

180



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**ANALISIS DE LAS TEORIAS DEL  
LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

CLAUDIA MORENO AVILA

DIRECTORA: LIC. MA. DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS



**Facultad  
de Psicología**

MEXICO, D.F. JUNIO DE 2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# AGRADECIMIENTOS

Desde este espacio quiero agradecer con especial cariño la colaboración de todas las personas que hicieron posible este trabajo de tesis.

Especialmente agradezco a mis padres Catalina y Eduardo que con su amor, comprensión, apoyo, guía, esfuerzo y ejemplo, lograron darme la mejor vida y educación, además del hasta ahora silencioso orgullo de ser mis padres.

A mis hermanos Eduardo, Javier y Mauricio por su cariño, apoyo y conocimientos que me brindaron incondicionalmente y por todo lo que hemos vivido aún en la distancia.

Con especial cariño quiero agradecer a mi cuñada Laura su apoyo, afecto y compañía en los momentos difíciles, y por todo lo que ha hecho no solo por mí, sino por mi familia.

A mi cuñada Elizabeth, por lo que hemos vivido hasta ahora, y por su cariño, apoyo y colaboración.

A mis sobrinos Edgar, Dodis y Dany por traer alegría al hogar.

A mi directora de tesis Lic. Ma. del Socorro Escandón Gallegos, quien compartió sus conocimientos, ideas y sugerencias sobre el planteamiento y formato de este trabajo, y por haber escuchado con paciencia mis inquietudes, asesorándome cuando las cosas no eran claras. Gracias maestra por su apoyo, interés y estímulo mostrado a lo largo de mi formación profesional.

También agradezco a mis sinodales Lic. Ma. Teresa Gutiérrez Alanís, Lic. José Ramón Silva Sánchez, Lic. José Luis Villagómez García y Lic. David Raunel Reyes Domínguez quienes con sus comentarios y sugerencias contribuyeron en la elaboración de esta tesis.

A la Maestra Huginia Fink, al Lic. Javier Esquivel Martínez y al Lic. José Ramón Silva Sánchez, la oportunidad que me dieron para formarme profesionalmente.

A mis amigos y compañeros de la facultad. Gustavo A. Navarro, Leonardo, Iván, Juan, Mano, Paula, Ivonne, Araceli, Mitzi Sánchez, Esperanza, Carolina, Francis, Eva y Reyna, quienes se han interesado y preocupado por mí

De manera particular quiero agradecer a Francisco, su amistad, apoyo, guía, disponibilidad y opinión, puesto que sin su ayuda no hubiera sido posible dar forma a este trabajo

Con especial afecto agradezco a mis amigos Yeira, Blanca, Gregoria, Anel, Claudia, Ivonne, Elizabeth de la Rosa, Silvia Sánchez, Ramón Gerardo, Octavio y Luis Alberto su significativa presencia en estos años y por enseñarme el verdadero valor de una amistad

Finalmente quiero agradecer a todos aquellos que por alguna razón olvide mencionar y que han estado junto a mí en alguna etapa de mi vida

CLAUDIA MORENO AVILA  
JUNIO DE 2002

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO 1. EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA</b>	5
Definiciones del liderazgo	6
Antecedentes teóricos del liderazgo	8
Teorías del liderazgo	11
Teorías del liderazgo de Max Weber	11
Teorías de los rasgos	17
Teoría de los rasgos de Stogdill	17
Teoría de los rasgos de Ghiselli	19
<b>CAPITULO 2. TEORIAS CONDUCTUALES DEL LIDERAZGO</b>	24
Estudios de la Universidad de Ohio	25
Estudios de la Universidad de Michigan	29
Teoría "X" y "Y" de McGregor	31
Sistemas gerenciales de Likert	34
El Gnd gerencial de Blake y Mouton	40
<b>CAPITULO 3. TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO</b>	45
Modelo de contingencias de Fiedler	46
Teoría de la trayectoria - meta de House	51
Modelo de toma de decisiones de Vroom	57
Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	60
<b>CAPITULO 4. NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO</b>	65
Liderazgo transformacional	66
Liderazgo transaccional	72
Entrenamiento o coaching	75
Superliderazgo	79

Competencias emocionales	85
<b>CAPITULO 5. ANÁLISIS Y CONCLUSION</b>	<b>91</b>
Análisis	92
Conclusiones	109
Aportación	114
Glosario	115
Referencias Bibliográficas	120

## **RESUMEN**

En este trabajo de tesis se hace una revisión de los antecedentes teóricos del liderazgo. Se describen de manera teórica las principales teorías del proceso de liderazgo: rasgos, conductuales, situacionales así como de los nuevos enfoques los cuales analizan el liderazgo desde la perspectiva de una persona común y corriente. Se realiza un análisis comparativo de las teorías expuestas. Se concluye que no existe un estilo único u óptimo para la práctica del liderazgo por lo que el líder eficaz será aquel que sea capaz de poner en práctica, en forma adecuada, cualquiera de los estilos de liderazgo que están a su disposición.

Palabras clave: Teorías de los rasgos, conductuales, situacionales, L transformacional, transaccional, entrenamiento, competencias emocionales y superliderazgo.

## **ABSTRACT**

In this thesis work a revision of the theoretical antecedents of the leadership is made. They are described in a theoretical way the main theories of the process of leadership features, conductuales, situational as well as of the new focuses which analyze the leadership from the perspective of an ordinary person. He/she is carried out a comparative analysis of the exposed theories. You concludes that an unique or good style doesn't exist for the practice of the leadership for what the effective leader will be that that is able to put into practice, in appropriate form, anyone of the styles of leadership that you/they are at your disposal.

Key words: Theories of the features, conductuales, situational, L transformational, transactional, training, emotional competitions and superleadership.

# INTRODUCCION

El ámbito laboral al igual que todos los campos de la vida cotidiana tienen cada vez nuevas exigencias debido a los cambios constantes que se producen día a día, por lo que todas las organizaciones se han visto en la necesidad de evolucionar de acuerdo al avance tecnológico, estructural y organizacional que demanda el entorno en el cual se desempeñan, haciendo necesario comprender lo que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Por lo anterior, es importante analizar el comportamiento de los trabajadores lo cual permitirá determinar la forma en que este percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, etc. y así poder realizar los cambios dentro de las estructuras organizacionales y orientar el comportamiento de los individuos hacia el logro de los objetivos, basándose en el mejoramiento continuo para que puedan alcanzar una máxima calidad y productividad en la meta que se ha establecido, para poder enfrentar las nuevas realidades las cuales demandan rapidez en la toma de decisiones, reducción de costos, máxima calidad y productividad, etc. lo anterior exige que el líder posea los conocimientos, las habilidades y las actitudes que vayan de acuerdo con los cambios que demanda el entorno en el cual se desenvuelve.

Son estas razones las que me motivaron a realizar una investigación documental, con el propósito de contrastar las diferentes teorías y enfoques que sobre el liderazgo se han desarrollado para tener una visión más completa del comportamiento del líder, debido a la importancia que representa para las organizaciones la implantación de un modelo que permita identificar, potenciar y estimular al máximo las capacidades, habilidades, fortalezas y energía de todos los integrantes de la organización.

El desarrollo de la investigación se basó en los principales enfoques del liderazgo como son la *Teoría de los Rasgos*, la cual se basa en las características observadas de los líderes y atribuye el éxito a ciertas capacidades, habilidades y características de la personalidad, la *Teoría Conductual*, se basa en la premisa de

que las conductas se pueden aprender por lo tanto se les puede enseñar a las personas a dirigir mejor las organizaciones. La *Teoría Situacional*, sostiene que los estilos del líder deben ajustarse a las necesidades de la situación. Y finalmente los *Nuevos Enfoques*, que analizan el liderazgo desde el punto de vista de una persona común y corriente

Con la información obtenida y organizada de las teorías del liderazgo se realizó un análisis comparativo de las mismas seleccionando para este fin nueve parámetros: 1 enfoque, 2 modo de dirigir, 3 capacidades, 4 relación líder - seguidor, 5 fuerzas motivacionales, 6 satisfacción laboral, 7. desempeño, 8 resultados y 9 conclusión los cuales permitieron observar las características de cada teoría

Como preguntas de investigación se plantearon las siguientes ¿Son las características de las personas las que determinan su capacidad para conducir a un grupo? ¿O es la interacción de comportamientos características personales, habilidades, conocimientos actitudes y situaciones las que determinan la capacidad para conducir a un grupo?

La información fue recabada en la Biblioteca, Centro de documentación y Banco de datos de la Facultad de Psicología de la UNAM, Biblioteca de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, Biblioteca de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Biblioteca Benjamin Franklin, Biblioteca de la Universidad Anahuac y a través de Internet

La estructura y distribución de la información será presentada de acuerdo con el siguiente esquema de contenido

En el primer capítulo se exponen algunas definiciones sobre el concepto de liderazgo los antecedentes más sobresalientes del mismo desde Babilonia (2000 A. C.) hasta la *Escuela de Relaciones Humanas* de E. Mayo (1932) se describen

los tres tipos de liderazgo identificados por Max Weber (legal, tradicional y carismático) así como la Teoría de los Rasgos de Stogdill y Ghiselli

En el segundo capítulo, se exponen los enfoques conductuales del liderazgo, los cuales se basan en la premisa de que las conductas se pueden aprender, por lo tanto, se les puede enseñar a las personas a dirigir mejor las organizaciones. Se hace una revisión de los estudios de la Universidad de Ohio y Michigan, así como de las Teorías "X" y "Y" de McGregor, los Sistemas Gerenciales de Likert, y El Gnd Gerencial de Blake y Mouton

En el tercer capítulo se describen los enfoques situacionales del liderazgo (Teoría de Contingencias de Fiedler, Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, Trayectoria y Meta de House y la Toma de Decisiones de Vroom) los cuales postulan que el estilo de liderazgo más apropiado depende de la situación que enfrenta el líder

En el cuarto capítulo se describen algunos de los nuevos enfoques del liderazgo como son el Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional, Coaching o Entrenamiento, Competencias Emocionales y Superliderazgo los cuales surgen debido al constante cambio, la gran demanda de calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad, y competitividad que enfrentan las organizaciones en la actualidad

El quinto capítulo, está integrado por un análisis comparativo de las teorías que se expusieron en el transcurso de la tesis, las conclusiones del trabajo y la aportación la cual abre la posibilidad de profundizar sobre estas teorías, para poder enriquecerlas ya sea con la experiencia o con estudios profundos, que permitan al psicólogo industrial poder determinar el estilo que deberá utilizar en las diferentes situaciones que se presenten. Finalmente se presenta un glosario con las definiciones de algunos términos importantes relacionados con el liderazgo

# CAPITULO 1

## EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA

## **1.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO**

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención en diferentes épocas, a medida que los tiempos han ido cambiando, las formas de liderazgo que prevalecen en los grupos humanos y que obtienen éxito, también han ido cambiando, lo que ha dado lugar a múltiples conceptos, por lo que se citarán solo algunas de las definiciones más explícitas y conocidas

Edgar F. Huse (1973), menciona que "el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales" (p. 132)

Harold Koontz (1979) nos explica que "el liderazgo se define generalmente como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo" (p. 655)

John R. Schermerhorn (1987) dice que "el liderazgo es un proceso que consiste en usar el poder para obtener influencia interpersonal" (p. 517)

Para Gibson (1990) "el liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas" (p. 192)

George Terry (1990) Refiere que "el liderazgo es la relación en la cual el líder influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo" (p. 408)

La definición de J. Ginebra (1991) dice que el liderazgo es un fenómeno psicosocial en virtud del cual un grupo de personas, llamadas seguidores, son "arrastradas" por otra llamada líder

## CAPITULO 1: EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA

Richard M. Hodgetts Y Steven Altam (1992), definen el liderazgo como "el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas" (p 198)

Chiavenato (1993), manifiesta que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos

Para Robert Kreitner (1998) "el liderazgo es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización" (p 193)

Davis Keith (1999), en su libro *Comportamiento Humano en el Trabajo* menciona que "es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos" (p 216)

Finalmente Montaña (2000) menciona que "el liderazgo es el proceso de un conjunto de acciones basado en el poder, capacidades o habilidades que una persona tiene para dirigir, convencer e influir sobre otras, para que éstas realicen o traten de realizar determinados objetivos o funciones como miembros de un grupo o empresa" (p 22)

De las múltiples definiciones del liderazgo que se acaban de exponer, se puede concluir que el liderazgo es un proceso de interacción entre dos o más miembros de un grupo en donde se establecen necesidades y aspiraciones mutuas, asumen completa responsabilidad y se comprometen totalmente con las propuestas, y esperan no solamente la organización sino también sus integrantes que las acciones del líder los gué hacia el éxito

## **1.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL LIDERAZGO**

Desde la antigüedad han existido diversos enfoques acerca del modo que tienen las personas de relacionarse, muchas han sido las culturas que han expuesto teorías sobre la mejor manera de organizar las sociedades y que forman parte de la evolución histórica del liderazgo, por lo que es preciso hacer una revisión histórica de las más destacadas aportaciones al estudio del liderazgo

### **BABILONIA**

En Babilonia, se utilizó el liderazgo eficaz en los años 2000 A. C. Por Hammurabi, quien al darse cuenta de que su reinado se desplomaría si no podía mantener la ley y el orden requirió se esforzó en desarrollar una imagen de sí mismo como guardián y protector de su pueblo, llevando agua, seguridad y gobierno a muchas tribus, su táctica fue ganarse a los clérigos, construyó templos para los dioses y en pago por las leyes que emitió y la atención que tributó a la clerecía, demandó y obtuvo la obediencia de su pueblo

### **CHINA**

En China, el filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno, los chinos se interesaron en los asuntos administrativos: organización, planificación, dirección, liderazgo y control. Y de ellos Micius o Mo-Ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios. A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública

## **GRECIA**

En su teoría política Platón, trata de la cuestión de la justicia y por lo tanto de las preguntas "¿qué es un Estado justo?" y "¿quién es un individuo justo?". El Estado ideal, según Platón, se compone de tres clases. La estructura económica del Estado reposa en la clase de los comerciantes. La seguridad, en los militares, y el liderazgo político es asumido por los reyes-filósofos. La clase de una persona viene determinada por un proceso educativo que empieza en el nacimiento y continúa hasta que esa persona ha alcanzado el máximo grado de educación compatible con sus intereses y habilidades. Los que completan todo el proceso educacional se convierten en reyes-filósofos y son aquellos cuyas mentes se han desarrollado tanto que son capaces de entender las ideas y, por lo tanto, toman las decisiones más sabias.

## **EDAD MEDIA**

Maquiavelo, filósofo y escritor italiano del siglo XV, es el primero en diferenciar entre dos tipos de líderes: el natural y el adquirido. Maquiavelo mencionó que "un líder debe tener carisma, motivar al pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas, incrementando la moral del pueblo" (Ayala 1998). Además debe poner atención a todos los grupos, mezclarse con ellos y darles ejemplos de humanidad, manteniendo en alto su dignidad. También debe ofrecer recompensas y otros incentivos a aquellos que puedan mejorar la ciudad y el estado. Así como, alentar a la ciudadanía a aportar lo mejor de sus habilidades, garantizándole el reconocimiento.

## **REVOLUCION INDUSTRIAL**

Antes del siglo XVII se contaba con pequeños talleres en los cuales la manufactura era totalmente artesanal, siendo éste el motivo por el cual los trabajadores tenían habilidades muy limitadas en su área de trabajo.

Posteriormente, en el siglo XVIII surgió un fenómeno que hizo cambiar radicalmente las primitivas formas de organización: la Revolución Industrial, la cual proporcionó una nueva oportunidad para aplicar y desarrollar conceptos administrativos y de organización. El sistema de producción se convierte en doméstico, es decir, una familia era contratada para hacer determinada producción. Pero, este sistema de producción familiar, tuvo muchas limitaciones administrativas y educativas, provocando el desmoronamiento del sistema, el surgimiento del sistema fabril con la invención de la máquina de vapor y el incremento en la producción. Aunado a lo anterior, se presentó la necesidad de un supervisor para coordinar y motivar a los trabajadores (líder) (Ayala 1998).

En el siglo XIX, los administradores desarrollaron técnicas para resolver los problemas administrativos que no tomaron en cuenta en el siglo anterior, cuestionándose ¿cómo aumentar la producción de una manera fácil? y ¿cómo motivar a los trabajadores? Lo que se conoce hoy como gerencia científica (Taylor, 1878). En la que se indica que el máximo bien de la sociedad se puede obtener solo a través de la cooperación entre la administración y trabajadores, y con la aplicación de métodos científicos a todos los esfuerzos comunes, es decir, al aplicar estos métodos en la selección de trabajadores y puestos se debe crear un ambiente propio de trabajo y que es necesario determinar apropiadamente el trabajo de cada hombre. Si bajo estas condiciones el trabajador lograba un nivel superior en la producción debería recompensársele, si no obtenía el nivel de producción normal debería sancionársele. Sin embargo las relaciones humanas aún no cobraban gran importancia. Posteriormente con el advenimiento de la gerencia administrativa se estudió más abiertamente este ámbito dando relevancia a todos los fenómenos administrativos de las organizaciones, mostrando énfasis en factores como el liderazgo, coordinación e interrelación funcional. Conforme fueron avanzando las investigaciones surgió la necesidad de considerar los factores psicológicos en las organizaciones, dando origen a un nuevo enfoque las 'Relaciones Humanas' (Galván 1990, Mayo E. 1932).

### **1.3 TEORIAS DEL LIDERAZGO**

Se puede observar a través de la historia, que en los diferentes pueblos y culturas surgen siempre individuos que se destacan por tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común siendo estos individuos calificados como líderes

#### **1.3.1 TEORIA DEL LIDERAZGO DE WEBER (1922)**

A lo largo de los años se han realizado numerosas teorías e investigaciones con respecto al liderazgo (ver tabla 1.2), pero el estudio de la Psicología de las masas en tiempos modernos comenzó con la obra del Sociólogo Alemán MAX WEBER (1922), considerado el fundador de la sociología moderna, quien creía que para comprender la economía y la política de una sociedad, era necesario estudiar las formas de dominación presentes en dicha sociedad y la manera como esas formas de dominación evolucionan y se transforman

Por "Dominación" según Weber se debe entender la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos o para toda clase de mandatos. Los motivos para obedecer van desde la habituación inconsciente hasta el cálculo racional con arreglo a fines. Pero siempre hay un mínimo de voluntad de obediencia o sea interés en obedecer

Weber define tres tipos puros de liderazgo a los que él llama de "Dominación Legítima"

- 1) Liderazgo legal
- 2) Liderazgo tradicional
- 3) Liderazgo carismático

Cada uno de estos tipos de liderazgo tiene características diferentes las cuales se describen a continuación:

### **LIDERAZGO LEGAL**

Este tipo de liderazgo se basa en reglas que se establecen legalmente (derecho civil o administrativo), destinadas por lo general a restituir una relación alterada mas que a vengar o castigar. Refleja un reparto complejo de trabajo político-administrativo y se basa en el principio de legalidad, que supone la regulación de las relaciones de autoridad por medio de leyes creadas de manera racional.

Bajo este tipo de dominación legal se encuentra la estructura moderna del Estado y el municipio, la relación de dominio en una empresa capitalista privada, en una asociación de finalidad utilitaria o en una unión, de cualquier tipo que sea, que dispone de un equipo numeroso y jerárquicamente articulado.

El tipo más puro de la dominación legal es la burocracia, la cual se basa en la precisión, continuidad, disciplina, confianza, calculabilidad, perfeccionabilidad técnica, rigor y universalidad.

La burocracia no es el solo tipo de dominación legal. Los funcionarios designados por turno, por suerte o por elección, la administración por los parlamentos y los comités, así como todas las clases de cuerpos colegiados de gobierno y administración, caen bajo dicho concepto siempre que su competencia esté fundada en reglas estatuidas y que el ejercicio del derecho del dominio corresponda al tipo de la administración legal (Freemont 1990 y Weber 1981).

### **LIDERAZGO TRADICIONAL**

La autoridad tradicional se basa en el principio de la costumbre y está determinado por el estatus que se ocupa, es decir, los miembros de la familia o clase siempre

## CAPITULO 1: EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA

---

han sido reconocidos como líderes. El contenido de las órdenes esta ligado por la tradición.

Este tipo de autoridad puede reflejarse en las instituciones políticas con cargos hereditarios, puesto que quienes ostentan la autoridad están legitimados por la fuerza de la costumbre, y los cambios solo pueden producirse si una porción de la población los desea (Weber, 1981)

### *Tipos originarios de dominación tradicional*

- Gerontocracia: autondad de los más viejos, que conocen mejor la tradición.
- Patriarcalismo es la autondad de una sola persona, que generalmente coexiste con la gerontocracia
- Dominación patrimonial dominación primariamente ordenada por la tradición, pero, ejercida en virtud de un derecho propio ( se basa en el patrimonio)
- Dominación "sultanista" dominación patrimonial que se mueve, en lo administrativo, en la esfera del arbitrio libre, independiente de la tradición
- Dominación estamental dominación patrimonial en la que determinados poderes de mando y sus probabilidades económicas están apropiadas por el cuadro administrativo

### *Tipos de patrimonialismo*

- Litúrgico - natural Se basa en las relaciones económicas vinculadas a la tradición, uso del dinero para consumo y obstaculización del mercado

- **Estamental y privilegiado:** Tiene sus bases en la limitación del mercado por una asociación de dominación y por la utilización natural de la posesión de bienes.
- **Monopolista:** se basa en la coexistencia de una vinculación tradicional sobre los impuestos, con plena libertad, en lo referente a derechos, distribución de impuestos y formación de monopolios

### **LIDERAZGO CARISMÁTICO**

Esta determinado por el carácter personal, es decir, se acepta la autondad del líder debido a que las personas creen que posee poderes personales extraordinanos y en ocasiones hasta mágicos

los dominados cansmáticamente se convierten en súbditos regularmente tributarios, en miembros de iglesias sectas, partidos, asociaciones o en «ciudadanos» fieles a las leyes

#### *Características de la relación cansmática*

- Es una relación entre un líder que presenta cualidades extraordinanas con masas humanas
- Es una situación excepcional que se presenta sólo de vez en cuando
- Quienes obedecen no lo hacen por tradición (la relación cansmática rompe con toda la tradición anterior a su apación)
- Obedecen al líder
- Es una relación de obediencia basada en lo afectivo y emotivo (Weber, 1981)

TABLA 1.2

CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS EN LA HISTORIA DEL LIDERAZGO.

AÑO	AUTOR	EVENTO
2000 A.C.	Hammurabi (Babilonia)	Empleo del liderazgo eficaz, reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse
500 A.C.	Mencius (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas estándares, interés en la organización, planificación, dirección, liderazgo y control
400 A.C.	Platón (Grecia)	Enunciado del principio de la especialización
1525	Maquiavelo (Italia)	Fue el primero en diferenciar entre dos tipos de líderes: el natural y el adquirido
1760 - 1840	Revolución Industrial	Cambian las formas de organización, la industria más extendida era la doméstica. Procedimientos estandarizados de operación, énfasis en la especialización

**CAPITULO 1: EL LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA**

1856-1915	F. Taylor (Estados Unidos)	Administración científica, énfasis en la tarea administrativa, incrementos salariales.
1932	E. Mayo	Relaciones Humanas se toman en cuenta las condiciones tanto fisiológicas como psicológicas y sociales
1922	Max Weber (Alemania)	Identificó tres grandes estilos de autoridad que corresponden a tres etapas en la historia de la humanidad y que plantean otras tantas legitimaciones del liderazgo

## **1.4 TEORIA DE LOS RASGOS**

Estas teorías se basan en la premisa de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo

### **1.4.1 TEORIA DE LOS RASGOS DE STOGDILL (1948)**

A fines de la primera Guerra Mundial se iniciaron las primeras investigaciones para tratar de identificar los rasgos que marcan la diferencia entre los líderes exitosos y no exitosos (ver tabla 1.4)

**TABLA 1.4 CLASIFICACION DE LOS RASGOS DEL LIDERAZGO**

---

Estatura	Conocimientos
Peso	Criterio y decisión
Físico	Perspicacia
Energía	Originalidad
Salud	Adaptabilidad
Apariencia	Dominio
Fluidez en el habla	Iniciativa
Inteligencia	Persistencia
Grado académico	Confianza en sí mismo

---

Muestra los rasgos utilizados por los investigadores para diferenciar a los líderes de quienes no lo son

\* Tomado del Handbook of Leadership de Ralph M. Stogdill, 1974

Entre los investigadores que trataron de identificar los rasgos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales se encuentra Ralph Stogdill, quien encontró que las distintas investigaciones identificaban cinco rasgos físicos relacionados con las capacidades del liderazgo (tales como energía, apariencia y altura), cuatro de

inteligencia y habilidad, 16 de personalidad ( adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo), seis relacionados con las características sociales (como cooperación, habilidades interpersonales, y habilidad administrativa) (Koontz, 1979)

A pesar de que no todos los líderes poseen todos los rasgos, y muchos individuos que no son líderes pueden poseer la mayoría o todos ellos. Stogdill descubrió, mediante una revisión de 124 estudios algunas características que parecían ser comunes a los líderes. Entre éstas se incluyeron inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y estatus socioeconómico (ver tabla 1.4.1) (Adair, 1978; Browne, 1958; Dessler, 1979; Hodgetts y Altam, 1992; Hollander, 1976; Kreitner, 1998 y Varela, 1996)

**TABLA 1.4.1 FACTORES QUE FUERON ESTUDIADOS POR TRES O MAS INVESTIGADORES QUE SEGÚN SE HA COMPROBADO ESTAN ASOCIADOS CON EL LIDERAZGO.**

---

1 - Capacidad	(inteligencia, vigilancia, facilidad verbal, originalidad, juicio)
2 - Rendimiento	(capacidad académica, conocimiento, realizaciones atléticas)
3 - Responsabilidad	(confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, confianza en sí mismo)
4 - Participación	(actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor)
5 - Status	(Posición socioeconómica, popularidad) Es decir, si una persona adquiere el status de líder, esto ocurre esencialmente en virtud de su participación en las actividades grupales y de la capacidad demostrada para acelerar la labor del grupo
6 - Situación	(nivel mental, status, técnicas, necesidades e intereses de los adeptos, objetivos que es necesario alcanzar, etc)

---

Los datos sugieren que el liderazgo es una relación entre personas en una situación social y que las personas que son líderes en una situación pueden no serlo necesariamente en otras.

Tomado de Browne C. George. *El Estudio del Liderazgo*. 1958. Pág. 52

#### **1.4.2 TEORIA DE LOS RASGOS DE GHISELLI (1966)**

Edwin Ghiselli, realizó un importante estudio en 1966 a cerca de las características del líder en las organizaciones formales productivas, eligiendo con mucho cuidado los rasgos a investigar, y trató de utilizar métodos de medición correctamente validados ( Hodgetts y Altam, 1992)

Estudió 294 gerentes empleados por 90 compañías distintas (ver tabla 1 4 2) y a pesar de que hubo vanas excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño hechas por los superiores entre estas características se incluían

##### **Inteligencia:**

En donde encontró que el nivel de inteligencia de una persona era una indicación precisa de la probabilidad de que obtendría éxito como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.

##### **Habilidad de supervisión:**

Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era de importancia dominante, puesto que es la utilización efectiva de cualquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación

##### **Iniciativa:**

El concepto de iniciativa de Ghiselli se compone de dos factores el comportamental que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros Y el cognoscitivo que implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás

**Seguridad en sí mismo:**

Indica hasta que punto el individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se le presentan. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, mientras que los ejecutivos de alto nivel se distinguían especialmente por la confianza que manifestaban en sí mismos.

**Nivel ocupacional auto-percibido:**

Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen una alta posición socio-económica.

**TABLA 1.4.2 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE GHISELLI**

MUESTRA	INTELIGENCIA	HABILIDAD DE SUPERVISIÓN	INICIATIVA	SEG EN SI MISMO	NIVEL OCUP.	N
PROMEDIO DE ALTA ADMINISTRACIÓN	X	X	X	X	X	100
PROMEDIO DE ADMINISTRACIÓN MEDIA	X	X	X	X	X	77
PROMEDIO DE CAPATACES		X	-X	X		87
PROMEDIO DE OBREROS DE LINEA	-X					

\* Fuente Tomado de Gary Dessier. *Organización y Administración*, 1979, Pág. 153

Aun cuando los datos recabados por estos estudios ofrecen cierto apoyo a la existencia de por lo menos cinco o más características universales del líder, el trabajo de varios investigadores, apoyan el punto de vista de Ghiselli, sugiriendo que aún esta lista esta lejos de ser completa

En un estudio posterior, Ghiselli encontró que la capacidad de supervisión, motivación para realizar inteligencia, motivación para la auto-actualización, seguridad en sí mismo y la decisión, eran las características más significativas y que un bajo nivel de motivación de seguridad, una falta de afinidad con la clase trabajadora, y la alta iniciativa, eran un poco menos importantes (ver tablas 1 4 3 y 1 4 4) (Dessler, 1979 y Terry 1990)

**TABLA 1.4.3 RASGOS DE PERSONALIDAD Y TALENTO ADMINISTRATIVO**

Muy importante en el Talento administrativo	100	Capacidad de supervisión
	76	Necesidad de realizaciones Ocupacionales
	64	Inteligencia
	61	Confianza en sí mismo
	54	Falta de necesidad de seguridad
	47	Afinidad con la clase trabajadora
	34	Iniciativa
	20	Falta de necesidad de grandes Recompensas financieras
	10	Necesidad de ejercer poder sobre Los demás
	5	Madurez
No influye en el talento administrativo	0	Masculinidad-Femineidad

Los datos revelan que las habilidades cognitivas y de seguridad son más importantes que algunos de los rasgos que comúnmente se creen importantes para los líderes como por ejemplo iniciativa y necesidad de poder sobre los demás

\* Basado en la obra de Hodgetts y Altam *Comportamiento en las Organizaciones*, 1992 pag 201

**TABLA 1.4.4 RASGOS PERSONALES DE GHISELLI**

MUY IMPORTANTES	IMPORTANCIA MODERADA	IMPORTANCIA MINIMA
Decisión	Afinidad con la clase trabajadora	Masculinidad contra
Capacidad intelectual	Impulso e iniciativa	feminidad
Orientación a la realización del trabajo	Necesidad de mucho dinero	
Sentimientos de Autorrealización	Necesidad de seguridad en el trabajo	
Confianza en sí mismo	Madurez personal	
Habilidad administrativa		

Fuente George R Terry, *Prncipios de Administración*, 1990, pag. 412.

En este capítulo se analizaron algunas definiciones que sobre el liderazgo se han escrito, se hizo una revisión de los antecedentes teóricos del liderazgo, se estudio la teoría del liderazgo de Max Weber y se examinó la teoría de los rasgos, la cual pretendía identificar las características personales que distinguen a los líderes exitosos de los no exitosos, a pesar de que algunos estudios llegaron a mencionar que los líderes eran extrovertidos, seguros, inteligentes, altos, etc. la historia a mostrado líderes con características distintas a las mencionadas. Con esto podemos ver que este enfoque no ofrece ningún indicador sobre la cantidad que una persona deba poseer de cada rasgo, lo que motivo a las investigaciones a dar un giro.

## CAPITULO 2

# TEORIAS CONDUCTUALES DEL LIDERAZGO

El estudio de la conducta de los líderes se inició durante la Segunda Guerra Mundial, después de que los investigadores se vieron imposibilitados para dar una solución al enfoque de los rasgos de personalidad para comprender la eficacia del liderazgo. El impulso de la incipiente teoría conductual se centró en la conducta de los líderes, es decir, se estudió la forma en que el comportamiento de estos afecta el desempeño y satisfacción de sus seguidores, en contraste con la teoría de los rasgos en la cual se estudiaban las características personales para separar a los líderes de los que no lo son, lo que llevó a los estudiosos a identificar patrones de conducta (llamados estilos de liderazgo) que hacían que los líderes pudieran influir de manera eficaz en otros. En este capítulo se revisarán algunos de los principales estudios que han contribuido a dar forma a las teorías actuales del liderazgo.

## **2.1 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO (1945)**

Los estudios de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio, fueron realizados por Fleishman, Harris y Burt en 1945, al terminar la Segunda Guerra Mundial, el propósito de su investigación era identificar los comportamientos mostrados por los líderes para alcanzar las metas de equipo y las organizacionales. Para esto elaboraron una lista que contenía 1800 enunciados que describían nueve categorías de conductas del líder y redactaron descripciones de cada una, ideando finalmente como producto de esta lista un Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ), que contenía 150 de tales descripciones (Dessler, 1979).

En un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener (1957) con datos adicionales obtenidos por el personal de la Fuerza Aérea, refinaron la versión original del LBDQ a 130 conceptos, administraron el cuestionario a los tripulantes de los bombarderos B - 52 sometiendo las respuestas de este a un análisis factorial y llegaron a la conclusión de que se podían usar cuatro factores independientes para resumir estos 130 puntos.

**1.- Consideración:** conductas de liderazgo que indican confianza, amistad, apoyo, respeto y cordialidad

**2.- Estructura inicial:** este comportamiento se refiere a las conductas que lleva a cabo el líder con el fin de estructurar las actividades de sus subordinados para asegurar la ejecución de las tareas

**3.- Énfasis en la producción:** comportamientos de liderazgo que refleja los esfuerzos del líder para motivar una mayor actividad haciendo hincapié en las tareas que hay que realizar

**4.- Sensibilidad social:** las conductas que ponen de manifiesto la sensibilidad o conciencia del conductor en torno a las relaciones y presiones que se producen dentro del grupo o que provienen de fuera de éste

Después de evaluar los resultados, los investigadores eliminaron los factores 3 y 4 debido a que aportaban poca información en lo referente a la conducta de los líderes, dando como resultado un modelo de liderazgo bidimensional: Consideración y Estructura inicial, observándose que estas dimensiones eran independientes, dando origen a cuatro estilos de liderazgo (ver tabla 2-1)

Utilizando el índice de motivos de queja como criterio para medir la consideración interpersonal del supervisor, Fleishman, Hams y Burt descubrieron que el aumento de la consideración estaba relacionado con el índice más bajo de motivos de queja. De igual manera, cuanto más alta es la estructura iniciadora más alto es dicho índice.

En un estudio posterior realizado por Fleishman y Hams (1962) observaron que el índice de motivos de queja era más bajo cuando existían una estructura y una consideración alta, y cuando la baja consideración se unía a una estructura baja, el índice de motivos de queja era alto. Con una consideración de tipo medio se

encontró un alto índice de motivos de queja en unión de una estructura alta y un índice bajo en unión de una estructura baja. El índice de rotación del personal mostraba la misma tendencia

TABLA 2-1 ESTRUCTURA DEL LIDERAZGO DETERMINADA POR LA UNIVERSIDAD OHIO STATE.



Fuente: George R Terry, *Principios de Administración* 1990, Pág 415

En un estudio realizado por Stogdill quien utilizó datos de 1,225 administradores en 27 organizaciones encontró que los considerados tenían subordinados más contentos. Sin embargo los resultados no fueron universales. Los resultados referentes a la relación entre consideración y desempeño de los subalternos fueron más irregulares. aun en una compañía donde la consideración del líder parecía tener los resultados más positivos se encontraron pocas señales uniformes que dieran por resultado una productividad más alta. En cuanto a los efectos de la estructura inicial por parte del líder sobre la conducta de los

subaltemos, Stogdill obtuvo también resultados irregulares, por lo que concluyo que era difícil generalizar respecto al impacto de la consideración y la estructura de inicio de una empresa a otra.

Por su parte Lowin (1969) y sus colaboradores (Hrapchack y Kavanagh) llegaron a conclusiones semejantes: parece haber muchos indicios de que la consideración y la estructura inicial se correlacionan de manera positiva, negativa, positiva y negativa (dependiendo de las variables), o solo muy débilmente, si acaso, con los índices de eficiencia y los índices de espíritu de trabajo (Helinegel 1999, Hodgetts y Altam 1992 y Kreitner 1998)

En conclusión, los estudios realizados por la Universidad Estatal de Ohio indicaron que ningún estilo sólo de liderazgo era el más efectivo en todos los casos. Algunos resultados revelan que un estilo basado en una gran consideración y estructura de inicio produce un desempeño y satisfacción del empleado elevados pero otros estudios indicaron que este estilo daba como resultado un ausentismo excesivo, poca satisfacción del empleado y malas evaluaciones de desempeño por el superior del líder. Estos resultados indican que los factores situacionales deben integrarse a esta teoría

## 2.2 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN (1945)

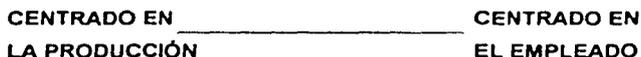
Casi al mismo tiempo en que se realizaban los estudios de la Universidad del Estado de Ohio, un importante estudio sobre el comportamiento del líder fue llevado a cabo en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, con objetivos similares a los de la primera, ya que el interés se centraba en ambos casos en torno a las diferencias de comportamiento del liderazgo y sus implicaciones en la eficacia.

Para realizar su investigación dividieron los comportamientos de los líderes en dos, identificándolos como *orientación al empleado*, en el cual el comportamiento del líder indica que considera a sus trabajadores como seres humanos, de esencial importancia, y acepta su individualidad y sus necesidades personales, y *orientación a la producción* en donde los comportamientos insisten en la producción y en los aspectos técnicos del oficio y refleja el supuesto de que los trabajadores son únicamente el medio para obtener un fin.

Los estudios se realizaron en una compañía de seguros, una fábrica de tractores y unas brigadas de sección de un ferrocarril, en donde descubrieron que los supervisores de las brigadas de sección, con buenos historiales de producción, estaban orientados hacia el empleado. Los supervisores de las secciones de baja producción, por el contrario, estaban más orientados hacia la producción.

Otra dimensión que parecía estar relacionada con la productividad era la proximidad de la supervisión, según los estudios de Michigan. En los tres estudios, la supervisión general estaba claramente más relacionada con la alta productividad que la supervisión inmediata o próxima (Sin embargo, estudios posteriores indicaron que la supervisión general es eficaz fundamentalmente cuando el supervisor ejerce bastante influencia sobre su propio jefe) (Dessler, 1979; Hodgetts y Altam, 1992 y Schemerhorn, 1987).

La conclusión a la que llegaron los investigadores de Michigan fue que cuanto más se centren los líderes en el empleado mejor productividad tendrán (ver figura 2 – 2).



**FIG 2 – 2 Escala de centralización en la producción o en el empleado**

En resumen, los dos estilos descubiertos por los investigadores de Michigan fueron similares a los que obtuvieron los de Ohio, en donde "el énfasis en la producción" y la "estructura inicial" median la orientación hacia el trabajo. Y el "énfasis en los empleados" y la "consideración" median la orientación favorable a las personas

### **2.3 TEORIA "X" y "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR (1960)**

Douglas McGregor, es uno de los científicos del comportamiento que más influencia ha ejercido. En 1957 argumentó que los estilos de toma de decisiones, las políticas de recursos humanos, las prácticas operativas y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de la teoría del comportamiento humano. En base a lo anterior en 1960 postuló dos teorías en donde clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos fundamentales de liderazgo: 1) Autoritario, al que él llama "Teoría X" y 2) Igualitario, al que denomina "Teoría Y".

#### **PREMISAS DE LA TEORIA X**

- A las personas por naturaleza les disgusta trabajar, son perezosas y evitarán el trabajo si es posible
- Carecen de responsabilidad, no tienen ambición ni iniciativa y buscan la seguridad ante todo
- Trabajan sólo por dinero
- Son indiferentes a las necesidades de la organización
- Se resisten a los cambios
- No son muy listas

#### **ESTRATEGIAS**

En consecuencia, el líder de la Teoría X debe controlar el comportamiento de sus subordinados y conseguir que trabajen hacia los objetivos de la organización. Para controlarlos utiliza la coerción y la amenaza de castigo si no obtiene de ellos un desempeño satisfactorio. Siendo necesarios el uso de estos controles porque la mayoría de las personas prefieren responder a órdenes directas en lugar de aceptar la responsabilidad de sus propias acciones. Según esta teoría, la consigna del director es « hay que vigilarlos frecuentemente ».

## **TEORIA Y**

El objetivo del enfoque de la Teoría Y consiste en hacer que el trabajo sea esencialmente satisfactorio para el empleado. Esto significa que el director debe trabajar hacia la promoción de un ambiente favorable al crecimiento tanto de la organización como de sus subordinados.

## **PREMISAS**

- Las personas no rehuyen el trabajo, este es tan natural como la diversión o el descanso
- En un ambiente adecuado las personas buscarán y aceptarán responsabilidades y serán muy creativas en su trabajo
- Si los objetivos de la organización son congruentes con los objetivos personales los individuos estarán altamente motivados para trabajar y ejercer autodirección y control
- La forma como se comprometen las personas con los objetivos esta en función de las recompensas que reciben para su realización

Las suposiciones del director de la Teoría Y se basan en el concepto de la autorrealización de Maslow esto es, el trabajo puede ser agradable, y las personas trabajarán con ahinco y asumirán responsabilidades si tienen oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que alcanza los objetivos organizacionales. En condiciones adecuadas, los individuos desean realmente efectuar un buen trabajo y se esforzarán en lograrlo, su actuación se basara en los controles internos en lugar de los externos. Las prescripciones del papel correspondientes a un gerente de esta teoría recalcan los procedimientos democraticos la toma de decisiones participativa y el autocontrol.

Un punto importante de esta teoría es que McGregor postula que el rendimiento de la organización es una función de la satisfacción y de la motivación de los

trabajadores. Por lo tanto, afirma que las organizaciones y los supervisores de la Teoría Y desarrollan un medio ambiente de trabajo que aumenta al máximo el rendimiento humano

En un examen de estas teorías de la dirección, McGregor señala que las suposiciones acerca de la naturaleza y comportamiento humanos influyen en todas las decisiones o acciones del director, el líder actuará de acuerdo con sus propias suposiciones y creencias básicas

McGregor señaló que los directivos han ignorado sistemáticamente la realidad de las personas adoptando indiscriminadamente las suposiciones de la Teoría X la cual esta para él anticuada, cuando la realidad indica que los supuestos de la Teoría Y es más representativa en la mayoría de la gente. Por lo tanto, es para McGregor necesano que la alta dirección de las empresas adopte una sene de supuestos completamente dferentes sobre las personas, basados en las investigaciones a favor de la comprensión de la conducta humana (Chiavenato, 1988; Davis, 1999; Fiedler, 1985; Gama, 1992 y Rodil, 1979)

### **CONTRIBUCIONES DE DOUGLAS MCGREGOR**

- Motivó a las nuevas generaciones de administradores a analizar conscientemente sus sistemas de certezas y modelos administrativos
- Fue de los pñmeros en defender el valor práctico de la lectura y aplicación de hallazgos de investigaciones a favor de la mejor comprensión de la conducta humana
- Lanzó y dio a conocer una de las primeras teorías acerca de la motivación (el modelo de jerarquía de las necesidades de Maslow)

A partir de McGregor se forma la comente moderna, en la cual se consideran los aspectos físicos, intelectuales, económicos, psicológicos, sociales, técnicos y culturales, como un todo integrado

## 2.4 SISTEMAS GERENCIALES DE LIKERT (1961)

Rensis Likert se dio a conocer por sus trabajos en Psicología Organizacional y por haber elaborado varios cuestionarios entre ellos el Perfil Organizacional de Likert (POL), así como por sus investigaciones sobre los procesos administrativos. En el transcurso de esas investigaciones elaboró su teoría del *clima organizacional* o *de los sistemas de organización* (1961), en donde desarrolló algunos conceptos y enfoques importantes para comprender el comportamiento de los líderes. Likert a diferencia de McGregor considera que el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y en parte, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. Es decir, la percepción es la que determina el tipo de comportamiento que el individuo va a adoptar.

Las variables que influyen sobre la percepción individual del clima y que determinan las características de una organización son:

### **Variables causales**

Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Se distinguen por dos rasgos principales: 1) los miembros de la organización pueden modificarlas o transformarlas así como agregarles nuevos componentes y 2) son variables independientes (de causa y efecto), es decir, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si permanecen sin cambio, no sufren generalmente la influencia de las otras variables. Ejemplos de este tipo de variables son las reglas, decisiones, competencia y actitudes.

**Variables Intermedias**

Este tipo de variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa como ejemplo están las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, etc

**Variables finales**

Este tipo de variables dependientes resultan del efecto conjunto de las dos anteriores, y reflejan los resultados obtenidos por la organización, como ejemplos de este tipo de variables se encuentran, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas

Para Likert, la combinación e interacción de estas variables permite determinar dos climas o sistemas de administración en donde cada clima o sistema tiene dos subdivisiones

**Clima de tipo autoritario**

**Sistema I – Autontano explotador**

Describe a la administración como explotadora-autontana, con un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, la comunicación se da en forma descendiente, con poca interacción, se motiva a través del miedo, castigos y amenazas, las decisiones se toman en la cima de la organización

**Sistema II – Autontansmo-paternalista**

Aquí la administración se describe como "benevolente-autontana" que consiste en un clima de confianza condescendiente en sus empleados (como la de un señor

hacia su esclavo). Se utilizan las recompensas económicas en lugar del temor o castigos motivacionales, hay un cierto nivel de comunicación ascendente y se permite algunas veces delegar a los niveles intermedios e inferiores la toma de decisiones pero con un estrecho control.

### **Clima de tipo participativo**

#### **Sistema III – Consultivo**

La administración tiene confianza en sus empleados, la toma de decisiones es generalmente en la cima pero permite la toma de decisiones en los niveles inferiores, la comunicación es tanto descendente como ascendente y usa como motivación las recompensas, con castigos ocasionales, y trata también de satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los subordinados

#### **Sistema IV – Participación en grupo**

En este sistema los administradores tienen absoluta confianza en los subordinados en todos los aspectos, la toma de decisiones se da a través de toda la organización, los empleados son motivados por la oportunidad de participar en los objetivos fijados, en mejorar los métodos y en la evaluación de su progreso hacia los objetivos establecidos, la comunicación no es solamente de manera ascendente o descendente, sino también de manera lateral (Brunet, 1987, Fiedler, 1985 y Terry, 1990)

**TABLA 2.5 CARACTERISTICAS DE LOS CLIMAS ORGANIZACIONALES**

<b>ADMÓN.</b>	<b>SISTEMA I</b>	<b>SISTEMA II</b>	<b>SISTEMA III</b>	<b>SISTEMA IV</b>
<b>METODO DE MANDO</b>	No hay confianza en los empleados	Poca confianza entre superiores y subordinados	Confianza elevada pero sin permitir decisiones importantes	Confianza
<b>MOTIVADORES</b>	Miedo, temor, dinero status	necesidades de dinero, ego, poder y algunas veces el miedo	recompensas, castigos, la participación que implica el puesto	Participación, interés por el trabajo mismo
<b>PROCESO DE INFLUENCIA</b>	No hay trabajo en equipo y es poca la influencia	Poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente	Moderada interacción de tipo superior/subordinado con un nivel de confianza elevado	Se trabaja en equipo con la dirección, y hay mucha influencia
<b>OBJETIVOS</b>	Son sólo ordenes	Se reconocen ordenes con ciertos comentarios	Los objetivos están determinados por las ordenes establecidas después de discusiones con los subordinados	Se establecen mediante la participación del grupo
<b>MODO DE COMUNICACIÓN</b>	Poca comunicación ascendente, lateral o descendente	Poca comunicación ascendente, descendente y lateral	Comunicación descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral	Ascendente, descendente y también lateral
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Se toman en la cima, basadas en información parcial e inadecuada	Se deciden en la cima, pero algunas decisiones respecto a su aplicación se hacen en los niveles inferiores	Generalmente se toman en la cima, pero permiten a los subordinados tomar decisiones más específicas	Se diseminan en toda la organización.

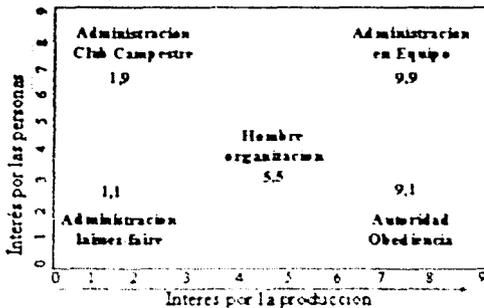
<b>PROCESO DE CONTROL</b>	Se efectúa en la cima, los elementos son muchas veces falsos o inadecuados	Se efectúa en la cima, con elementos incompletos e inadecuados	Los aspectos importantes se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los dos niveles	Hay muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores
<b>OBJETIVOS DE RESULTADOS Y FORMACION</b>	La investigación de los objetivos es a nivel medio y pocas posibilidades de formación	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación	Investigación de objetivos elevada con buenas posibilidades de formación	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes

Fuente: Adaptado de Brunet Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, (México, Trillas, 1987, págs. 33 - 36).

Después de hacer un análisis de sus sistemas Likert comprobó que los administradores más efectivos son los que se centran en los empleados, puesto que dirigen su atención a los aspectos humanos de los problemas de los subordinados y tratan de construir grupos de trabajo efectivo con elevadas metas de actuación. Con este descubrimiento Likert llegó a la conclusión de que mientras más cerca del sistema IV se encuentre la organización, mayor es la probabilidad de obtener alta productividad, buenas relaciones en el trabajo y mejor rentabilidad. También, cuanto más se acerque una organización al sistema I, mayor será la probabilidad de ser ineficiente, puesto que producirá resultados deseados a corto plazo (en forma de cifras y no de lucro), pero demuestra desventajas como insatisfacción y frustración en el personal a largo plazo.

2.5 EL GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON (1964)

En 1964 los psicólogos Robert Blake y Jane Mouton, crearon la cuadrícula o grid gerencial, con el fin de representar gráficamente los estilos de liderazgo desde un punto de vista bidimensional "interés por la gente" e "interés por la producción" (esta cuadrícula reproduce en esencia las dimensiones de consideración e inicio de estructura descubiertas en la Universidad del Estado de Ohio, o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción aportadas por la Universidad de Michigan), en donde la primera se refiere al nivel de compromiso personal hacia el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestimación de los trabajadores, el hecho de basar la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, el mantenimiento de buenas relaciones de trabajo, y en la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias. En la segunda se encuentran las actitudes del supervisor hacia una amplia variedad de cosas como la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios "staff", la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.



Fuente Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton. *The managerial grid*. (Houston: Gulf Publishing Company, 1964. pág 10)

En la matriz del gr̄d gerencial, Blake y Mouton presentan cinco estilos b̄sicos de liderazgo:

**Liderazgo de tipo empobrecido (1,1)**

Se localiza en el extremo inferior izquierdo de la matriz, y se caracteriza por un escaso inter̄s por la gente y por la producci3n, por parte de los l̄deres, as̄ como por una relaci3n m̄nima con su trabajo, ya que s3lo marcan tiempo o act̄an como mensajeros que comunican informaci3n de los superiores a los subordinados.

**Liderazgo club campestre (1,9)**

Se encuentra en el extremo superior izquierdo, aqū los l̄deres tienen un gran inter̄s en las personas y un bajo inter̄s en la producci3n. Promueven un ambiente en el cual todos se relajan, son amistosos y felices y nadie se preocupa por llevar a cabo un esfuerzo coordinado para cumplir las metas de la empresa.

**Liderazgo de tipo aut3crata (9,1)**

Este tipo de liderazgo aparece en el extremo inferior derecho, aqū los l̄deres se preocupan s3lo por desarrollar una actividad eficiente, tienen poca o ninguna preocupaci3n por la gente, y cree que la eficiencia operativa depende de la correcta organizaci3n del trabajo, de modo que lo 3nico que deben hacer los empleados es cumplir ordenes.

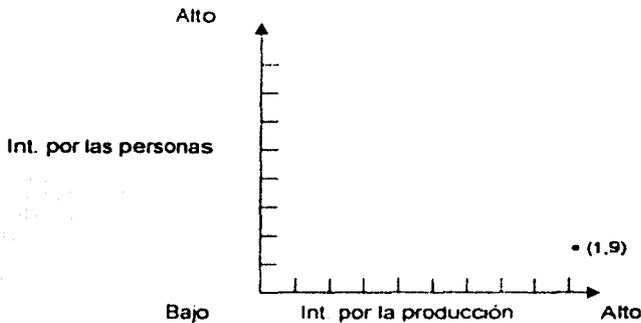
**Liderazgo de tipo intermedio (5,5)**

Se localiza al centro de la matriz, en este tipo de liderazgo los l̄deres persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organizaci3n, no fijan metas demasiado exigentes, y es probable que tengan una actitud m̄s bien aut3crata-benevolente hacia las personas.

### Liderazgo de equipo (9,9)

Se encuentra en el extremo superior derecho, este estilo de liderazgo indica elevados niveles de interés tanto en las personas como en la producción. Los líderes intentan establecer cohesión y fomentar el compromiso de los trabajadores (Davis, 1999, Koontz, 1979, Napier, 1998, Robbins, 1987 y Terry, 1990)

Para identificar en la gráfica los estilos administrativos anteriores Blake y Mouton colocaron horizontalmente el interés por la producción y el interés por las personas en forma vertical, los cuales pueden oscilar entre muy bajo (1) y muy alto (9) Por ejemplo si un director se interesa demasiado en la producción y tiene muy poco interés por las personas, quedaría representado de la siguiente manera



Esta gráfica muestra sólo los factores dominantes en el pensamiento del líder en relación a la obtención de resultados, pero no muestra por qué un administrador cae en una parte u otra de la cuadrícula. Para descubrir esto, Blake y Mouton señalan que se deben buscar causas fundamentales, las cuales pueden encontrarse en aspectos como la personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad y entrenamiento de los administradores, el ambiente de la empresa y

otros factores situacionales que influyan en la forma de actuar de los líderes y seguidores.

Los resultados de Blake y Mouton sugieren que el mejor líder es el que adopta el estilo 9,9, el cual es análogo a la alta consideración del estudio de Ohio, puesto que es una persona que alcanza el máximo nivel de rendimiento ya que puede integrar las preocupaciones por el trabajo y por las personas en beneficio tanto de la organización como de sus miembros

Las conclusiones de Blake y Mouton llevaron a algunos autores a criticar el gnd argumentando que no toma en cuenta la situación y que hay pocas evidencias que apoyen la conclusión de que un estilo 9,9 es el más eficaz en todas las situaciones, a lo que Blake y Mouton respondieron que aunque algunos piensen que el estilo 9,9 es demasiado idealista, el reto de la excelencia en la supervisión es reconocer y actuar según una posibilidad 9,9 en lugar de conformarse con menos

## CAPITULO 2: TEORIAS CONDUCTUALES DEL LIDERAZGO

---

En este capítulo se revisaron algunas de las teorías conductuales más significativas las cuales trataban de explicar el liderazgo de acuerdo a lo que el líder hace, por lo tanto insisten en analizar los comportamientos del líder en el desarrollo de sus funciones. Los estudios realizados desde este enfoque han mostrado de manera clara que un estilo de liderazgo no resulta más efectivo que otro debido a que plantean solamente dos aspectos la conducta laboral y la conducta personal. También identifican dos estilos de liderazgo el centrado en el trabajo y el centrado en los empleados, por lo cual dirigen su atención a dos factores que influyen sobre el liderazgo la *estructura inicial* (supone la conducta según la cual el líder organiza y define las relaciones dentro del grupo) y la *consideración* (permite establecer la confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores). Finalmente observamos que este enfoque no considera los factores de situación en los cuales opera el líder, esto permitió desarrollar nuevas teorías las cuales integraron el análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder.

## CAPITULO 3

# TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO

En la década de 1960 surgen las *teorías situacionales o enfoques de contingencias*, después de que los investigadores se dieron cuenta de que predecir el éxito de los líderes implicaba algo más que aislar rasgos o conductas específicas por lo que centraron su atención en el estudio de las situaciones, el cual enfatiza que es la situación general o las necesidades de un grupo, lo que determina el surgimiento de ciertos tipos de líderes en determinadas circunstancias. Por lo tanto el liderazgo sería producto de diversos factores, y no sólo de los rasgos personales del líder.

Entre las teorías cuyas variables han sido de gran importancia para el estudio del liderazgo se encuentran la de Fred Fiedler, Hersey y Blanchard, Robert House y Victor H. Vroom las cuales se describirán a continuación.

### **3.1 MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER (1967)**

En 1951 Fred Fiedler y sus asociados iniciaron una extensa investigación que se enfocó en la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. El trabajo lo realizaron con grupos cuyos líderes se podían identificar claramente y cuyo rendimiento se podía medir de forma precisa como equipos de básquetbol, bomberos en práctica de manguera al blanco, talleres de fundición y pequeñas cooperativas. Teniendo como respaldo varios años de investigación en 1967 desarrollaron el primer modelo de liderazgo de contingencias el cual presenta dos tipos de variables cuya acción combinada determina el nivel de eficacia del grupo. El primer tipo de variables se refiere a los rasgos y necesidades de la personalidad. El segundo tipo permite describir ciertos aspectos de la situación en la que se ejerce el liderazgo (Dessler, 1979; House, 1973 y Koontz, 1979).

Para medir esas variables Fiedler y sus asociados elaboraron un instrumento de medición al que llamaron "El compañero de trabajo menos preferido" (CMP), conocido en inglés como Least Preferred Coworker (LPC) con el que pretendían determinar si un individuo estaba orientado al trabajo o a las relaciones.

interpersonales. El cuestionario contenía 16 adjetivos antagónicos (como agradable-desagradable, eficiente – ineficiente, introverso – extroverso, hostil – amigable), en donde se le pedía al individuo en primer lugar que pensara en un compañero de trabajo con el que le haya sido particularmente difícil trabajar, y en segundo lugar, que describiera a este individuo marcando la graduación apropiada en una escala del 1 al 8 para cada uno de los dieciséis conjuntos de adjetivos (Hodgetts y Altam, 1992, Robbins, 1987 y Schein, 1982)

Para Fiedler y sus asociados el individuo que describe a su compañero menos preferido de forma relativamente favorable (alta puntuación de LPC), tiende a ser considerado, permisivo y orientado hacia las relaciones humanas; el que lo hace de forma más desfavorable (baja puntuación de LPC) tiende a centrarse en la tarea, dirige de cerca y se preocupa menos en las relaciones humanas

La hipótesis original respecto a que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz generó algunos resultados ambiguos, lo que llevó a Fiedler y sus asociados a identificar tres características situacionales que a su juicio, definen los principales factores de los cuales depende la eficacia del líder

### **1.- Relaciones líder – miembro**

Se refiere al grado en que el líder y los miembros de su grupo se agradan y confían mutuamente. Se mide por aspectos tales como lo bien que el individuo sea aceptado y se le tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación que pueda tener con los miembros. Básicamente las relaciones pueden ser buenas o malas

### **2.- Estructura de la tarea**

Se refiere al grado en que las tareas se programan o explican por medio de

procedimientos establecidos, es decir, los empleados saben con exactitud qué hacer.

**3.- Poder de posición del líder**

Se refiere al grado de poder que tiene el líder para recompensar, castigar u obtener la obediencia de los empleados. Incluyen el poder de contratar, despedir, promover, otorgar aumentos de salanos o suspender las recompensas

Una vez definidas estas tres variables de situación, Fiedler construyó un modelo de ocho situaciones de grupo (ver cuadro 3 -1), en donde cada situación representa una combinación de las variables. En el eje vertical se indican los estilos de liderazgo, mientras que las variables de situación las sitúa en el eje horizontal (Adair, 1978, Herbert, 1987 y Kreitner, 1998)

**CUADRO 3 -1. MUESTRA LAS OCHO SITUACIONES DE GRUPO RESULTANTES DE LA COMBINACION DE LAS TRES VARIABLES.**

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

Tomado de Richard M. Hodgetts y Steven Altam *Comportamiento en las Organizaciones* 1992 pag 209

### **CAPITULO 3: TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO**

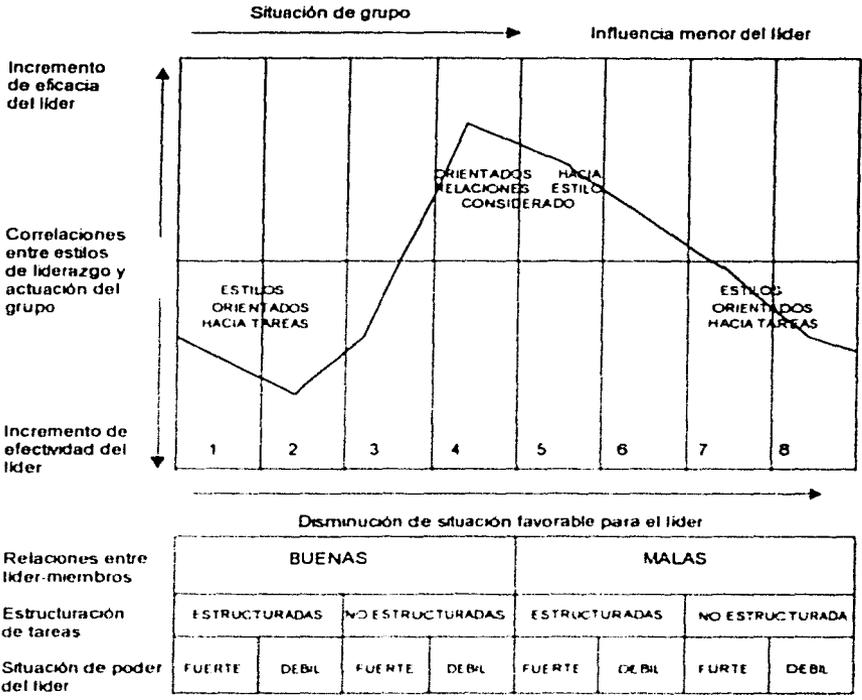
---

En base a estudios realizados en 800 grupos entre los que se incluyen tripulaciones de bombarderos B-29, servidores de artillería antiaérea, tripulaciones de tanques de guerra, ejecutivos de empresa, encargados de expendios de gasolina, líderes eclesiásticos y grupos de estudiantes, Fiedler y sus asociados aseguran que cuando las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea, y poder de posición del líder, son o muy bajas o muy altas, entonces es apropiado un líder estructurador y más orientado a la tarea (situaciones I, II y III) Pero cuando están en el punto medio en donde los factores están más mezclados y la tarea no es muy clara, es recomendable un líder más considerado y orientado a las relaciones (situaciones IV, V y VI) Finalmente los líderes de baja LPC centrados en la tarea serán más eficientes en condiciones de bajo nivel de control (situaciones VII y VIII) (ver gráfica 3 - 1)

Los resultados de la investigación lleva a Fiedler y sus asociados a concluir que el desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los atributos del líder. Por lo que no es significativo hablar de un líder efectivo o de un líder ineficaz ya que sólo se puede hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. Por lo que sugiere que los líderes modifiquen sus estilos dependiendo de las circunstancias y que los trabajos se puedan ajustar de forma que se acoplen con el estilo de liderazgo con el cual el líder mejor se adapte (Hellnegel, 1998, Koontz, 1979, Rubio, 1986 y Terry 1990)

**CAPITULO 3: TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO**

**GRAFICA 3 - 1 RESULTADOS DE FIEDLER EN ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE 800 GRUPOS.**



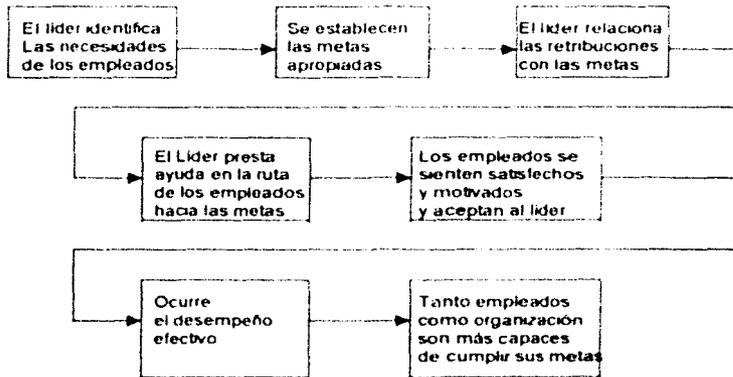
Fuente Herbert Hicks, *Administración*, 1987, pag 494

### 3.2 TEORIA DE LA TRAYECTORIA – META DE HOUSE (1975)

Robert J. House desarrolló su modelo de contingencias del liderazgo basándose en la teoría de la motivación de Vroom y en los estudios de Ohio – State sobre la estructura inicial y la consideración

Su teoría establece que la función del líder consiste en especificar claramente las tareas, reducir los obstáculos que entorpecen la realización de estas y aumentar las posibilidades de satisfacción personal de los subordinados en el desempeño de su trabajo, identificando para ello rutas que conduzcan a compensaciones valiosas (Ver grafica 3 2 1)

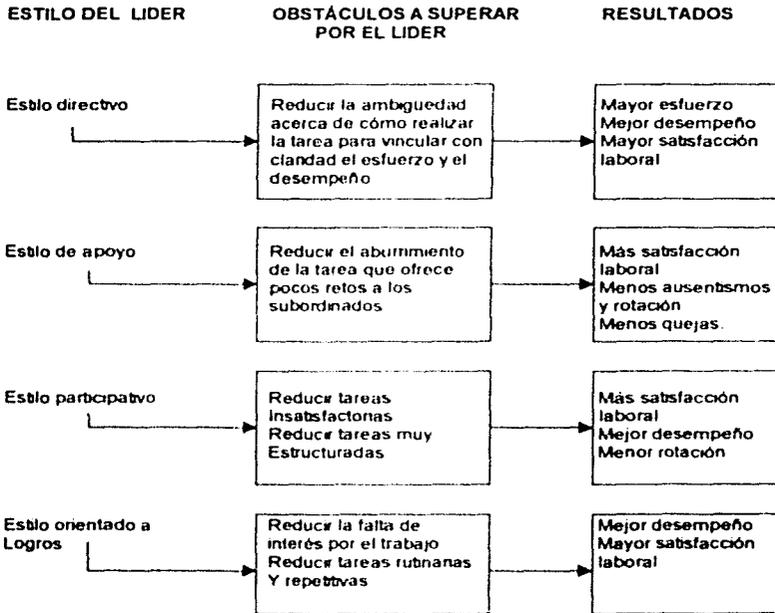
GRAFICA 3.2.1 PROCESO DE LIDERAZGO DE LA TRAYECTORIA – META



Fuente Davis Keith, Comportamiento Humano en el trabajo, 1999, pag 230

El modelo identifica cuatro estilos de liderazgo (Ver grafica 3.2.2) que pueden ser utilizados dependiendo de las circunstancias

GRAFICA 3.2.2 APLICACIÓN DEL MODELO TRAYECTORIA – META



Basado en Don Hellnegel, Comportamiento Organizacional, 1998, pag 320.

### Liderazgo directivo

El líder orienta a los subordinados sobre lo que debe hacer y cómo hacerlo, da asesoría, programa y coordina el trabajo y mantiene estándares de rendimiento

### **Liderazgo de apoyo**

El líder se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, crea un ambiente amistoso en el equipo de trabajo y trata a los subordinados como iguales

### **Liderazgo participativo**

En este tipo de liderazgo el líder consulta a los empleados y toma en cuenta sus ideas y sugerencias al tomar decisiones.

### **Liderazgo centrado en el logro**

El líder estimula al personal para lograr su máximo rendimiento con el establecimiento de objetivos estimulantes, insiste en la excelencia del desempeño y muestra confianza en la capacidad de los empleados.

Además de estos estilos de liderazgo se identifican dos variables de situación

### **Características de los empleados**

Las características más importantes son la localización del control, capacidad de tarea, necesidad de logro, experiencia y necesidad de claridad. Este modelo asegura que los empleados aceptaran un estilo de liderazgo en particular si lo perciben como una fuente inmediata de satisfacción laboral o necesario para una satisfacción laboral futura.

### **Características de la tarea**

Los factores relevantes son la tarea del empleado, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo.

Tanto los estilos de liderazgo como las variables de situación hacen que un comportamiento de liderazgo sea más eficaz que otro puesto que son capaces de entorpecer o de motivar el desempeño del trabajo y la satisfacción del personal.

### **APLICACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO**

Esta teoría sugiere algunas aplicaciones respecto a que estilo de liderazgo utilizar teniendo como base que el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, se ven influidos de forma positiva cuando el líder compensa las cosas que faltan en el empleado o en la tarea, evitando ser repetitivo e insultar la capacidad de los subordinados, cuando las tareas son claras y están bien estructuradas

#### **Liderazgo de apoyo**

Se recomienda cuando las tareas son tediosas o rutinanas. Este estilo aumenta la satisfacción del empleado si toma en cuenta sus intereses y necesidades

#### **Liderazgo directivo**

Se recomienda en tareas poco estructuradas, complejas y no rutinanas, ya que ayuda a los empleados a tener una sensación de satisfacción en el trabajo cuando realiza de manera apropiada las tareas y obtiene una recompensa

#### **Liderazgo participativo**

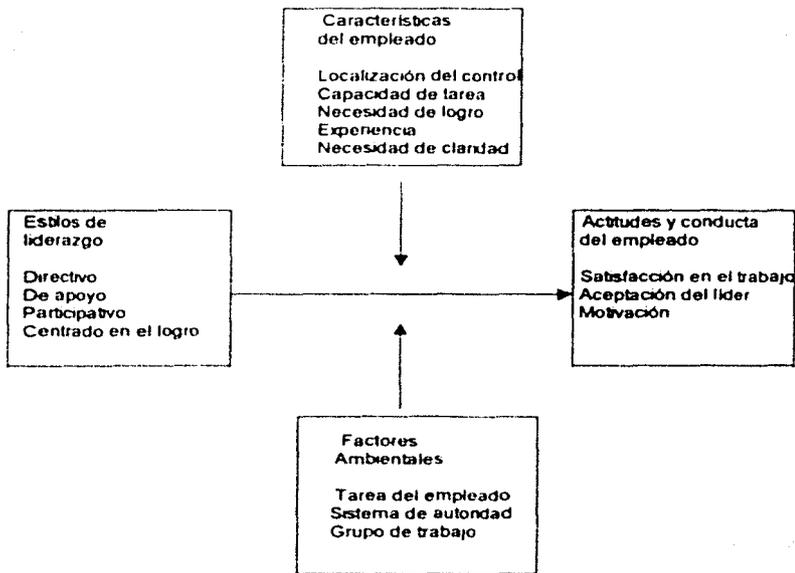
Es recomendable con empleados muy independientes, cuando la tarea es clara y el ego no participa en el trabajo ya que puede contribuir a la satisfacción y el desempeño de estos

En tareas ambiguas que incluyen el ego este estilo de liderazgo tendrá efectos positivos sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo independientemente de las necesidades de autoestima o logro del empleado

### Liderazgo orientado al logro

Cuando las tareas están estructuradas de manera ambigua, este tipo de liderazgo mejorará las expectativas de los empleados de que el esfuerzo los llevará a un alto desempeño (Hicks, 1987, Hodgetts y Altam, 1992 y Terry, 1990)

GRAFICA 3.2.3 REPRESENTACION GENERAL DE LA TEORIA DE LA TRAYECTORIA – META.



Fuente: Robert Kreitner, Psicología Social, 1998 pag 205

## **INVESTIGACIÓN**

Por lo reciente de esta teoría se han realizado pocas investigaciones para verificar sus proposiciones, sin embargo, los resultados señalan que los empleados que realizan tareas muy rutinanas, abundantes o tediosas, muestran mayor satisfacción en el trabajo cuando el líder utiliza un estilo de liderazgo de apoyo. Si los empleados realizan tareas no estructuradas, complejas y no rutinanas, se sienten más satisfechos y son más productivos si el líder utiliza un estilo directivo. Los líderes con un estilo orientado al logro obtienen mínimos resultados en el desempeño y la satisfacción laboral de los subordinados cuando éstos realizan tareas rutinanas y repetitivas. Los líderes con un estilo participativo obtuvieron mejores resultados sobre el desempeño cuando los empleados realizaban tareas no estructuradas. Sin embargo, cuando los empleados realizan tareas muy estructuradas con una comprensión clara del trabajo, los líderes obtienen poco efecto en el desempeño (Davis, 1999; Hellnege, 1998 y Robbins, 1987).

Otro estudio realizado con 298 cadetes de la reserva de Estados Unidos reveló que las personas que tienen una alta necesidad de logro prefieren un estilo de liderazgo directivo. Las personas con una baja necesidad de logro querían un liderazgo de apoyo. Los vendedores experimentados se sentían mejor cuando se les daba mayor autonomía y menor dirección, no así los vendedores con poca experiencia puesto que estos deseaban un liderazgo de tipo directivo. Finalmente, los empleados con una alta necesidad de claridad, obtuvieron mejores resultados y se encontraban más satisfechos con un estilo de liderazgo directivo (Kreitner, 1998).

### **3.3 MODELO DE TOMA DE DECISIONES DE VROOM (1975)**

Victor H. Vroom, Phillip Yetton y Arthur Jago, desarrollaron un modelo en el cual relacionan el liderazgo y la participación con la toma de decisiones. En él señalan que el líder tiene la habilidad para cambiar su comportamiento y ajustarlo desde un estilo altamente autócrata hasta uno altamente participativo, dependiendo del grado de participación en la toma de decisiones, la cuál estará determinada por los distintos tipos de situación

El modelo de Vroom incorpora siete situaciones (con las que se analizan los problemas por medio de siete preguntas presentadas como un árbol de decisiones ) y cinco opciones conductuales del líder de tomar decisiones

#### **SITUACIONES PARA DETERMINAR EL ESTILO DE LIDERAZGO**

- ¿Qué tan importante es la calidad en la decisión?
- ¿Qué tan importante es el compromiso de los subordinados para tomar una decisión?
- ¿Está estructurado el problema?
- ¿Es la aceptación de los subordinados indispensable para la efectiva ejecución de la decisión?
- ¿Si yo tuviera que tomar una decisión estaría realmente seguro de que sería aceptada por mis subordinados?
- ¿Comparten los subordinados las metas de la organización por alcanzar al resolverse este problema?
- ¿Es posible que se den conflictos entre los subordinados por la solución preferida de este problema?

Una vez que se analizan las características de la situación se presentan las cinco opciones conductuales del líder para elegir el modo más adecuado de tomar las decisiones en base a las respuestas a estas preguntas

## **OPCIONES CONDUCTUALES**

### **A1: Autocrático**

Aquí se resuelve el problema o se toma la decisión individualmente, utilizando la información que esté disponible en ese momento.

### **All: Autocrático**

El líder obtiene la información de los subordinados y luego decide cuál es la solución del problema

### **CI: Consultivo**

El líder comparte el problema en forma individual con los principales integrantes del equipo, obtiene sus ideas y sugerencias sin reunirlos como equipo, y luego toma la decisión, la cuál puede estar o no influenciada por los subordinados.

### **CII: Consultivo**

Se comparte el problema con los subordinados en una reunión de grupo, y todos juntos aportan sus ideas y sugerencias, luego el líder toma solo la decisión que puede reflejar o no la influencia de los empleados

### **G1: Grupal**

El líder comparte el problema con los subordinados en grupo y junto con ellos genera y evalúan alternativas, tratando de ponerse de acuerdo para llegar a la mejor solución (Davis, 1999, Guot, 1985, Robbins, 1987 y Schein, 1982)

Algunos resultados de la investigación de Vroom y Yetton indican que los administradores utilizan generalmente una gran variedad de estilos, dependiendo de la situación. Sin embargo, llegaron a la conclusión de que la mayoría de los administradores serían más efectivos si fueran mucho más autocráticos como más participativos, encontrando que los administradores tendían a retirarse de un enfoque autocrático, aun cuando fuera el más adecuado de acuerdo con el modelo, y tendieron a ser menos participativos que lo que el modelo requería en otras situaciones, lo que sugiere que para ser mucho más efectivos necesitan una flexibilidad mayor (Freemont, 1990 y Terry, 1990)

Finalmente este modelo de liderazgo participativo confirma los resultados de que los líderes aplican los métodos participativos cuando la calidad de una decisión es importante, cuando es importante que los subordinados acepten la decisión, y cuando se puede confiar en que los subordinados presten más atención a las metas del grupo que a sus metas personales (Hellnegel, 1998)

### 3.4 MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD (1977)

Paul Hersey y Kenneth Blanchard desarrollaron en 1977 su *teoría del ciclo vital del liderazgo* basándose en el modelo bidimensional de Blake y Mouton ("interés por la gente" e interés por la producción), pero agregaron una tercera dimensión que fue *madurez y una curva en forma de campana* para explicar el estilo del líder. En esta teoría el concepto básico es que un estilo de liderazgo eficaz se relaciona con el nivel de madurez de los seguidores, ya que conforme aumenta su madurez, la conducta adecuada del líder requiere menos estructura (tarea) y menos apoyo socioemocional (relaciones). La madurez la definen como "la capacidad para fijar metas elevadas, pero alcanzables (motivación de logros), el deseo y capacidad para asumir responsabilidades, así como educación y/o experiencia de un individuo o de un grupo" (Hellnegel 1998, Herbert 1987 y Napier 1998).

Hersey y Blanchard consideran las dimensiones de *orientación de tarea* y *orientación respecto a relaciones* como altas y bajas y las combinan con cuatro estilos específicos de liderazgo a los que denominan

**Informativo** (comportamiento alto en tarea y bajo en relación)

El líder define las tareas y papeles indicando a las personas cómo, cuándo, dónde y qué cosa hacer. Aquí se enfatiza el comportamiento directivo.

**Persuasivo** (comportamiento alto en tarea y alto en relación)

El líder dirige y proporciona apoyo. Este estilo estimula la comunicación en dos sentidos entre el líder y los seguidores y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad para llevar a cabo las tareas.

**Participativo** (comportamiento bajo en tarea y alto en relación)

El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación.

**Delegatorio** (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación)

Brinda pocos comportamientos de tarea o de relación porque los subordinados tienen autondad para tomar decisiones. El líder proporciona poca dirección y apoyo

Otro componente de la teoría de Hersey y Blanchard es la definición de cuatro etapas de madurez.

#### **ETAPA 1**

En este nivel el individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo (no es competente ni tiene seguridad en sí mismo).

#### **ETAPA 2**

El individuo es incapaz y no quiere hacer las tareas del puesto. Está motivado pero no tiene las habilidades necesanas

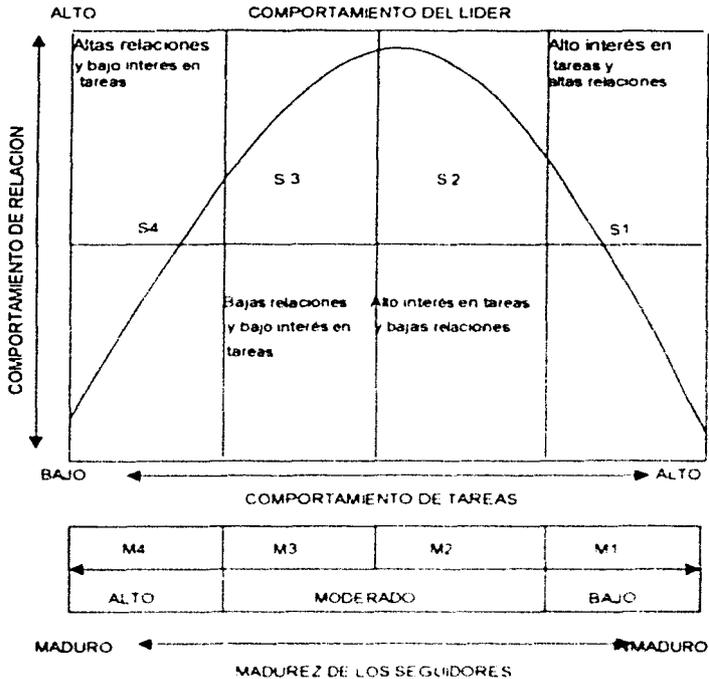
#### **ETAPA 3**

El individuo puede pero no está dispuesto a realizar lo que desea el líder.

#### **ETAPA 4**

El individuo está capacitado y dispuesto a realizar lo que se le pide

TABLA 3.4 MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.



Fuente: Don Hellriegel. *Comportamiento Organizacional* 1998 pag 518

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esta secuencia de madurez propuesta por Hersey y Blanchard afirma que la conducta adecuada del líder se da no sólo en función de las características del seguidor en general, sino también en función del estado de desarrollo del grupo, es decir, una persona o grupo con un bajo nivel de madurez debe ser supervisado con un estilo de liderazgo de alto nivel de tarea y bajo nivel de relaciones (cuadrante 1) mientras que las personas con un nivel alto de madurez responden mejor con un estilo de liderazgo de bajo nivel de tarea y bajo nivel de relaciones (cuadrante 4). A medida que el seguidor alcanza niveles altos de madurez, el líder debe bajar su control tanto en las actividades como en las relaciones interpersonales (Megginson, 1988 y Rodríguez, 1988).

Para determinar que estilo de liderazgo es apropiado en una situación dada, Hersey y Blanchard indican que se debe señalar el nivel de madurez del seguidor o grupo en relación con la tarea que se intenta llevar a cabo. Una vez que se ha identificado dicho nivel, el líder puede determinar el estilo adecuado de liderazgo usando como base los cuatro niveles de madurez. El nivel de madurez de los seguidores debe comprobarse de manera constante para que el líder pueda determinar la combinación de comportamientos de tarea y relación más adecuada para la situación, ya que mientras los seguidores aumenten su nivel de madurez el estilo de liderazgo usado debe irse modificando para adaptarse a la situación (Davis, 1999; Dessler, 1979; Freemont, 1990 y Terry, 1990).

### **CAPITULO 3: TEORIAS SITUACIONALES DEL LIDERAZGO**

---

En este capítulo observamos que las teorías situacionales sostienen que la eficacia de un estilo particular de liderazgo dependerá de cada situación en particular, por lo tanto, el liderazgo será producto de varios factores, y no sólo de los rasgos personales del líder. También vemos que estas teorías son más dinámicas y flexibles puesto que evalúan continuamente la capacidad, motivación y experiencia de los subordinados para poder identificar la combinación de estilos más apropiada.

## CAPITULO 4

# NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO

En los capítulos anteriores se revisaron algunos modelos y teorías que han sido de gran importancia para el estudio del liderazgo, las cuales centraban su interés en las características personales, en las conductas del líder y en la importancia de las situaciones, pero debido a la relevancia que este ha alcanzado en los últimos años se ha hecho un replanteamiento desde varias perspectivas como son *El liderazgo transformacional*, el cual comparte supuestos básicos con la teoría del liderazgo carismático y visionario, *Liderazgo transaccional*, que tiene similitudes con las teorías situacionales, *El entrenamiento*, el cual estimula a través de una relación estrecha entre el entrenador y el entrenado *Las competencias emocionales*, que tienen su origen en la Inteligencia Emocional y finalmente *El superliderazgo*, que pretende maximizar las capacidades de los seguidores enseñando a los demás a dirigirse a sí mismos. Todos con la finalidad de que el líder se desarrolle de acuerdo a las necesidades de la organización, ajustando su modo de trabajo, relaciones, medios de comunicación y sistemas de información que la empresa requiere para ser exitosa.

En este capítulo se describirán brevemente las principales características de los enfoques mencionados, ambas lo que permitirá tener una visión más clara de cada uno de ellos.

### 4.1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (1985)

Fue desarrollado por Bass y Abolío en 1985, este tipo de liderazgo intenta modificar totalmente la cultura o subcultura de la organización. Para lograr esto los líderes transformacionales deben tener una gran capacidad para reconocer la necesidad de cambios, diseñar rutas para dichos cambios y ejecutar estos de forma efectiva.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES TRANSFORMACIONALES**

Debido a que los líderes transformacionales dirigen por medio de la motivación apelando a los ideales y valores morales de sus seguidores inspirándolos a adoptar nuevas formas de ver los problemas deben tener las siguientes características:

### **Carisma**

Los líderes influyen sobre los demás basándose en que son admirados, respetados y porque se cree que tienen capacidades extraordinarias, debidas a su persistencia y determinación

### **Inspiración**

Les hace ver la importancia del trabajo de sus seguidores, comunica las expectativas respecto al desempeño de los demás e induce entusiasmo y optimismo.

### **Estímulo intelectual**

Alienta la creatividad y la innovación al ver los problemas desde nuevas perspectivas

### **Consideración personal**

El líder presta atención a las necesidades de desarrollo de todos los empleados, trata a estos de manera individual, además de dirigirlos y aconsejarlos para que alcancen junto con la empresa sus metas (Anas, 1999; Davis, 1999; Dubnn, 2000; Gutiérrez 1999 y Robbins 1994)

## **COMPORTAMIENTOS DEL LIDER DE TRANSFORMACIÓN**

Debido a que este tipo de liderazgo es el más adecuado en situaciones de crisis o de cambios rápidos dentro de las organizaciones, los líderes deben aplicar tres tipos de comportamientos

### **Crear visión**

Los líderes deben tener una imagen ideal del futuro de la organización y de la manera de llegar a él, para esto la visión debe ser realista y atractiva tanto para la organización como para los seguidores, lo que ayuda a que estos adopten esa visión permitiendo exhortarlos a alcanzar nuevos niveles de compromiso y entusiasmo

### **Crear marcos de referencia**

Los líderes deben definir el propósito de sus acciones en términos significativos y establecer expectativas de alto rendimiento, además de expresar su confianza en la capacidad de los seguidores para realizar su visión basándose en que los objetivos estimulantes dan lugar a una mayor productividad

### **Manejo de impresiones**

Con el manejo de impresiones el líder controla la imagen que otros tienen sobre él, destacando su atractivo y encanto mediante conductas deseadas para hacer realidad su visión

## INVESTIGACIÓN

Wofford y Goodwin (1998), realizaron un estudio de campo con el cual pretendían evaluar la dirección transformacional y las dimensiones del liderazgo transaccional. Para llevar a cabo la evaluación realizaron 247 encuestas (96 gerentes y 151 subordinados) a empleados de una rama de servicios de ingeniería de una agencia del gobierno federal, utilizaron cuatro variables cognoscitivas (seguidor – esquema, motivación – estructura, abstractness de visión e idealización de visión) y tres variables dependientes (satisfacción subordinada del líder, efectividad y la evaluación de líderes efectivos del grupo). Estas estructuras cognoscitivas se exploraron pidiéndoles a los gerentes que informaran sus propias concepciones de visión orgánica, las características de ellos como líderes y los modelos de conducta motivadores que ellos acostumbran utilizar para influir en la conducta del seguidor. A los seguidores se les hicieron preguntas similares a las de los gerentes.

Los resultados de su investigación indican que hay diferencias en la conducta transformacional y transaccional y que estas diferencias son el resultado de diferencias sustantivas en el proceso cognoscitivo asociados con cada estilo de conducta, es decir, mientras los procesos cognoscitivos y las estructuras del líder transformacional pueden ser fundamentalmente diferentes de el del líder transaccional, esto no evita que el líder transformacional pueda utilizar conductas transaccionales cuando sea apropiado. También los resultados muestran que esa diferencia en el líder se relaciona con la conducta de satisfacción con vigilancia al subordinado y las percepciones de efectividad del líder, pero no a las evaluaciones del líder de efectividad del grupo subordinado.

Otros estudios realizados con tropas del ejército Israel por Popper, Micha, Mayseless, Ofra, Castelnuovo y Omn (2000), relacionan la teoría de la unión con el área de dirección para comprender la personalidad y el desarrollo de los líderes. La hipótesis central era que el estilo de dirección transformacional estaba

correlacionada positivamente con el estilo de unión segura. Esta hipótesis se examinó en tres estudios los cuales tenían las tres dimensiones de dirección: el carisma, la consideración individualizada y el estímulo intelectual.

#### Estudio 1

El objetivo de este estudio era realizar un examen preliminar de la hipótesis y las relaciones entre la unión y las variables de dirección.

La evaluación de la dirección fue realizada por los comandantes quienes evaluaron a los aprendices en las tres áreas del liderazgo transformacional: carisma, consideración individualizada y estímulo intelectual.

Para la evaluación de la unión los comandantes usaron la encuesta de Bartholomew's Relationship Questionnaire (Griffin & Bartholomew, 1994) que incluye cuatro estilos de la unión: desistiendo, seguro, temeroso, y preocupado. La muestra fue de 86 hombres de 25 – 35 años con 12 años de instrucción que eran cadetes de funcionarios regulares en la policía de Israel.

Los resultados de este estudio apoyan fuertemente la hipótesis de la investigación en donde hay una asociación entre la dirección transformacional y seguridad de la unión.

#### Estudio 2

Fue diseñado para reforzar la generalidad de estos resultados separando las fuentes de las evaluaciones.

En este estudio un nuevo grupo de cadetes se evaluó pero a diferencia del estudio 1 se les preguntó a los aprendices para informar en su estilo de unión. Este estilo se evaluó por medio del mismo informe no anónimo en un contexto militar que incluía evaluaciones dianas protegidas por superiores. La muestra fue de 85 hombres de 20 años en tres pelotones de cadetes.

Los resultados de este estudio mostraron una correlación significativa entre el estilo de la unión segura y la dirección transformacional para los tres factores.

**Estudio 3**

**Examina las variables de dirección de una manera similar pero desde el punto de vista de los seguidores.**

**El estilo de dirección fue evaluado por los soldados. La muestra fue de 39 comandantes de infantería de entre 19 –20 años de servicio.**

**En este estudio también se vio una asociación significativa entre los seguidores de unión y dirección transformacional.**

Los resultados de los tres estudios fueron consistentes con la hipótesis con poblaciones diferentes y puntos de vista diferentes.

Aunque los hallazgos del estudio mostraron una asociación consistente entre el estilo de la unión segura y la dirección transformacional, no deben tomarse como una proposición de que todas las personas seguras son líderes transformacionales o que cada líder transformacional tiene un estilo de unión segura, puesto que otros factores pueden influir en la motivación y la capacidad de volverse líderes y pueden tener que ver con fuerzas circunstanciales o variables de temperamento.

Estudios realizados en E U A, CANADA y ALEMANIA a oficiales de sus ejércitos, así como a administradores de Federal Express, mostró que los líderes transformacionales rendían más y tenían más probabilidades de ascender, también reveló que hay tasas de rotación más bajas, con mayor productividad y con más satisfacción en los empleados.

A pesar de los resultados anteriores el liderazgo transformacional tiene aspectos en contra, sobre todo cuando los seguidores son muy intensos ya que pueden ignorar las condiciones que rodean al líder y su movimiento. Otro inconveniente es que cuando los seguidores dependen del líder transformacional se corre el riesgo de que se rodee de personas complacientes o serviles que no tendrán inconveniente respecto a las decisiones con las que se intenta realizar la visión (Bounds, 1998, Daft, 2000 y Heinegel, 1998).

## **4.2 LIDERAZGO TRANSACCIONAL DE BASS Y ABOLIÓ (1985)**

Los líderes transaccionales a diferencia de los transformacionales influyen a los empleados a través de castigos y recompensas. En este tipo de liderazgo se realizan una serie de intercambios entre el líder y los empleados en las situaciones cotidianas y estables del trabajo. En este intercambio predominan las relaciones directas y se definen con claridad los objetivos, tareas, reglas y procedimientos, así como las recompensas que recibirán los seguidores por alcanzarlos. También se establecen los castigos o medidas correctivas que se aplicarán cuando no se cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS LIDERES TRANSACCIONALES**

- El líder transaccional reconoce lo que los colaboradores desean conseguir por medio del trabajo y trata de proporcionarlo si el desempeño y esfuerzo de éstos está al nivel acordado
- Intercambia recompensas y promesas de recompensa por el esfuerzo y el desempeño de sus colaboradores
- Es sensible a los intereses inmediatos de los colaboradores y ve si puede alcanzarlos por medio de la realización del trabajo

### **COMPORTAMIENTOS DE LOS LIDERES TRANSACCIONALES**

Para alcanzar los objetivos establecidos los líderes transaccionales realizan las siguientes acciones:

#### **Recompensas contingentes**

El líder ofrece varias recompensas a cambio del logro de los objetivos acordados.

**Administración por excepción (activo)**

El líder controla y trata de evitar desviaciones de las normas y de las pautas establecidas y adopta la acción correctiva necesaria.

**Administración por excepción (pasivo)**

Solo interviene cuando los empleados están por debajo de los estándares establecidos

**Laissez-Faire**

El líder renuncia a las responsabilidades y evita tomar decisiones así como llevar a cabo las acciones necesarias (Anas, 1999, Hellriegel, 1998, Kreitner, 1998 y Robbins, 1994)

**INVESTIGACION**

Un estudio realizado con 53 policías cuyo propósito era investigar la influencia del estilo de dirección del supervisor (influencia descendente) en la conducta de los subordinados (influencia ascendente), considerando la interacción de la dirección transformacional y transaccional. Deluga concluyo que la dirección transaccional parece promover mayor influencia en los subordinados hacia una actividad alta que la dirección transformacional en un ambiente fabricado

En un segundo estudio realizado por Deluga (1991) con 117 policías utiliza un acercamiento suave con la dirección transformacional y una influencia dura con líderes de laissez - faire, y un acercamiento de influencia racional con los factores de dirección transaccionales se encontró que la dirección transformacional esta más estrechamente asociada con la influencia de los supervisores en los subordinados que con la dirección transaccional En Resumen los hallazgos

indican que la dirección de los modelos influenciados se relacionan pero varían en función del ambiente orgánico. En un ambiente industrial, la dirección transaccional del gerente tiene mayor influencia en la actividad del subordinado. Mientras que en un ambiente de entrada en vigor de ley la dirección transformacional parece promover más influencia en la actividad racional que la dirección transaccional (Deluga, 1991)

Finalmente podemos decir que este tipo de liderazgo tiene ciertos rasgos con los modelos de Fiedler (1967), Hersey y Blanchard (1977), Vroom, Yetton y Jago (1975), respecto a los comportamientos que el líder utiliza en los niveles directivos, intermedios y con responsabilidades reducidas generalmente orientados a supervisar, tomar decisiones o resolver problemas ya sea en un grupo o departamento dentro de una organización.

### **4.3 ENTRENAMIENTO O COACHING (90s)**

El entrenamiento tiene su origen en el mundo deportivo y ha sido adaptado al contexto del trabajo, específicamente al líder, entendiéndolo a éste como la persona que selecciona, prepara, guía y desarrolla las capacidades de sus seguidores a través de una relación estrecha. Siendo esto de gran importancia en el proceso diario del entrenamiento el cual se da a través de sugerencias e instrucciones respecto a cómo deben realizar de manera más eficiente su trabajo y mejorar sus competencias

#### **CARACTERÍSTICAS DEL ENTRENAMIENTO**

##### **Saber escuchar**

Es la clave principal

##### **Humildad**

Saber reconocer los propios errores.

##### **Facilitador**

Ser capaz de propiciar el aprendizaje y la búsqueda de conocimientos sin temor a equivocarse

##### **Confianza y credibilidad**

Se obtiene siendo totalmente honesto y equitativo, tanto con los reconocimientos y las recompensas como con los castigos

**Responsabilidad**

Demostrar altos estándares de rendimiento además de responsabilizarse de las decisiones tomadas

**Conocimientos**

Tener los conocimientos técnicos específicos sobre el área de trabajo.

**Sagacidad**

Tener la sagacidad necesaria para prevenir los acontecimientos, convirtiendo las amenazas en oportunidades de crecimiento (Koontz, 2000).

**FUNCIONES DEL LIDER**

- Los líderes que utilizan este procedimiento deben establecer objetivos de aprendizaje, según la política de la empresa y de acuerdo con las necesidades de los empleados. Para que estos sean eficazmente motivados, los objetivos deben ser claros y ofrecer la posibilidad de desarrollo tanto personal como profesional
- Debe planear los métodos de entrenamiento de acuerdo con los objetivos establecidos, las necesidades detectadas y las condiciones y recursos disponibles
- Establecer criterios y plazos para evaluar los resultados, esto con el fin de verificar los progresos del entrenamiento

## **CAPITULO 4: NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO**

---

- **Determinar las estrategias que ayuden la durabilidad y generalización de lo que se pretende.**
- **Poner en acción un entrenamiento adecuado para cada situación.**
- **Aplicar estrategias de mantenimiento y generalización**
- **Hacer una evaluación y llevar un seguimiento de lo aprendido. Esto debe ser al terminar el entrenamiento y en ocasiones posteriores, así como en diversas situaciones**

Para los líderes estos puntos son un medio para ayudar a los seguidores a desarrollar sus potencialidades, y reconocen que en ocasiones es necesario ser estrictos y exigentes (García, 2000 y Keith, 1999)

### **BENEFICIOS**

Los beneficios se presentan tanto en la organización como en el entrenado

#### **BENEFICIOS ORGANIZACIONALES**

- **Aumenta el grado de motivación en los participantes**
- **Retiene a personas clave**
- **Eleva el nivel de relación empresa – participante**
- **Aumenta la eficiencia**
- **Desarrolla y fortalece el conocimiento**
- **Mejora la eficiencia corporativa**
- **Ahorro en costos por fracaso o sustitución**

***BENEFICIOS EN EL ENTRENADO:***

- Desarrollo de habilidades
- Prepara para el liderazgo
- Asegura el mejoramiento continuo
- Mejora la autoconfianza
- Capacita para enfrentar situaciones difíciles
- Provoca mayor satisfacción laboral (Escribá, 2001)

#### **4.4 SUPERLIDERAZGO (1993)**

Esta teoría fue elaborada por Charles Manz y Henry Sims, tiene como objetivo principal estimular y facilitar la capacidad y práctica del autoliderazgo, el cual comprende una amplia gama de estrategias centradas en las conductas y pensamientos que utilizan las personas para influir sobre ellas mismas.

El líder debe establecer condiciones favorables para que cada empleado de la organización desarrolle sus propias motivaciones y potencialidades de desarrollo autodirigido que al unirse con el de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores

Manz identifica 7 pasos para crear a un superlíder

1 - Volverse uno mismo líder

Antes de que uno quiera hacer a los demás superlíderes, primero tiene que ser uno mismo un líder

2 - Ser modelos para dirigir

Después de que se ha dominado la dirección, se deben tener conductas que sirvan como modelos para que los demás puedan aprender

3 - Fijar metas alentadoras

La existencia de metas sirve para enfocar la atención y energía del empleado por lo cual estas deben ser aceptadas, (el empleado debe ver esta como suya propia, para que de el esfuerzo exigido para lograr la meta)

4 - Crear modelos de pensamiento positivo

Los pensamientos constructivos son el elemento importante en el éxito de la dirección. El superlíder tiene que transmitir pensamientos positivos y productivos

expresando de manera cuidadosa su confianza en la habilidad del empleado para entender su nivel de competencia.

**5.- Desarrollar la autodirección a través de premios y reprimendas constructivas**

Las estrategias que se pueden utilizar son premios extrínsecos (sistemas de pago como incentivos) como medios para reforzar una actuación. También es esencial enseñar a los empleados a premiarse y construir premios naturales en su propio trabajo (la necesidad de que los empleados realicen su trabajo de la manera en que ellos quieren hacerlo)

El superlíder debe tratar un error como una oportunidad de aprender, y debe proporcionar aceptación positiva a la persona a pesar del error

**6 - Promover la autodirección a través del trabajo en equipo**

Es importante crear equipos de trabajo los cuales deben tener un trato bueno de parte de la dirección para que funcionen correctamente

**7 - Facilitar una cultura de autodirección**

Un factor importante del desarrollo del superliderazgo es el diseñar una cultura integrada que anime, apoye y refuerce la autodirección a lo largo del sistema (Manz, 1991)

**ESTRATEGIAS CONDUCTUALES Y COGNOSCITIVAS**

Para adquirir autoliderazgo se mencionan dos tipos de estrategias de conducta y cognoscitivas

*Estrategias de conducta*

- Fijar personalmente los objetivos. Se permite que el empleado establezca sus objetivos para realizar el trabajo inmediato como para logros de largo plazo, de tal forma que el mismo establezca sus prioridades

- Empleo de indicaciones. Se dispone de señales que pueden ser modificadas para estimular y facilitar las conductas personales del empleado.
- Ensayos. Los empleados practican física o mentalmente las actividades laborales antes de realizarlas.
- Autoobservación. El trabajador observa y establece cuáles son las conductas no deseables que obstaculizan su desempeño y que pretende cambiar.
- Recompensas autoadministradas. Los empleados se fijan recompensas físicas o mentales a cambio de un buen rendimiento mostrado.
- Castigos autoadministrados. Los empleados deciden castigarse cuando se comporta de manera inconveniente.

#### *Estrategias cognitivas*

- Establecer recompensas naturales en los trabajos. Una recompensa natural está estrechamente ligada a una actividad gratificante que no se puede separar por lo que no requiere de estímulos internos o externos para motivar dicha conducta.
- Un trabajo naturalmente gratificante motiva a quien lo desempeña a lograr un rendimiento más alto, el cual va acompañado de pensamientos y sentimientos constructivos y positivos que implican sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.

*Sensación de competencia*. Sensación de ser capaz, y tal vez el mejor en algo, proporciona una recompensa poderosa aunque no se reciba gratificación ni elogio.

*Sensación de autocontrol*. Se asocia a la libertad que siente el individuo al realizar una labor de una manera que él piensa es la mejor.

*Sensación de propósito* Aquí el trabajo tiene un sentido superior para quien lo desarrolla, pues tiene la idea de que realiza algo importante para sí mismo y para los demás

- **Centrar la reflexión del trabajo en las recompensas gratificantes.** Básicamente se trata de un cambio de enfoque respecto al trabajo, se pretende con ello que el trabajador al realizar una actividad ponga en el centro de su atención las sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.
- **Crear modelos de pensamiento constructivo** Se deben crear hábitos o modelos de pensamiento eficaces que tengan como fin buscar las oportunidades y no los obstáculos en los trabajos existentes, a través del control de creencias, imágenes mentales y los diálogos internos

*Modificación de creencias* Las creencias tienen como característica que con frecuencia se autorrealizan, si una expectativa es positiva incrementa la probabilidad de hacerlo, asimismo las expectativas negativas disminuyen las probabilidades, esto hace que la disposición mental hacia uno mismo tenga influencia sobre la conducta

*Experiencia imaginada* Imaginar posibles soluciones a los problemas, influye en las acciones resultantes teniendo un efecto constructivo o destructivo

*Hablar con uno mismo* El diálogo interno debe generar una autocrítica constructiva y positiva, ya que estos modelos de pensamiento pueden influir en el éxito, la salud y longevidad entre otras cosas

Cuando un líder estimula, refuerza y facilita estas estrategias de autoliderazgo en sus seguidores y en los grupos de trabajo se convierte en Superlíder, puesto que fomenta la interdependencia dentro del grupo para minimizar su dependencia de agentes externos y garantiza el apoyo de la organización al proceso. Para garantizar el éxito en el funcionamiento de estos grupos, el superlíder contribuye

además a desarrollar su capacidad de *auto-establecimiento de metas, auto-observación, auto-evaluación, auto-retroalimentación y auto-refuerzo.*

El Superlíder debe darle al grupo el suficiente poder para que pueda cumplir estas funciones que son desempeñadas generalmente por personas clave de la organización. Además de la formación necesaria para que pueda desempeñarlas (Davis, 1999, Dubnn, 2000 y Manz, 1993)

### **APLICACION DEL SUPERLIDERAZGO**

Supuestos que permiten la aplicación y el ejercicio de este nuevo enfoque:

- Todos los individuos se autodingen en algún grado, pero no todos son autolideres eficaces
- El autoliderazgo eficaz se aprende
- El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización
- Las personas y el mundo que las rodean influyen entre si de manera reciproca
- El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones
- Una persona no debe dingir a otros si no se dinga a si mismo (Manz, 1993)

### **VENTAJAS**

Las ventajas de utilizar el superlíderazgo se presentan en lo laboral, individual y personal:

- En lo laboral, la relación empresa - empleados presenta una alta reciprocidad que beneficia a ambos

#### *CAPITULO 4: NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO*

---

- En lo individual, las personas que se autodirigen son en general más eficientes en su trabajo, tienen mayor probabilidad de ascender y de realizarse profesionalmente.
- En lo personal, las relaciones personales y familiares son mejores (López, 2001).

#### 4.5 COMPETENCIAS EMOCIONALES (1995)

En el ámbito empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional. Este concepto fue desarrollado por Daniel Goleman en 1995, quien la define como

“La capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones”

Para Goleman los líderes más sobresalientes tienen en común un alto nivel de inteligencia emocional

La inteligencia emocional aplicada al trabajo tiene cinco aptitudes básicas, divididas en personales y sociales

1. Autoconocimiento
2. Autoregulación
3. Motivación
4. Empatía
5. Habilidades sociales

Goleman define la aptitud emocional como:

“ La capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”

**Aptitud personal** Determinan el dominio de uno mismo. Comprende las tres primeras

**Aptitud social** Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las dos últimas

**Autoconocimiento**

Significa manejar el animo interior estar conciente de los estados internos, conocemos a nosotros mismos y hacer una evaluación exacta de nuestras debilidades y fortalezas

**Autorregulación**

Manejar el ánimo interior Controlar emociones e impulsos

**Motivación**

Utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones

**Empatía**

Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas

**Habilidades sociales**

Saber persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas con los demás, manejar bien las emociones con la otra persona e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales

Para Goleman estas aptitudes están íntimamente ligadas al éxito tanto profesional como personal, puesto que el factor a considerar no es el coeficiente intelectual, títulos y grados universitarios sino la inteligencia emocional que permite desarrollarnos en las empresas, obtener una posición satisfactoria y permanecer en las mismas, para ser considerados, obtener logros y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía (Anas, 1999, Dubnn, 2000 Goleman, 1995 y Vitor, 1999)

## **ESTILOS DE LIDERAZGO PROPUESTOS POR GOLEMAN (1995)**

Goleman, propone 6 estilos de liderazgo diferentes con un denominador común: el coeficiente emocional, con el cual pretende que los directivos sepan que estilo utilizar en una situación determinada

### ***Lideres coercitivos***

Demandan acatamiento inmediato. Tiene como competencias de la inteligencia emocional la orientación al logro, la iniciativa y el autocontrol. Este tipo de liderazgo funciona cuando hay crisis en la empresa, para remontar un negocio o con empleados conflictivos.

### ***Lideres directivos***

Motivan a la gente hacia su visión. Las competencias de la inteligencia emocional son la autoconfianza, empatía, y catalización del cambio. Este tipo de liderazgo funciona cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara.

### ***Lideres afiliativos***

Fomentan lazos afectivos y relaciones armónicas con la gente. Las competencias de la inteligencia emocional son la empatía y el desarrollo de relaciones de comunicación. Se puede utilizar en situaciones de estrés, cuando es necesario motivar al equipo o para mejorar las relaciones en el equipo.

### ***Lideres democráticos***

Crean consenso a través de la participación. Las competencias de la inteligencia emocional que utiliza son la colaboración, el liderazgo, y la comunicación. Se recomienda para fomentar un consenso o compromiso o para conseguir que empleados con talento aporten.

***Lideres imitativos***

Esperan excelencia y autonomía de su equipo. Las competencias de la inteligencia emocional que usan son: constancia, orientación al logro e iniciativa. Se utiliza para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y experimentado

***Lideres capacitadores***

Desarrollan a la gente para el futuro. Las competencias emocionales que usan son la empatía, y la conciencia emocional. Este tipo de liderazgo ayuda a los empleados a mejorar su desempeño o desarrollar su potencial a largo plazo.

**INVESTIGACIÓN**

Las investigaciones realizadas por Goleman sobre Inteligencia Emocional (Harvard Business Review de Marzo – Abril de 2000) a partir de una muestra de 3,871 ejecutivos de todo el mundo, indica que los líderes con los mejores resultados utilizan varios estilos de liderazgo en una misma semana dependiendo de la situación. Estos estilos analizados de forma individual parecen tener un impacto directo y real sobre el ambiente de trabajo de la empresa, división o equipo y a su vez sobre los resultados financieros.

Las investigaciones realizadas sobre liderazgo indican que 90% de la diferencia entre altos ejecutivos exitosos y otros con menos éxito se atribuye a la inteligencia emocional.

Los estudios realizados por Goleman han permitido observar que cuando los trabajadores utilizan su inteligencia emocional ayudan a crear una organización emocionalmente inteligente en la que todos los miembros adoptan la responsabilidad de aumentar su propia inteligencia emocional para utilizarla en sus relaciones con los demás y aplicarla en el conjunto de la organización.

#### **CAPITULO 4: NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO**

---

En este capítulo se expusieron algunos de los nuevos enfoques del liderazgo, los cuales, a pesar de tener diferentes maneras para influir en los trabajadores a fin de que puedan alcanzar las metas organizacionales, tienen en común un alto interés por las personas, por lo que tratan de destacar y desarrollar las capacidades y habilidades de éstas, muestran mayor preocupación por sus problemas y necesidades, establecen formas de comunicación directas y personales, utilizan un estilo democrático y participativo con el cual involucran a los empleados en la toma de decisiones además de potenciar la creatividad, innovación y trabajo en equipo. Finalmente, vemos que estos enfoques muestran un mayor desempeño y productividad, incrementan el nivel de eficiencia, hay niveles más altos de esfuerzo por parte de los seguidores, el ambiente de trabajo es más agradable y las personas se ven más satisfechas.

## CAPITULO 5

# ANALISIS Y CONCLUSIONES

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DEL LIDERAZGO**

Este análisis se realizará para determinar las diferencias y/o similitudes de las teorías expuestas en los capítulos anteriores.

Para este fin se seleccionaron 9 parámetros con los cuales se podrán observar las características de cada teoría

**PARÁMETROS**

Enfoque

Modo de dirigir

Capacidades y/o características

Relación líder – seguidor

Fuerzas motivacionales

Satisfacción laboral

Desempeño

Resultados y

Conclusión

Cabe mencionar que para la teoría de los rasgos, el análisis sólo contempla 4 de los nueve parámetros, debido a que no se pudo obtener información de los 5 restantes.

## 5.1 TEORÍA DE LOS RASGOS

### Enfoque:

Las dos teorías se basan en las características o rasgos que el líder posee y que le diferencian de los demás.

### Capacidades y/o características:

Las dos teorías identificaron algunas características que creían estaban presentes en los líderes, estas características son: inteligencia, actividad social, confiabilidad, gran originalidad, responsabilidad, status socioeconómico, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y autopercepción del nivel ocupacional.

### Resultados:

Stogdill (1948) encontró que los rasgos identificados no eran aplicables a todos los líderes.

Ghiselli (1966) encontró que la capacidad de supervisión, la motivación, la inteligencia, la motivación para la autoactualización, la seguridad en sí mismo y la decisión eran las características más significativas.

### Conclusión:

Aunque estas teorías han podido identificar ciertas características, no han podido encontrar evidencia de que las personas que destacan como líderes, cuenten con rasgos específicos que no poseen otras personas.

GRAFICA 5.1 ANALISIS COMPARATIVO DE LAS TEORIAS DE LOS RASGOS

TEORIA	TEORIA DE LOS RASGOS DE STOGDILL	TEORIA DE LOS RASGOS DE GHISELLI
ENFOQUE	Atribuye el éxito de los líderes a ciertas capacidades, habilidades y características de la personalidad	Se ha esforzado por identificar las características de los rasgos en las organizaciones formales orientadas a las tareas, y por determinar cuáles son las más importantes conforme se asciende por la jerarquía.
CARACTERÍSTICAS	Inteligencia Actividad social Confiabilidad Gran originalidad Personalidad Status socioeconómico	Inteligencia Habilidad de supervisión Iniciativa Seguridad en sí mismo Autopercepción del nivel ocupacional
RESULTADOS	Ciertas habilidades mínimas exigidas a todos los líderes están ampliamente distribuidas entre los no líderes	La capacidad de supervisión, la motivación para realizar, la inteligencia, la motivación para la autoactualización, la seguridad en sí mismo y la decisión eran atributos comunes a los dirigentes.
CONCLUSION	Los rasgos del líder que son necesarios y efectivos en un grupo dentro de una organización pueden ser por completo diferentes de los de otro líder en un ambiente distinto	Sus resultados sugieren que los rasgos de la personalidad varían desde muy importantes hasta sin importancia.

## 5.2 TEORIAS CONDUCTUALES

### Enfoque:

Las cinco teorías estudian la manera en que el comportamiento de los líderes afecta el desempeño y la satisfacción de sus seguidores.

### Modo de dirigir:

Tanto Ohio, Michigan y el Gnd de Blake y Mouton, mencionan dos dimensiones principales del comportamiento de los líderes que son similares en los tres casos (Ohio: Alta consideración, alta estructura, Michigan: Orientación al empleado y Orientación a la producción, Gnd: Preocupación por las personas y Preocupación por el trabajo). A diferencia de las teorías anteriores McGregor, clasifica a los líderes de acuerdo con dos estilos de administración: Autócrata Teoría X, y Participativo y Democrático Teoría Y. Likert, por su parte propone cuatro tipos de sistemas administrativos que van desde el autócrata y rígido (Sistema I) hasta el Sistema participativo y grupal (Sistema IV); estas dos teorías son en esencia similares, puesto que la Teoría X de McGregor correspondería a los sistemas I y II, de Likert, y la Teoría Y, corresponde a los sistemas III y IV de Likert.

### Capacidades y/o características:

Tanto los líderes de la U de Ohio como los de la U de Michigan, tienen características similares. A diferencia de las teorías anteriores los líderes de la Teoría X de McGregor controlan a los seguidores mediante el uso de la fuerza y la amenaza de castigo si no realizan un esfuerzo adecuado. Los de la Teoría Y, recalcan los procesos democráticos. Los líderes del Gnd van desde los que realizan el mínimo esfuerzo hasta los que hacen unión y fomentan el compromiso. Finalmente los líderes de la teoría de Likert van desde muy autócratas hasta los que tienen plena confianza en los seguidores.

**Relación líder – seguidores:**

Tanto Blake y Mouton como Likert muestran similitudes en sus relaciones, los primeros establecen relaciones en las cuales hay poco interés por las personas hasta relaciones con un elevado interés pasando por tres intermedios, así mismo las relaciones de Likert van desde muy escasa hasta intensa y abierta. En la Teoría X de McGregor el líder controla y dirige las actividades, mientras que el líder de la Teoría Y da oportunidad a los seguidores de alcanzar sus metas dirigiendo sus propios esfuerzos. Por último las relaciones de los líderes de Ohio y Michigan son similares tanto los que son considerados u orientados al personal como los que tienen alto grado de estructura o los que están orientados a la producción.

**Fuerzas motivacionales:**

Los líderes de McGregor, Likert Y Blake y Mouton motivan a sus seguidores de manera diferente. Para el primero el líder de la Teoría X motiva con dinero mientras que el de la Teoría Y motiva a sus seguidores dando libertad y dejando planear y decidir. Likert por su parte motiva con castigos y recompensas ocasionales, dejándolos participar, además de implicarlos en el establecimiento de los objetivos. Blake y Mouton motivan generando una atmósfera segura y cómoda, además de mostrar interés común. Las teorías de Ohio y Michigan no se consideran en este rubro por que no se encontró la información.

**Satisfacción laboral:**

En las cinco teorías se encontraron seguidores satisfechos laboralmente. En la U. de Ohio los líderes con un estilo alto tanto en creación de estructuras como en consideración provoca una mejor satisfacción laboral. Los líderes de U. de Michigan que se orientan al seguidor presentan una mayor satisfacción laboral. Los líderes de la Teoría Y de McGregor muestran mayor satisfacción laboral. Los de

Likert muestran mayor satisfacción laboral en el sistema IV. Y en el Grid la mayor satisfacción laboral se presenta en la matriz 5,5 y 9,9.

**Desempeño:**

En las cinco teorías el mayor desempeño se obtiene cuando los líderes ponen mayor atención en sus seguidores. En Ohio y Michigan los líderes más productivos son aquellos que se preocupan por sus seguidores. En el caso de McGregor los líderes de la Teoría Y (participativo y democrático) son más productivos. Para Likert se presenta una mayor productividad en los sistemas 3 (consultivo) y 4 (participación de grupo) y para Blake y Mouton la mayor productividad se presenta en las matrices 5,5 (preocupación mediana por la gente y la producción) y 9,9 (Interés más elevado en la gente y la producción)

**Resultados:**

Los resultados de los estudios de Ohio y Michigan señalan que no existe un estilo de liderazgo mejor, por lo tanto el estilo está en función de la situación. Para Blake y Mouton el enfoque o matriz 9,9 (administración en equipo) es el mejor debido a que mejora el desempeño, reduce el ausentismo y la rotación. En la teoría de McGregor la mayoría de los líderes tienden a actuar unas veces basándose en la Teoría Y y otras en la Teoría X. Finalmente en la teoría de Likert los líderes más efectivos son los que se centran en los empleados.

**Conclusión:**

Los resultados de la investigación no han sido contundentes puesto que las conductas del liderazgo adecuadas para una situación no lo son necesariamente en otra, lo que lleva a la conclusión de que no existe un estilo que pudiera considerarse como el mejor.

GRAFICA 52. ANALISIS COMPARATIVO DE LAS TEORIAS CONDUCTUALES

TEORIA	U DE OHIO	U DE MICHIGAN	TEORIA X y Y DE MCGREGOR	CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT	GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON
ENFOQUE	Trata de identificar los comportamientos importantes del líder para alcanzar las metas del equipo y las organizacionales.	Trata de identificar las relaciones entre la conducta del liderazgo, los procesos de grupo y las medidas de rendimiento del grupo en el contexto laboral.	Ve al hombre de dos maneras. Teoría X - hombre fijo e irresponsable, carente de iniciativa y resistente a los cambios. Teoría Y - hombre trabajador, responsable, capaz de tomar la iniciativa y dispuesto a los cambios.	Centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director.	Tratan de medir la preocupación de un administrador por las personas y su preocupación por el trabajo.
MODO DE DIRIGIR	Alta consideración Alta estructura de inicio	Orientado al empleado Orientado a la producción	Teoría "X" Autoritario Teoría "Y" Participativo-Democrático	SI: Explotativo - Autoritario SII: Benevolente - Autoritario SIII: Consultivo SIV: Participación de grupo	Interés por la gente Interés por la producción
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Considerado interés en el seguidor</li> <li>○ Crea un ambiente agradable de trabajo</li> <li>○ Dispuesto a ayudar</li> <li>○ Retribuye al seguidor</li> <li>○ Estructura de inicio</li> <li>○ Organiza - planea</li> <li>○ Coordina y controla las labores del seguidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ a los empleados</li> <li>○ Los alienta a participar en la toma de decisiones</li> <li>○ Se preocupa por el bienestar de estos</li> <li>○ Se asegura de que estén satisfechos</li> <li>○ a la producción</li> <li>○ Fija normas de productividad</li> <li>○ Organiza y presta estrecha atención a las labores de los seguidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teoría "X"</li> <li>○ Controlan utilizando la fuerza y la amenaza</li> <li>○ Teoría "Y"</li> <li>○ Democráticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI: Poca confianza en los seguidores</li> <li>SII: Confianza condescendiente</li> <li>SIII: Confianza sustancial</li> <li>SIV: Plena confianza en los seguidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M 1.1 Evitan problemas</li> <li>M 1.9 Generan una atmósfera segura y cómoda</li> <li>M 9.1 No consideran las necesidades de sus seguidores</li> <li>M 5.5 Buscan equilibrio</li> <li>M 9.9 Intentan establecer cohesión y compromiso</li> </ul>
RELACIÓN LÍDER SEGUIDOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Considerado</li> <li>○ Estrecha cooperación entre ambos</li> <li>○ Interés en el bienestar de los seguidores</li> <li>○ Estructura de inicio</li> <li>○ Se preocupa por cumplir las tareas dando ordenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ a los empleados</li> <li>○ Gran énfasis en el bienestar y motivación de los seguidores</li> <li>○ a la producción</li> <li>○ Mayor énfasis a la ejecución del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teoría "X"</li> <li>○ El líder dirige y los seguidores aceptan</li> <li>○ Teoría "Y"</li> <li>○ Crea el desafío y la oportunidad para que los seguidores empleen su talento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SI: Muy escasa</li> <li>SII: Escasa</li> <li>SIII: Moderada</li> <li>SIV: Intensa y abierta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M 1.1 Escaso interés en personas y prod</li> <li>M 1.9 Alto interés pers y bajo en prod</li> <li>M 9.1 Bajo int por pers y prod</li> <li>M 5.5 Cómodo int por pers y prod</li> <li>M 9.9 Int. elevado en Pers y prod</li> </ul>

<b>FUERZAS MOTIVACIONALES</b>			Teoría "X" Retribución económica Teoría "Y" El trabajo mismo Dando libertad de movimiento Otorgando la oportunidad de planear y decidir	SI Miedo y castigos SII Recompensas, temor y castigos SIII Recompensas, castigos ocasionales y participación SIV Plena confianza en los seguidores, participación en el establecimiento de objetivos	M 1.9 Atmósfera segura y cómoda M 9.1 Utilizan el poder M 9.9 Confianza e interés común
<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	L con alta consideración y alta estructura de inicio Mayor satisfacción	L orientado al empleado Mayor satisfacción	Teoría "Y" Mayor satisfacción Teoría "X" Trabaja sólo por dinero	SI Insatisfacción SII Satisfacción SIII Mediana satisfacción SIV Mayor satisfacción	M 1.1 Empobrecida M 1.9 Satisfachos M 9.1 Insatisfachos M 5.5 Mayor a M 9.9 Mayor a
<b>DESEMPEÑO</b>	L considerado Grupos de trabajo más productivos. Mayor motivación y menores índices de rotación. L estructura de inicio Mayores índices de conflictos y rotación y menor satisfacción laboral. Por lo general mejora la productividad a corto plazo.	L orientado al empleado Mayor productividad	Teoría "X" Preparación a reducir la productividad Teoría "Y" Mayor productividad	SI Productividad mediocre SII Productividad de regular a Buena SIII Buena productividad SIV Excelente productividad	M 1.1 Empobrecida M 1.9 Productividad baja por lo regular M 9.1 Eficacia en las operaciones M 5.5 Desempeño adecuado M 9.9 Altos niveles de productividad
<b>RESULTADOS</b>	L con alta calificación en estructura de inicio y consideración (alto- alto) tendían a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los seguidores	Los supervisores con buenos historiales de producción están orientados al empleado. Los supervisores de baja producción estaban más orientados a la producción.	La dirección según la teoría X, buscara la explicación a sus problemas culpando a la naturaleza de sus recursos humanos. Pero un estilo de dirección según la teoría Y, asume la responsabilidad de las actitudes de sus empleados.	Superen que una ordenación democrática hacia el liderazgo con el soporte y aliento ofrecido por el líder, tiende a mejorar la productividad elevada en el largo plazo.	Superen que el mejor líder es el que adopta el estilo 9.9, el cual es análogo a la alta consideración del estudio de Ohio
<b>CONCLUSIÓN</b>	El estilo basado en una gran consideración e inicio de estructura produce resultados positivos	Los líderes cuyo comportamiento está orientado al empleado muestran mayor productividad	Los resultados revelan que los programas tradicionales tienden a tratar al individuo en algunos casos en base a la teoría X y en otros a la Y	Encontró que aquellos administradores que aplican el criterio IV tenían un gran éxito como líderes	El enfoque de la administración en equipo (9.9) es redituable debido a que mejora el desempeño, reduce el ausentismo y la rotación de personal.

### 5.3 TEORIAS DE CONTINGENCIAS O SITUACIONALES

#### **Enfoque:**

Las cuatro teorías proponen que cada situación en particular debe de tener un estilo de liderazgo específico.

#### **Modo de dirigir:**

Las cuatro teorías proponen estilos de liderazgo diferentes, además de considerar de forma distinta la habilidad de los líderes para seleccionar el estilo de liderazgo por un lado en la teoría de Fiedler la eficiencia del líder se debe a su habilidad para adaptar el estilo a la situación. El líder de la teoría de Hersey y Blanchard obtiene un liderazgo eficaz al adaptar el estilo de acuerdo con la madurez de los empleados. Por su parte Vroom señala que una buena decisión tendrá como resultado un estilo de liderazgo apropiado a la situación. Finalmente House propone que la tarea del líder es crear un ambiente de trabajo adecuado para que los seguidores logren alcanzar las metas de la organización.

#### **Características:**

En las cuatro teorías los líderes muestran características distintas.

#### **Relación líder – seguidores:**

En cuanto a la relación que mantienen los líderes con los subordinados son diferentes en las cuatro teorías. Por un lado Fiedler considera la confianza y la aprobación como indispensables para que los subordinados sigan al líder. La teoría de House otorga a los subordinados apoyo material, técnico y psicológico además de recompensas para el logro de las metas planeadas. Vroom propone la participación y Hersey y Blanchard ofrecen una combinación de guía y apoyo.

**Fuerzas motivacionales:**

En las cuatro teorías las fuerzas motivacionales son diferentes para Fiedler puede ser por un lado la realización por la tarea y por el otro el establecimiento de relaciones interpersonales. Para House son las recompensas como el dinero, los ascensos, las labores interesantes, etc. Vroom por su parte señala que la motivación se determina por el valor que tenga para el seguidor llegar a una meta y la confianza que tenga de que su esfuerzo contribuye al resultado. Finalmente Hersey y Blanchard señalan que la motivación está en función de la disposición del seguidor para desarrollar una tarea.

**Satisfacción laboral:**

Tanto en la teoría de Fiedler como en la teoría de House la satisfacción de los seguidores en el desempeño de sus tareas fue mayor.

**Desempeño:**

En la teoría de Fiedler el desempeño fue más efectivo con los líderes de alto CTMQ, mientras que en la teoría de House el mejor desempeño se presenta en todos los estilos de liderazgo.

**Resultados:**

Los resultados de las investigaciones en las cuatro teorías indican que la productividad y la eficiencia aumentó en todos los casos.

**Conclusión:**

Las cuatro teorías sugieren que para que el líder sea eficiente debe adoptar más de un estilo de liderazgo.

GRAFICA 5.3 ANALISIS COMPARATIVO DE LAS TERORIAS DE CONTINGENCIAS O SITUACIONALES

TEORIA	DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER	MODELO SITUACIONAL HERSEY Y BLANCHARD	TRAYECTORIA - META DE HOUSE	MODELO TOMA DE DECISIONES DE VROOM
ENFOQUE	Sugiere que el estilo de liderazgo más efectivo es el basado en la combinación de tres variables de situación	Sugiere que el estilo de liderazgo que se seleccione debe tomar en cuenta la madurez de los seguidores y su nivel de preparación	Sostiene que los líderes más efectivos son aquellos que ayudan a los seguidores a lograr tanto las metas de la empresa como las personales	Señala que diversos grados de participación en la toma de decisiones son apropiados en situaciones diferentes
MODO DE DIRIGIR	Orientado al empleado Orientado a la tarea	Ordenar Persuadir Participar Delegar	L de apoyo L directivo L participativo L orientado al logro	Autócrata I Autócrata II Consultivo I Consultivo II De grupo
CAPACIDADES Y/O CARACTERISTICAS	L orientados al empleado establecen buenas relaciones interpersonales L orientados a la tarea no se preocupan por los seguidores	Da instrucciones Apoya Lider y seguidores participan en la toma de decisiones Brinda poca dirección y apoyo	Crea un buen entorno Da asesoría específica Consulta al tomar decisiones Establece metas desafiantes	
RELACION LIDER SEGUIDORES	L orientado al empleado crean lazos emocionales sólidos y positivos L orientados a la tarea mejoran las relaciones después de que se terminan las tareas	Orienta a los seguidores a la realización de tareas Aumenta la confianza y el respaldo Da apoyo y consideración Reduce el grado de apoyo y estímulo	Ofrecen apoyo psicológico y apoyo a las tareas, eliminan restricciones del entorno, dan reconocimiento en función del esfuerzo y desempeño	Muy escasa Escasa Escasa Moderada Intensa

<b>FUERZAS MOTIVACIONALES</b>	<p>L. orientado al empleado establecimiento y conservación de relaciones</p> <p>L. orientado a la tarea están motivados ante todo por la tarea</p>	<p>La disposición del seguidor por realizar una tarea</p>	<p>Recompensas como el dinero, labores interesantes, ascensos, oportunidades de progreso y desarrollo</p>	<p>se determina por el grado del deseo del seguidor por iniciar un cierto comportamiento y la probabilidad percibida de que este comportamiento haga que se materialice el resultado</p>
<b>SATISFACCION LABORAL</b>	<p>Los que califican al CTMQ en términos favorables, obtenían mayor satisfacción en sus labores</p>		<p>En los cuatro estilos se observó una mayor satisfacción laboral</p>	
<b>DESEMPEÑO</b>	<p>L. con alto CTMQ con probabilidad se desempeñaran de un modo más efectivo que los líderes con bajo CTMQ</p>		<p>L. Directivo mejor desempeño</p> <p>L. Apoyo elevación del desempeño</p> <p>L. O. al logro mejor desempeño</p> <p>L. Participativo mejor desempeño</p>	
<b>RESULTADOS</b>	<p>Líderes con baja calificación en el CTMQ, alcanzaban la máxima eficiencia en situaciones extremas</p> <p>Los líderes con alta calificación en CTMQ, lograban un éxito máximo en situaciones donde el líder contaba con poder e influencia moderados</p>		<p>Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo</p>	<p>una investigación descubrió que los líderes que encajaban muy bien en el modelo tenían seguidores con mayor productividad y satisfacción que los que concordaban poco con el</p>

<p><b>CONCLUSIÓN</b></p>	<p>Fiedler dice que los líderes orientados a las actividades tienen un mejor funcionamiento como tal en el intervalo I, II, III, VII y VIII (favorable y desfavorable). Los líderes orientados a las relaciones tienen un mejor rendimiento en IV, V, VI (moderado).</p>	<p>Hersey y Blanchard aconsejan que el estilo de liderazgo debe ajustarse según sea necesario para mantener la consistencia con los niveles reales de la madurez de los seguidores.</p>	<p>Los resultados de la investigación de House indican que los seguidores que llevan a cabo tareas muy rutinarias o tediosas señalan mayor satisfacción en el trabajo cuando el líder usa un estilo de apoyo. Los seguidores que realizan tareas no estructuradas son más productivos y están más satisfechos cuando el líder usa un estilo más directivo. Los líderes orientados al logro tienen poco efecto sobre el desempeño y la satisfacción laboral de los seguidores cuando estos realizan tareas rutinarias. Los líderes participativos tienen mayor efecto sobre el desempeño si los seguidores realizan una tarea no estructurada.</p>	<p>Se observó que los administradores generalmente utilizan una variedad de estilos, dependiendo de la situación. Sin embargo, concluyeron que la mayoría de los administradores serían más efectivos si fueran tanto más autocráticos como más participativos.</p>
--------------------------	--	---	---	---

## **5.4 NUEVOS ENFOQUES**

### **Enfoque:**

Los cinco enfoques ven a los líderes como los encargados de crear una visión y misión en los seguidores, de establecer expectativas desafiantes, desarrollar y mantener una imagen positiva de ellos en los seguidores, además de tener confianza y respeto por ellos. Aunque tienen el mismo enfoque presentan diferencias en cuanto a la manera de lograr la efectividad. Para el liderazgo transformacional el cambio y las mejoras se producen inspirando y motivando a los seguidores a cumplir las metas del líder. El liderazgo transaccional supone que los seguidores necesitan instrucciones específicas para realizar transacciones relacionadas con su trabajo. Goleman menciona que los líderes más efectivos tienen en común un alto grado de inteligencia emocional. El coaching o entrenamiento tiene como finalidad desarrollar el potencial de los seguidores de manera metódica, estructurada y eficaz. Finalmente el superliderazgo propone que cada empleado desarrolle sus motivaciones personales y potencialidades para lograr un desarrollo autodirigido.

### **Modo de dirigir:**

Los cinco enfoques dirigen a los seguidores de manera diferente. Los líderes transaccionales ayudan a identificar las acciones necesarias para lograr los resultados esperados. Los líderes transformacionales dirigen por medio de tres comportamientos en los seguidores: visión, establecimiento de marcos de referencia y manejo de impresiones. La inteligencia emocional de Goleman propone 6 estilos de liderazgo los cuales se pueden utilizar en una situación específica. El coaching o entrenamiento ayuda a aprender más que enseñar. Y finalmente el superliderazgo estimula a los seguidores a desarrollar la autodisciplina y el autocontrol para que estos participen de manera voluntaria en las tareas de la organización.

**Capacidades y/o características:**

Los líderes de los cinco enfoques muestran características distintas, los transformacionales deben tener habilidad para llevar a cabo cambios, deben ser carismáticos, inspiradores, estimular intelectualmente, etc los transaccionales son sensibles a los intereses inmediatos de sus seguidores y reconocen lo que estos desean conseguir Para Goleman los líderes deben tener autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social Los del coaching deben saber escuchar, tener humildad, amplitud de criterio, ser facilitadores, etc y los superlíderes deben orientar, coordinar y reforzar la autonomía de los seguidores

**Relación líder – seguidores:**

Tanto los líderes transformacionales como el coaching establecen relaciones de confianza con sus seguidores los líderes transaccionales establecen relaciones directas En la inteligencia emocional de Goleman y en el superliderazgo se hace hincapié en el trabajo en equipo por lo que desarrollan técnicas de comunicación eficaces

**Fuerzas motivacionales:**

Los cinco enfoques señalan factores motivacionales diferentes, por un lado los líderes transformacionales motivan a través de valores, símbolos y una meta compartida Los transaccionales motivan por medio de castigos y recompensas En la inteligencia emocional de Goleman la motivación es el logro como incentivo, el compromiso, la iniciativa el optimismo En el coaching la motivación es el aprendizaje Finalmente en el superliderazgo las fuerzas motivacionales son establecidas por cada individuo ya sea por recompensas físicas o mentales

**Satisfacción laboral:**

En los cinco enfoques se eleva la satisfacción laboral de los seguidores.

**Desempeño:**

En los cinco enfoques se observa que hay un mayor desempeño.

**Resultados:**

Los resultados de los cinco enfoques muestran mayor desempeño, mayor satisfacción, mas productividad, mayor eficiencia y ambientes de trabajo más agradables

**Conclusión:**

Aunque hay muy poca investigación sobre estos enfoques se observan mejores resultados en comparación con otras teorías o enfoques

Con este análisis se termina esta sección, faltando unicamente las conclusiones.

GRAFICA 5.4 ANALISIS COMPARATIVO DE LOS NUEVOS ENFOQUES DEL LIDERAZGO

TEORIA	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	INTELIGENCIA EMOCIONAL	ENTRENAMIENTO	SUPERLIDERAZGO
ENFOQUE	Un líder transformacional produce el cambio y mejoras dramáticas a través de la visión, inspiración y una preocupación intensa y sincera por el bienestar de los empleados, clientes y de la organización	Centra su atención en las transacciones interpersonales entre el líder y sus seguidores en donde este último se adhiere a las ideas o mandatos del líder a cambio de recompensas o formas de evitar el castigo	Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que se mantienen con los demás y con nosotros mismos	Es el entrenamiento continuo orientado a elevar al máximo el potencial	Enfoque derivado del L. tradicional que busca propiciar las condiciones para que cada empleado de la empresa desarrolle sus propias motivaciones y potencialidades logrando un desarrollo autodirigido
MODO DE DIRIGIR	Crean una visión Crean marcos de referencia Manejo de emociones	Recompensas continúen las Admón. Por excepción (activo) Admón. Por excepción (pasivo) Laissez faire	L. Correctivos L. Directivo L. Afiliativo L. Imiativo L. Democrata L. Capacitador	Técnica de dialogo basada en preguntas y reflexiones que provocan una visión absolutamente diferente de la problemática cotidiana, permitiendo impulsar y surtir hacia fuera las mejores respuestas del sujeto	Propicia las condiciones para que cada empleado desarrolle sus propias motivaciones y potencialidades a través de la autodisciplina y el auto-control
CARACTERÍSTICAS	Habilidad para llevar a cabo el cambio y la innovación y el espíritu empresarial, carisma, inspiración, estímulo intelectual y consideración personal	Reconocen lo que los seguidores desean conseguir por medio del trabajo, intercambian recompensas y es sensible a los intereses inmediatos de sus colaboradores	Suficiente motivación Resistencia a las frustraciones Empatía Habilidad social Manejo del estrés	Saber escuchar Humildad Amplio criterio Ser un facilitador Credibilidad confianza Responsable	Orientar Coordinar Reforzar autonomía
RELACION LÍDER SEGUIDORES	Crean confianza entre sus seguidores al contribuir a incrementar su eficacia propia y otorgándoles libertad para tomar las iniciativas	Relaciones directas Ofrece recompensas	Trabajo en equipo	Relación de confianza y confidencialidad entre el entrenador y el entrenado	El superlíder invita y motiva a los empleados a pensar por sí mismos sus propios intereses, metas y objetivos en torno a la organización
FUERZAS MOTIVACIONALES	Apeñen a los ideales y valores morales de sus seguidores inspirándolos a adoptar nuevas formas de pensar en problemas	Castigos Recompensas	Logro Compromiso Iniciativa Optimismo	Aprendizaje	Cada individuo establece para sí recompensas físicas o metales por el buen rendimiento

<b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	Mayor satisfacción	Mayor satisfacción	Mayor satisfacción	Mayor satisfacción	Mayor satisfacción
<b>DESEMPEÑO</b>	Niveles más altos de esfuerzo por los seguidores	Mayor desempeño	Mayor desempeño	Incrementa el nivel de eficiencia	Mayor desempeño, productividad y eficiencia
<b>RESULTADOS</b>	Estudios realizados en E. U. Canada y Alemania mostraron que eran más productivos		Las investigaciones indican que los líderes con los mejores resultados utilizan varios estilos de liderazgo en función de la situación de la empresa	Indican que incrementa el nivel de eficiencia, y el grado de motivación, desarrollo y fortalece el conocimiento, provoca mayor satisfacción personal	Redunda en mejores desempeños, mayor eficiencia y productividad y ambientes de trabajo más confortables
<b>CONCLUSIÓN</b>	Los líderes transformacionales tienen más probabilidades de excitar		Las investigaciones indican que el 90 % de la diferencia entre altos ejecutivos exitosos y otros con menos éxito se atribuye a la inteligencia emocional	No debe considerarse como una actividad menor puesto que produce resultados consistentes	

## CONCLUSIONES

En los capítulos anteriores se han revisado algunas de las teorías más significativas del proceso de liderazgo con las cuales se describe la manera en que los líderes influyen, orientan y guían a los seguidores

Entre las diferentes teorías que han intentado explicar el liderazgo se encuentran

*La Teoría de los Rasgos* que pretendía establecer rasgos generales del comportamiento humano, adoptando dos enfoques: en el primero se comparaban los *atributos* de quienes sobresalían como líderes y los que no, en el segundo se comparaban a los *líderes* eficientes con los no eficientes encontrando con esto algunas características comunes a los líderes como: inteligencia, actividad social, dominación, confiabilidad, autoconfianza, nivel de energía y de actividad, responsabilidad, iniciativa, conocimiento de la tarea, etc. A pesar de haber identificado estos rasgos, este enfoque se enfrentó con algunos problemas como es el que no todos los líderes poseen dichas características y más aún muchas personas que no son líderes poseen la mayoría o todas ellas, por lo tanto, no garantizan un liderazgo exitoso. Otro problema fue que al tomar en cuenta varios estudios, se encontraron resultados confusos, además de no tener correlaciones significativas entre los rasgos y el desempeño del liderazgo

Uno de los principales errores de este enfoque, es que no considero que el liderazgo implica una serie de relaciones con otras personas y tampoco tomo en cuenta la influencia de las tareas

Finalmente podemos ver que los resultados de este enfoque indican que los individuos con las características identificadas sólo tendrán mayor probabilidad de ejercer su liderazgo de manera efectiva, en comparación con aquellos que no las tienen

*La Teoría Conductual* se basa en el supuesto de que las conductas se pueden aprender, por lo tanto se les puede enseñar a las personas a dirigir las organizaciones. Esta teoría tiene dos orientaciones básicas: a) hacia las personas y b) hacia la producción. Debido a esto, describen clases muy amplias de conductas, pero suelen pasar por alto la naturaleza de la tarea que debe ejecutar el grupo. En esta teoría se puede ver que no hay interpretaciones claras sobre la relación entre el liderazgo y el medio ambiente.

Algunos de los resultados de estos enfoques muestran que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor, la eficacia de un estilo particular de liderazgo depende de cada situación en concreto, puesto que las conductas de liderazgo adecuadas para una situación no lo son necesariamente para otra.

Con estos resultados queda claro que no existe ningún estilo de dirección óptimo que garantice la eficiencia en todas las situaciones, lo que llevó a desarrollar teorías que incluían este aspecto de la situación como una variable relevante que puede impulsar o anular las características personales o la conducta del líder.

La conclusión general a la que llegaron estos enfoques es que lo ideal sería la dirección participativa centrada en el empleado, es decir, "dejar que el empleado participe de manera activa".

*Las Teorías Situacionales* buscan determinar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para hacer frente a una determinada situación. Este enfoque asegura que no existe una teoría única sobre el liderazgo puesto que cada teoría se enfoca en características distintas, para Fielder las características se determinan en función de la situación, House se basa en rutas para alcanzar los objetivos y en la obediencia de sus seguidores. Hersey y Blanchard se enfocan en los comportamientos de los líderes en diferentes situaciones, y Vroom por su parte vincula el grado y la forma de participación de los líderes en la toma de decisiones. Con esto vemos que estas teorías del

liderazgo se caracterizan por tener una preocupación hacia la eficiencia del líder. En estas teorías también observamos que para poder determinar el estilo apropiado es necesario tomar en cuenta tres variables: el líder, los subordinados y el ambiente de trabajo

Algunos de los estudios realizados sobre este enfoque demostraron que el liderazgo efectivo depende de la interacción entre los factores ambientales, la historia de la organización, la comunidad en la cual opera la empresa, las personalidades de los empleados, el clima psicológico del grupo, la influencia cultural y el tiempo que es necesario para tomar decisiones

La conclusión general a la que llegaron estos enfoques es que los líderes o dirigentes deben estar preparados para adaptar su estilo de dirección a los seguidores y a la situación

Los Nuevos Enfoques del liderazgo tienen en común que describen al líder como el actor principal a partir del cual van a surgir las conductas necesarias y esperadas por las empresas para que se puedan alcanzar los objetivos. Muestran una tendencia a pensar y actuar de manera más democrática y participativa, dando gran importancia al capital humano y al concepto de socialización, dirigen de manera más sensible, destacando el desarrollo de habilidades y actitudes que son necesarios en los seguidores a fin de ampliar y perfeccionar sus conocimientos, técnicas de comunicación, negociación etc. y así obtener los mejores resultados en sus equipos de trabajo. Por lo anterior es necesario que los líderes estén calificados y preparados para que puedan cubrir las necesidades de cada uno de sus seguidores tratando de incorporar las estrategias de dirección más adecuadas permitiendo flexibilidad en las actividades ante los cambios que se producen en la empresa

La conclusión general a la que podemos llegar con estos enfoques es que a pesar de que todavía hay pocos estudios realizados se observan mejores resultados

Algunos aspectos importantes que se pueden destacar al analizar la información sobre el estudio de las teorías del liderazgo son:

- Que estas teorías y/o enfoques tratan el liderazgo de manera diferente de acuerdo con el objetivo de su investigación
- Todos los modelos y enfoques del liderazgo tienen en común la preocupación por la eficiencia del líder
- Se observa una relación dual líder – seguidores (mando y obediencia), es decir, una persona es líder cuando hay una disposición de los demás a seguirlo debido a que puede proporcionar los medios para lograr los propios anhelos, deseos y satisfacer las necesidades
- Se establece que el liderazgo se basa principalmente en la influencia más que en las ordenes
- Para que el liderazgo sea efectivo se deben de seleccionar el estilo correcto de acuerdo con cada ocasión
- La función del líder debe ser apoyar y estimular a sus seguidores para que realicen adecuadamente su trabajo
- El líder debe ser capaz de observar lo que pasa en su medio y actuar de acuerdo con la situación
- Para ejercer el liderazgo es necesano transformar por medio de innovación, procesos creativos y cambios. Los cuales permitan desarrollar intelectualmente tanto a los líderes como a los seguidores, teniendo en cuenta que el cambio organizacional no sólo debe incluir la incorporación

de tecnologías sino que requiere también la creación de estrategias nuevas, así como de la modificación de rutinas en los procesos.

También es importante destacar que no existe un modelo único para ejercer un liderazgo eficaz por lo que el líder debe ser capaz de estudiar, analizar, identificar y poner en práctica un estilo de liderazgo que le permita orientar el esfuerzo humano hacia el cumplimiento de la visión, logrando el bienestar individual y grupal del personal, así como el logro de las metas organizacionales, teniendo en cuenta que cada estilo de liderazgo dependerá de la situación específica de cada empresa.

Las empresas por su parte deben preparar empleados capaces de dirigir equipos de forma eficiente y de liderar el trabajo de otros, con capacidad para desenvolverse en el entorno organizacional con habilidades sociales, autoconfianza, autocontrol, empatía, y de motivar las relaciones de cooperación que permitan desarrollar equipos multidisciplinarios que tengan la misma visión de la empresa, y de los procesos para lograr así una empresa competitiva.

Deben formular nuevas reglas y nuevas pautas de comportamiento para mejorar la capacidad de concretar de manera eficaz y eficiente las decisiones a tomar, con la finalidad de enfrentar los retos que demanda el entorno por lo que los líderes deben estudiar, analizar y poner en práctica situaciones que orienten el esfuerzo hacia el cumplimiento de la misión, lo cual implica tener capacidad de diseñar, aplicar y evaluar estrategias de cambio dentro de los procesos organizacionales y de esta manera mejorar la productividad y la satisfacción del individuo en el proceso de producción y desarrollo organizacional.

En general podemos decir que estos son algunos de los elementos necesarios para lograr un mejor desempeño laboral, por lo que es importante tenerlos en mente ya que pueden ser indispensables en el escenario laboral sobre todo si se dirigen equipos de trabajo.

Finalmente, el estudio de estas teorías me da la oportunidad de dar una opinión personal sobre las preguntas de investigación ¿ Son las características de las personas las que determinan su capacidad para conducir a un grupo? ¿O es la interacción de características personales, comportamientos, habilidades, conocimientos, actitudes y situaciones las que determinan su capacidad para conducir a un grupo? ante esto, considero que un líder puede tener características o rasgos innatos así como adquiridos, y que la combinación de todos los elementos arriba mencionados tienen importantes implicaciones en el ejercicio del liderazgo tanto a nivel individual como organizacional. A nivel personal, la interacción de estos elementos facilita en las personas su habilidad para resolver problemas, relacionarse, comunicarse con fluidez, tomar decisiones, saber escuchar, etc. Y a nivel organizacional, pueden contribuir en el diseño, aplicación y evaluación de las estrategias de cambio que permitan mejorar la calidad y aumentar la productividad.

La principal aportación de esta investigación fue la elaboración del análisis comparativo de las teorías expuestas, el cual presenta de manera clara la evolución histórica, las características, las técnicas, los procedimientos y resultados de cada teoría, los cuales considero debe tener presentes tanto el psicólogo industrial como todo aquel que tenga a su cargo la dirección de personas, puesto que les permitirá adaptar sus modelos de funcionamiento a la situación específica de cada organización.

También este análisis abre la posibilidad de profundizar sobre estas teorías ya sea estudiando, analizando o llevando a la práctica modelos nuevos o actualizados que orienten la formación de líderes.

**GLOSARIO**

**Autoliderazgo:** Conjunto amplio de estrategias centradas en las conductas y los pensamientos que utilizan las personas para influir sobre sí mismas.

**Automotivación:** Es la habilidad de dirigir las emociones para conseguir un objetivo esencial.

**Autoridad:** Derecho formal para hacer que las personas hagan algo o para controlar recursos.

**Carisma:** Capacidad para dirigir o influir sobre los demás, basándose en su encanto, magnetismo, inspiración y emociones personales.

**Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.

**Comunicación:** Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

**Compromiso:** Es aliarse a las metas del grupo u organización.

**Conducta de relaciones:** Medida en la que el líder recurre a la comunicación de doble o de múltiples vías, entre las cuales se pueden mencionar actividades como escuchar, estimular y proporcionar capacitación.

**Conducta de tarea:** Medida en la que el líder describe las obligaciones y las responsabilidades de un individuo o grupo.

**Confianza en uno mismo:** Certeza sobre el propio valor y facultades.

**Consideración:** Crear respeto mutuo y confianza con los seguidores.

**Disposición:** Medida en la que un miembro del grupo tiene la capacidad y la voluntad o confianza para realizar una tarea específica.

**Dominación:** Probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos o para todo tipo de mandatos

**Empatía:** Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

**Establecimiento de metas:** Es la fijación de objetivos de desempeño exitoso, tanto a largo como a corto plazo

**Estilos de liderazgo:** Es un patrón típico de conducta que observa un líder con el fin de influir sobre sus empleados para que se alcancen las metas de la organización

**Estilo de liderazgo centrado en los empleados:** Forma de gestión que consiste en alentar a los trabajadores a participar en la toma de decisiones y en cerciorarse de que estén satisfechos con su trabajo

**Estilo de liderazgo centrado en la producción:** Forma de gestión que establece normas, organiza y vigila estrechamente el trabajo de los empleados, el cumplimiento de los programas de producción y estimula el logro de los resultados

**Estilo de liderazgo considerado:** Forma de gestión caracterizada por las muestras de interés en el bienestar, las condiciones y la comodidad de los empleados

**Estilo de liderazgo de creación de estructuras:** Forma activa de planear, organizar, controlar y coordinar las actividades de los subordinados

**Estructura de tarea** Nivel de estructura contenido en las tareas del trabajo.

**Factores contingenciales:** Variables que influyen en la adecuación de un estilo de liderazgo

**Habilidad de conceptualización:** Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones como lo exigen por ejemplo los planes a largo plazo

**Habilidades de equipo:** Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

**Habilidad humana:** Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo

**Habilidad técnica:** Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica

**Influencia:** Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.

**Iniciativa:** Disposición para aprovechar las oportunidades.

**Liderazgo:** Capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas para alcanzar las metas de la organización

**Liderazgo carismático:** Los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando observa ciertas conductas

**Liderazgo Tradicional:** El líder es legitimado porque él o los miembros de su clase o familia siempre han sido reconocidos como líderes.

**Liderazgo transaccional:** Motiva o guía a los seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y de las actividades.

**Liderazgo transformacional:** Produce el cambio y mejoras dramáticas a través de la visión, inspiración y una preocupación intensa y sincera por el bienestar de los empleados, clientes y de la organización.

**Manejo de conflictos:** Negociar y resolver desacuerdos.

**Rasgos del líder:** Características personales que distinguen al líder de sus seguidores.

**Relaciones Interpersonales:** Es la habilidad de producir sentimientos en los demás.

**Relaciones personales:** Personas que tienen fe y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas.

**Responsabilidad:** Personas que pueden persistir en cualquier trabajo que les es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar.

**Superlíder:** Líder que guía a los demás para que se autodinjan.

**Teorías conductuales:** Se centran en el comportamiento del líder en el desempeño de sus funciones.

**Teorías de los rasgos:** Busca establecer pautas generales del comportamiento humano buscando generalizar los rasgos como un factor fundamental en el liderazgo

**Teorías situacionales:** Sostienen que los estilos del líder deben ajustarse a las necesidades de la situación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adair, J. (1978) El liderazgo basado en la acción, México McGraw-Hill
- Arias, F. (1999) Administración de recursos humanos, México Tnlas
- Ayala, A. (1998) El liderazgo Natural vs el liderazgo adquirido por parte de la alta dirección en el proceso de calidad, Tesis de Licenciatura, Iztacala México UNAM.
- Bounds, G. y Woods J. (1998) Supervisión, México Thomson Editores.
- Browne, G. (1958) El estudio del liderazgo, Buenos Aires Paidos
- Brunet, L. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones, México Tnlas.
- Chiavenato, I. (1988) Administración de recursos humanos, México McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1993) Administración de recursos humanos, México McGraw-Hill
- Daft, R. (2000) Teoría y diseño organizacional, México Thomson Editores
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999) Comportamiento humano en el trabajo, México McGraw-Hill
- Deluga, R. y Souza, J. (1991) "The effects of transformational and transactional leadership styles on the influencing behaviour" en Journal of Occupational & Organizational Psychology, 64 ( 1) pp49. 7p
- Dessler, G. (1979) Organización y administración Colombia Prentice-Hall
- Dubrin, A. (2000) Fundamentos de administración, México Thomson

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

**Escribá E.** (2001). Coaching. [Artículo de Internet]. en <http://www.comunicaciónobjetiva.com/coaching-Frame.htm>.

**Fiedler, F.** (1985) Liderazgo y administración Efectiva. México Trillas.

**Freemont, E.; Kast, E. y Rosenzweig** (1990) Administración en las organizaciones. México McGraw-Hill

**Galván, J.** (1990) Tratado de administración general. México Trillas

**Gama, E.** (1992) Bases para el análisis de puestos. México Manual Moderno.

**García, M.** (2000) Tipos de liderazgo [Artículo de Internet]. en <http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/Tipos.html>

**Gibson, P., Ivancevich, M. y Donnelly, L.** (1990) Organizaciones, conducta, estructura, proceso. México McGraw-Hill

**Ginebra, J.** (1991) El liderazgo y la acción, mitos y realidades. México McGraw-Hill

**Goleman, D.** (1995) Inteligencia emocional. México Vergara Editores

**Goleman, D.** (2000) Se impone el liderazgo femenino Harvard Business Review  
Marzo – Abril

**Guiot, J.** (1985) Organizaciones sociales y comportamientos. Barcelona Herder

**Gutiérrez, O.** (1999) El reto del liderazgo [Artículo de Internet] En <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierrez.pdt>

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

**Hellrlegel, D. Slocum, y Woodman, (1998).** Comportamiento organizacional. México: International Thompon.

**Herbert, G. (1987)** Administración. México McGraw-Hill

**Hicks, H. (1987)** Administración. México McGraw-Hill

**Hodgetts, R. y Altam, S. (1992)** Comportamiento en las organizaciones. México: Mcgraw-Hill

**Hollander, E. (1976)** Pnncipios y métodos de psicología social. Buenos Aires: Amorrortu.

**Huse, E. y Bowditch, J. (1973)** El comportamiento humano en la organización. México: Fondo educativo Interamericano

**Koontz, H. (1979)** Curso de administración moderna. México McGraw- Hill

**Koontz, H. (2000)** Planeación [Artículo de Internet] En <http://www.infohoteleros.com/a12/trabajospracticos>

**Kreitner, R. y Kinicki, A. (1998)** Psicología social. México McGraw-Hill

**López, C. (2001)** Aproximación al Superliderazgo [Artículo de Internet] En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/No%205/superliderazgo.htm>

**Manz, C., Sims JR. y Henry P. (1991)** "Superleadership beyond the Mit of heroic leadership" Organizational Dynamics 20 (4) pp 18

**Manz, C. (1993)** El Superliderazgo. Barcelona Paidós

- Megginson, M.** (1988). Administración: grupos y aplicaciones. México: Continental.
- Montaño, F.** (2000). Liderazgo, Administrate Hoy, 72, pp. 22-27
- Napier, R.** (1998). Grupos: teoría y experiencia. México: Trillas.
- Popper, Micha, Mayseless, Ofra, Castelnuovo, Omri,** (2000) "Transformational leadership and attachment". Leadership Quarterly, Summer 2000, 11 (2), pp.267.
- Robbins, S.** (1987) Comportamiento organizacional, México Prentice -Hall.
- Robbins, S.** (1994) Comportamiento organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México Prentice Hall
- Rodil, F.** (1979) Conceptos fundamentales sobre la organización México Trillas
- Rodriguez, M.** (1988) Liderazgo desarrollo de habilidades directivas. México: Manual Moderno
- Rubio, J.** (1986) "Estudio empírico sobre la validez del modelo de la contingencia de Fiedler" en Psicología general y aplicada 41(3) pp 603- 614. España
- Schermerhorn, J.** (1987) Comportamiento en las organizaciones. México Interamericana
- Schein, E.** (1982) Psicología de la organización. México Dossat
- Stogdill, R.** (1974) Handbook of Leadership New York Free Press
- Terry, G.** (1990) Principios de administración México C E C S A

Varela, M. (1996). Liderazgo. México: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología, UNAM.

Vitor, G. (1999) Inteligencia emocional. [Artículo de Internet]. en <http://nmdes.com/nivelio/articulo/1001.html>

Weber, M. (1981) Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica.

Wofford, C. y Goodwin, V. (1998). "A field study of cognitive approach to understanding transformational and transactional" . Leadership Quarterly, 9 | ( 1) pp 55.

