier circunstancia, por su infinito amor y paciencia. Gracias por enseñarme a luchar contra situaciones adversas y por ser el pilar de mi existencia.

A mi papá (q.p.d):

Por haberme transmitido el interés por la cultura y por haberme dado el apoyo económico para terminar mis estudios aún ya no estando presente.

A mis hermanos:

Agustín (q.p.d) por enseñarme que el arte y el conocimiento enriquecen al espíritu y por su cariño; Toño por sus enseñanzas, respeto, cariño y por los momentos compartidos.

A mis hermanas:

Lalis por su gran apoyo, cariño y consejos en todo momento; Yolis (gordita ) por ser gran una influencia, por su apoyo, su alegría y por todo lo que encierra en ella.

A Jorge:

Por todos los agradables momentos que hemos vivido.  
Thank you for the things you have shown me and thank for your love like good people should do anyway.  
I really thank you

A mis abuelitas (q.p.d)

por compartir mis alegrías.

A mis queridas amigas Lauras:

Laura Osorio (laogrita) gracias por el apoyo incondicional, su cariño y por los momentos compartidos.  
Laura Ortiz por su gran amistad y las alegrías compartidas.

A Hugo:

por ser más que mi cuñado un gran amigo.

A mis amigos

de la primaria, del C.C.H sur, de la Facultad de Psicología; y a Mariana Soto.

*"Liderar es crear un mundo al cual las personas deseen pertenecer."*

*Gilles Pajou*

*"Lo que conduce y arrastra al mundo no son las máquinas sino las ideas"*

*Victor Hugo*

*"Cualquier poder, si no se basa en la unión, es débil."*

*"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo"*

*Albert Einstein*

---

RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	II
JUSTIFICACION.....	V
OBJETIVO.....	VI
<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	1
1.2. CARACTERISTICAS Y COMPONENTES DEL LIDERAZGO.....	8
1.3. EFECTIVIDAD DEL LÍDER.....	14
1.4. METODOS DE INFLUENCIA.....	17
1.5 MOTIVACIÓN DE LOS SEGUIDORES.....	22
RESUMEN CAPITULAR.....	23
<b>2. ENFOQUES DEL LIDERAZGO.....</b>	<b>24</b>
2.1. TEORÍA DE LOS RASGOS.....	25
2.3. TEORÍA CONDUCTUAL.....	28
2.3.1. Enfoque Social.....	28
2.3.2. El enfoque de Ohio.....	30
2.3.3. El Enfoque de Michigan.....	32
2.3.4. El Grid Gerencial.....	33
2.4. MODELO DE CONTIGENCIA O SITUACIONAL.....	36
2.4.1. Teoría de Robert Tannenbaum.....	37
2.4.2. Modelo de contigencia de Fred Fiedler.....	38
2.4.3. Teoría de la Trayectoria-Meta de Robert J. House.....	41
2.4.4. Teoría situacional de Paul Hersey y Keneth Blanchard.....	43
2.4.5. Teoría 3-D de William Reddin.....	45
2.5. OTROS ENFOQUES.....	47
2.5.1. Liderazgo de transformación y transaccional.....	47
2.5.2. Estudios Escandinavos.....	49
2.5.3. Modelo Integrativo.....	50
2.5.4. Teoría de la Atribución del liderazgo.....	51
2.5.5. Ciclo vital de las empresas y del liderazgo.....	52
RESUMEN CAPITULAR.....	54
<b>3. LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>55</b>
3.1. DEFINICIÓN.....	55

---

---

<b>3.2. ELEMENTOS .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3. LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. TEORÍAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>71</b>
3.4.1. Teoría Clásica.....	71
3.4.2. Teoría humanista.....	79
3.4.3. Teoría de Sistemas.....	82
3.4.4. Teoría Contingente.....	86
<b>3.5. OTROS ENFOQUES .....</b>	<b>87</b>
3.5.1. Modelo Sociotécnico.....	87
3.5.2. La Nueva Organización: Deming.....	87
<b>RESUMEN CAPITULAR.....</b>	<b>89</b>
<b>4. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN MEXICANA.....</b>	<b>80</b>
<b>4.1. PANORAMA GENERAL.....</b>	<b>90</b>
<b>4.2. RETOS DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA NACIONAL.....</b>	<b>94</b>
<b>RESUMEN CAPITULAR.....</b>	<b>99</b>
<b>PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>105</b>

---

**RESUMEN**

En el presente trabajo se muestra una revisión documental acerca del liderazgo para conocer su influencia, como un elemento para el desarrollo de las organizaciones privadas. El estilo de liderazgo es un aspecto fundamental, porque de éste depende la estructura y dirección de la actividad del negocio, esto es, la visión de la misma, la organización de las acciones para la conservación y desarrollo de la empresa privada que consiste en un organismo compuesto de partes y sistemas en los cuales cada persona es importante al cumplir con una tarea específica (establecimiento de grupos de trabajo y una división del trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa y de los empleados, además de considerar las habilidades de cada uno de ellos). Asimismo, mediante el liderazgo se transmiten normas y pautas de comportamiento de una organización, tanto en la parte formal como la informal que contribuyen al fortalecimiento o debilitamiento de la misma. En la actualidad las organizaciones privadas (organizaciones que tienen como objetivo principal el aspecto económico) tienen que enfrentar una mayor competencia que trae como consecuencia cambios, los cuáles deben ser asimilados adecuadamente para obtener un buen desarrollo. Se abordan los diferentes enfoques teóricos del liderazgo como el conductual y el situacional, que señalan la relevancia del liderazgo en sus investigaciones, así como otros planteamientos que apoyan esta postura. De ahí, el interés de este análisis.

---

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones requieren un liderazgo efectivo, debido a los cambios que se han presentado en el orden internacional que demandan un replanteamiento de las condiciones organizacionales, lo que exige la búsqueda de innovaciones estructurales como tecnológicas que garanticen el incremento de la productividad en el trabajo. En la administración contemporánea existen contradicciones derivadas de éstos cambios como la globalización, competencia, alianzas estratégicas, ambiente organizacional, etc. Por lo que se requiere de un conjunto de conocimientos organizacionales que desarrollen todas las habilidades de los recursos humanos, para alcanzar un crecimiento óptimo en las empresas y que produzca bienestar profesional y económico para éstos. Martínez y Montesinos (1997)

Muchas de las dificultades que se relacionan con una falta de desarrollo económico y profesional de los empleados como de las empresas es el manejo del recurso humano, que no se ha considerado en últimas fechas como medio para la generación de un buen desarrollo de la fuerza laboral en su conjunto. Y este manejo depende del estilo de liderazgo que se emplee para alcanzar este importante objetivo.

Los Recursos Humanos representan el conjunto de habilidades, experiencia y formación académica con lo que cuentan las personas para el desempeño de su trabajo, que se traducen en aspectos cruciales en la competitividad de los negocios. Hernández (1998)

El motivo principal para el desarrollo de esta tesina es el enfatizar la relevancia que implica el liderazgo en la organización privada porque da un sentido más humano a la administración, el liderazgo efectivo permite tomar en cuenta las necesidades de los individuos así como sus intereses e inquietudes,

que proporcionan a su vez elementos para el fortalecimiento y desarrollo de una empresa.

El término liderazgo ha sido difícil de definir en el contexto laboral y existen muchas definiciones; sin embargo, predominan tres elementos comunes en éstas: Relación, Proceso e Influencia.

Una definición que contiene de forma más general estos elementos es la siguiente: Tannenbaum (1961) lo define como un proceso de influencia interpersonal ejercida en un contexto (situación) a través de un proceso de comunicación para la obtención de una meta o metas específicas.

Los distintos enfoques teóricos que se presentan en este trabajo han venido estableciendo elementos que intentan definir este fenómeno por medio de la personalidad o de la situación social. Planteamientos como la teoría de rasgos de personalidad, teóricos de la conducta que han aportado importantes factores para un buen desempeño de los líderes dentro de las organizaciones privadas. Y uno de los enfoques quizás el más sobresaliente: el situacional, debido a que se parte de ella para adoptar o ejercer un determinado estilo de liderazgo.

Asimismo, este trabajo presenta diferentes definiciones de Organización y sus diferentes orientaciones temáticas. Smith y Wakeley (1977), consideran a ésta, como:

Un grupo de personas que se reúnen para alcanzar metas humanas. Es un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de una estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación, y de cómo defina y trabaje para lograr los objetivos.  
(Pág. 19)

Existen diferentes tipos de organizaciones pero el interés de este trabajo se centra en la organización empresarial o empresa descrita por Senlle (1997), como aquella que organización que requiere, para alcanzar sus objetivos, de la participación de sus integrantes mediante el esfuerzo colectivo coordinado. Lo que implica cierto nivel de estructura, coherencia, coordinación e interrelación de sus componentes. Dicha estructuración puede ser formal o informal.

Al tomar en cuenta los aspectos anteriores, esta tesina se planteó como objetivo llevar a cabo un análisis sobre el liderazgo como factor que fomenta el desarrollo de una organización privada, definida por Ríos (1990) como aquella que tiene un objetivo predominantemente económico y es propiedad de particulares.

De manera que este trabajo documental permita el psicólogo laboral o industrial tener siempre presente que el éxito de una empresa y el del individuo depende del logro de las metas establecidas, y esto, se obtiene a través del proceso del liderazgo y del conocimiento de la dinámica de una organización.

Este trabajo se limita a un campo descriptivo de las investigaciones realizadas acerca del liderazgo en ámbitos diferentes al nuestro, donde existen otros tipos de economía y de cultura organizacional.

## JUSTIFICACION

Algunos autores como Smith y Wakeley (1977) consideraron la importancia del líder como elemento clave para el éxito de toda organización. Por lo que, el interés de este estudio es investigar sobre el liderazgo como un medio para obtener un buen desarrollo de los recursos humanos, que evite consecuencias desagradables tanto en la empresa como en los trabajadores, como son los altos costos que implica la rotación de personal, las reducciones en el personal, evitación de situaciones frustrantes de parte del subordinado con respecto a su superior, sistemas autoritarios y rígidos de administración, entre otros. Al considerar al liderazgo como factor determinante en el buen cumplimiento laboral que proporcione retribuciones satisfactorias para el líder y el subordinado fortaleciendo así el ámbito laboral.

De manera que este estudio contribuya a conocer mejor la relación entre liderazgo y los recursos humanos, que pueda brindar información útil para el manejo efectivo del liderazgo en las organizaciones.

**OBJETIVO**

Realizar una investigación documental y análisis acerca del liderazgo como un medio para el desarrollo de los recursos humanos en la organización privada.

## 1. ANTECEDENTES

### 1.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Como se asentó en Alto nivel (1990) el liderazgo y el líder han sido siempre términos difíciles de definir en la cultura latinoamericana, debido a no hay una delimitación con otros términos que se relacionan con éstos como la administración o la dirección, además que el modo de formularlos tiene que ver con antecedentes históricos y psicológicos que se relacionan con la manera de concebir cuestiones como la autoridad, el poder, el cambio, el trabajo, el progreso y la forma de relacionarnos. Es por eso que aún muchas veces percibimos al líder como el que manda, el que dirige, que tiene el control, poder y fuerza. También, se observa como el que promueve, motiva, persuade e induce, tenga o no la autoridad formal.

Originalmente, director y líder fueron casi sinónimos. El primer término de origen latino, del compuesto *dirigiere*, *directum* derivado del verbo *regere*, *rectum*: que significa regir y gobernar con la clara y definida idea de mando. La segunda, de origen sajón, viene del verbo to lead que significa dirigir con la idea secundaria de mando, debajo de guiar, conducir. Alto nivel (1990)

El concepto de liderazgo en un sentido antropológico, surge en la administración comunitaria cuando el jefe patriarcal era el administrador (apoyado en el principio de la elección y fidelidad del séquito), sustentado en sus dotes y revelaciones personales como guerrero, hechicero, curandero, sacerdote. (Ballina, 1996)

Respecto a la aplicación de las técnicas administrativas e industriales a la empresa en nuestra cultura, se puede decir que empezó con la teoría de Taylor, basada en las ideas de dirección y mando pero no las relacionadas con liderazgo, como guía, promoción y conducción informal. Lo que resultó como consecuencia

que la dirección implicara poder, control y mando exclusivamente. Pero mientras esto sucedía en nuestra cultura, en otras se estaban dando cambios importantes, un elevado desarrollo industrial y organizacional; se puso atención a las demandas de esta nueva realidad, por lo que comenzaron a aparecer otros elementos como: participación, integración, formación, visión, inspiración, construcción a futuro, descentralizando el mando, el control, la autoridad formal y dirección definida e individual. Consecuentemente, se consolidó el trabajo en equipo, el propósito y misión comunes.

Como se mencionó anteriormente, los límites entre líder y director o gerente no responden a una diferencia clara; sin embargo, la función básica de un líder de acuerdo a Hellriegel, Stocum y Woodman (1999) es establecer la visión fundamental (meta, misión) de la organización, es decir especifica el fin como la estrategia para alcanzarlo. Los líderes tratan de contratar y conservar trabajadores que comparten su visión, toman en cuenta los valores, necesidades y emociones de éstos.

Mientras que el director o gerente tiene la función de ejecutar la visión, dirige el trabajo de otros y tiene la responsabilidad de los resultados. Regularmente el gerente o director proporciona al ambiente de trabajo y a sus empleados un grado de orden y consistencia. Además, preside el proceso por el cual la organización funciona, es quien proporciona prudentemente los recursos y hace el mejor manejo posible de la gente. Los directores tratan de asegurarse de que los trabajadores alcancen la meta mediante el control de su comportamiento.

Gadner (1989) plantea que el líder se enfrenta con decisiones que todo gerente debe tomar, como las siguientes: el aceptar una pérdida a corto plazo, que posteriormente genere una ganancia, como manejar pocos recursos. Por lo que cabe mencionar que un líder se puede transformar en un gerente o toma elementos de éste.

De manera que es un líder-gerente y los líderes como tales se distinguen de la generalidad de los gerentes en los siguientes seis aspectos:

1. Piensan a largo plazo. Comprenden su relación con las condiciones externas de la organización. Las tendencias globales.
2. Comprenden su relación con realidades más grandes, las organizaciones mayores a las que pertenece, las condiciones externas de la mismas, las tendencias globales.
3. Los líderes extienden su influencia
4. Ponen un fuerte énfasis en la visión, los valores y en la motivación
5. Tienen habilidad política para lidiar con los conflictos del grupo.
6. Piensan en términos de renovación. El gerente tiende a aceptar y procesar la estructura organizativa sin alterarla. Mientras que el líder busca revisiones del proceso y de la estructura que requiere de una realidad que siempre cambia.

Una de las más importantes tareas de la Dirección consiste en la elección del futuro, esto es, la configuración, de la clase de empresa que se quiere llegar a ser, a lo que se quiere dedicar la empresa y de las características propias para estar en el mercado y actuar. Dirigir es imaginar, decidir, hacer y empujar la estructura, contar con todo y conducirlo al fin. ( Ginebra, 1994)

La Administración se refiere a trabajar con, y por medio de otras personas para alcanzar las metas de la organización. Esta es una forma especial de liderazgo. (Hersey 1985)

Kotter (1988) considera que la dirección y el liderazgo son complementarios, aunque son diferentes. La dirección es más formal, científica y por ello, más universal, es decir, se basa en un conjunto de instrumentos y técnicas concretas. Pone énfasis en la estructura formal y sistemas que crean una rigidez que impide responder con rapidez a los nuevos retos del ambiente.

Mientras que el liderazgo responde a éstos mediante la innovación y motivación.

El recurso humano es él más importante de una organización que no necesariamente dirige el director sino los líderes.

La empresa que cuenta con alguna (s) persona (s) que fije (n) el rumbo y oriente (n) en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, posee un líder o líderes. El líder imprime el estilo de vida de la organización, es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. Rothschild (1993)

Es importante mencionar que no-solo en nuestra cultura el termino Líder y Liderazgo resulta difícil definir, pero en general al primero se le conciben como aquél que influencia a otros para el logro de un objetivo común; y al segundo como el modo y forma de ser y ejercer esa influencia, como el proceso y fenómeno mismo que conjunta y representa todas las influencias de los miembros del grupo para ese bien común. Y muchas veces, el liderazgo se define simplemente como el proceso humano y organizacional común que se da o se presenta alrededor de cada grupo, empresa u organización.

Existen diferentes definiciones del Liderazgo, pero prevalecen tres conceptos comunes a todas éstas, los cuáles son: Relación, Proceso e Influencia. Algunas de éstas se presentan a continuación:

Para Stogdill (citado en Ríos 1994) es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.

En el caso de Katz y Kahn (1966) es el incremento en influencia sobre el cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización.

Ginebra (1994) lo define como una cualidad personal y un fenómeno situacional que produce o ayuda a la convergencia de una organización hacia su propósito.

“El liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo, induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por los seguidores” (Gadner, 1989, Pág. 15)

Hollander y Julian (citado en Varela 1994) consideran que el liderazgo constituye una relación de influencia entre dos o más personas que dependen una de la otra para alcanzar ciertas metas mutuas.

Lo anterior comprende la tarea, también incluye el tamaño del grupo, la estructura, los recursos y la historia entre otras variables.

Cartwright y Zander (1968) consideran que el liderazgo esta constituido por acciones de parte de los miembros que ayudan a determinar las meta del grupo, la orientación hacia éstas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión del grupo, a facilitarle los recursos. Es importante mencionar que la naturaleza del liderazgo y los rasgos de los líderes serán diferentes de un grupo a otro.

Barron (1990) define al liderazgo desde un punto de vista laboral, como el proceso que motiva y organiza a la gente para el logro del objetivo común, y provee una guía ética. Es un servicio para la gente y una visión para el futuro.

Respecto al líder, este emerge como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en la cual el grupo actúa. También, es producto de la conjunción de ciertas funciones vinculadas con el grupo en determinadas condiciones de tiempo y lugar; cuya razón primordial es la integración y organización para la consecución de sus propios objetivos y la

satisfacción de sus necesidades. Asimismo como mantener el control de los medios que le permitan satisfacer las necesidades de los miembros del grupo.

Al líder se le define como una persona que influye sobre los demás. Que cuenta con las siguientes características: inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento. Etling (1998)

Debe contar con la conducción, para mantener el control y la posición de mando sobre los subordinados.

Smith y Wakeley (1978) consideran que el líder es aquél que con un propósito trata de influir sobre otro.

La relación entre líder y seguidor se construye con el tiempo, e implica intercambio de transacciones entre las dos partes, esto es, el líder da algo y obtiene algo.

Algunas de las funciones asociadas al líder pueden ser:

- Vocero al exterior del grupo.
- Mediador en el grupo
- Administrar de los recursos
- Toma de decisiones
- Establecimiento de metas y prioridades, etc.

En los últimos años, la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección se ha acentuado, debido a dos cambios que se han producido en las organizaciones. Kotter (1988) estos son:

a) Cambio de intensidad competitiva. Esta nueva intensidad es consecuencia de que el mercado ha llegado a su madurez o padece de un exceso de capacidad productiva que hace que las empresas que compiten en el mismo,

se vean forzadas a eliminar competidores para evitar el fracaso.

Esto crea que varias empresas, que controlaban sus mercados, se vean de nuevo obligadas a competir para conseguir clientes. Lo que hace es que las organizaciones presten más atención a los cambios que se producen en las preferencias de los consumidores, así como a las nuevas tecnologías, por lo que tengan que adaptarse y hacer innovaciones.

Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de la gestión convencional, este nuevo ambiente exige liderazgo.

b) Creciente necesidad de liderazgo. Muchas empresas del mundo están descubriendo que necesitan más gerentes que puedan ayudarles a enfrentarse al conflicto económico creado por la intensidad competitiva, que abarca tanto los altos mandos como los intermedios. Sin embargo, se han presentado un conjunto de dificultades como el crecimiento, la diversificación, las alianzas estratégicas y el desarrollo tecnológico, que aumentan la complejidad de las empresas, para proporcionar un liderazgo eficiente.

Enfrentarse a los retos que el liderazgo supone (disminuir costos, aumentar la productividad, mejorar el servicio, mantener calidad, etc.) requiere de cambios, y estos producen incertidumbre y ansiedad, como consecuencia la resistencia al mismo.

El líder actual esta obligado a ser constantemente un agente de cambio, debido a que las organizaciones demandan una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

Los líderes son poco convencionales, buscan nuevas formas de realizar tareas, y esto lo logran mediante la búsqueda de oportunidades y la toma de

decisiones. Además, deben poseer fuertes convicciones, valores y actitudes positivas. Además, debe de usar la información con honestidad y sabiduría.

El verdadero líder de acuerdo a Magalhaes, 1999 debe surgir del reconocimiento de los otros y sus acciones hacia los intereses de la compañía, al tratar de entender la naturaleza humana y su contribución a la sociedad. En resumen, el liderazgo es la visión, organización y acción.

## 1.2. CARACTERISTICAS Y COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Se han realizado investigaciones para determinar rasgos o características de los líderes, tanto cualitativas como cuantitativas, en éstas últimas se ubican a la productividad elevada, la popularidad, y la moral.

Stogdill (citado en Muñoz 1993) encontró que en diversos estudios que se han realizado existen datos contradictorios, sin embargo se ha encontrado que los líderes sobrepasan a los no líderes en inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, conocimientos y actividad y participación sociales.

Actualmente ya no se le da tanta importancia a los rasgos (aunque no dejan de ser considerados) como a la relación entre el líder y seguidores. De manera que se plantean nuevos elementos que debe considerar el liderazgo tales como:

- Diagnóstico de su propio liderazgo.
- Conocimiento de su medio ambiente.
- Todos los estilos de liderazgo pueden ser efectivos si responden a las exigencias de la situación.
- Flexibilidad en el comportamiento.

Otras de las características con las debe contar el líder es el aprendizaje perpetuo, los eternos estudiosos corren riesgos. Estas personas se obligan a

abandonar su comodidad y poner a prueba nuevas ideas con mayor frecuencia que los demás. Experimentan continuamente. Consideran que pueden aprender de cualquier persona y en cualquier circunstancia. Kotter (1997)

Hábitos que fundamentan el aprendizaje perpetuo:

- Correr riesgos
- Hacer reflexiones humildes. Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios.
- Solicitar opiniones. Recopilación e ideas de los demás.
- Escuchar con atención.
- Apertura ante las ideas nuevas. Mente abierta.

Smith y Wakeley (1978) plantean las siguientes características:

**Consideración.** Es el interés del supervisor hacia sus subordinados, hay un mayor sentido de relación afectiva y mayor orgullo en el grupo de trabajo.

**Distancia Psicológica.** El líder es considerado con sus seguidores, pero no íntima con ellos. Las decisiones del líder, que está cerca de sus seguidores, se ven afectadas por sus sentimientos hacia ellos, de manera que daña la eficiencia del grupo.

**Iniciación de la estructura.** Conforme más tiempo invierta el líder iniciando estructura, es más probable que tenga éxito. A medida que aumentan las responsabilidades para un líder, aumenta la necesidad de que inicie estructura. Esto depende en gran medida del saber, la experiencia y de la capacidad para emplearlos.

**Delegación de la autoridad.** Es uno de los mejores medios para que el líder estructure y muestre consideración. Es decir, establece metas para su gente y luego les dice que hagan el trabajo como quieran, siempre y cuando alcancen las

metas, esta estructurando la situación, y al mismo tiempo demuestra fe y confianza en ellos.

Respecto a los componentes del liderazgo podemos encontrar los siguientes:

Crosby (1996) menciona cuatro principios del liderazgo:

- o Un programa claro
- o Una filosofía personal
- o Relaciones duraderas
- o Universalidad

Además, menciona que el líder debe tener cuatro campos de actividad: crear, escoger, convencer y causar. Además, debe existir cooperación y mejor aún con entusiasmo.

Algunos de los estudios realizados en los últimos años por Warren Bennis, lo han llevado a definir cuatro competencias del liderazgo:

- Manejo de la atención, esto es, la habilidad para presentar a otros la propia visión, las intenciones que se tiene sobre algo en específico.
- Manejo del significado. Son las palabras clave para clarificar las ideas.
- Manejo de la confianza. Es esencial en la organización, que contribuye la constancia.
- Manejo de uno mismo. El ser autocrítico y conocimiento de propio.

Para Tannenbaum (1961) la comunicación es el único proceso a través del

cual el líder puede funcionar. El objetivo de ésta, es transmitir un mensaje de sí mismo al comunicado y éste lo interprete como lo desea el primero. Pero el comunicante debe transmitir sus deseos e ideas de forma clara. La comunicación es el medio por el cual se trata de afectar las actitudes del seguidor, de modo que esté dispuesto a actuar efectivamente en dirección a la meta. También, considera que todos los actos del liderazgo están orientados hacia metas. El líder se vale de su influencia para el logro de éstas. Esas metas hacia las cuales ejercen su influencia las personas, se agrupan en cuatro categorías:

*Metas de la organización.* Son propósitos creados por la organización. Los líderes como responsables de influir sobre los otros.

*Metas del grupo.* Las metas surgen de la interacción del grupo. El líder utiliza su influencia para facilitar al grupo el logro de los objetivos.

*Metas personales del seguidor.* El líder usa su influencia para ayudar al seguidor en el logro de sus metas personales, con la creación de una atmósfera de cordialidad, seguridad y aceptación.

*Metas del líder.* Utiliza principalmente su influencia para satisfacer sus propias necesidades. Esos motivos personales son conscientes y pueden ser explícitos, pero también son inconscientes.

Blake y Adams (1991) consideran importante para el liderazgo el uso de las tres Rs:

*Recursos.* Es lo que la gente tiene para aportar, son los recursos humanos, esto es, los conocimientos, capacidades, habilidades y motivaciones que dispone la gente para utilizar recursos técnicos y financieros.

*Relaciones.* Son las interacciones de la gente. Caracteriza el grado de compromiso individual y de equipo con el trabajo colectivo, ya sea entre compañeros como entre diferentes departamentos, en las relaciones con clientes, interacciones diarias.

*Resultados.* Son producto de la interacción de los miembros del quipo y de la resolución de problemas. Se pueden medir a través de la productividad, utilidades, creatividad e innovación, miden el grado de logro de los objetivos de la organización.

Asimismo, suponen importantes otros elementos como:

- Resolución de conflictos. Puede ser destructivo o constructivo, según se le maneje.
- Iniciativa. Es el carácter y la intensidad del esfuerzo, que respaldan las acciones que emprenden.
- Indagación. Nos permite obtener información de las personas con quienes se trabaja.
- Propugnación. Significa tomar una posición; expresar las ideas, opiniones, actitudes y convicciones propias.
- Toma de decisiones. Puede ser individual o puede implicar una delegación de responsabilidades.
- Crítica. Es una evaluación de la forma en la que se resuelven los problemas para alcanzar los objetivos. Proporciona un aprendizaje de la experiencia.

Los líderes se han dado cuenta de que su gente necesita un sistema de valores a seguir que coincida con sus propias convicciones y principios personales. En las organizaciones la gente necesita un objetivo común y una dirección para alcanzarlo. Por lo que el liderazgo es determinante para establecer estos dos importantes aspectos de la vida laboral. El sistema de valores lo moldea

al líder creando una filosofía. La otra obligación es la creación de un propósito común, que se obtiene por medio de ideas motivantes y dando un significado al trabajo diario. (Campbell y Tawadey, 1990)

Estos mismos autores creen que los puestos directivos o que implican liderazgo:

- ❖ Implican una moral compleja. Códigos morales individuales y adicionales de su organización.
- ❖ Exigen una gran capacidad de responsabilidad. Que está firmemente regida por los códigos morales.
- ❖ Requieren de una capacidad general y técnica concreta como factor moral,
- ❖ Facultad de erigir valores morales para los demás. Mantener, crear, inspirar la moral en la organización.

Otros componentes importantes del liderazgo son:

- Logro de la unidad para el trabajo. El líder debe ocupar tiempo en fomentar la unión grupal.
  - Confianza. Capacidad de inspirar confianza a sus subordinados.
  - La tarea de explicar. Requiere claridad y elocuencia.
  - Servir de símbolo. Representa la identidad colectiva del grupo y su continuidad.
  - Renovación. Los líderes deben de alentar el proceso de renovación.
- Gadner (1989)

Como última parte de este apartado, se presenta lo que no es el liderazgo. Barron (1990) especifica lo siguiente:

- ✓ No es una posición. Cualquiera puede ser electo, promovido o exitoso.
- ✓ No es la construcción de una personalidad culta. Construcción de un liderazgo colectivo. Dar mucho poder al líder es perjudicial.
- ✓ No es cegar a otros. El liderazgo es responsable de las decisiones exitosas y fracasadas.

### 1.3. EFECTIVIDAD DEL LÍDER

El líder no es efectivo por el hecho de tener influencia, sino que su éxito depende principalmente de los resultados obtenidos, pero considerando también el proceso del trabajo de este.

Los siguientes elementos se consideran importantes para la efectividad del líder:

Las cualidades y las técnicas de control empleadas por el líder, las características de todos los elementos del grupo, esto se refiere a la voluntad de dirigir por una parte y la voluntad de seguir por la otra, debe haber una mutua y común aceptación. Y la última, el tipo de interacciones existentes entre el líder y sus adeptos.

Un buen líder debe aprender a reconocer las limitaciones del mundo real y tratar de crear un mejor futuro. Este se desarrollará a través del reconocimiento de otros y de los intereses de la compañía, sin olvidar la naturaleza humana y su contribución a la sociedad.

Los líderes son los responsables de la creación de la cultura, de la determinación de valores y principios que darán dirección a la actividad industrial o de negocios.

Hoy en día el liderazgo es diferente a la práctica del pasado donde el poder se sostenía por el miedo impuesto a los trabajadores. Esa es una de las razones por la que muchas compañías, con líderes pobres, continúan con esa idea de control en la gente, que teme perder su empleo en esta época de mucha competencia. Pero se considera a los líderes y a los seguidores cada vez más interdependientes.

Un líder puede actuar de manera positiva y de manera negativa esto es: unos líderes pueden llevar al fracaso o al éxito en cualquier ámbito. Un ejemplo de liderazgo positivo fue el realizado por Lee Iacocca en Chrysler, que transformó una empresa altamente endeudada con baja calidad y fisuras sindicales, en un éxito total.

La historia de nuestro país tiene ejemplos de líderes de los dos tipos: unos que nos han hecho avanzar y otros retroceder. El endeudamiento, el desempleo, y la economía subterránea son muestras de los líderes que han pasado por la nación.

El líder esta consciente de que puede mover un fenómeno hacia adelante o hacia atrás. Por lo que **la efectividad se define como la habilidad de los directores para desarrollar procesos o alcanzar los resultados finales deseados.** Steiner (1983)

"La eficacia en el liderazgo es una función de la interrelación dinámica de las características de personalidad del líder, características de personalidad del seguidor y las características de la situación dentro del campo de cada individuo." (Tannenbaum, 1961, p. 38)

Kotter (1988) explica al liderazgo efectivo como un proceso de crear una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses legítimos a largo plazo de las partes que participen en dicha actividad; desarrollar una estrategia para acercarse a esta visión; de conseguir el apoyo de centros fundamentales de poder, cuya colaboración, cumplimiento o trabajo de equipo son necesarios para llevar a cabo tal aproximación; de motivar en buen grado a aquél grupo de personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Algunos requisitos para un liderazgo efectivo, de acuerdo a este autor son:

- Conocimientos del sector industrial y de la organización.
- Relaciones en la empresa y el sector industrial.
- Reputación e historial
- Potencial y habilidad.
- Valores personales.
- Motivación

Un líder exitoso es el que tiene la capacidad de darse cuenta cuándo debe de cambiar en las diferentes etapas de la vida, es indudable que el tiempo va cambiando una serie de elementos en el ser humano que lo llevan a desarrollar un buen liderazgo. Por lo que la madurez de un líder se demuestra en la capacidad de cambio y adaptación.

El liderazgo efectivo dependerá básicamente de:

- La personalidad y expectativas del líder
- La personalidad y expectativas de los subordinados
- Y la situación

Es decir, el líder debe evaluarse a sí mismo, evaluar al grupo y a la situación, en ésta saber que actitudes tomar y procedimiento a seguir.

"El líder eficaz es aquél que puede convertir recursos, resultados, trabajando con y a través de otras personas, estableciendo y manteniendo relaciones sanas." (Blake y Adams, 1991, p. 17)

La efectividad del liderazgo puede ser reducida por lo siguiente:

- Pobre comunicación de la visión.
- Excesiva dominancia e intolerancia del desacuerdo.
- Insensibilidad. \*
- Arrogancia y egoísmo.
- Ignorancia del conflicto.
- Falta de trabajo en equipo. ("Hagberg Consulting Group", 1998)

Es importante considerar también que el líder debe integrar en forma muy sólida un equipo de trabajo, ya que es la única forma de trascender, debido a que si muere el líder y no tiene un buen equipo de trabajo se pierde toda su labor.

#### 1.4. METODOS DE INFLUENCIA

El liderazgo se considera como un proceso de grupo, donde todos los miembros pueden contribuir. La base para el desarrollo de este proceso es la influencia, y ésta a cuando un individuo hace que otro tome cierto curso de acción o actúe de determinada forma.

Para Tannenbaum (1961) la influencia interpersonal es la esencia del liderazgo, en donde el influyente trata de afectar la conducta del influido a través de la comunicación.

La base de esta influencia es el poder, es el potencial de la influencia. El poder es el recurso que permite al líder obtener el cumplimiento y compromiso de los demás. Hersey (1985)

“El poder es la base del impacto o influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba en quien intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.” (Rodríguez citado en Gutiérrez, 1996)

**Poder** denota la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de la relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad, Weber. (citado en Peniche, 1978)

Este mismo autor menciona a la **Dominación** como un caso especial de poder. Y la define como: la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos. Las razones para obedecer van desde la habituación inconsciente hasta el cálculo racional orientado a fines. Peniche (1978)

De este modo, Weber establece el concepto de **Dominación Legítima** que exige la existencia de un marco legal; además la legitimidad es importante porque representa el incremento en la probabilidad de obediencia y de imposición. Hay tres tipos de dominación que son:

- 1- **Legal-racional**: se cree en las leyes establecidas y la autoridad que de allí surge (autoridad legal. Se obedecen las ordenaciones impersonales, y las personas designadas por esas ordenaciones, esto es el Poder de posición
- 2- **Tradicional**: desde tiempos lejanos y en las personas que mandan según esas tradiciones (autoridad tradicional.
- 3- **Carismática**: se obedece a una persona con características fuera de lo común (autoridad carismática. Se obedece al líder por razones de confianza personal.

En resumen, la influencia que ejerce el líder se deriva de dos fuentes; la primera, la posición de poder del líder y la segunda, la disposición del subordinado

a obedecer. La influencia puede tener su base, aparte de las anteriormente mencionadas en:

1. Las recompensas. El líder recompensa a los que obedecen sus lineamientos.
2. La Coerción. Poder basado en el temor, impartición de castigos.
3. Poder de conexión. Se basa en las relaciones del líder que son de interés para los seguidores.

La segunda depende de obtener la cooperación de los seguidores.

La situación más favorable para un líder es donde es estimado por el grupo en general, es decir, llevar una buena relación con los jefes, que se maneja a través de:

- a. **Acuerdos.** Saber lo que se pretende lograr con el trabajo y cómo se van a medir los resultados.
- b. **Ayuda.** Los altos directivos buscan gente que pueda ayudarlos a tener éxito. Esto trae como consecuencia la promoción y la recompensa.
- c. **Prevención.** Incluye no poner en vergüenza al jefe, no socializar con él y tratar de evitar cualquier mal entendido.

Y también tener una buena relación con los empleados por medio de:

- a. **Selección.** De las personas que van a trabajar con líder, que compartan su visión.
- b. **Educación.** El hábito de una educación continua dentro y fuera de la empresa.
- c. **Ambiente.** Crear un ambiente de consideración, una identidad que da significado en la parte personal gracias al desempeño laboral. En este se incluyen cuatro elementos que son: Acceso a la gerencia, un sistema de

apoyo realista (prestaciones), sistema justo de evaluación y remuneración adecuada.

Cualquier grupo de trabajo busca que sus relaciones externas (en oposición a las internas) sean impredecibles, con el objeto de aumentar su poder.

Para mantener una posición dominante, las alianzas pueden ser importantes, por lo cual los gerentes sagaces buscan recompensar a sus partidarios, ya sea compartiendo recursos u otorgando estatus. Sayles (1988)

La **autoridad** es un medio fundamental e indispensable para el control en una organización, pero si se emplea exclusivamente de esta manera resulta ineficaz. Sin embargo, prescindir de ella es como perder el control sobre los demás. Para que haya un margen de control, debe existir una dependencia ya sea ésta mínima o unilateral, que servirá como factor para precisar que métodos de control serán efectivos. El ejercer influencia sobre los demás no esta en función de la autoridad que se pueda emplear, sino en la selección adecuada del medio de influencia que requieran las circunstancias. McGregor (1969). No obstante, el liderazgo y el ejercicio de poder sean actividades distinguibles, se entremezclan extensamente. Los líderes se diferencian entre sí en la forma en que usan el poder. Algunos lo emplean para crear un ambiente de coerción y otros como un complemento útil a su persuasión y contribuyen a un clima de cooperación. Gardner (1989)

En la organización la influencia es bilateral, porque hay una relación psicológica, un alto grado de interdependencia entre los ejecutivos y subordinados para el logro de los objetivos organizacionales y personales.

La **Persuasión** es otro método básico de influencia, que tiene como objetivo modificar la conducta de otros. Reardon (1981) la define como una serie de normas que no solo orientan la conducta, sino que determina a la gente cómo

se ha de esperar que se comporten los demás, con ellos en un contexto determinado. Y sostiene también que un nuevo puesto de trabajo genera una situación de incertidumbre, en la cual pueden resultar inadecuadas las antiguas normas. Por lo que la gente que no sabe lo que se espera de ella es vulnerable a la persuasión, ya que no hay un punto de referencia para confrontar con la información.

Zanden (citado en Rodríguez 1992) Considera a la Persuasión como el ejercicio deliberado de una persona o grupo, de influir en las actitudes o conductas de otros, con la finalidad de alcanzar algún propósito preestablecido. Asimismo la considera como una actividad unidireccional principalmente.

Ross (citado en Rodríguez 1992) menciona tres formas de persuasión:

- **Autoridad.** Mediante la cual se establecen ideas ajenas ya formadas.
- **Experiencia.** Ideas que se adaptan a la propia experiencia organizada y ordenada.
- **Razón.** La aceptación es efectiva gracias a de los argumentos expuestos.

Otra forma de influencia según McGregor (1969) es la **Ayuda Profesional**, que difiere de los métodos anteriormente expuestos, y consiste en poner a disposición el conocimiento y las capacidades de una profesión determinada.

La eficiencia y oportunidad de los métodos de influencia dependerá de las circunstancias. Se observará en la medida en que se altere la capacidad de tienen los demás para alcanzar sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades.

La influencia o poder de los seguidores es muy importante en la organización, no solo porque son ellos quienes aceptan o no al líder, sino porque también determinan su futura eficacia. Los seguidores eficaces son cruciales para

el éxito del líder o de una organización. El seguidor percibe al líder, a la situación, y reacciona en términos de lo que percibe. Kelleg (1992)

## 1.5 MOTIVACIÓN DE LOS SEGUIDORES

La Motivación de los **seguidores** empieza con la identificación de obstáculos en contra de la participación. Igualmente, existen otros factores de motivación, tales como: remuneraciones predecibles y equitativas conforme al esfuerzo, la seguridad y la aprobación, cuando se dan éstas existen compromiso y lealtad entre el grupo y el líder.

La teoría de la interacción Chaple y cols. (Citado en Sayles, 1988) encontraron que las relaciones agradables y confortables ayudan a dosificar la interacción con otra persona y proporcionan seguridad y bienestar personal a los subordinados. Relaciones que deben de distribuirse equitativamente.

Por su parte Schultz (citado en Senlle, 1997) concluye que todas personas tienen tres necesidades básicas que impulsan su conducta para lograr satisfacerlas se presentan a continuación:

- **Inclusión.** Está relacionada con el deseo de sentirse incluido y valorado por un grupo.
  
- **Control.** Se relaciona con el sentimiento de autonomía para trabajar. La responsabilidad y el grado de libertad que tiene una persona para controlar su propio trabajo.
  
- **Afecto.** Tiene que ver con el reconocimiento positivo por la labor bien hecha, lo que provoca que el individuo se sienta importante y mejora su desempeño para recibir nuevamente reconocimiento.

---

**RESUMEN CAPITULAR**

En síntesis, los aspectos descritos en este capítulo, presentan un panorama general sobre diferentes conceptos del liderazgo, que incluyen tres elementos comunes: Relación, Proceso e Influencia. Así como, la diferenciación entre el liderazgo y la dirección, aunque son términos que se relacionan, son aspectos diferentes en la organización; pues en el liderazgo se manejan los aspectos emocionales, valores y las necesidades de los individuos para el logro de los objetivos, mientras que en la dirección se utiliza el control para obtener los mismos fines. Además, se muestran algunas características que en ocasiones acompañan a un líder, por ejemplo: conocimiento de su ambiente, flexibilidad en el comportamiento, el tomar riesgos, mente abierta, conocimiento de sí mismo, toma de decisiones, un sistema ético y de valores, renovación. Asimismo, debe considerar a los recursos con los que cuenta, las relaciones que fortalecen el compromiso y los resultados para una mejora constante en el alcance de las metas y otras que debe tomar en cuenta para emplear un liderazgo efectivo (establecer una visión que integre los intereses de ambas partes y crear la estrategia a realizar) que es demandado por las organizaciones en la actualidad, debido a los cambios que se han presentado como son la globalización, las alianzas estratégicas, la intensa competitividad y las nuevas tecnologías. Para enfrentar lo anterior el líder utiliza métodos para influenciar a la gente en función del logro de un objetivo, que muchas veces lleva implícita una motivación por parte de los seguidores. Dentro de estas formas de forma de influencia se encuentran: el poder, la persuasión, la ayuda profesional y la autoridad. El éxito de cualquier forma de influencia dependerá de su utilización oportuna y adecuada a la circunstancia.

Por otra parte, la madurez del líder juega un papel primordial, debido a que se demuestra en la capacidad de cambio y adaptación necesarias para mantenerse.

## 2. ENFOQUES DEL LIDERAZGO

Debido a que el Liderazgo siempre ha sido un tema de interés existen varios enfoques que tratan de explicar este fenómeno a través de la personalidad o de la situación social.

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta (palabras y actos) del líder, de acuerdo a como lo perciben los demás. Lo importante es como llega la imagen del líder a aquellos que desea influir, Hersey (1985), y se desarrolla mediante la experiencia y educación.

Jiménez (1999) considera que es importante que el líder descubra su estilo, de manera que comprenda que éste afectará al grupo o seguidores, para depurarlo y mejorarlo, esto dependerá de las habilidades siguientes:

*Técnica*, que es el poder de utilizar en beneficio del grupo los recursos y relaciones necesarias para llevar a cabo tareas específicas y enfrentar los problemas.

*Humana* a través de la cual influye a los demás a partir de la motivación y una efectiva conducción del grupo para el logro de propósitos específicos.

*Conceptual* es la capacidad para comprender la complejidad de la organización, y conocer donde ajusta su influencia personal dentro de la organización.

## 2.1. TEORÍA DE LOS RASGOS

El estudio de los estilos de liderazgo en sus orígenes se enfocaba en las características personales del líder, se trataba de identificar los rasgos de personalidad que se relacionaban al líder efectivo o exitoso. La búsqueda de atributos se orientaba principalmente a los siguientes aspectos: físico, social e intelectual.

Stogdill (citado en Muñoz, 1993) encontró algunas características que parecían ser comunes a los líderes: Inteligencia, responsabilidad, confiabilidad, actividad social, originalidad y status socioeconómico. No obstante, en los resultados obtenidos por este autor, no eran aplicables a la mayoría de los gerentes pues existían muchas excepciones al patrón general.

Algunos investigadores de la universidad de Minnesota (Teclaredo, 2000) obtuvieron datos de 13 compañías de Minnesota con un número de empleados entre un rango de 100 y 4000. Y lo que encontraron fue lo siguiente:

- ↻ Disfrutaban sus interacciones con los demás.
- ↻ Inteligencia superior
- ↻ Mejor educación
- ↻ Motivación superior a los demás
- ↻ Preferencia por las actividades asociadas a los negocios

En investigaciones más recientes se utilizan técnicas de medición y análisis, como el caso de Ghiselli (citado en teclaredo, 2000) que estudió 264 gerentes de 90 compañías, observó características que se relacionaban con el nivel organizacional y con las calificaciones de desempeño realizadas por sus superiores, y se incluyen las siguientes:

Inteligencia. Este aspecto es un buen indicador de la probabilidad de éxito.

Habilidad de supervisión. Utilización efectiva de cualquier práctica supervisora.

Iniciativa. El comportamiento que refleja la capacidad de conducirse con independencia e iniciar acciones sin el apoyo de otros. Y otro aspecto implica tener visión de vías de acción que no son claras para los demás.

Seguridad en sí mismo. Es el grado en que la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se presentan.

Auto-percepción del nivel ocupacional. Es el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo con un elevado status y una alta posición socioeconómica con relación al nivel ocupacional.

Esta información demuestra que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son más relevantes que otros rasgos como la iniciativa y el poder sobre los demás. Este autor que halló lo anterior, reconoce que no es algo completo y mucho menos contundente.

Las investigaciones que se han hecho en la conducta social Sexton (1977) muestran que los líderes interactúan más que los no líderes. Tienden a pedir más información y tomar la dirección para interpretar una situación.

En general los postulados que ha presentado esta teoría no han sido concluyentes y se presentan muchas limitaciones. Una de ellas es que los líderes no tienen rasgos universales.

Para Stogdill (citado en Ríos, 1994 ) una persona no llega a ser líder con base en alguna combinación de rasgos, sino que el bagaje de características personales de éste debe producir una relación con las características, actividades y objetivos de los seguidores.

Otra de las críticas que se le han hecho es que se hace una separación inicial de las personas entre grupo de líderes y no líderes, esto es, "buenos y no tan buenos". Lo que implica una definición de buen líder, que no puede hacerse sin tomar como referencia un sistema de valores.

Una objeción más, es que el liderazgo no depende sólo de sus características personales, sino también de las características de la situación que se encuentra.

Lo anterior tiene una importante relación con las organizaciones, pues en general tienen similitudes de estructura y de funciones, pero muestran elementos de singularidad, es decir, la compañía tiene una personalidad. Y esto lo toma en cuenta una gerencia al elegir a un miembro que encuadre en la organización. Además, estos esquemas singulares pueden cambiar en los diferentes niveles jerárquicos.

#### Limitaciones de la teoría de los rasgos.

Una de las imprecisiones es que cuando los esquemas específicos de una situación son diferentes de una organización a otra no se puede hablar de rasgos personales que guíen hacia un liderazgo efectivo.

Asimismo, no existe un apoyo empírico a la premisa de que se podrían encontrar un número específico de rasgos comunes en los líderes de éxito. Por lo que se decidió enfocarse a las formas en que los líderes se conducen.

## 2.3. TEORÍA CONDUCTUAL

Los modelos conductuales se enfocan en lo que hacen los líderes y la manera en que lo hacen. Estos modelos sugieren que los líderes eficaces ayudan a los individuos y a los equipos al logro de sus metas de dos formas:

1. Por medio de las relaciones centradas en la tarea con los integrantes que dirigen su atención a la calidad y cantidad.
2. Con la consideración y el apoyo a los integrantes que intentan lograr metas personales.

A continuación se presentan los enfoques que tratan de explicar el liderazgo dentro de esta perspectiva conductual.

### 2.3.1. Enfoque Social

Uno de los primeros investigadores en materia de liderazgo como fenómeno social fue Kurt Lewin en 1939 (citado en Muñoz, 1993), junto con sus colaboradores describen los tres tipos clásicos de liderazgo:

- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo Democrático
- Liderazgo Dejar-hacer (Laissez Faire).

**Autocrático.** El líder establece las tareas. El grupo no participa en las decisiones. El líder instauro un límite entre él y el grupo.

Carnegie (citado en Senlle, 1997) divide a este estilo de liderazgo en:

☒ **Autoritario Absolutista.** El líder impone su autoridad, la relación con sus colaboradores es buena, cuando los considera inferiores.

☒ **Autoritario Paternalista.** El líder vende sus ideas en vez de imponerlas, insinúa o intimida con lo que puede pasar de no cumplir con la tarea.

Ambos tienen como características la subestimación de los seguidores, el pago por el deber cumplido, los conflictos deben reprimirse, el orden debe mantenerse a través de presión.

**Democrático.** Las decisiones y la distribución de tareas se toman en conjunto con el líder y seguidores. La comunicación tiene un papel central. Aquí, se delegan responsabilidades y se trabaja en equipo.

**Laissez faire.** Existe una completa libertad de decisión en el grupo sin participación del líder, éste proporciona recursos y ocasionalmente opina acerca de las actividades de los miembros. Hay poca responsabilidad de parte del líder, se basa principalmente en las normas de la organización.

Sin embargo, se ha encontrado como más adelante se verá, que la situación juega un papel determinante para saber que tipo de liderazgo debe emplearse. Por ejemplo, en el caso de la conducta democrática se recomienda emplear cuando:

- ✓ El tiempo no ejerce presión en los resultados
- ✓ Buena motivación en el trabajo
- ✓ La tarea demanda creatividad y diversidad de opiniones
- ✓ Compromiso en los subordinados

La conducta autocrática crea un ambiente de hostilidad y de agresión, pero es útil en otras circunstancias como:

El tiempo es factor de presión

Los subordinados desconocen la tarea o no hay suficiente interés que los lleve a objetivos comunes.

Por otra parte, la conducta Laissez Faire puede ser aplicada en situaciones como las siguientes:

- El tiempo no es una variable de presión
- No es posible tener una continua dirección.

### 2.3.2. El enfoque de Ohio.

En 1945, al finalizar la segunda guerra mundial, las Investigaciones Empresariales de Ohio state University consistieron en construir un instrumento que pudiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes. El producto fue un Cuestionario Descriptivo de Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) que incluía 150 descripciones, que posteriormente fueron reducidas a 130 por Halpin y Wiener (citados en Hodgetts y Altman, 1989) en un estudio subsiguiente; realizado en bombarderos B-52 se sometieron a las respuestas de éste a un análisis factorial, donde se obtuvieron cuatro dimensiones:

**Consideración.** Se refiere a elementos como: respeto por las ideas de los subordinados, confianza mutua, desarrollo de relaciones interpersonales y tratamiento equitativo.

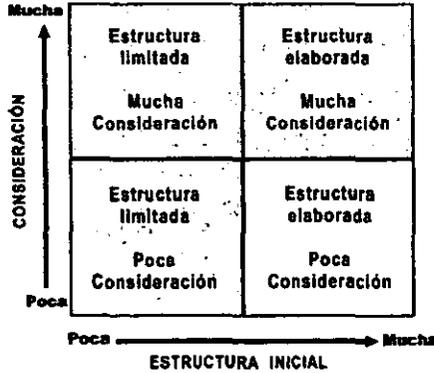
**Estructura de inicio.** Es el comportamiento en el cual el líder va a organizar y definir el trabajo a realizar por los subalternos y la relación entre ellos y él. Establece los roles a desempeñar, los canales de comunicación y los métodos de trabajo.

**Énfasis en la producción.** Son las conductas del liderazgo orientadas a promover una mayor actividad productiva, el líder hace un mayor énfasis en las tareas a realizar y la misión a cumplir.

**Sensibilidad (Conciencia Social).** Aquí se manifiesta la sensibilidad y toma de conciencia del entorno social por parte del líder, con respecto a las relaciones y presiones sociales que se generan dentro del grupo.

Sin embargo, después de una evaluación se eliminaron dos de las dimensiones (3 y 4), porque ofrecían una explicación insuficiente de la manera en que variaba la percepción de los miembros del grupo. Por lo que la **Consideración y Estructura de inicio** se consideran la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.

Estructura de liderazgo de la Universidad de Ohio



También, se encontró en estas investigaciones que líderes con alta calificación en estructura inicial y en consideración, tendían a obtener un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados. Las aportaciones de este enfoque son haber aislado estas dos dimensiones que se han afinado.

### 2.3.3. El Enfoque de Michigan.

En el Survey Research Center de la Universidad de Michigan, más o menos al mismo tiempo que la Universidad de Ohio, se realizaban investigaciones sobre liderazgo con la misma finalidad: Identificar conductas que se relacionarán con los niveles de eficacia del desempeño.

Los estudios se realizaron en una empresa de seguros, se observó que los supervisores eficaces delegaban más autoridad, utilizaban una supervisión discreta (en contraposición a una continua), expresaban interés en las vidas personales y bienestar de sus subordinados. La conclusión inicial fue que los líderes cuyo interés se centraban en los empleados eran superiores a los líderes que se centraban su interés en la producción. Los individuos que se preocupaban en primer lugar por los empleados y luego en la tarea por realizar parecían lograr una producción mayor y contar con empleados con una mayor satisfacción en el trabajo y en lo moral.

De lo anterior surge un continuo bidimensional: Centrado en las personas y Centrado en la producción, en donde los líderes que se ubiquen más a la derecha, mejores serán.

El líder centrado en las personas es aquél que pone atención en el progreso personal de sus seguidores. Se trata de crear un ambiente de trabajo que los motive. Además considera importante delegar la toma de decisiones. Así como, supervisa a partir de resultados.

Mientras tanto, el líder centrado en la producción practica una estrecha supervisión para que los subalternos desempeñen sus tareas con base en procedimientos específicos. Hay una mayor importancia en los procesos técnicos o de la tarea por cumplir.

Centrado en la  
producción



Centrado en las  
personas

#### 2.3.4. El Grid Gerencial

Robert Blake y Jane Mouton en 1969 ( Gama, 1992) expusieron un enfoque que comprende los aportes de los dos modelos anteriormente revisados de las universidades. Estos autores basados en esto hicieron una clasificación, que denominaron:

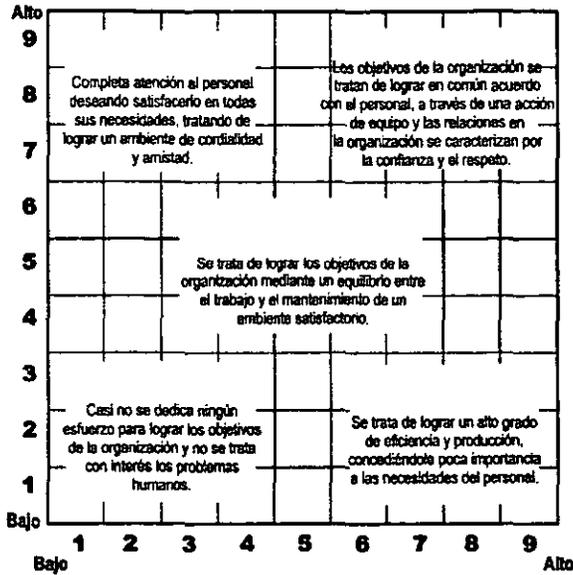
- Interés por la gente.
- Interés por la producción

Estos intereses no son excluyentes, sino al contrario se complementan, y la labor de un buen líder radica en integrar ambos intereses para lograr un desempeño eficaz.

En esta perspectiva se utilizó como plataforma, los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio. A continuación se presenta de forma gráfica, la llamada Rejilla Gerencial; que se compone de una matriz de 9 por 9, que esboza 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo solamente los cuatro extremos (1.1 9.1 1.9 y 9.9) y el estilo (5.5).

Alto	9	Cómodo y agradable. Se hacen intentos para promover la armonía y la buena voluntad. Los puntos que pueden causar inconvenientes se suavizan con la esperanza de que las cosas seguirán bien en la situación de trabajo.	Logro de calidad. Las personas trabajan juntas para lograr resultados de primera calidad y están dispuestas a medir sus logros con el estándar más alto posible. Todos los involucrados apoyan y se hacen responsables, los unos a los otros, de los actos que ejercen influencia en los resultados.
	8		
	7		
	6		
	5	Acomodación y arreglo. Con esta forma de atacar el problema "contemporáneo" para no "violentar" y "no hay que buscarle tres pies al gato" puede lograrse algún progreso, pero sólo dentro de las normas y ordenamientos de la compañía.	
	4		
	3		Producir o morir. Pueden obtenerse buenos resultados durante un tiempo corto. Empleados a largo plazo, este sistema motiva a la gente a "sabotear el sistema" o cuando menos, hace disminuir la disposición a contribuir.
	2	Neutridad de no hacer nada. Forma de encarar el problema, asociada con poco interés. "Carrándole el santo a ciego" y un hábito camuflado "hacer poco o nada".	
	1		
Bajo		1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto

Alto	9	Buaca - amigos	Resuelve - problemas
	8	Procura evitar que sus subordinados se contraríen. En lugar de guiar a su grupo, se deja llevar por él.	La responsabilidad del líder no es hacer decisiones correctas, sino que se tomen decisiones adecuadas.
	7		
	6		
	5	Las mejores prácticas son las que han dado resultados en el pasado.	
	4		
	3	No - me - importa	Hágase - a - como - dá - lugar
	2	Aplica el esfuerzo estrictamente indispensable para no despectar críticas. Procura mentarse ajeno a todo lo que no se le asigne específicamente.	Reconoce la autoridad de su posición en la jerarquía y la ejerce con un estilo matar.
	1		
Bajo		1 2 3 4 5 6 7 8 9	Alto



Lo que presenta el Grid o rejilla gerencial son los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados. Dentro de esta investigación se encontró que los mejores dirigentes son los que se desempeñan con un estilo 9.9 ó 9.1.

Limitaciones de las teorías anteriores.

Las investigaciones conductuales no han llegado a resultados concluyentes, debido a que no se acaba descubrir una relación constante entre los patrones de conducta del líder y el desempeño del grupo y mucho menos que se pueda considerar universal.

Lo que no consideraron estas percepciones sobre el liderazgo, fue un factor esencial: **La Situación**, que regularmente afecta e influye en todos los estilos.

## 2.4. MODELO DE CONTIGENCIA O SITUACIONAL

En este modelo se trata de identificar las variables particulares de la situación que se está analizando; la relación entre ellas, así como también, las habilidades del líder y las características de los seguidores. El líder actuará cuando y cómo la situación lo requiera.

Se trata de conocer las acciones que requieren las necesidades de los grupos, en diferentes condiciones, para que logren sus objetivos y la forma en que los miembros de éste colaboran. Además, la eficacia del líder no sólo depende de la interacción que establezca con el grupo sino también de otros factores que se mencionarán posteriormente.

### **Factores Situacionales según Hersey (1985)**

↻ Jefe. Es un factor que influye en el líder puede afectar su éxito, por las expectativas que tiene.

↻ Socios. Son los colegas que tienen una estrecha relación con él y son clave, porque depende de su colaboración para llevar a cabo el trabajo y a su vez pueden causar un impacto en su estilo.

↻ La organización. Desarrollan patrones de conducta y valores particulares que las diferencian de otras. Tienen su propia historia y tradición. Los objetivos de cada organización varían.

↻ Requisitos del trabajo o demandas del puesto. Es el grado de estructuración de la tarea o la percepción con la que los seguidores aprecian el trabajo que el líder les ordena. Es decir, si es una tarea con alto grado de estructuración o el trabajo no es interesante para los seguidores,

se necesita de un estilo directivo, pero si es lo contrario favorece la conducta de relación y no se supervisa tanto.

↳ Tiempo. Es el tiempo disponible para tomar e instrumentar una decisión. Entre más exista una mayor urgencia en el tiempo, el estilo será más directivo.

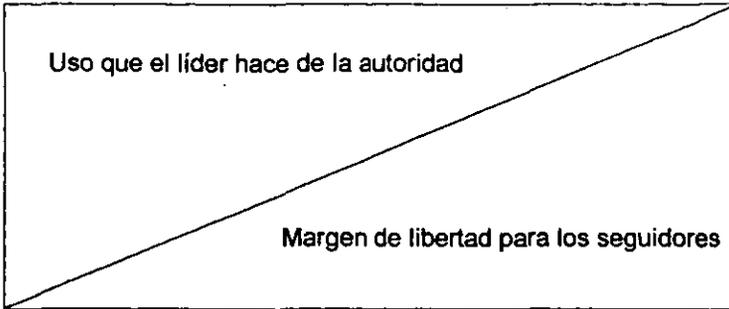
↳ EL ambiente. Implica la conciencia que se tiene de lo que sucede en el entorno, los cambios que se presentan.

↳ Disponibilidad del seguidor. Es el grado en el que un subordinado es capaz y está dispuesto a seguir en el cumplimiento de una tarea. Cada persona está en un nivel diferente de disponibilidad, esto depende del trabajo con el que se le pide que cumpla.

#### 2.4.1. Teoría de Robert Tannenbaum

De acuerdo a este autor, para entender el proceso de liderazgo es necesario tomar en cuenta la personalidad del líder, de los seguidores y las características de la situación.

Por lo que crea un continuo, en donde en un extremo, el líder toma las decisiones, ordena a sus seguidores y espera que éstos le obedezcan. En el otro extremo, el líder comparte con sus seguidores la toma de decisiones y fomenta la participación. Entre estos extremos hay una serie de estilos de liderazgo, en el cual, el más adecuado para Tannenbaum (1961) dependerá de las fuerzas sobre los tres elementos considerados anteriormente.

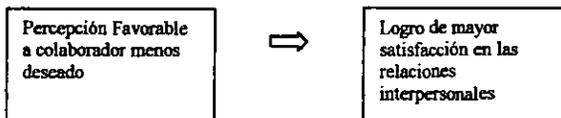


El líder toma decisiones y sólo las comunica.	El líder vende la decisión que el ha tomado.	El líder presenta sus ideas y pide preguntas o dudas	El líder presenta tentativa susceptible de cambio.	El líder plantea un problema, obtiene sugerencias y toma de decisiones.	El líder define los límites, y pide al grupo tomar una decisión.	El líder permite actuar a los seguidores libremente.
---	--	--	--	---	--	--

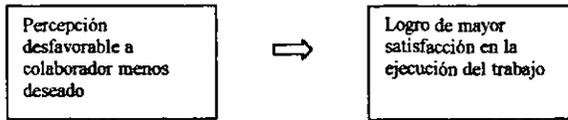
2.4.2. Modelo de continencia de Fred Fiedler.

En este modelo Fiedler (citado en Hodgetts y Altman, 1989) construyó un instrumento ( un cuestionario llamado L.P.C Least Preferred Co-worker ) o CTMD (el compañero de trabajo menos deseado), para medir la tolerancia con que el líder evaluó al colaborador menos deseado. Desarrolló este instrumento para determinar si los líderes que ejercían una discriminación menor para evaluar a sus subordinados tenían mayores o menores probabilidades de lograr grupos eficientes de alta producción que sus compañeros que tenían mayores exigencias o que ejercían cierta discriminación al evaluar a sus subordinados.

En el líder con una alta calificación en LPC se observa lo siguiente:



En el líder con una baja calificación en LPC se observa lo siguiente:



La hipótesis de este investigador consistía en que el tipo correcto de conducta del líder dependía de la situación del grupo era favorable o desfavorable para él. Existen tres dimensiones que determinan lo anterior:

✓ Relación entre líder y miembros. El grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los seguidores hacia su líder.

✓ Estructura de la tarea. Es en que medida la tarea se programa o explica a través de procedimientos establecidos. Se evalúa por los siguientes aspectos: Precisión en la denominación de metas, número de soluciones posibles y hasta que punto se puede corroborar la corrección de la solución o decisión con la autoridad.

✓ Poder de posición. Es el nivel en que la posición permite al líder alcanzar que los miembros del grupo se adhieran a él y acepten sus instrucciones. Es también el poder que se tiene para aplicar sanciones.

Las calificaciones del LPC se obtuvieron cuando se les pidió a los empleados pensar en las personas con las que han trabajado y luego identificar la persona con la que habían trabajado menos bien.

El empleado calificaba entonces al compañero menos deseado con dieciocho escalas, cinco de las cuales son las siguientes:

AGRADABLE	8	7	6	5	4	3	2	1	DESAGRADABLE
AMISTOSO	8	7	6	5	4	3	2	1	NO AMISTOSO
ACOGEDOR	8	7	6	5	4	3	2	1	REPULSIVO
RELAJADO	8	7	6	5	4	3	2	1	TENSO
CERCANO	8	7	6	5	4	3	2	1	DISTANTE

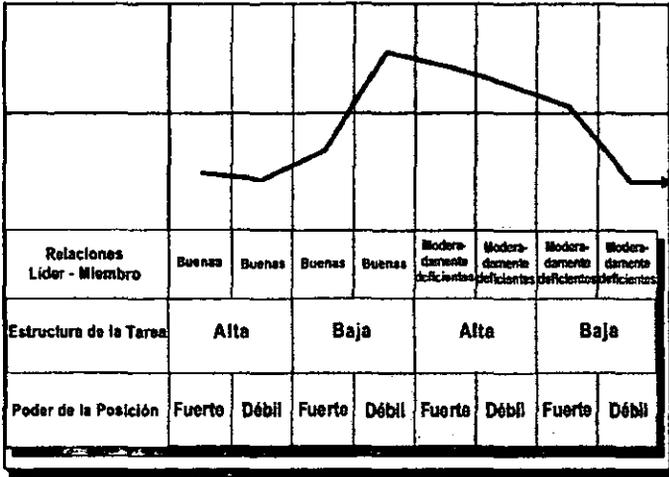
Los líderes con LPC bajo indican a los compañeros de trabajo menos deseado en términos negativos. Lo que señala que líderes con LPC bajo están motivados por la tarea. El asegurarse que las tareas han sido realizadas en forma satisfactoria permitirá a estos líderes formar y mantener relaciones con sus subordinados. (Véase los siguientes cuadros). Los líderes con LPC alto dan una descripción más positiva al compañero menos deseado, se muestran más sensibles a los otros. Este tipo de líderes una vez que han establecido buenas relaciones con los subordinados, dirigirán la atención al logro de la meta.

Los líderes con LPC bajo se desarrollaron con mayor efectividad en las situaciones más favorables (1,2 y 3) y en la situación menos favorable (8). Los líderes con LPC alto tuvieron un mejor desempeño en las situaciones moderadamente favorables (4 a7). Véase los siguientes cuadros:

Clasificación de lo favorable de una situación\*

Situación	Relaciones miembro-líder	Estructura de la tarea	Posición de Poder del Líder	Lo favorable de la situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Resultados de la Investigación de Situación en el Liderazgo, de Fiedler.



2.4.3. Teoría de la Trayectoria-Meta de Robert J. House.

Este investigador propone su enfoque fundamentado en los estudios realizados en la Universidad de Ohio. Esta teoría sugiere que las funciones del líder son principalmente aumentar las recompensas personales a los subordinados, por medio del logro de metas laborales. ("Teclaredo", 2000). Aquí, la función del líder se conceptúa como una labor que consiste en:

- a. Especificar tareas a realizar.
- b. Eliminar los obstáculos que se presenten para el alcance de la meta.
- c. Ampliar las oportunidades para que los seguidores obtengan satisfacciones personales.

Se le denominó Trayectoria-Meta basado en la idea de que los líderes eficaces aclaran la trayectoria, como apoyo a sus seguidores, para que éstos consigan las metas de trabajo ("Teclaredo", 2000).

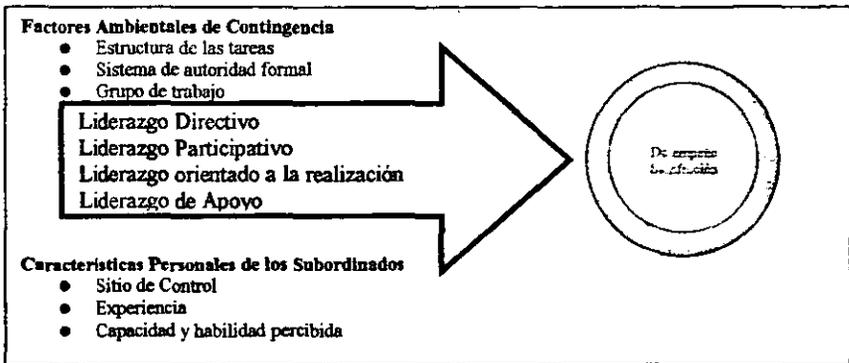
Para comprender mejor lo anterior, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

*Líder directivo.* Hace del conocimiento de los empleados lo que se espera de ellos, el trabajo a realizar y da instrucciones claras de cómo desarrollar las tareas.

*Líder apoyador.* Muestra interés y preocupación por sus subordinados.

*Líder Participativo.* Consulta con el grupo y utiliza las sugerencias antes de tomar una decisión.

*Líder orientado a la realización.* Establece metas desafiantes y espera que el grupo las cumpla.



Algunas de las hipótesis derivadas de este modelo son:

El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o de gran tensión. Asimismo cuando existe conflicto entre los grupos de trabajo.

Cuando se están desarrollando tareas altamente estructuradas, el liderazgo de apoyo brinda un alto desempeño y satisfacción en los empleados.

Los empleados con un sitio de control interno, estarán más satisfechos con un liderazgo participativo.

Cuando las tareas están estructuradas de forma ambigua, el liderazgo orientado a la realización, mejorará las expectativas del grupo de que su esfuerzo los llevará a un alto desempeño.

#### 2.4.4. Teoría situacional de Paul Hersey y Keneth Blanchard.

Paul Hersey plantea que las primeras teorías gerenciales presentaron una escala que presentaba dos estilos extremos de liderazgo:

→ Autocrático. Conducta directiva. Se toman decisiones, se fija la tarea y la forma de alcanzarlo sin la opinión de los subalternos.

→ Democrático. El líder sirve de apoyo a sus subalternos, para que éstos compartan la información, colaboren en la toma de decisiones y en la solución de problemas.

Pese a todo lo anterior, estos dos estilos no describen con precisión la manera de hacerlo. Por lo que este autor junto con Blanchard clasificaron la conducta de los gerentes involucrados como **conducta de tarea** y **conducta de relación**.

La primera se define así: hasta donde el líder se dedica a explicar a las personas o grupos, los deberes y responsabilidades (qué hacer, cómo, cuándo, donde y a quién corresponde la tarea). Aquí, la comunicación es en un solo sentido Líder a seguidor.

La conducta de relación se define de la siguiente manera: hasta donde se involucra el líder en la comunicación bilateral. Incluye escuchar, facilitar, aclarar, y otorgar apoyo socioemocional.

Es importante hacer una distinción entre dos elementos que están en juego en el liderazgo, éstos son la conducta y las actitudes. La conducta reside en lo que hacen y dicen los líderes; mientras las actitudes son sentimientos, valores e inquietudes a favor o en contra de algo. La conducta de una persona será la que producirá la respuesta en alguien más.

Estos autores introducen un concepto importante: *la madurez de los subordinados*, que se refiere a la capacidad y el deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento, consta de dos componentes madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos, destreza; capacidad y experiencia para realizar su trabajo, sin la dirección de otros. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo. De acuerdo a la madurez con la que cuente el grupo se adaptará un estilo de liderazgo.

**ESTILO 1 (E1) Ordenar.** La conducta de tarea es mayor a la conducta de relación. Se refiere a una conducta más directiva; orientada al logro de tareas, donde hay comunicación en un solo sentido y el líder instala lo que se va a hacer, el cómo, donde, etc.

**ESTILO (E2) Persuadir.** Las acciones del líder muestran cantidades moderadas o altas de conducta de tarea, pero de forma paralela el líder proporciona explicaciones y posibilidades de aclaración.

**ESTILO (E3) Participar.** La conducta de relación es mayor a la conducta de tarea. El líder promueve la participación y la motivación en sus seguidores.



**Líder relacionado.** Se orienta hacia el personal, tiene confianza en él.

**Líder dedicado.** Dirige las tareas de los demás y se identifica con la tecnología. Funciona en crisis ya que el sólo define el problema y la vía de solución.

### **Equivalente menos efectivo**

*Autócrata.* El líder toma decisiones sin tomar en cuenta a la gente.

*De transacción.* Se inclina tanto por la gente como la tarea.

*Misionero.* Antepone los problemas de relación, al punto que puede abandonar su papel administrativo dentro de la organización.

*Desertor.* Trabaja de acuerdo a lo que fija el reglamento. Este líder no asume responsabilidades ni compromisos.

### **Equivalente más efectivo**

*Ejecutivo.* Establece normas elevadas de producción y desempeño, trata de adecuarlas a las diferencias individuales.

*Autócrata benévolo.* Conoce bien los métodos de la organización. Tiene iniciativa y es dedicado.

*Promotor.* Fomenta una atmósfera creativa y tiende a desarrollar las habilidades del grupo.

*Burócrata.* Este individuo sigue órdenes, reglamentos y procedimientos. Pero, no produce ideas nuevas.

La efectividad del líder es viable sí se toma en cuenta las siguientes destrezas:

- **Perceptividad de la situación.** Es la habilidad para elaborar un adecuado diagnóstico de la situación.

- Flexibilidad de la situación. Es la habilidad que se tiene para cambiar el estilo de liderazgo en correspondencia con la situación cambiante.
- Gestión de situación. Es la habilidad para cambiar las exigencias del estilo y uno o varios elementos de la situación para incrementar la efectividad de la gestión.

Por estas destrezas este modelo adquirió su nombre

Alta ↑ Orientación hacia las relaciones ↓ Baja	<b><u>Relacionado</u></b>	<b><u>Integrado</u></b>
	a. Confiar b. Escuchar c. Aceptar d. Aconsejar e. Alentar	a. Participar b. Interaccionar c. Motivar d. Integrar e. Innovar
	<b><u>Separado</u></b>	<b><u>Dedicado</u></b>
	a. Examinar b. Medir c. Administrar d. Controlar e. Mantener	a. Organizar b. Inicial c. Dirigir d. Completar e. Evaluar
	Baja	Alta
	← Orientación hacia el trabajo →	

## 2.5. OTROS ENFOQUES.

### 2.5.1. Liderazgo de transformación y transaccional

McGregor (citado en Locke 1991) señaló una clasificación del liderazgo, la cual ha resultado de mayor interés en los años recientes y se menciona a continuación:

**Liderazgo de Transformación** es aquél que implica la modificación de la organización. Es un liderazgo que involucra la motivación de los subordinados, de

manera que trascienda más allá del interés propio e inmediato de éstos. Además, este tipo de liderazgo conforme al Instituto de Investigación Coevolución Creativa (1999) se concentra en el cambio tanto para el líder como para el grupo; compromete al grupo con la acción. Son líderes que se apoyan en sus fuentes de poder para provocar sentimientos intensos y motivara los empleados; su influencia se deriva de la aceptación personal por parte los seguidores de determinados valores. Los valores proporcionan pautas para toma de decisiones y de conducta, de manera que los subordinados que comparten los valores del líder no dependen tanto de sus órdenes.

**Liderazgo Transaccional** se refiere al liderazgo que mantiene el status quo; comprende un proceso de intercambio, en el cual los partidarios obtienen recompensas inmediatas y tangibles si acatan las órdenes del líder. De hecho todos los tipos de liderazgo son transaccionales, pero no siempre las recompensas son monetarias. Estos líderes deberán apearse al interés propio de los seguidores. Es principalmente un líder negociador, realiza transacciones de recursos, como pueden materiales, de tiempo, etc. Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) consideran otra característica de este tipo de líderes es que crean visiones que no expresan la parte emocional de sus seguidores, ayudan a los seguidores a identificar lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados.

Church y Wacławski (1998) examinaron a 253 ejecutivos senior, investigaron la relación entre la orientación individual de su personalidad y el liderazgo ejecutivo. Encontraron que los ejecutivos innovadores y/o motivadores tienden a ser percibidos por los demás como transformadores. Mientras que los líderes que son percibidos como gerentes, son más coordinadores analíticos, utilizan en su estilo elementos como la planeación y el control, tienden a ser más transaccionales. Estos tipos de líderes se orientan a las tareas específicas de la organización, en tanto el transformador genera las ideas y el compromiso en el grupo.

### 2.5.2. Estudios Escandinavos.

Hasta el momento se han realizado investigaciones principalmente en Norteamérica. Sin embargo, investigadores del otro lado del mundo, de países como Suecia y Finlandia han estado estudiando si existen sólo dos dimensiones presenciales o hay alguna más.

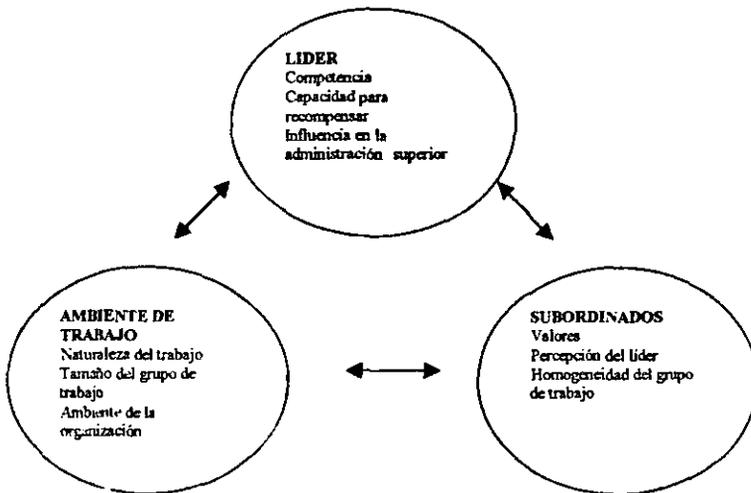
Su postulado básico es que el mundo cambiante que existe en la actualidad, permite que sea común que los líderes eficaces tengan una tendencia hacia el **comportamiento orientado al desarrollo**. Es decir, son líderes que valoran la experimentación, están en búsqueda de nuevas ideas y generan el cambio. ("Teclaredo", 2000)

Parece que hay una evidencia acerca de lo anterior. Puesto que al usar muestras de líderes de Finlandia y Suecia, encontraron que el comportamiento del líder orientado al desarrollo como una dimensión independiente. Parece ser que este tipo de líderes tienen subordinados más satisfechos.

En esta época es importante que los líderes sepan generar, impulsar o introducir el cambio, de forma eficaz y eficiente sin provocar una resistencia al cambio.

## 2.5.3. Modelo Integrativo.

Aitmant y Hodgetts (1989) englobaron las variables más notables del proceso de liderazgo y presentan lo siguiente:



El líder debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una representatividad ante sus superiores, que le permitan influir en ellos y lograr así los apoyos necesarios para realizar conjuntamente con sus subordinados las tareas y actividades que los lleven a obtener los objetivos organizacionales y las satisfacciones personales.

Una de las condicionantes para el estilo de liderazgo que se deberá emplear son las **características y valores de los subordinados** que ellos llevan a la organización y aportan al trabajo; la manera en que perciben al líder y al ambiente general de la empresa. La heterogeneidad y homogeneidad que se requiere en el grupo de acuerdo a la naturaleza de las tareas.

El líder debe preocuparse por el **ambiente de trabajo**, esto es, el tamaño del grupo, condiciones del clima organizacional, tareas rutinarias o muy estructuradas.

De acuerdo a este planteamiento, un líder eficaz debe tomar en cuenta estas variables y tener una postura flexible, que pueda combinar adecuadamente la producción y la reacción humana. Además, de ser suficientemente autocrítico para retroalimentarse constantemente.

#### 2.5.4. Teoría de la Atribución del liderazgo.

En este diseño se intenta comprender el liderazgo por medio de las relaciones causa-efecto. Sostiene que el liderazgo es una atribución que los demás hacen respecto a otros individuos. Este modelo señala que el juicio de un líder respecto a sus empleados recibe la influencia de la interpretación que el mismo líder aplica a las causas del desempeño de los empleados. Hellriegel, Slocum y Woodman (1999)

Como parte del diagnóstico de la situación, los líderes tiene que determinar los factores personales o los de la situación los que ocasionanel comportamiento. Los atributos de un líder reflejan la capacidad de obtener información a través de tres dimensiones del comportamiento: lo característico ¿el comportamiento fue exclusivo o no de la tarea?, consenso ¿es usual para otros empleados este nivel de desempeño?, consistencia ¿es usual para el empleado este nivel de desempeño?. Con las respuestas a estas preguntas el líder identifica las causas externas (situacionales) o internas (personales del desempeño del empleado).

Los empleados también atribuyen causas al comportamiento de su líder. Los empleados creen que su líder influye sobre su actuación y a partir de ello establecen actitudes positivas o negativas hacia él. Con frecuencia el desempeño anterior influye en la calificación de eficacia de su líder, esto es, cuando el grupo

tiene éxito en una tarea se tiende a calificar a líder como exitoso y en el caso contrario cuando se presenta un fracaso, el grupo atribuye al líder la ineficacia.

#### 2.5.5. Ciclo vital de las empresas y del liderazgo.

En este planteamiento formulado por Rothschild (1993) los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adaptarse, y la empresa debe contar con el momento adecuado de la trayectoria de la organización.

Existen cuatro tipos de liderazgo:

1. Los líderes **Audaces** son fundadores o creadores de la empresa. Ejercen su papel, cuando la empresa requiere estabilidad y estrategias cautelosas. Apuestan todo al éxito de los cambios representativos.

2. Los líderes **cautelosos** están interesados en que la empresa transite de una fase inicial de crecimiento a una sana madurez. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo. Pero de acuerdo a las etapas de una organización este deberá ser posteriormente reemplazado por el siguiente estilo.

3. Los líderes **Cirujanos** seleccionan las mejores partes de la organización y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Elimina unidades que no son necesarias, o cuya existencia amenaza a la organización. Regularmente estos líderes salvan a las empresas que se hallan al borde del desastre.

4. Y por último los líderes **funerarios** su función es decidir en una situación desfavorable para la organización. Trata de aprovechar las pocas ganancias de la organización para cerrarla o fusionarla.

La etapa vital de la empresa, el tipo de clientes y la naturaleza del medio competitivo son importantes en la elección del tipo del liderazgo para el momento.

Finalmente, se han hecho investigaciones en universidades como la de Texas, donde han investigado si el humor positivo de un líder se relaciona con el desempeño eficiente del grupo.

Se considera que los estados afectivos o el humor positivo son componentes fundamentales de la experiencia humana y se ha mostrado que influyen procesos del pensamiento, actitudes y comportamientos, así como, en las relaciones interpersonales. Este estado de humor positivo consiste en un estado de placer, que implica compromiso. Los resultados que ha arrojado esto, han sido correlaciones estadísticamente significativas. Sin embargo, se requiere de una mayor investigación en este campo. George (1995).

---

## RESUMEN CAPITULAR

En este apartado se revisaron diferentes teorías que explican el proceso de liderazgo, se presentaron la teoría de rasgos de personalidad, enfoques conductuales, situacionales o de contingencia, y otros nuevos que pueden incluirse en alguna de las categorizaciones anteriores. Muchas de estas teorías tienen ciertas similitudes como Fiedler, Hersey y Blanchard, entre otros, quienes manejan las mismas dimensiones: comportamientos de tarea y de relación. Aunque muchos fueron un poco más allá al considerar cada uno de ellos alto y bajo, combinándolos en cuatro estilos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y delegación y otras clasificaciones. Pero a su vez, se presentan diferencias con respecto a las variables; la forma en que están dispuestas. Las variables para Fiedler determinan si una situación es favorable para líder y el grado en que lo es. Conforme cambian las variables de contingencia, también lo hace los requisitos del liderazgo. La variable de contingencia de Hersey y Blanchard consiste en la disposición del empleado. Conforme cambia el nivel de disposición favorable de los subordinados debe cambiar el estilo de liderazgo para adaptarse a éste.

Todas las teorías presentadas recurren a criterios en cierta forma diferentes para evaluar la efectividad del liderazgo. Fiedler, y la teoría de la atribución insisten en el desempeño, al igual que Blake y Mounon; en el enfoque de Ohio, como en el de Hersey y Blanchard, House, Tannenbaum, Hodgetts y Altman y los estudios realizados en Suecia y Finlandia usan tanto la satisfacción laboral como el desempeño. En el caso de otros modelos como el de Reddin y Rothschild se basa el liderazgo principalmente en la percepción de la situación, las variables están más en función de ésta. Todos estos enfoques aportan elementos importantes, que señalan el valor que representa el liderazgo en la organización. Sin embargo, no hay un consenso en el estilo de liderazgo que sea determinante para el desarrollo de cualquier organización.

### 3. LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1. DEFINICIÓN

El concepto de Organización al igual que el de Liderazgo, es difícil de definir; aunque la mayoría de las definiciones contienen elementos comunes.

"Organización significa en un sentido estricto la acción de organizar y conjunto organizado". (Bartoli 1992). Conjunto organizado se entiende como cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo; la acción de organizar corresponde a una misión de estructuración para obtener mayor cohesión en las situaciones complejas, por lo que también se considera un proceso. Sin embargo, el concepto de organización va más allá, por lo que analizarán posteriormente otras concepciones de éste término.

Es importante mencionar que la Organización y la Institución son conceptos que se relacionan. La Organización y la Institución de acuerdo a Ginebra (1994, pag. 33) son:

" La Organización es aquella agrupación de personas que se reúnen para hacer algo; el grupo adquiere sentido, se hace significativo, precisamente con referencia a esa acción"

"La Institución es el grupo de personas cuya significación fundamental es su propia vida, su convivencia y su permanencia"

Un grupo humano se constituye en organización para hacer algo, esto es, el logro de objetivos o metas. Pero al mismo tiempo inicia su tránsito hacia la institución, hacia un modo de ser o modo de vivir. Para Selznik (citado en Campbell y Tawadey, 1990) una organización se convierte en institución cuando

sus miembros llegan a sentirse ligados a la organización. Esta adhesión es de índole personal más que profesional. Por otra parte, el tiempo y la dimensión son factores determinantes en este trayecto de institucionalización, que se entiende de acuerdo a Litterer (1986) como el proceso de establecer funciones, obligaciones y comportamientos estándar. Existe un grado de institucionalización cuando el objetivo o fines de cada puesto se especifican claramente. En realidad estas dos realidades no son excluyentes, sino estados en etapas sucesivas.

Existen diferentes tipos de Organización que se mencionan a continuación:

**Organización Social.** Es un sistema social u organización humana que consta de un número de personas, grupos o departamentos, cada uno de los cuáles es un sistema dentro de un subsistema. Esta organización es abierta porque existe un entorno amplio de muchas otras organizaciones o sistemas más grandes o más pequeños. Su función consiste en satisfacer ciertas necesidades humanas a través de la interacción con otros subsistemas de actividades humanas y recursos, en su contexto particular. Bowditch y Huse (1986)

En este sistema social existen dos fuerzas opuestas: una tiende al mantenimiento del statu quo; la otra hacia el cambio y el crecimiento. Asimismo, se esfuerza en lograr el equilibrio mediante la retroalimentación a medida que interactúa consigo mismo y con el ambiente.

Para Rodil y Trejo (1973) las organizaciones sociales son las formas por las cuales puede organizarse socialmente la conducta humana, es decir, las reglamentaciones observables en el comportamiento de los individuos debidas a las condiciones sociales en las que se encuentran, y no a sus rasgos fisiológicos o psicológicos. Existe un sistema de creencias y normas compartidas.

Por otra parte, formulan procedimientos que gobiernan las relaciones entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno

de ellos. Una vez establecida. La organización tiende a adoptar una identidad propia independiente de los individuos que la forman.

Smith y Wakeley (1977) definen a la Organización, como:

Un grupo de personas que se reúnen para alcanzar metas humanas. Es un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de una estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación, y de cómo defina y trabaje para lograr los objetivos. (Pág. 19)

Bertalanfy (citado en Granados 1995) considera que la Organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones de las que se obtienen características que no se encuentran en los elementos que la compone.

**Organización empresarial o laboral (empresa).** Este tipo de organización requiere para alcanzar sus objetivos de la participación de sus integrantes mediante el esfuerzo colectivo coordinado. Lo que implica cierto nivel de estructura, coherencia, coordinación e interrelación de sus componentes. Dicha estructuración puede ser formal o informal. (Senlle, 1997). Para fines de esta tesina este tipo de organización es la que resulta de mayor interés. Y de forma más específica la organización privada es aquella que tiene un objetivo eminentemente económico, a diferencia de la pública que busca la satisfacción de una necesidad de carácter general o social, con la posibilidad de obtener un beneficio o no. (Ríos, 1990)

La especialización, la continuidad de la asociación y la dirección son características de este tipo de organización empresarial, de ahí la relevancia del liderazgo como un elemento que impulsa el desarrollo de la misma.

Burk (citado en Sexton 1977) considera a la Organización como "el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades."

Los objetivos de este tipo de organización tienen dos clases: **Dar servicios o producir bienes.** Pero, existen dentro de éstos otros dos que son:

- **Objetivos Técnicos.** Es el desarrollo de la empresa con el logro de la rentabilidad, supervivencia, crecimiento y estabilidad.
- **Objetivos Humanos.** Desarrollo de la persona, logro del bienestar en el trabajo.

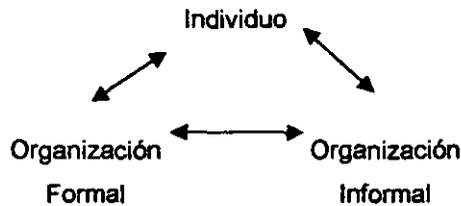
Las empresas contemporáneas se caracterizan por la creación de grandes y complejos organismos sociales en los cuales la gente trabaja bajo ciertos patrones que implican un alto grado de complejidad social y tecnológica. (Castaño citado en Campos y Hernández (1994).

### 3.2. ELEMENTOS

Una necesidad imperante en las organizaciones son las normas y las costumbres que determinan como deben relacionarse los individuos. Las reglas que indican cómo actuar y cómo reaccionar ayudan a quitar parte de la incertidumbre que surge de las relaciones y aumenta la probabilidad de cooperación, y se espera que las acaten. los miembros. Lo anterior es lo que constituye una **estructura formal** u organización formal. En términos generales esta estructura se crea para cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan con la misión total de la empresa.

Dentro de esta estructura se forman grupos que desarrollan sus propios valores, normas y relaciones sociales al trabajar sus miembros en conjunto; de

manera que se crea una **estructura informal**, que se desarrolla en respuesta a las oportunidades creadas y a los problemas derivados del medio inmediato, que lo constituye la organización formalmente establecida. Actúan como control social que por medio del uso de normas, requieren la conformidad de sus miembros. Tiende a resistirse al cambio porque su supervivencia depende de una relación continua y estable entre las personas mismas. Estos grupos son una combinación concreta de factores formales y necesidades humanas.



En la estructura formal se muestran dos tipos de grupos:

→ **Grupo Formal permanente.** Es aquél que ha sido claramente definido y reestructurado dentro del contexto de la organización o por decisión de la gerencia.

→ **Grupo Formal temporal.** Pueden existir durante un largo período de tiempo, pero son definidos como tales y los miembros se conceptualizan a sí mismos como parte de un grupo que puede desaparecer en cualquier momento.

La Organización presenta diversos elementos dos de los principales se mencionaron anteriormente. No obstante, existen muchos más que sugieren varios autores y se presentan a continuación:

Myers y Myers (citado en Granados 1995) establecen ciertos elementos básicos que todas las organizaciones comparten:

*Tamaño.* Conforme la organización incrementa su tamaño se vuelve más compleja, la coordinación más difícil y la comunicación más necesaria.

*Acciones interdependientes.* Los individuos que integran la organización influyen mutua y recíprocamente. Por lo que desarrollan finalidades comunes y actúan de manera cooperativa.

*Ubicación del tiempo y el espacio.* Las organizaciones viven en un ambiente al que deben responder y tienen límites que las separan de dicho ambiente.

*Insumos.* Se requieren elementos tangibles e intangibles que serán transformados en un producto o servicio.

*Actividades coordinadas.* Los materiales y la energía ingresan en la organización para ser elaborados por las personas que trabajan juntas para producir los resultados deseados.

*Producto.* Son los bienes y servicios que se reintegran al ambiente como resultado de las actividades de la organización.

Para Sánchez (citado en Campos y Hernández 1994) los elementos más comunes son:

- División del trabajo.
- La existencia de jerarquías.
- La especialización.
- Las relaciones de autoridad.

Para los autores Katz y Kahn (1983) las organizaciones sociales son una subclase del sistema concomitante. Poseen una estructura de mantenimiento junto con otras y de apoyo a la producción; sus actividades se relacionan con el

procesamiento y la preservación del sistema. Las estructuras son los las siguientes:

- ✓ Estructura de mantenimiento funciona para dar cierto grado de permanencia.
- ✓ Las estructuras tienen una pauta de papel formal, en que la división del trabajo tiene una especificidad funcional.
- ✓ Mecanismos reguladores y de adaptación. La retroalimentación que guíe a la organización, respecto a sus propias operaciones y el carácter cambiante de su ambiente.
- ✓ Normas que sustenten la estructura de autoridad.

Para autores más tradicionalistas como Harris (citado en Campos y Hernández, 1994), la organización incluye ocho etapas:

- ✓ Determinación de metas organizacionales. La administración debe definir los objetivos y metas que se perseguirán.
- ✓ Definición del trabajo. Especificación de los requisitos para lograr el punto anterior; esto es, establecer tareas concretas de acuerdo a conocimientos y habilidades.
- ✓ División de tareas en unidades de trabajo. Convertir al trabajo en unidades para poder determinar el número de personas para desempeñar adecuadamente las tareas.
- ✓ Integración de los trabajos en grupos de trabajo. Las labores a realizar están interrelacionados con finalidades de dirección, control, coordinación, cooperación mutua, y así lograr una mayor eficiencia.
- ✓ Selección del personal. Se debe reclutar y seleccionar a los individuos en correspondencia al número adecuado y a las habilidades requeridas.

✓ **Asignación de tareas de trabajo.** Es la asignación de tareas al personal seleccionado, tendientes al logro de objetivos y metas de la organización.

✓ **Otorgar autoridad a los trabajadores.** En este contexto se refiere al derecho de actuar, dirigir y solicitar los recursos necesarios para el alcance de las metas de organización.

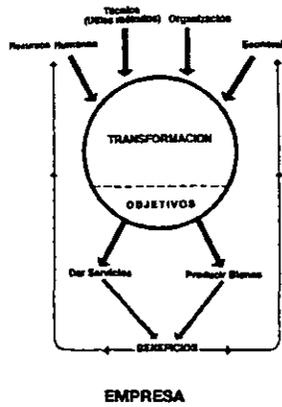
✓ **Evaluación del desempeño del trabajador.** Se evalúan las actividades del trabajador para el logro de las metas de la organización.

Desde otro punto de vista de Allaire y Fisirotu (citada en Campos y Hernández 1994) señalan que la organización esta constituida por tres elementos interrelacionados:

- **Sistema Socioestructural.** Este sistema está compuesto de relaciones entre las estructuras, políticas, estrategias, y otros procesos gerenciales.
- **Sistema Cultural.** Son los aspectos afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
- **Los empleados.** Con su bagaje de experiencias y aptitudes que elaboran una realidad organizacional coherente a partir del movimiento continuo de los acontecimientos.

Para Senlle (1997) la empresa requiere de cuatro factores básicos para funcionar: Personas, dinero, tecnología y organización. Todos estos elementos se combinan produciendo una transformación que son los productos o servicios.

Los factores anteriores se traducen en recursos humanos, producción, organización y economía. Pero, en ellos es importante resaltar un elemento más que debe intervenir y este es la calidad, tanto en las relaciones interpersonales, recursos humanos entrenados, máquinas y productos, como calidad técnica en los métodos y los procesos para asegurar un camino hacia la obtención de los objetivos con eficacia.



Las variables de una organización son de distintos órdenes para Bartoli (1992):

- Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
- Distribución de roles y tareas a realizar.
- División de la autoridad y del poder formal
- Misión permanente o claramente explicitada en función de un determinado objetivo.
  - Sistema de comunicación y coordinación.
  - Criterios de evaluación y control de resultados.

La organización de una empresa para esta misma autora, esta compuesta de:

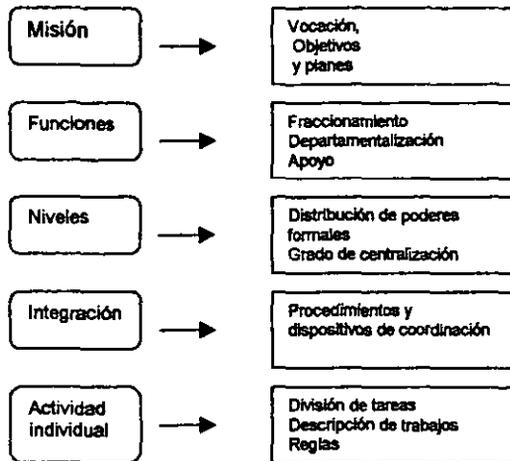
- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Estrategia | <input type="checkbox"/> Cultura        |
| <input type="checkbox"/> Estructura | <input type="checkbox"/> Comportamiento |



Desde otra perspectiva, Brown y Moberg (1983) consideran como características de la organización las siguientes:

- Orientación hacia objetivos.
- La especialización. Habilidades especializadas para el logro de objetivos.
- Estructuración. Conjunto de medios preescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades laborales. Las estructuras son importantes porque definen las relaciones de autoridad.
- Las organizaciones son relativamente permanentes.
- Tecnología Organizacional. Se define como el conocimiento de los productos y servicios acabados. Es el almacén de conocimientos y la aplicación racional de los mismos a los problemas organizacionales.

Es importante resaltar que la estructuración está integrada de las siguientes etapas:



Por último, es conveniente mencionar que hay dos elementos indispensables en la Organización:

1. La Administración. Consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización.
2. El Control. Son instrumentos para obtener los resultados deseados. Este aspecto es decisivo para el éxito de la organización.

Los controles administrativos efectivos guían el comportamiento de la empresa. Contribuyen a orientar e integrar la conducta de una persona. Además, sirven para detectar problemas. Al usar mediciones tempranas y regulares, la administración puede mantener a las actividades de la empresa de acuerdo a los objetivos predeterminados y llevar a cabo ajustes cuando sea necesario.

En resumen, los controles significan mantener las actividades organizacionales en conformidad con los planes y objetivos. Brown y Moberg (1983). Lo anterior se logra a través de los siguientes pasos:

- a. La creación de estándares, que si se obtienen indican que el sistema funciona de conforme a lo planeado.
- b. La medición del funcionamiento actual de la empresa.
- c. La comparación de los dos elementos anteriores.
- d. La acción para conservar la concordancia entre estos dos aspectos por medio del ajuste del sistema y/o el cambio de los estándares

Finalmente todos estos elementos son importantes, se complementan unos con otros y constituyen una organización.

### **3.3. LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS**

Actualmente, el valor de una empresa está determinado principalmente por los Recursos Humanos que por sus activos materiales.

Los Recursos Humanos se refieren a las personas con sus habilidades, experiencia, formación académica y demás atributos. De ahí la importancia del capital humano y del papel que éste juega en la competitividad de los negocios. Hernández (1998)

Cuando los individuos comparten sus capacidades en una organización empresarial, y éstas se traducen en esfuerzos para la conservación de la empresa. Además, se precisan las necesidades de recursos humanos de la misma como: reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, se habla de una Administración de Recursos Humanos, que como se mencionó anteriormente resulta fundamental en el desarrollo de la organización. Giraudo (1999)

El desarrollo implica una filosofía y ética social, que orienta las actividades humanas hacia una meta final. Es una transformación de condiciones de vida menos humanas a más humanas. El desarrollo está profundamente relacionado con la optimización de recursos, con la evaluación inteligente de alternativas, con la capacidad de tomar decisiones acertadas en lo individual y en lo grupal, coordinar y promover la iniciativa; con la habilidad para planear, organizar y ejecutar (solo o a través de otros) delegar y obtener resultados.

El desarrollo de las organizaciones de acuerdo a Morales, se define como el cambio positivo deseado y esperado en una organización, referido al complejo de estructuras, relaciones, condiciones de vidas y actitudes que la forman. Implica una mejor condición de vida organizacional y si bien puede ser medido en términos financieros o económicos, es en realidad una modificación del conjunto de la organización. El desarrollo debe ser equilibrado en todos sus sistemas recursos humanos, financieros y tecnológicos, aunque buscando el énfasis económico.

Otro factor que interviene es la voluntad para el desarrollo que se refiere a la fuerza organizacional que se expresa y presiona sobre toda la empresa y se propone actuar y acelerar el proceso de transformación interno. Por lo que la participación del liderazgo es fundamental en la formulación de valores y de la misión. (Morales, 1998)

Es necesario considerar los cambios que se presentan en la fuerza laboral como: un aumento constante en la educación formal, la incorporación de las mujeres en la vida laboral (incluye a las casadas), el cambio de categoría de obreros a empleados, la incorporación de minorías étnicas a la fuerza laboral, Adicional a lo anterior, las demandas de los trabajadores con su habilidad para aprender rápidamente, y adaptarse a las nuevas necesidades.

Lo expuesto plantea al director de una empresa, adoptar un estilo de liderazgo que implique la innovación, puesto que empresas que han sido innovadoras reconocen que la fuente primordial de creatividad está proporcionada por la calidad el recurso humano. Asimismo, como el fomentar un clima de participación es esencial. Giraudo (1999)

La empresa juega un rol importante en el aprendizaje y en la adquisición de experiencia, debido a que recibe una influencia de la misma. Para Schein (1982) la organización es determinante para el comportamiento posterior del individuo. Condiciona en diferentes grados la forma de pensar, de actuar y de sentir; por lo que es un factor determinante para el desarrollo del individuo, puesto implica estatus socioeconómico y satisfacción personal derivada de logros obtenidos en el trabajo o jerarquía laboral.

La organización laboral constituye un fuerte medio de socialización a través del cual la persona introyecta normas costumbres, ideologías y pautas de comportamiento con las que interactúa con su medio. De manera, que para este autor el término socialización organizacional es la interacción entre un sistema social estable y los miembros de nuevo ingreso. Por medio de este proceso los nuevos integrantes aprenden la escala de valores, normas y pautas de conducta exigidas por la organización.

Este proceso incluye el aprendizaje de:

1. Metas Fundamentales de organización.
2. Medios preferidos para alcanzar lo anterior.
3. Las responsabilidades fundamentales del miembro en el rol que adjudica la organización.
4. Las pautas de comportamiento necesarias para el desempeño eficaz del rol.

5. Un conjunto de reglas o principios concernientes a la conservación de la entidad y la integridad de la organización.

Pero el éxito de esta técnica de socialización depende de lo siguiente:

- a. La motivación inicial del ingresante para incorporarse a la organización.
- b. El grado en que la organización puede cautivar al nuevo integrante durante el período de socialización.

El trabajo es una fuente de gran satisfacción y de desarrollo humano. Aunque, en el diccionario se defina al trabajo como un esfuerzo físico mental ejercido para hacer algo, actividad para un fin determinado; tales esfuerzos también pueden ser placenteros y regularmente esa es una de las razones principales para hacerlo.

La salud y el bienestar físico, psicológico y social del individuo de nuestro tiempo esta regido fuertemente por la vida laboral, las satisfacciones, así como, las frustraciones que propician las organizaciones modernas. Harris (citado en Campos y Hernández, 1994)

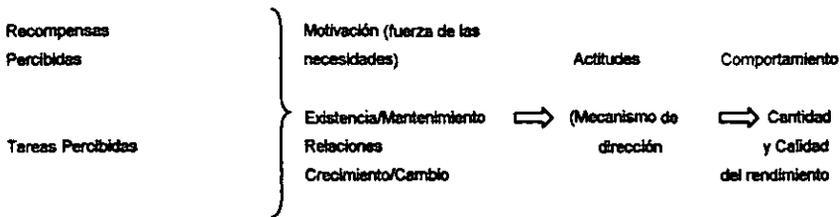
La forma en que un jefe motiva a otros depende en gran medida, según Bowditch y Huse (1986):

1. Su propia motivación.
2. La exactitud de sus percepciones de las necesidades de sus trabajadores.
3. El contrato psicológico que tiene con sus subordinados; esto se refiere al mutuo intercambio o influencia mutua entre el individuo y la

organización. Constituye la suma total de las expectativas percibidas por el individuo y la organización acerca de su relación (el trabajo a realizar con relación a los objetivos de la organización y remuneración material al trabajador por lo anterior, esto es, derechos y obligaciones).

4. La eficacia del proceso de comunicación.

Modelo sistémico de motivación y comportamiento



### 3.4. TEORÍAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.4.1. Teoría Clásica

El punto de partida de la investigación fue mediados del siglo XIX. Se contaba con muy pocas obras publicadas que se aproximarán a una teoría sistemática. La ideología organizacional estaba definida pero no escrita. Los valores de esa época partían de tres tendencias:

- ✓ Individualismo económico. Que incluían el espíritu competitivo, la necesidad de la economía y el ahorro, el valor de las empresas, la división del concepto de labor. (Smith citado en Brown y Moberg, 1983)

- ✓ El espíritu acentuado y de la libertad social. Significa competir más con la naturaleza que con los otros seres humanos. Esta tendencia filosófica le confería un valor a la armonía en el medio ambiente social.

- ✓ La ética laboral. Se desarrolló un valor por el trabajo duro como un medio para la salvación personal. Brindó una motivación a los gerentes de trabajar duro.

Esta filosofía de mediados del siglo XIX creó las bases para el desarrollo económico que siguió.

Más adelante Spencer (citado en Brown y Moberg, 1983) aplicó el concepto de determinismo social, basado en el determinismo genético planteado por Darwin. El darwinismo social significaba para Spencer que la gente más capaz se elevaría automáticamente hasta la parte más alta de la pirámide social; que era un proceso natural en el que era mejor no intervenir ya que el progreso de la civilización dependería de él.

El darwinismo social coexistía con el individualismo económico y con la ética laboral para proporcionar un sistema de valores altamente favorable al crecimiento económico e industrial. Estos componentes apoyaban la noción de

que la clase administrativa era especial, mientras la clase trabajadora era inferior, tenían errores genéticos o de gente que no desea trabajar si no recibían una gran cantidad de presión y control.

Pero durante el cambio del siglo aparecieron presiones nuevas para el cambio. Los gerentes mostraban una tendencia a reconocer el valor de la cooperación entre la administración y el trabajador. El aspecto social, con el cierre de la frontera, las personas sin privilegios se agruparon en movimientos sociales como sindicatos, que con su mera presencia recalcaron lo importante que podía ser la cooperación entre la administración y los trabajadores. Otro aspecto que contribuyó al cambio en la ideología fue el crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones.

Por lo que se hizo evidente la necesidad de compartir la administración mediante el desarrollo de un cuerpo de conocimientos lógicos y ordenados sobre las organizaciones. Tres corrientes favorecieron la formación de esas ideas:

- a. Los administradores científicistas.
- b. Los teóricos de la dirección.
- c. Los defensores de Burocracia.

La división del trabajo es el primer principio de la teoría clásica de la organización. Si el trabajo puede subdividirse del tal modo que el proceso total se convierta en una acumulación de tareas simples, se facilitarán las grandes economías de tiempo y esfuerzos, debido a la especialización consecuente que permite esa división. Al desarticular el proyecto en tareas, cada una por sí sólo demandará pocos movimientos y un grado de habilidad que puede aprenderse con rapidez. Sexton (1977)

Con esta actividad se ahorra tiempo de adiestramiento, gracias a la simplicidad de las tareas y las operaciones, por lo tanto la repetición conduce a tal grado de experiencia que se llega a la eficiencia.

Los ingenieros pusieron un particular interés en este elemento y sobre todo en que el trabajador está dispuesto a realizar más trabajo básicamente por dos razones:

- a. Posibilidad de ser despedido si no se realizaba el trabajo requerido.
- b. La compañía ofrecía un incentivo financiero.

La administración científica era un examen analítico de la forma en que se realiza el trabajo y una subdivisión científica de éste, para ahorrar tiempo y esfuerzos. Considera que el hombre es un ser racional que desempeñaría el trabajo de la manera más eficiente y al mismo tiempo aumentará sus ingresos.

A través de esta propuesta se coordina el trabajo de una manera mecánica y objetiva y se instituye la autoridad como el activador legítimo de las funciones de la organización.

Uno de los principales exponentes de esta teoría fue Frederick W. Taylor, quien, sostuvo que la eficiencia permitida por la especialización de los empleos, con incentivos apropiados, servía para unir los intereses de patrones y de empleados.

Fundamentalmente, la meta de la administración científica era la cooperación eficiente. Este análisis que se realizaba por medio de tiempos y movimientos. Se trataba de descubrir la "mejor manera" de realizar cada componente del trabajo. Una vez, el trabajo analizado, se prescribía un proceso científico de selección con el objeto de adecuar las habilidades de los trabajadores con los requisitos del puesto. Al elevar la capacidad productiva de cada empleado

se elevaba al máximo las ganancias de los trabajadores y de los empleados. Brown y Moberg (1983)

El análisis de manera específica, consistía en estudiar a un pequeño grupo de personas con un cronómetro. El trabajo de una persona se divide en movimientos físicos fundamentales como mover una mano en cierta posición. Estos estándares de tiempo se convierten en la base para los cálculos sobre las normas de producción para el rendimiento diario del empleado.

En opinión de March y Simon (citados en Campos y Hernández, 1994) consideran que la organización científica del trabajo es más una disciplina de carácter técnico que de carácter sociológico. Los problemas de trabajo para esta corriente son sencillos, ya que basta con una adecuada estructuración de la remuneración para que una vez cumplidas las premisas de tipo mecánico y fisiológico-anatómico se logre el objetivo propuesto: El máximo rendimiento del trabajo humano.

De este enfoque se pueden obtener principalmente cuatro conclusiones. que pueden considerarse como limitaciones Hodgetts y Altman (1989):

1. Al creer que se podía obtener una gran eficiencia, altos beneficios por medio del diseño meticuloso de cada trabajo. Y en este proceso, se perdía de vista al individuo como persona. Se consideraba más como un aditamento o ayudante de una máquina.
2. Brindar incentivos financieros, en la creencia de que el dinero motiva únicamente.
3. Que los incentivos estuvieran orientados más a los individuos que a los grupos, lo que revela es una carencia de comprensión firme respecto a la conducta grupal.

4. Reducir a las personas a un concepto de racional y eficiente para la obtención de mayores ingresos, cuando en realidad son mucho más complejas.

Es importante mencionar también sus mayores aportaciones como el estimular un pensamiento de interés en las organizaciones formales; además, de las ideas para promover una eficiencia organizacional.

La administración científica marcó el camino para una organización más eficiente. Varios teóricos administrativos abordaron esos problemas del proceso administrativo general y del diseño organizacional a comienzos del siglo XX. Los más importantes fueron Mooney y Reiley, Gulick, Urick y Fayol, este último, es considerado como el padre de esta escuela de pensamiento. Brown y Moberg (1983)

Al igual que Taylor, los teóricos clásicos se interesan por el proceso de la *cooperación eficiente*. Además, desarrollaron principios y funciones de administración como espina dorsal de su teoría de las organizaciones, y por último consideraron universales a estos principios y funciones, en el sentido que su aplicabilidad no era afectada por la naturaleza específica o por la misión de cualquier organización.

El trabajo de Fayol como se mencionó anteriormente fue el de mayor impacto; se basó en sus propias experiencias como gerente, y determinó que hay cinco funciones de cualquier función administrativa:

- *Planeación*. Examen del futuro desarrollo de un plan de acción.
- *Organización*. Creación de una estructura de gente y materiales para el logro de los planes.
- *Dirección*. Mantenimiento de las actividades apropiadas entre el personal y el establecimiento de un buen ejemplo.

- *Coordinación.* Unificar y armonizar las actividades organizacionales.
- *Control.* Verificación de las actividades requeridas que se realicen de acuerdo con los planes establecidos.

También, se postularon ciertas reglas y principios como los que a continuación se presentan Hodgetts y Altman (1989) :

- La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales, no se excluye a una de la otra.
- Las metas de la organización deben tener presencia en los grupos de empleados.
- La remuneración del personal debe ser justa, así como estar relacionada con los esfuerzos coronados por el éxito.
- Se debe tener exclusivamente a un solo jefe.
- Para conservar la autoridad, es necesario que la comunicación siga canales formales.

Algunas de las limitaciones de este enfoque, por ejemplo observaban que la autoridad y la responsabilidad debían ser iguales nunca explicaron cómo asegurar el logro de este equilibrio. Es importante agregar que los teóricos de la administración reconocieron la importancia de manejar eficazmente a la gente, sin llegar a una verdadera orientación conductual.

Se trato de combinar el pensamiento de la administración científica con la teoría de la dirección administrativa; recomendando estructuras de organización basadas en leyes de orden lógicas, estrictas y racionales. La consecuencia de esto fue una *burocracia* en la que todo el personal realizaba trabajos especializados, se maniobraba con base en normas específicas y se desempeñaba funciones con impersonalidad formalista.

Max Weber con su teoría de la Burocracia, buscaba construir un sistema más racional impersonal para la organización, donde el objetivo principal era realizar todas las tareas con un máximo de eficiencia. Por lo que era necesario contar con ciertas normas como: una estructura organizativa estática, la descripción de las tareas, la especialización y la supervisión estrecha que permitía evitar errores y controlar conductas desfavorables como el paternalismo y el favoritismo. Gama (1992)

Este pensamiento predominó en las últimas décadas del siglo XIX, sin embargo, fue hasta el siglo XX, en la década de los cuarenta se le dio un mayor interés. En éste se hacía énfasis en la estructura de la organización y se realzaban la precisión, la rapidez, la falta ambigüedades, la unidad, el conocimiento, la estricta subordinación, la reducción de fricciones y la disminución de costos de materiales y de personal. Conjuntamente a lo anterior, el trabajo burocrático pagado no sólo es preciso, sino que también resulta más barato. Sexton (1977)

Este modelo de Weber era normativo. Consideraba que era el medio más racional de llevar a cabo un control imperativo sobre las personas de acuerdo con Brown y Moberg (1983 ), mediante de los siguientes elementos:

- ✓ Administración racional del personal. Los empleados son contratados por su competencia para desempeñar los requisitos de una posición. La aptitud para el puesto es determinado sólo por la destreza técnica del candidato.
  
- ✓ Autoridad racional legal. El derecho para ejercer la autoridad y la influencia se basa en la posición.
  
- ✓ Estructura de la organización. La organización está estructurada por una jerarquía de autoridad. Suelen emplearse la especialización funcional y una gran división del trabajo.

✓ Sistemas de reglas. Son sistemas elaborados y procedimientos que cubren los estándares de rendimiento; así como los derechos y deberes de los miembros.

✓ Impersonalidad de los procesos organizacionales. Las relaciones interpersonales se llevan a cabo por medio de la estructura. La influencia extraorganizacional es mínima.

✓ Mantenimiento del personal. Hay una base salarial fija. A los empleados se les otorga posesión del cargo después que han probado su capacidad del cargo.

✓ Mantenimiento de registros. Se mantienen registros completos de todas las reglas, estándares y resultados para asegurar la continuidad y la uniformidad.

En la actualidad las organizaciones exigen que las actividades se realicen de manera precisa, sin ambigüedades, continuamente y con la mayor rapidez, de alguna manera como lo señala la burocracia.

A pesar de estas virtudes, el modelo burocrático presenta una serie de desventajas:

✓ La administración no da un margen adecuado para el desarrollo personal ni el desarrollo de personalidades maduras.

✓ Desarrolla el conformismo y el pensamiento de grupo.

✓ No toma en cuenta la organización informal, los problemas imprevistos que se presentan.

✓ La comunicación y las ideas innovadoras se ven empequeñecidas o distorsionadas debido a las dimensiones jerárquicas.

- ✓ Los recursos humanos no se aprovechan en plenitud debido a la desconfianza, el temor a represalias, etc.
- ✓ No puede asimilar las presiones de la nueva tecnología que ingresa a la organización.
- ✓ Modifica las estructuras de la personalidad, de manera que reflejan al "hombre de la organización" gris y condicionado.

### 3.4.2. Teoría humanista

En la época de la gran depresión en Estados Unidos, se moldearon las preocupaciones iniciales por las variables del comportamiento en el rendimiento organizacional. Dentro de este contexto se dirigieron los estudios de Hawthorne, de 1927 a 1932. La administración de la Western Electric Company contactó al Elton Mayo y colaboradores para que ayudaran en algunos estudios de administración científica sobre los efectos del ambiente físico en la productividad de los trabajadores. Brown y Moberg (1983)

No obstante, estos experimentos fracasaron, como consecuencia de ello Mayo se ocupó de lo que denominó Hipótesis popular (la base de las ideas de Taylor) que implica tres principios: La sociedad constaba de individuos no organizados; cada individuo actúa de acuerdo a su propio interés personal, en vez de que lo gobiernen normas de grupo, y cada individuo piensa con lógica en vez de ser dominado por sus emociones.

En lugar de lo anterior, Mayo introdujo la visión de que el hombre era un ser social con instintos de asociación humana y que no estaba motivado primordialmente por el interés personal económico. Remarcó el poder de los grupos de trabajo sobre el comportamiento de un individuo a través de las normas sociales.

Los humanistas argumentaban que el dinero era un factor importante; no obstante, muchos trabajadores estaban dispuestos a recibir como recompensa también el trato humano, atención personal y oportunidad de ser considerados importantes.

Mayo consideró a la cooperación organizacional crucial. Los gerentes debían de proporcionar agrupamientos organizacionales en que los trabajadores pudieran satisfacer su deseo natural de cooperación.

Otro de los descubrimientos que hicieron los humanistas fue que el desempeño, la posición y el nivel del trabajo del individuo de la organización estaban determinados no sólo por la persona misma, sino también por los miembros del grupo. El compañerismo tenía una influencia en el desempeño.

Esta teoría es complementaria a la teoría clásica, puesto que pone atención en lo que ésta última no había considerado tan importante: el individuo. Miles (citado en Hodgetts and Altman 1989):

Si la administración tan solo tratara a los empleados como seres humanos, reconociera sus necesidades de pertenencia y de sentirse importantes. Además, consintiendo una mayor participación en decisiones concernientes a las condiciones de su trabajo, entonces con certeza mejoraría la moral y los trabajadores cooperarían con la dirección para lograr una mejor producción.

Tiende a resistirse al cambio porque su supervivencia depende de una relación continua y estable entre las personas mismas.

Si bien, la división del trabajo era importante, la fatiga y la monotonía generadas por la especialización de las tareas era un factor que se tenía que resolver tanto desde el punto de vista psicológico como físico.

Para Argyris (citado en Sexton, 1977) sustenta que la organización clásica ubica al trabajador en una posición desfavorable para obtener el "éxito psicológico", esto es, el proceso mediante el que se logra la auto estimación. Para este autor las condiciones de vida de una organización se representan de la siguiente forma:

- a. Se utilizan muy pocas de las habilidades de los empleados.
- b. Tienden a experimentar una sensación de dependencia y sumisión.
- c. Sentimiento cada vez menor de responsabilidad propia.

Para Barnard (citado en Brown y Moberg, 1983), en las organizaciones se encuentran presentes tres tipos de fuerzas: el liderazgo ejecutivo que iba en sentido descendente en una jerarquía organizacional; segundo, la fuerza de aceptación de los subordinados, que va en el sentido contrario, ascendente; tercero la fuerza del grupo informal, que se movía horizontalmente en la jerarquía. Estas fuerzas permitían una transición en el comportamiento organizacional desde una personalidad individual, no racional e "inmoral", hasta una personalidad organizacional racional y moral.

Desde la perspectiva los ejecutivos poseen la esencia de la responsabilidad moral. Deben conseguir de manera óptima la transformación de la personalidad individual en personalidad organizacional. También, es importante mencionar el valor de una corriente en sentido ascendente de influencia para oponerse al autoritarismo y a la coerción. Esto es lo que se postuló como teoría de aceptación de la autoridad; que se refiere a la decisión de un subordinado de otorgarle autoridad a su superior. Aunado a esto, se reconoció la habilidad de un individuo para crear relaciones de autoridad, aún cuando no estuviera en una posición formal de autoridad.

No obstante, a sus grandes aportaciones de esta teoría, tiene algunas deficiencias, como el creer que la participación de los empleados, conduciría a la

satisfacción en el trabajo, y esto a su vez a una mayor productividad. Pero la investigación empírica no ha confirmado lo anterior. Por otra parte, se consideró que las organizaciones formales e informales eran entidades separadas y específicas. Aparte de esto, se les criticó porque sus estudios no eran lo suficientemente científicos.

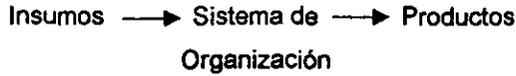
### 3.4.3. Teoría de Sistemas

Los teóricos modernos ampliaron el razonamiento de los humanistas, considerando al individuo como una persona capaz con recursos ilimitados. La teoría moderna asigna un alto grado de confianza a los datos de la investigación empírica, además se preocupa por reunir toda esa información en un marco conceptual-analítico que puedan examinar los que estén interesados en aprender algo con respecto a la conducta de la administración y la organización y por último ésta posición, acepta la premisa de que la única manera significativa en que se pueden estudiar las organizaciones es a través de la teoría de sistemas.

La escuela moderna considera que la organización constituye un sistema o conjunto de sistemas, considerados éstos como un conjunto de partes interrelacionadas que reciben insumos, intervienen sobre ellos de forma planeada; y cuentan con sistemas de retroalimentación que suministran a la gerencia informes relacionados a los resultados. En el caso que produzca una desviación importante entre la producción real y los estándares pueden tomarse disposiciones de corrección. Sexton(1977)

"Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes interdependientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que existe mediante una frontera o límite identificable". ( Hodgetts y Altman, 1989, pag. 17)

## Medio Interno



Un sistema organizacional consta de cinco elementos que son:

- El individuo. La persona entra a la organización con una estructura de personalidad determinada. Hay ciertas cosas con las que puede contribuir la organización y otras que desea obtener a cambio.

- La organización formal. Dentro de una organización hay divisiones departamentos y unidades y en cada una de éstas últimas existen posiciones individuales que representan autoridad y responsabilidad.

- La organización informal. Exige al individuo ciertas demandas y para pertenecer como miembro de la misma, éste debe comportarse en forma apropiada.

- Proceso de fusión. Se desarrolla entre los tres elementos antes citados, mediante el cual cada uno modifica y conforma al otro. Este dar y tomar da como resultado la conservación de la integridad de la organización.

- El lugar físico. En donde se desarrolla el trabajo. En este ambiente se desarrolla la interacción de individuos y sistemas de máquinas.

Todo se relaciona entre sí, aunque en grados variables de tensión y reciprocidad. Cualquier unidad, organización o departamento o grupo de trabajo toma recursos, los transforma y los envía afuera entonces interactúa con el sistema más grande. Brown y Moberg (1983)

Tilles (Citado por Sexton, 1977) considera desde este enfoque que el trabajo gerencial se divide en cuatro tareas básicas:

- a) Definición de la compañía como sistema.
- b) Establecimiento de objetivos del sistema que pueden subdividirse en: Identificación de sistemas más amplios y en establecimiento de criterios de desempeño.
- c) Creación de subsistemas formales.
- d) Integración de sistemas.

Para Young y Summer (citados en Sexton, 1977) un sistema de gerencia es el subsistema de una organización cuyos componentes consisten en un subconjunto de individuos, cuyos deberes consisten en recibir ciertos problemas de organización (insumos) y ejecutar un conjunto de actividades (proceso) que produzcan soluciones organizacionales (resultados), ya sea para incrementar el valor o los beneficios de las actividades totales de la organización (satisfacción) o para hacer óptima alguna función de los insumos y los productos totales de la organización. Este punto de vista, indica como varían los objetivos, las estructuras, los productos y los procesos.

Los supuestos básicos de la teoría de sistemas son los siguientes según García (citado en Campos y Hernández, 1994):

- a) El estudio del todo es necesario para comprender las partes.
- b) El efecto está determinado por varios factores, en vez de que a una causa le corresponde un efecto.
- c) El efecto y los factores están en correspondencia funcional. El cambio de uno incide en el otro. Esta idea es puesta a que la relación causa-efecto es unidireccional.
- d) Un elemento en interacción con otros determina la dinámica de la totalidad.

e) La organización está dada por la interacción de las partes.

**Los sistemas pueden ser:**

**Cerrados.** En ellos no hay intercambio de materia, energía e información con el medio inmediato. Su energía se mantiene constante y su entropía aumenta. Los procesos son irreversibles y hay una tendencia hacia el equilibrio. La entropía puede entenderse como energía "no utilizable" durante una transformación, también como dispersión irreversible de energía y tendencia inevitable al desorden.

**Abiertos.** Estos mantienen intercambio de materia, energía e información con el medio exterior. En un sistema abierto existe el cambio, en razón de que no existe el equilibrio. Su energía se mantiene en variación y su entropía disminuye a costa de aumentarla en su medio.

Entre las propiedades de los sistemas abiertos se encuentran:

a) Totalidad. El sistema tiene una complejidad y originalidad propias que rebasan las características de sus componentes.

b) Autorregulación. La información que ingresa al sistema, una vez transformada y que regresa permite introducir modificaciones que generan o atenúan el cambio.

c) Equifinidad. Las modificaciones que se producen dentro de un sistema son independientes de las condiciones iniciales.

d) Equipotencialidad. A partir de los elementos se dan resultados diferentes.

A pesar, que este modelo goza de gran popularidad no carece de ciertas complicaciones. Para empezar las nociones de sistemas son bastante abstractas. Debido a una preocupación por el sistema total no se pueden especificar datos

con suficiente significado que facilite el análisis de problemas. Aunado a esto, hay problemas con la noción de interdependencia. Por último la importancia de los sistemas puede sobreponerse a la importancia de los seres humanos en el sistema. Brown y Moberg(1990)

#### 3.4.4. Teoría Contingente

La teoría de la Contingencia tiene muchas semejanzas con el enfoque de sistemas; en ambos se subraya la idea que la organización más grande y que dentro de las fronteras organizacionales existe una variedad de subsistemas. También, ambos obedecen a las normas de interrelaciones e interdependencias entre los elementos de los sistemas, y los dos reiteran las funciones duales de mantenimiento y adaptación en la administración de un sistema. Brown y Moberg (1983)

La diferencia radica en el uso más que en la definición. Esta perspectiva tiende a concentrarse en las relaciones específicas en lugar del sistema organizacional total. A cada una de estas relaciones se le trata como una unidad interdependiente, y hace un esfuerzo para identificar la combinación de variables que producen la mayor eficacia.

Esta teoría también lo es de situación. Los estudios de Contingencia muestran las situaciones específicas que conducen a administradores orientados hacia la gente y estructuras piramidales. Indican la combinación de variables de trabajo que funcionan y las que no. Por otra parte, también señalan la combinación específica de estructura y tecnología que produce resultados eficaces y la que no.

Algunas de las dificultades que tiene esta postura provienen de la tendencia de muchas personas interesadas en aplicar e interpretar los resultados de la investigación de contingencia con una mayor generalidad de lo que se garantiza; en adición a lo anterior no explican cómo cambiar las variables ni lo que podría

sucedan a las relaciones a lo largo del tiempo. Aunque no hay duda de la importancia de este enfoque y del de sistemas en la época actual.

### 3.5. OTROS ENFOQUES

#### 3.5.1. Modelo Sociotécnico

Este modelo basado en las ideas de Trist y Rice (citado en Schein, 1982) surgieron de los estudios hechos en Tavistock Institute de la Gran Bretaña en los cincuentas. Para esta concepción, la organización es el resultado de la compleja interacción de dos conjuntos de elementos:

1. Tecnológicos. Características de las tareas, entorno laboral, herramientas y equipo.
2. Sociales. Relaciones interpersonales: grupos, procesos de liderazgo, etc.

Es substancial considerar las relaciones de ambos sistemas, pero de igual forma la interacción del medio con la organización. Esto significa que si hay un cambio hacia una tecnología más avanzada entonces deberán conservarse los grupos de trabajo hasta donde sea posible, para obtener la relación efectiva de los objetivos propuestos.

#### 3.5.2. La Nueva Organización: Deming

El nuevo concepto de organización es el que promueve la creatividad, faculta a los empleados, impulse el aprendizaje y asegure la satisfacción del cliente. Los prototipos se forman en torno a equipos de trabajo autoguidados, redes de grupos flexibles de tarea, equipos de mejora de calidad. Wall, Solom y Sobol (1994)

Deming argumentó que los gerentes deben ver sus trabajos como el medio de proporcionar una continuidad de propósito, una visión. La meta de los dirigentes de empresas está en la motivación a los empleados a aceptar la titularidad personal de la misión de la empresa. Es la construcción de un grupo de valores culturales y de participación dentro de la organización que los atraerá y mantendrá con desafíos y motivaciones. El éxito en los negocios y la satisfacción personal son inseparables.

## RESUMEN CAPITULAR

En este capítulo se presentaron las diferentes definiciones de organización, y la diferenciación entre algunas de ellas. Cada organización posee una identidad que consiste en qué es y que va a hacer. Para fines de esta tesina resulta de particular interés la organización empresarial o laboral (empresa), pues es donde se han realizado un mayor número de investigaciones para entender el proceso de liderazgo. Las organizaciones de este tipo regularmente son creadas con economías privadas y su objetivo inicial es el incremento del capital a través de la producción de bienes o la prestación de servicios. Como objetivos subyacentes se encuentran: Objetivos Técnicos. Es el desarrollo de la empresa con el logro de la rentabilidad, supervivencia, crecimiento y estabilidad. Y los objetivos humanos que se refieren al desarrollo de la persona, el logro del bienestar en el trabajo.

Las organizaciones para tener un buen funcionamiento requieren de una serie de elementos como una división del trabajo, jerarquías, relaciones de autoridad, sistemas de reglas, el control que se utiliza muchas veces como guía del comportamiento de la empresa y ayuda en la detección de problemas, etc. Pero sobre todo de los recursos humanos, que traducen sus capacidades en esfuerzos para la conservación de la empresa.

Las diferentes teorías aquí presentadas, nos aportan una gran cantidad de aspectos fundamentales para entender la organización, aunque presentan también algunas deficiencias, resultan más importantes sus aportaciones que han dado paso a un número mayor de investigaciones. Las teorías de sistemas y de contingencia son similares y ambas están sustentadas en datos empíricos, que les dan una mayor ventaja sobre las demás, sin restarle importancia a las teorías clásicas o a las nuevas.

## 4. EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN MEXICANA

### 4.1. PANORAMA GENERAL

Si se parte de las definiciones del liderazgo que se han presentado, en donde se considera que el liderazgo ejercido en un grupo u organización es elegido por los miembros de éste, conforme a sus metas, necesidades y expectativas, además del ambiente externo que los rodea, se puede decir, que en las organizaciones mexicanas existe una íntima relación entre liderazgo y las cualidades del grupo.

De lo anterior se puede explicar el estilo de liderazgo característico de las empresas mexicanas ha sido el **Autoritario**. Para saber de donde se deriva esta aceptación por dicho estilo se tendrá que remontar a los orígenes de la cultura mexicana como tal, esto es, desde la colonización de los pueblos indígenas por parte de los españoles. El estilo Autoritario se impuso mediante armas y la evangelización, donde el método usado por lo religiosos hacia los pueblos indios fue de forma paternalista y sobreprotectora, sin embargo, fue despiadado hacia el más mínimo intento de disidencia o emancipación, lo cual propició un dogmatismo que infantilizó a las masas. Ramírez y Rodríguez (1994)

La cultura mexicana y sus valores no pueden mantenerse al margen de las empresas son introducidos por las personas, de ahí su importancia. Casares (2000)

Por lo que es de entenderse que un pueblo que ha vivido bajo una relación autoritaria hacia con sus líderes en los diferentes campos que forma una sociedad; como lo es la familia, es que al llegar a la empresa se trae esa carga de los roles del padre autoritario, que lo representan los líderes, y los roles de los hijos sumisos y temerosos lo juegan los grupos.

Davis (citado en Michel, 1974) analizó la relación entre los valores culturales y la estructura organizacional en la empresa mexicana. Su artículo se centra en el análisis de la autoridad, la responsabilidad y la comunicación. Las empresas ahí analizadas son principalmente pequeñas y medianas; donde observó que la dirección se convierte se centraliza; si alguna autoridad se delega se hace con base a la confianza del subordinado, no en su competencia. Lo que encontró Davis se relaciona con lo mencionado anteriormente sobre la familia, existe una concentración de la autoridad que se muestra en:

- Negación de la autoridad a los propios hijos, pues se considera que amenaza a la autoridad paterna.
- Cuando llega a delegarse autoridad a un hijo, no se le da opciones a tomar decisiones.
- Frecuentemente el grupo familiar lucha por el poder (sucesión y primacía).

Si esto sucede en la familia, a los empleados se les delega trabajo no la autoridad ni poder de toma de decisiones; lo que provoca irresponsabilidad en los subordinados, desconfianza en la comunicación, falta de cooperación entre los miembros del mismo nivel.

Por otro lado Kras (citada en Casares, 2000) menciona que la lealtad del mexicano, históricamente, se ha basado en la devoción, a su patrón o jefe. Sobre él recaía toda la responsabilidad por el bienestar económico del trabajador. Lo que provocó en muchos casos la explotación del trabajador. Lo que sugiere que el mexicano posee una fuerte lealtad, pero al hombre no a la organización, lo que indica la necesidad que tiene de encontrar líderes en quienes creer e identificarse.

En los pueblos con experiencia de caciquismo según Azíz (citado en Gamiño, 1996) se puede observar que la mayoría de las organizaciones privadas

donde se cuenta con sindicatos, lo que se busca por parte de los patrones es controlar a los dirigentes con el motivo primordial de no tener focos de agitación.

Otra forma de imponer el estilo de liderazgo Autoritario dentro de las organizaciones mexicanas es por medio del chantaje, la manipulación, las promesas y la sobreprotección de los líderes con la consecuencia de que si no están de acuerdo son excluidos de la empresa, cuando ésta carece por completo de un ambiente de dialogo y respeto entre líderes y seguidores. Gamiño (1996)

Ramírez y Rodríguez (1994) encuentran que la empresa privada se ha caracterizado por su liderazgo autoritario, sin que esto signifique una regla. En esta se da una mayor productividad pero más insatisfacción personal por la presión que ejerce el líder autoritario; a larga también disminuye el rendimiento, crece el resentimiento y la oposición.

Es importante mencionar que al tratar de analizar el porqué el seguidor sigue al líder autoritario a pesar de todo, podemos encontrar la respuesta en Weber con la **legimitación del poder o dominación legítima**. Esta legimitación actualmente para el caso mexicano estriba en los tres tipos que menciona este autor (como se menciona en capítulo 1) legal. Tradicional y carismática.

El primero de estos, es por las reglas que rigen al país en el aspecto laboral, (la ley federal del trabajo) que si bien es protectora de los trabajadores, también, permite tener un control sobre los mismos.

El tradicional al no haber espacios para otros estilos de liderazgo, se mantiene un esquema de organización ya estructurada, con límites bien definidos y en el cual se han tenido que acostumbrar a un determinado tipo de liderazgo, el cual con el tiempo se volvió tradicional.

La legitimación carismática cuenta con pocos líderes de los cuales algunos llegan a destacar en ambientes tan autoritarios que prefieren obstaculizar o hasta eliminar este tipo de liderazgo.

El perfil característico del mexicano se refleja de varias formas en el trabajo, como son la dependencia en ciertos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación son elementos presentes en las relaciones laborales. Todo esto, explica la poca motivación para el trabajo en grupo y el excesivo deseo de conquistar el poder y el estatus a través del recurso económico. Ramírez y Rodríguez (1994)

El trabajo en equipo es casi inexistente e incluso llega a dar una competencia no muy sana, pues sólo se da por sobresalir y obtener logros individuales, aún utilizando el boicot.

Las empresas que han logrado un buen desarrollo, basan este mismo en la funcionalidad interna y la orientación competitiva, además de apoyarse en líderes que aporten disciplina, dirección, control, motivación y apoyo.

Precisamente, al tomar como base el liderazgo, las empresas mexicanas que han obtenido un desarrollo organizacional, las ha llevado a tener una visión más amplia de la rama de la actividad económica en que se ubican y por consiguiente mejores expectativas de crecimiento y sostenimiento empresarial. Gamiño (1996)

Algunas de estas empresas que han manejado un estilo de liderazgo más participativo y orientado no sólo hacia la tarea sino también hacia su personal es Cemex, que se enfocó en hacer inversiones en tecnología de punta, reducción en costos, programas de ahorro energético y una simplificación de procesos administrativos. Otra de las industrias que han logrado un nivel internacional es la cervecera, gracias a su calidad, además del establecimiento de alianzas

estratégicas, como es el caso de Cervecería Modelo y la firma francesa Trade Link. Para lograr reconocimiento mundial, se emplearon planes y estrategias de líderes de estas compañías que supieron orientar convenientemente al personal para que realizar su mejor esfuerzo en la consecución de los objetivos establecidos.

Un estudio sobre el sector del calzado (empresas medianas) realizado en Guadalajara con empresas de más 30 años de antigüedad, revela que la mayoría de los entrevistados iniciaron su negocio a temprana edad porque sus familias estaban en este negocio. Pero, algunos empresarios lo iniciaron porque lo vieron como una oportunidad de crear un negocio. Atribuyen su éxito a la perseverancia, su dedicación a la empresa, su misión considerada como la razón de ser de la empresa, al hábito de otorgar confianza en las personas y al establecimiento de objetivos y de un plan para lograrlos. Madrigal (1998)

#### 4.2. RETOS DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA NACIONAL

Debido a las tendencias del orden internacional, es evidente que la competencia comercial recaerá en la capacidad innovadora de cada economía. Dicha capacidad servirá para impulsar las tecnologías blandas, es decir, el conjunto de conocimientos organizacionales que desarrollen las habilidades de los recursos humanos, en específico de los de producción directa.

Actualmente es una época de constantes cambios tanto externos donde las organizaciones como la sociedad están evolucionando hacia otras formas de dirección. Y cambios internos, en donde las personas sufren transformaciones en sus pensamientos, valores y creencias. Bravo (2000).

De acuerdo a este mismo autor las organizaciones de fin de milenio han sostienen su desempeño en el aspecto financiero, en obtener utilidades como fin primario. Lo que se deriva en una falta de desconfianza, una comunicación

cerrada, donde no hay un feedback; hay rigidez en la estructura grupal y conflicto en los valores. Lo que él propone es que los líderes se orienten hacia los valores de las personas.

Este ambiente de cambio demanda al líder un cambio de papel, donde se promueva el trabajo de equipo y hacer a todos conscientes de la importancia de su trabajo dentro de la organización. Las organizaciones modernas mexicanas requieren de líderes que no sean autoritarios ni manipuladores, sino de líderes con suficiente respeto y autoridad ganada del carisma con el que ejercen su liderazgo. Romero y Solares (2000)

Existen elementos substanciales que deben conocer los líderes para enfrentar las situaciones actuales y futuras, si en realidad se desea llevar a cabo un liderazgo efectivo, de acuerdo a Martínez y Montesinos (1999) son los siguientes:

- Es necesario reconocer que la economía mexicana se mantiene marginada con relación a los avances de la tecnología, no desarrolla tecnología de punta ni accede a ella.
- La economía del país carece de un circuito que vincule la relación producción-educación y como consecuencia la investigación que requiere el impulso de nuevas condiciones del proceso de trabajo.
- La urgencia de una nueva cultura laboral que tenga presente, como aspecto fundamental la necesidad de garantizar el intercambio de valores entre las partes. Las crisis económicas por las que ha atravesado la sociedad, ha propiciado las actitudes despóticas de los empresarios mexicanos, quienes resuelven la situación con recortes de personal.

En términos generales se requiere de la constitución de un modelo de relaciones laborales que contemple la particularidad de nuestra cultura, así como las variantes que impone las crisis y la política actual. Además, es necesario un pacto laboral cimentado en nuevos valores que garanticen el reconocimiento de ambas partes, de manera que el compromiso adquirido por empleadores y trabajadores permita avanzar en la construcción de organizaciones que resuelvan los problemas del nuevo orden internacional.

La cultura es un factor determinante que interviene en el éxito de una organización, que se sustenta en el análisis profundo de las circunstancias que llevaron tanto al éxito o al fracaso. De manera, que siempre estará preparada para actuar mejorando sus acciones y al enmendar sus errores. Al hablar de cultura, se refiere a "las formas de pensar, comunicarse y comportarse, que tiene en común un grupo humano organizacional"( Gómez, 1998 pag.18)

Asimismo, es importante incentivar los valores que tienen los trabajadores mexicanos según Montes (1998). En la familia se aprende a poner en juego valores tales como: el afecto, la cooperación y la lealtad.

Además de actitudes adaptativas y flexibles, lo que aminora las frustraciones, proporciona cordialidad y armonía. El sentido del humor que permite ser alegres y sociales para superar las adversidades. Resulta relevante pues implica, como menciona George (1995), un estado placentero o de compromiso positivo.

Se trata de cambiar y mejorar una cultura de trabajo que se manifiesta en actitudes. Las personas son los activos más valiosos de una organización, por lo que se requiere de un líder para apoyarlas para que encuentren un significado o realización en lo que hacen. La delegación y la calidad están integradas en una cultura. Franklin (1999).

La cultura es moldeable y debe adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno. De manera, que el líder es responsable en gran parte de crearla, debido al manejo del poder y la definición de la estructura organizacional que puede proponer. Agüero (1994)

Sin embargo, el cambio de cultura no es una tarea fácil para el líder, debido a la resistencia al cambio o desconfianza que existe en los empleados, lo que provoca un estancamiento en las empresas. El cambio es inevitable para mantener la continuidad en el desarrollo. Madrigal (1998)

El reto de los líderes del futuro es el desarrollar su fuerza intelectual, intensificar su capacidad de cambiar y hacer las fronteras de la organización más permeables. Es necesario tomar conciencia de cómo está operando la organización y hacia donde se dirige. Franklin (1999)

Con base en el congreso de Administración Aplicada (1998) se pueden obtener las siguientes conclusiones para llevar a cabo un mejor liderazgo:

- ✓ Se requiere de una nueva cultura basada en valores éticos y morales, que permitan la congruencia en la visión, misión y acción en los niveles productivos privados.
- ✓ Los líderes empresariales deben enfocar sus esfuerzos al incremento de la calidad de vida de los mexicanos y como meta un desarrollo sustentable.
- ✓ La convivencia pacífica de los empleados mexicanos debe empezar con un respeto mutuo entre unos y otros, no como hasta la fecha se ha hecho de sólo pelear por el poder a título personal, sin tomar en cuenta el bien común.

- ✓ El líder mexicano debe tener presente herramientas de medición para conocer las metas y los resultados, distribuir los beneficios de acuerdo a indicadores de productividad y evaluaciones de desempeño.

## RESUMEN CAPITULAR

En este capítulo se presentó de forma general el liderazgo en las empresas mexicanas del sector privado, donde se observa que ha predominado más un estilo: el autoritario, aunque sin ser esto una regla. Ramírez y Rodríguez consideran que lo anterior tiene su origen desde la época de la conquista y junto con ellos otros autores como Casares y Davis coinciden en que la cultura es un factor esencial en el desarrollo del liderazgo dentro de las empresas, debido a que se forma desde la familia. De tal forma que se va transmitiendo de generación a generación, lo que implica que no haya variación significativa en el estilo del liderazgo. No obstante, se han expuesto estilos más flexibles y orientados al personal que han convertido a sus organizaciones en negocios exitosos.

Sin embargo, en la actualidad los cambios de orden internacional demandan a las organizaciones mexicanas un estilo de liderazgo menos rígido, pues también las personas sufren transformaciones en sus pensamientos, valores y creencias. Las organizaciones deben ir evolucionando. Este ambiente de cambio solicita al líder un cambio de papel, donde se promueva el trabajo de equipo y hacer a todos conscientes de la importancia de su trabajo dentro de la organización. Lo que hace necesario la constitución de un modelo de relaciones laborales que considere la particularidad de nuestra cultura, así como las variantes que imponen las crisis y los cambios. Además, de crear un acuerdo laboral fundado en valores. Por otra parte, es importante tener presente la cultura como un elemento que interviene significativamente en el liderazgo; y ya que esta es moldeable los líderes son responsables, en cierta forma, de moldearla.

Para ejercer un mejor liderazgo en las empresas mexicanas se requiere de una nueva cultura basada en valores éticos y morales, enfocar los esfuerzos de los líderes al incremento de la calidad de vida de los mexicanos.

## PROCEDIMIENTO

La investigación documental se realizó de la siguiente manera:

La presentación de la información fue de manera deductiva, es decir, se revisaron los fundamentos teóricos del liderazgo y organización así como las investigaciones para identificar los criterios específicos que aportan, además, de las limitaciones que presentan cada uno de éstos. Se incluyó de forma muy general la situación del liderazgo en el ámbito nacional.

Posteriormente se llevaron las conclusiones del liderazgo en las organizaciones privadas, con la finalidad de determinar que estilo de liderazgo resulta más efectivo y viable para su desarrollo.

La información se obtuvo a través de revisiones bibliográficas en artículos de revistas más recientes sobre liderazgo tanto nacional como internacional, libros en bibliotecas, hemerotecas así como otros materiales relevantes para su investigación. También, se hizo una búsqueda de información en bancos de datos e internet.

Se hará una selección de la literatura relevante del tema en cuestión, que servirá para elaboración del marco teórico.

La información se organizará en fichas bibliográficas y fichas de trabajo (formatos elaborados en computadora para un mejor manejo de la información.)

## CONCLUSIONES

De acuerdo al objetivo planteado en este trabajo bibliográfico fue realizar una investigación documental y análisis acerca del liderazgo como un medio para el desarrollo de los recursos humanos en la organización privada, se puede concluir que representa uno de los medios más importantes que intervienen en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones privadas en la actualidad. Pues a través de él, se pueden lograr cambios en los recursos humanos de una compañía utilizando elementos de influencia tales como: comunicación (Tannenbaum), poder legítimo (Lewin), persuasión (Reardon), autoridad (Ross). Además, de que el líder modela a la organización dependiendo de su comportamiento, es decir, que de acuerdo al estilo de liderazgo que adopte, la organización se desenvolverá de la misma manera y esto dependerá mucho de la situación y el momento en el que se encuentre la empresa.

Conforme a la literatura analizada como lo mencionan Campbell y Tawadey (1990), los líderes son los responsables de la creación de la cultura, de la determinación de valores y principios que darán dirección a la actividad industrial o de negocios. La otra obligación es la creación de un propósito común, que se obtiene por medio de ideas motivantes, necesidades y dar un significado al trabajo diario.

El liderazgo es importante desde la perspectiva psicológica porque nos permite dar un sentido más humano y más justo en el desarrollo de las organizaciones a través de la participación y del reconocimiento de las necesidades y habilidades de los otros. El desarrollo de los recursos humanos es la transformación de condiciones de vida menos humanas a condiciones de vida más humanas, es decir, humanizar más a las empresas y esto significa darle un significado a las personas como promotores de su propio crecimiento personal. De ahí la importancia del liderazgo como elemento clave para orientar el comportamiento de los recursos humanos hacia el alcance de sus metas en

---

conformidad con las establecidas por la empresa, la integración de estos dos aspectos es esencial para evaluar la efectividad del líder.

En estos tiempos para ejercer un liderazgo efectivo, los gerentes o directores requieren poner énfasis en ciertos aspectos, principalmente los siguientes: ser un agente de cambio por lo tanto debe ser innovador, ser flexible, debe de establecer canales de comunicación en ambas direcciones (con superiores y subalternos), ser animador para promover los cambios entre los subordinados. Además, debe tener presente las expectativas propias, las de los subordinados y conocer la situación. Este último punto es sobresaliente, debido a que se debe tener conocimiento acerca del tipo de organización y el entorno que la rodea. De alguna manera, elaborar un diagnóstico para establecer acciones que mejoren la organización. Consecuentemente, debe tener capacidad de adaptación, como lo plantean los análisis planteados por Gardner. Así como lo formulado por Rothschild (1993), los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y sus aptitudes deben adaptarse.

De cada una de las teorías revisadas se han obtenido elementos o aportaciones valiosas, aún cuando muestran ciertas desventajas. Por ejemplo que no pueden aplicarse de la misma forma a todos los ámbitos, no existe una constante en la conducta y el número de variables de la situación. Pero lo significativo de ellas es que se pueden adecuar a diferentes estilos de liderazgo, dependiendo del tipo de organización, del tipo de tarea, y del tipo de relación de líder y subordinados, esto es substancial para el buen desempeño de un líder. Ya sea determinado por el grupo o de manera formal.

En realidad no es posible precisar un estilo de liderazgo que brindé los mejores resultados a una empresa, ya que intervienen diferentes factores (que se han presentado a lo largo de este trabajo). Sin embargo, no dejan de considerarse algunos enfoques más sobresalientes que otros, tal es el caso de los **enfoques conductual y situacional**. Estas perspectivas tienen como ventajas: una mayor

evidencia empírica, ya que se realizaron las investigaciones directamente en las empresas, y donde se establecieron parámetros de medición como es el caso de los estudios hechos en las universidades de Ohio, Michigan.

Aunque el enfoque conductual no puede considerarse universal, nos ha brindado un conocimiento mayor en cuanto al comportamiento del líder. Por esta razón se complementa con el enfoque situacional, que permite conocer los efectos que tendrá una acción determinada del líder si considera los parámetros de la situación a la que se enfrenta, esto incluye desde el tipo de organización (si es de nueva creación o si pasa por una época de crisis) hasta las demandas del puesto o la naturaleza del trabajo. Por lo que resulta más flexible y adaptable. Todos los enfoques han puesto de manifiesto la trascendencia del liderazgo en las organizaciones.

Por otra parte, los líderes modernos deben tener muy claro como manejar la autoridad que se les otorga por medio de la empresa o de los trabajadores, ya que es necesaria para llevar un control, pero a su vez no debe abusarse de ella. Se deben delegar funciones a los subordinados, pero el líder tiene que estar atento a las acciones realizadas por los mismos, para evitar que haya una escisión en los objetivos comunes para el grupo, la organización y él.

El liderazgo resulta importante en la empresa privada porque permite observar de forma más clara los resultados que se obtienen al establecer un determinado estilo, ya que los efectos son más notorios, pues repercuten en las inversiones y en el personal, de forma más o menos inmediata. Además, las empresas privadas colaboran al desarrollo también de la sociedad, al dar un soporte económico al país. Por lo que al existir un liderazgo eficaz se evitarán los costos que implican las rotaciones de personal, así como los recortes de personal. Y sobre todo que pueda evitar la inconformidad y el desagrado de la gente en sus labores.

La empresa mexicana ha sido poco flexible ante la diversidad de estilos de liderazgo, se ha orientado más al autoritario. No obstante esto puede cambiar y de hecho ha cambiado en algunas empresas que han tenido la capacidad de entender que los cambios son necesarios y el trabajo de equipo es básico para el desarrollo de una organización, la consideración del elemento humano es un punto primordial de la organización. Por lo que la cultura organizacional (valores y actitudes) de muchas empresas (en esto coinciden los autores mexicanos que se revisaron y es algo que no ha variado significativamente desde la década de los setentas) tiene que cambiar, si desean mantenerse en este ambiente cambiante en que vivimos.

### Sugerencias y Limitaciones

Respecto a las sugerencias de este trabajo, se pueden mencionar las siguientes:

La promoción de una mayor investigación sobre teorías planteadas por autores de otros continentes como es el europeo. Las investigaciones realizadas por algunos de estos países como es el caso de los estudios escandinavos (Finlandia y Suecia). Que nos permita acceder puntos de vista diferentes a la cultura norteamericana. Además, de llevar a cabo estudios centrados en la cultura mexicana, que si bien ha observado un estilo de liderazgo autoritario en su mayor parte, las circunstancias actuales exigen enfrentar nuevos retos al gerente o director, por lo tanto se vuelve necesario el cambio en el liderazgo para la supervivencia de una organización privada en el mercado. De manera que sería importante impulsar investigaciones con la finalidad de encontrar si existen elementos comunes en la cultura laboral de las organizaciones privadas que propicien el liderazgo efectivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Adams M. A. y Blake R. R. (1991). Soluciones Grid a dilemas de liderazgo. México, D, F. Diana.
2. Agüero, A. M. (1994). Liderazgo en la empresa. Emprendedores. Núm. 30, México D, F. 11-15
3. Altman S. y Hodgetts M. R. (1989). El Comportamiento en las Organizaciones. (1ª ed.) México D, F. Mc Graw Hill/Interamericana.
4. Anónimo (1999). El Liderazgo. [En red]. Disponible en: <http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/el1.htm>.
5. Anónimo, (1990) Liderazgo factor clave en la organización. Alto Nivel, economía, finanzas, Mkt y Negocios. Núm. 18, México D, F, 31-35.
6. Anónimo, (1990) Los líderes destacados transforman gente ordinaria en gente extraordinaria. Alto Nivel, economía, finanzas, Mkt y Negocios. Núm. 18, México D, F. 31-35.
7. Ballina, R. F. (1996). Mitos y estereotipos en la teoría del liderazgo. Contaduría y Administración. Núm. 182, México D, F. 43-51.
8. Baptista, L, P, Hernández, S, R. Fernández, C, C. (1991). Metodología de la investigación. (2ª ed) México, D, F. Mc Graw Hill.
9. Barron C. (1990) The need for leadership. [En red]. Disponible en: <http://www.dynamicleadership.com/main.html>.

10. Bennis W. (1999) The four competences of leadership. [En red]. Disponible en: <http://www.cio.com/forums/leadership/chapter.html>.
11. Bowditch L. J y Huse F. E. (1986). El comportamiento humano en la organización. México D, F. Iberoamericana.
12. Bravo, L. R. (2000). Liderazgo visionario centrado en valores. Adminístrate Hoy. Núm. 73, México D, F. 26-31.
13. Brown B. W. y Moberg J. D. (1983). Teoría de la Organización y la Administración. México D, F. Limusa S.A de C.V.
14. Campbell, A. y Tawadey K. (1990). La Misión en los negocios. Madrid, España. Díaz de Santos S.A.
15. Campos C, E. y Hernández F, A. (1994) Diagnóstico Organizacional de una distribuidora automotriz. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D, F.
16. Casares, A. D. (2000) Liderazgo y valores culturales en México. [En red]. Disponible en: <http://www-azc.uam.mx/gestion/num7/art12.htm>.
17. Church, A. y Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. Journal of Occupational y Organizational Psychology. 71, 27-39.
18. Crosby P. (1996). Los principios del liderazgo. México, D, F. Prentice Hall/Hispanoamericana.

19. Dillanes, C.M. y Medina, S, C. (1997). Liderazgo de sincronicidad: piedra angular de una nueva gerencia. [En red]. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/gestiom/numt/art11.htm>.
20. Etling, A. (1998). Liderazgo efectivo. (1ª ed) México D, F. Trillas.
21. Franklin, F. E. (1999). Estrategia Competitiva para siglo XXI. Emprendedores. Núm.55, México D, F. 9-12.
22. Foro de investigación en Administración Aplicada. (1998) Foro de investigación en Administración Aplicada en las organizaciones. Emprendedores. Núm. 54, México D, F. 6-8.
23. Gardner, W, J.(1989) El liderazgo. (1ª ed) Buenos Aires, Argentina. Grupo editor latinoamericano.
24. Gama E. (1992). Bases para el Análisis de Puestos. México, D, F. El Manual Moderno.
25. Gamiño, C, A. (1996). Estudio analítico de los estilos de liderazgo y su influencia directa dentro de las organizaciones mexicanas. Tesis no publicada. Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Iberoamericana. México, D, F.
26. George, M. J. (1995). Leader positive mood and group performance: the case of customer service. Journal of applied social psychology. 25, 778-794.
27. Ginebra J. (1994). El liderazgo y la acción. (1ª ed) Edo. de México, México. Mc Graw Hill.

Giraud H. R. (1999). Los Recursos Humanos. (En red) Disponible en: <http://www.habitantes.elsitio.com/humtrab/quienes%20conforman.htm>.

28. Gómez, H. L. (1998). La mentalidad triunfadora. Administrare Hoy. 48, 16-19

29. Granados, R, L. (1995). Comunicación organizacional, herramienta estratégica en el ámbito de las organizaciones. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D, F.

30. Gutiérrez, C, P. (1996). Enfoques recientes del liderazgo. Tesis no publicada. Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad Iberoamericana. México, D, F.

31. Haberg Consulting Group. (1998). Modern leadership issues. [En red]. Disponible en: [http://209.157.100.6/d\\_improving.html](http://209.157.100.6/d_improving.html)

32. Hellriegel, D. Slocum, J.W. Woodman, R.W. (1999). Comportamiento Organizacional. México D,F. Thompson editores S.A. de C.V.

33. Hernández V. D. (1998). Inventario de Recursos Humanos. Administrare Hoy. 48, 48-53

34. Hersey P. (1985). El Ejecutivo Eficaz. México D, F. I. D.H

35. Instituto de investigación para una coevolución creativa (1997). Estilos de liderazgo. [En red] disponible en: <http://www.profuturo.com/i2c2/CULestilos.htm>

- 
36. Jiménez, A. R. (1999). Tipos de liderazgo. [En red]. Disponible en: <http://www.spin.mx/riaguado/lider.html>.
37. Kahn L. K. y Katz D. (1966). The Social Psychology of Organizations. Michigan U.S.A. John Wiley and Sons, Inc.
38. Kelleg, R. (1992). Líderes y seguidores. Madrid, España. Mc Graw Hill/Interamericana.
39. Kotter P. J. (1988). El factor liderazgo. Madrid, España. Díaz de Santos, S.A.
40. Kotter P. J. (1997). El Líder del cambio. (1ª ed) México D.F. Mc Graw Hill/Interamericana.
41. Litterer, J. (1986). Análisis de las organizaciones. México D.F. Limusa.
42. Locke, A. E. (1991). Sea un gran líder. Buenos Aires, Argentina. Vergara editor S.A.
43. Madrigal, T. B. (1998). El líder de la pequeña y mediana empresa. *Económica Regional*. Núm. 59, Guadalajara, México, 42-46.
44. Magalhaes, B. F. (1999). The leader. [En red]. Disponible en: <http://www.emergingleader.com>.
45. Martínez, V.G. y Montesinos, R. (1997). La innovación organizacional en el trabajo. [En red]. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/gestion/num7/art13.htm>.
-

46. McGregor D. (1969). El aspecto humano de las empresas. (1ª ed) México D, F. Diana.
47. Mendoza, T, F y Rodil, F. (1973). Lecturas Sobre Organización. México, D, F. Trillas S.A.
48. Michel, G. (1974). Ecología de la organización. (2ª ed.) México D,F. Trillas S.A.
49. Montes B. R. (1998). Comportamiento y Motivación del trabajador mexicano. Adminístrate Hoy. 48, 36-38
50. Morales, R. J. (1998). De la Administración científica a la Administración del servicio. Emprendedores. Num. 54, México D, F. 12-17.
51. Muñoz , H, V. (1993). Modelo de liderazgo situacional, un sistema publico para el entrenamiento en líderes. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D, F.
52. Peniche, L. C. (1978). [Apuntes para el curso de Teoría de la Organización]. Mecanograma inédito.
53. Ramírez B. P. y Rodríguez E. M. (1994). Psicología del mexicano en el trabajo. México, D, F.. Mc Graw Hill.
54. Ríos, R, J. (1994). El liderazgo situacional en la organización. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Autónoma de México. México, D, F.

- 
55. Ríos, S.A. (1990). Orígenes y perspectivas de la Administración. (2ª. Ed) México D, F. Trillas S.A.
56. Rodríguez C, A. (1992). El Lavado De Cerebro. Barcelona, España. Boixareu Universitaria.
57. Romero, P. D. Y Solares, A. F. (2000). ¿Qué es un jefe en las organizaciones modernas ?. Emprendedores. Núm. 62, México D, F. 11-13.
58. Rotschild E. W. (1993). Las cuatro caras del liderazgo estratégico. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Machi.
59. Sayles R. L. (1988). Liderazgo estilos y técnicas. (1ª ed.) México, D, F. Mc Graw Hill/Interamericana.
60. Schein E. (1982). Psicología de la Organización. Madrid, España. Dossat.
61. Senlle A. (1997). Calidad y Liderazgo. Barcelona, España. Gestión 2000 S.A.
62. Sexton P. W. (1977). Teorías de la Organización. (1ª ed) México, D, F. Trillas.
63. Smith, C. H. y Wakeley, H. J. (1977). Psicología de la conducta industrial. (3ª.ed.) Estados Unidos, Mc Graw Hill.
64. Sobol, R. M., Solom S. R., Wall B. (1994). El Líder Visionario. (1ª ed.) México D, F. Panorama Editorial, S.A.

65. Tannenbaum, R. (1961). Liderazgo y Organización. Buenos Aires, Argentina. Editorial Troquel.
66. Varela M. (1994). Liderazgo. Programa de publicaciones de material didáctico. Facultad de Psicología, México. D, F..