



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

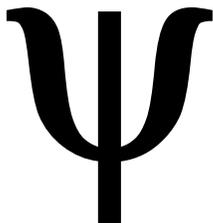
APORTACIONES AL LIDERAZGO EN
LA ORGANIZACIÓN:
UNA REVISIÓN DOCUMENTAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A
SERGIO ARMANDO SANDOVAL
RODRÍGUEZ

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. JAIME ÁNGEL GRADOS ESPINOSA

REVISOR DE TESIS:
MTRA. MA. DEL CARMEN GERARDO PÉREZ



CIUDAD UNIVERSITARIA,

2006



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.

Un respetuoso agradecimiento a los profesores que conformaron el grupo de sinodales: Dr. Darvelio Castaño, Mtra. Silvia Guadalupe Vite, Mtra. Ma. del Carmen Gerardo y la Lic. Isaura Elena López, por sus contribuciones, tiempo y esfuerzo para este trabajo.

Mi agradecimiento y admiración al Mtro. Jaime Ángel Grados por su apoyo, consejos, tiempo y ejemplar profesionalismo, que dedicó a este presente trabajo. Gracias.

A la UNAM y en especial a todos mis maestros de la Facultad de Psicología, por mi formación de la cual estoy agradecido y de generar el amor que hace hablar a mí espíritu.

Un reconocimiento a Maribel Vizcaya, Santiago Hernández, Rosario Alcayde, Sandra Martínez, Pablo Ortiz por su invaluable influencia que contribuyó a hacer realidad el presente trabajo.

Expreso un sincero agradecimiento a mis amigos: Alejandra Bautista, Alejandra Sánchez, Alejandra Landeros, Erica Anguiano, Verónica González, Koreysi Flores, Ingrid Cabrera, Luis Medrano, Vicente González, Fernando Pérez y Alberto Rangel, por todo el apoyo moral y sobre todo por su amistad.

A mis padres: Armando y Concepción, por la oportunidad que me han dado de vivir, su apoyo y el cariño que siempre me han brindado. Los quiero mucho.

A mis hermanos: Ma. del Rosario, Jessica Rosario, Francisco Javier, Gerardo David, Ignacio Alberto por su cariño, apoyo que me han brindado a lo largo de este camino, y por compartir esto conmigo. Gracias.

México, D. F a 15 de Febrero de 2006.

Sergio Armando Sandoval Rodríguez.

ÍNDICE

APORTACIONES AL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN UNA REVISIÓN DOCUMENTAL

	Página
Introducción	3
Capítulo 1 Liderazgo	7
1.1 Concepto de liderazgo	7
1.2 Diferencia entre líder y jefe o gerente	8
1.3 Diferencia entre seguidor y subordinado	9
1.4 Relación entre líder y seguidor	11
1.5 Tipos de liderazgo	11
Capítulo 2 Enfoques teóricos del liderazgo	14
2.1 Teoría del gran hombre	14
2.2 Teoría de los rasgos (1940-1950)	14
2.3 Estilos de liderazgo (1939)	16
Capítulo 3 Enfoques conductuales	18
3.1 Universidad del estado de Ohio, <i>factores de liderazgo</i> (1940-1950)	18
3.2 Universidad de Michigan, <i>el estilo continuo</i> (1947)	21
3.3 Universidad de Harvard, <i>tipos de líderes de grupo</i>	22
3.4 Relaciones entre los enfoques de Ohio, Michigan y Harvard	23
3.5 Teoría "x" y teoría "y" de <i>Douglas McGregor</i> (1957)	24
3.6 Teoría del Grid administrativo de <i>R. R. Blake y J. S. Mouton</i> (1964)	27

Capítulo 4 Enfoques situacionales	31
4.1 Modelo de contingencia de <i>Fred Fiedler</i> (1967)	31
4.2 Modelo situacional o ciclo de vida de <i>Paul Hersey y Kenneth Blanchard</i> (1969)	35
4.3 Modelo trayectoria meta de <i>Robert J. House</i> (1974)	38
4.4 Teoría del liderazgo participativo de <i>Víctor Vroom y Arthur Jago</i> (1973)	41
4.5 Modelo tridimensional (D-3) de <i>William J. Reddin</i> (1974)	45
Capítulo 5 Desarrollos contemporáneos del liderazgo	54
5.1 Sustitutos y facilitadores del liderazgo de <i>Steven Kerr</i> (1978)	54
5.2 Liderazgo trasformador y transaccional de <i>Bass</i> (1985)	56
5.3 Súper liderazgo de <i>Manz Charles C. Henry P. y Sims Jr</i> (1989)	59
5.4 Liderazgo centrado en principios de <i>Stephen R. Covey</i> (1993)	65
5.5 El nuevo liderazgo de <i>Orlando Clúa y cols.</i> (2002)	73
5.6 El líder resonante de <i>Daniel Goleman y cols.</i> (2002)	84
5.7 Principios básicos de D.O	106
5.7.1 Modelo High Performance Organization (2005)	114
5.7.2 Enfoque de intervención del cambio planeado	119
Capítulo 6 Propuesta del modelo desarrollo de líderes auténticos	120
6.1 Introducción	120
6.1.1 Fases que integran la propuesta de intervención del modelo	121
Conclusiones	127
Bibliografía	132
Anexo 1	136
Anexo 2	139
Anexo 3	142
Anexo 4	145
Anexo 5	149

Introducción

El líder es aquel que logra tener una visión anticipada de lo que va a suceder con el grupo, es el que ejerce el liderazgo, tiene la capacidad de motivar, modificar, delegar, inspirar, facultar, recompensar, influenciar, enseñar y dirigir a su grupo hacia metas que ofrezcan reto, que sean alcanzables y observables.

El trabajo del líder es crucial para el éxito de cada organización. Su principal función es la de un servidor que permite que sus seguidores obtengan satisfacciones que, de lo contrario, no estarían a su alcance., a cambio, sus seguidores lo respaldan para obtener las metas. Fomenta el crecimiento de sus seguidores y crea un entorno donde el trabajo de uno es la suma del trabajo de varios. Otorgando claridad en sus objetivos y los medios para lograrlo a través de estrategias y alternativas creativas para lograr las metas.

La capacidad del líder es aceptada actualmente como un elemento vital en el desarrollo de las organizaciones, de ahí la importancia que se le ha dado al estudio del liderazgo.

Es partir de 1940 a la fecha cuando se empezaron a hacer estudios de liderazgo y se demostró que es posible acelerar el desarrollo del liderazgo, en base a una capacitación, al enterarse las organizaciones de este hallazgo, se han preocupado por ir formando líderes.

Esta tesis es una revisión documental que concentra las aportaciones más importantes y reconocidas en el terreno del liderazgo empresarial. (Que facilitan la integración de los componentes principales del liderazgo al contener modelos que explican la conectividad y funcionalidad en la actualidad., conocimiento que se encontraba aislado y que impedía contar con una visión actual sobre el tema y que aquí se articula, facilitando de esta manera el acceso a la información).

Mi planteamiento, por tanto, no se limita a una sola ideología o manera de pensar acerca del liderazgo, que corra el riesgo de pensar que solo existe un camino a seguir, sino que habré las puertas e invita a pasar y a poner en práctica una maravillosa diversidad de conocimientos.

La presente tesis es importante porque posibilita a la persona que este dentro o fuera de una organización o institución, obtener un talento y demostrarlo al obtener mejores resultados con y a través de su gente, así como ayudar a aquellas personas a obtener futuras oportunidades dentro de la jerarquía organizacional.

Al colaborar en la actualización y renovación de uno de los temas más controvertidos y de grandes dimensiones al que llamamos liderazgo y esto ayuda a formar y ser mejores líderes dentro de las organizaciones, tomando como base que el liderazgo ejercido en beneficio de nuestros semejantes, es la base de la supervivencia de la raza humana y por ende de nuestras organizaciones el trabajo, por sí mismo encuentra una justificación válida.

El objetivo del presente trabajo es dar un panorama del liderazgo en la organización, así como presentar las aportaciones consideradas como más relevantes en la actualidad, con la finalidad de tener un conocimiento actual del tema, que permita crear un criterio del liderazgo en la organización.

Estoy convencido que el presente trabajo es de gran utilidad, no solo a los psicólogos que nos dedicamos al área industrial, sino a todo aquel que ostenta una posición de liderazgo dentro de una organización, sin importar la disciplina a la que pertenezca.

La información será presentada en orden cronológico y de acuerdo al siguiente criterio:

En el primer capítulo, se exponen algunas definiciones de liderazgo, se hace la diferenciación entre líder y jefe, así como la diferencia existente entre un subordinado y un seguidor. La relación existente entre el líder y el seguidor. Y los tipos de liderazgo más comunes, cualitativo, financiero, burocrático, militar, político, religioso, global neoliberal y el empresarial, del cual se fundamenta la presente tesis.

En el segundo capítulo, se exponen los enfoques teóricos del liderazgo que fueron el punto de referencia para el estudio de liderazgo, tales como: la teoría del gran hombre, el modelo de los rasgos y los estilos de liderazgo.

En el tercer capítulo, se exponen los enfoques conductuales que surgen de los estudios realizados en de la Universidad del estado de Ohio, Universidad de Michigan, Universidad de Harvard y se hace una relación entre estos estudios, así como también, se presentan las teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor y el Grid administrativo de Blake y Mouton. Que parten de la premisa de que las conductas pueden ser aprendidas y enseñadas a las personas para dirigir mejor a las organizaciones.

En el cuarto capítulo, se exponen los enfoques situacionales (Modelo de contingencia de Fiedler., Modelo Situacional de Hersey y Blanchard., Modelo de Trayectoria meta de House., Teoría del liderazgo participativo de Vroom., Modelo Tridimensional de W. J. Reddin., que encaminaron su investigación a descubrir las variables que permiten que ciertas características y conductas del liderazgo sean efectivas en una situación determinada.

En el quinto capítulo, se presentan los desarrollos contemporáneos del liderazgo (Sustitutos y facilitadores del liderazgo de Steven Kerr., Liderazgo transformador y transaccional de Bass., Súper liderazgo de de Manz., Liderazgo centrado en principios de Covey., El nuevo liderazgo de Clúa y cols., El líder resonante de Goleman y cols.)

En el sexto capítulo, está integrado por una propuesta de intervención de liderazgo que esta fundamentada en los principios del Desarrollo Organizacional, donde el D.O es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones, clima organizacional, tomando como punto de partida a las personal y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.

Este **enfoque de intervención del cambio planeado**, centra su atención en las estrategias de intervención que el consultor o agente de cambio (Líder) utiliza al aplicar una teoría o modelo de cambio en la vida de una organización y el **modelo de diagnóstico para una intervención organizacional H.P.O** (High Performance Organization) centra su atención al papel que juega un líder como agente de cambio y los cuales fueron propuestos.

Capítulo 1

Liderazgo

1.1 Concepto de liderazgo

El término líder viene del inglés *leader* “guía, cabecilla, dirigente, o conductor”, derivado del verbo *lead* “conducir o dirigir”, por lo que *leader* es aquel que conduce a otros y en términos generales cualquier individuo que influye sobre otros. De aquí surgió el concepto de “liderazgo”, utilizado como sinónimo de mando, tratándose de un atributo de ciertas personas, algunas de las cuales, son jefes formales y otras no (Nelligan, 1999).

Reddin W. J. (1974) define al líder como “Persona vista por otros como responsable fundamental por el logro de los objetivos del grupo”.

Siliceo A. (1997) define líder como “ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”. Donde “influencia” es la energía y el proceso que moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo. “Fin valioso” significa que el objetivo a lograr ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo.

Goleman., Boyatzis., y Mckee. (2002) definen líder como “el líder auténtico no se distingue por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás”.

Hellriegel (1999) define liderazgo como “el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta”.

Dilts (1998) define liderazgo como “la capacidad para influir a otras personas para la consecución de algún objetivo o conseguir que otros hagan las cosas”.

Goleman y cols. (2002) definen liderazgo como “la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo”.

Existe en la actualidad una gama muy amplia de definiciones del concepto líder, sin embargo, todo indica que el líder es la persona que ejerce el liderazgo y liderazgo es el proceso mediante el cual se llega a ser líder.

1.2 Diferencia entre líder, jefe o gerente

Reddin (1974) define gerente como “Persona que ocupa una posición en una organización formal., es responsable por el trabajo de por lo menos una persona más y tiene autoridad formal sobre esa persona”.

Bennis (1985) hace referencia a liderazgo como una habilidad que el gerente que desea hacer un esfuerzo sustancial puede aprender.

Para sobrevivir en el siglo XXI se necesita una nueva generación de líderes, no de gerentes. La distinción es importante. Los líderes conquistan el contexto: el entorno volátil, turbulento y ambiguo que a veces busca conspirar contra nosotros y que seguramente nos sofocará si lo dejamos, en tanto que los gerentes, se rinden ante él.

Bennis (1985), dice que la diferencia que hay entre líderes y gerentes es la misma que hay entre los que dominan el contexto y los que se rinden. También hay otras diferencias y son sumamente importantes:

- ψ **El gerente administra.**, el líder innova.
- ψ **El gerente es una copia.**, el líder es un original.
- ψ **El gerente conserva.**, el líder desarrolla.
- ψ **El gerente se concentra en sistemas y estructura.**, el líder se concentra en las personas.

- ψ **El gerente se vale del control:** el líder inspira confianza.
- ψ **El gerente tiene una perspectiva de corto rango.,** el líder tiene una perspectiva de largo alcance.
- ψ **El gerente pregunta cómo y cuándo.,** el líder pregunta qué y por qué.
- ψ **El gerente siempre fija la vista en las utilidades.,** el líder mira el horizonte.
- ψ **El gerente imita.,** el líder origina.
- ψ **El gerente acepta el estado actual de las cosas.,** el líder lo desafía.
- ψ **El gerente es el clásico buen soldado.,** el líder es la persona que no depende de nadie.
- ψ **El gerente hace bien las cosas.,** el líder hace las cosas que se deben hacer.

El puesto no hace al líder, liderazgo exige algo más que un simple nombramiento de gerente o jefe, requiere de una serie de habilidades o características, es decir, de autoridad personal que se conoce como carácter. Ese conjunto de dotes personales indispensables para el manejo correcto del poder.

En todas las organizaciones se encuentran individuos dotados de liderazgo natural que ejercen poder informal sin ningún nombramiento oficial, dominando y dirigiendo esos pequeños grupos de amigos

1.3 Diferencia entre subordinado y seguidor

Nelligan (1999) para ser “lidercillo” basta montar un pequeño negocio y encontrar unos cuantos empleados quienes a partir de ese día, serán tus subordinados., pero para ser un líder auténtico, hay que tener seguidores, quienes se dan a conocer por las siguientes características.

- ✓ Además de quererte, el auténtico seguidor suele admirarte.
- ✓ El que te sigue te respeta y entre más te respeta más te seguirá.
- ✓ Cuando un seguidor te respeta mucho, intentará imitarte.
- ✓ A diferencia de los subordinados, los seguidores son muy leales.

- ✓ Los seguidores tienden a confiar y creer en sus líderes.
- ✓ El seguidor obedece a su líder, no por el temor, sino por respeto.
- ✓ A diferencia del subordinado, el seguidor se somete libremente a la autoridad de su líder.
- ✓ En algunos casos, la admiración que siente el seguidor por su líder es tan intensa que parece devoción.
- ✓ El seguidor ve a su líder con consideración.
- ✓ El seguidor toma en cuenta todo lo que dice su líder.
- ✓ Algunas veces los seguidores anticipan los deseos de su líder.
- ✓ Los seguidores acatan libremente las órdenes de su líder, sin ninguna obligación.
- ✓ Si los seguidores le sirven a su líder, es porque reconocen que él también es su servidor.
- ✓ El seguidor trabaja por su líder con gusto, no porque se le ordena sino porque le encanta hacerlo.
- ✓ Aparte de obedecer a su líder, los seguidores lo cuidan, lo protegen de todo y todos.
- ✓ Los seguidores se identifican con su líder, su organización y las metas grupales.

Para ser líder auténtico no basta con tener subordinados, hay que tener seguidores, sin los cuales nadie puede presumir de liderazgo. Pero la mera verdad, la gente no sigue a cualquiera. Para tener seguidores tienes que ganártelos, lo cual no es nada fácil (Nelligan, 1999).

1.4 Relación entre líder y seguidor

Los líderes se convierten en parte integral de una organización, grupo o equipo sólo luego de demostrar su valor a sus seguidores. Sus recompensas pueden ser económicas o psicológicas.

Las personas suelen buscar liderazgo aún cuando no hay recompensas económicas como es el caso de algunos dirigentes sindicales, religiosos o estudiantiles y a su vez, los seguidores buscan a su líder sin obtener alguna recompensa económica.

Los líderes reciben autoridad de los seguidores porque éstos los aceptan como tales. Para mantener una posición de liderazgo, una persona debe permitir que otros obtengan satisfacciones que, de lo contrario, no estarían a su alcance. A cambio, ellos satisfacen la necesidad de poder y lo respaldan para obtener las metas de la organización (Hellriegel, 1999).

1.5 Tipos de Liderazgo

Definición

Los tipos de liderazgo se refieren a los ambientes y espacios donde éstos se desarrollan a diferencia de los estilos que se refieren a la forma en la que éstos se ejercen (Gamaliel del Real, 2003).

Nelligan (1999), de los diferentes tipos de liderazgo que existen, presenta una muestra de ocho que considera como los más significativos en la actualidad, estos son: *cualitativo, financiero, burocrático, militar, político, moral y religioso, empresarial, y global neoliberal.*

Liderazgo cualitativo tiene el firme propósito de ganar mercados y mejorar en las empresas, mejorar la calidad competitiva de los productos, servicios, precios,

sistemas de supervisión, capacitación de personal y mejorar normas e ideología laboral, entre los más importantes.

El liderazgo financiero tiene como misión cuidar la estabilidad de las empresas y que estas no vayan a quiebra, las características principales son: el buen uso y proyección de los recursos presupuestales, administrativos, financieros, la tendencia prevenirlos principalmente.

El liderazgo burocrático se ubica en instituciones gubernamentales, tiene como principales características: centrar la toma de decisiones, darle mayor importancia a las relaciones que a los resultados, fincar sus estrategias de manera autocrática y vertical, implementar acciones con poca creatividad e innovación y estar muy asociados a la política y es presa fácil de actos corruptos.

El liderazgo militar es uno de los antiguos y es propio de los sistemas militares, se distingue por: tener estructura completamente piramidal, autoridad centralizada de tipo autocrático, tener un código de honor tradicional donde la lealtad y el servicio a la patria es el motivo principal de su existencia, ya que en el se valora más la disciplina y la obediencia que la iniciativa y cuando se falta a ellas, se aplican sanciones severas.

El liderazgo político es utilizado para ocupar y mantener el poder. Tres son las características que lo distinguen principalmente:

Primero, el líder se apoya en un partido que lo presenta y promueve ante la ciudadanía, por lo general, con su partido mantiene fuertes lazos de lealtad.

Segundo, sostiene su influencia en la sociedad y su popularidad en base a campañas publicitarias, lo que hace que se preocupe demasiado por su imagen.

Tercero, este tipo de liderazgo sostiene su actividad y fuerza principalmente en los fondos públicos, aportaciones privadas y en la gestión pública.

El liderazgo moral y religioso en factores de influencia emocional y ética, que están relacionados con: la fe, la salvación, el amor, la culpa, la esperanza, las ideas religiosas y los valores éticos. Este tipo de liderazgo se sustenta básicamente en la fuerza y autoridad moral.

El liderazgo empresarial es el que desarrollan las personas que están comprometidas, con los aspectos de: negocios, gerenciales, empresariales, de comercios, industrias y cámaras empresariales.

El liderazgo global neoliberal se utiliza para encabezar tendencias socioeconómicas mundiales, que se distinguen por apoyar., sistemas de libre mercado, inversión extranjera, descentralización económica que produzca mayores ganancias a menores costos, el impulso a la empresa sin fronteras y la fusión de grandes empresas mundiales.

Capítulo 2

Enfoques teóricos del liderazgo

2.1 Teoría del gran hombre siglo XIX y XX

La teoría del gran hombre fue una de las principales a fines del siglo XIX y principios del XX, si bien su residuo permanece en gran parte del pensamiento popular en el tema. La teoría del gran hombre se basa en la idea de que el líder nace con habilidades de liderazgo innato, inexplicable y, para los meros mortales, incomprensibles. Por tanto, se les eleva como héroes (Crainer, 1997).

Aparecía el poder como un don que recibían sólo un puñado de hombres cuya herencia y destino los transformaba en líderes., los de buena casta o descendientes de líderes, podían mandar, el resto debía acatar. Se tenía o no se tenía.

Cuando esta visión falló por la aparición de líderes sin ascendencia común, se reemplazo esta teoría con la noción de que los grandes acontecimientos forjaban líderes, aún de origen modesto (Muñoz, 1993).

2.2 Teoría de los rasgos (1940 y 1950)

La teoría de los rasgos surge en los años 1940 y 1950 basada en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos.

Donde las relaciones resultantes de las características como son: impulso, originalidad, gran energía, extroversión, introversión, etc., se comparan con la de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso.

Gran parte de los investigadores consideran que el enfoque de los rasgos es inadecuado para predecir con éxito el desempeño de liderazgo al menos por tres razones.

La primera, aunque se ha identificado más de 100 rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, no se han detectado patrones sólidos, es decir, que líderes exitosos poseen algunos rasgos y otros carecen de estos mismos, por lo que estas descripciones son simples estereotipos y con frecuencia existe desacuerdos sobre que los rasgos son los más importantes para un líder eficaz.

Por ejemplo, los líderes exitosos de la producción suelen ser progresistas, introvertidos, cooperativos o sinceramente respetuosos de los empleados así como muchos líderes exitosos de ventas y empleados de la producción no muestran todas estas características, o incluso carecen de algunas.

La segunda crítica del modelo de los rasgos relaciona las características físicas, como la altura, el peso, la apariencia, la constitución física, la energía y la salud, con el liderazgo eficaz. La mayor parte de estos factores se ha relacionado con exigencias de las situaciones que afectan de manera importante la eficiencia de un líder.

Por ejemplo, los militares o los encargados de hacer cumplir la ley necesitan contar con una altura y un peso mínimo para realizar ciertas tareas, sin embargo, aunque estas características ayuden a una persona a elevar la posición de liderazgo en estas organizaciones, ni la altura ni el peso se correlacionan mucho con el liderazgo efectivo.

Es decir, que en otras organizaciones como la educación y la negociación, la altura y el peso no desempeñan ningún papel importante y, por tanto, no son requisitos para una posición de liderazgo.

La tercera crítica del modelo de los rasgos es que el liderazgo en si es complejo. Podría muy bien existir una relación entre la personalidad y el interés de la persona en tipos particulares de empleos, lo que tal vez no se detecte en un estudio sea la relación de la personalidad con la efectividad (Hellirigel, 1999).

2.3 Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se refieren a la forma en la que éstos se ejercen, a diferencia de los de los tipos de liderazgo que se centran en los ambientes y espacios en los que estos se desarrollan.

Kurt Lewin es el precursor en la elaboración de métodos para el estudio de liderazgo y junto con sus colaboradores en 1939, describe 3 clásicos estilos de liderazgo:

- ✓ Liderazgo autocrático
- ✓ Liderazgo democrático
- ✓ Liderazgo Dejar-hacer (Laissez-Faire)

El estilo de liderazgo autócrata, es aquel donde el líder determina los movimientos y las tareas. El grupo no decide, el líder formula elogios y críticas personales, pero se mantiene alejado del grupo.

El estilo de liderazgo democrático, es aquel donde toda actividad es consecuencia de la decisión del grupo con la participación del líder, los miembros trabajan con quien desean, el grupo determina la división y distribución de tarea, el líder participa discretamente en las actividades del grupo.

El estilo de liderazgo Laissez faire, mejor conocido como **dejar hacer** se caracteriza por permitir que el grupo realice las actividades con un mínimo de dirección y guía. Existe total libertad de decisión grupal o individual sin participación del líder. El líder proporciona materiales y realiza comentarios poco

frecuentes sobre las actividades de los miembros y procura no interferir o participar en el curso de los acontecimientos.

De este gran hallazgo surge la gran cantidad de estudios de liderazgo de los cuales destacan dos factores que configuran al líder.

1. Las habilidades de demostración de los mecanismos de control interpersonales.
2. La personalidad carismática del dirigente para inspirar el pensamiento y la acción (Muñoz, 1993).

Capítulo 3

Enfoques conductuales

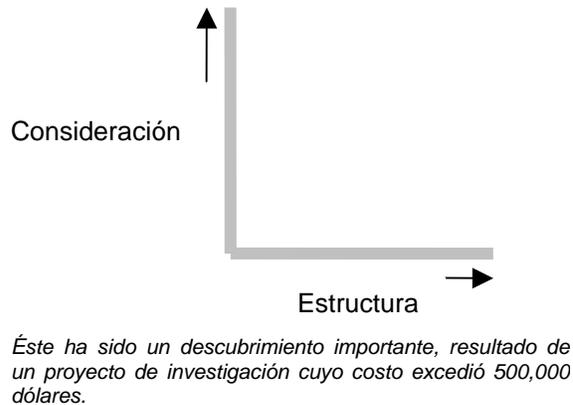
Los críticos de la teoría de los rasgos sugirieron que la conducta y características del líder determinaban su efectividad. Una serie de estudios que marcaron el camino, allá en los años cincuenta, se concentraron en dos dimensiones del estilo del líder: su orientación a la tarea y su orientación a los empleados. Más adelante se concentraron en los roles que desempeñaban los líderes y se demostró que es posible acelerar el desarrollo del liderazgo, en base a la capacitación (Gordon, 1997).

3.1 Universidad del Estado de Ohio (Factores de liderazgo) 1940-1950

Los estudios más extensos y rigurosos que se hayan hecho en el mundo, fueron los conducidos bajo la dirección de Carroll Shartle en la Universidad de Ohio, a finales de la década (1940) y principios de la década (1950), la tarea culminó en una serie de monografías publicadas por Bureau of Business Research de la misma Universidad (Reddin, 1974).

El hallazgo central de estos estudios fue que el comportamiento de liderazgo podría clasificarse provechosamente en términos de dos factores independientes denominados *iniciación de la estructura y consideración*, como lo muestra la figura 3.1.

Figura 3.1 Factores de liderazgo de la Universidad del Estado de Ohio.



Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974. P. 36.

La independencia de estos factores se refiere a que la existencia de uno de ellos, en cualquier grado, de ninguna manera afecta la existencia del otro. Es decir, que se puede dar el caso de que el gerente haga uso amplio de uno y restringido del otro, o viceversa., igual de ambos (García, 1981).

Iniciación de la estructura: Es el grado en que los gerentes definen y estructuran sus funciones y las de los empleados con el fin de lograr las metas de la organización, estos insisten en que la dirección de las actividades del grupo es a través de la planeación, la transmisión de la información, la programación, la asignación de tareas, la insistencia de los límites de tiempo y las direcciones.

Mantienen normas definidas de desempeño y piden a los subordinados seguir reglas estándar. Se preocupan por cumplir tareas dando órdenes y esperando que se cumplan (Hellriegel, 1999).

Consideración: Es el grado en que el gerente tendrá relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, comunicación de los sentidos y respeto por la

ideas de los empleados y aprecio por sus sentimientos. Los gerentes se empeñan en la satisfacción de las necesidades y cercanía psicológica del empleado o subordinado (Hellriegel, 1999).

Andrew W. Halpin en su artículo "Conducta de liderazgo y desempeño en combate de los comandantes aéreos", originalmente publicado por *Journal of Abnormal and Social Psychology* en 1954, narra cómo en un estudio de los comandantes de 52 bombarderos B-29, los factores consideración y estructura explican el 84% de las diferencias observadas del comportamiento.

El análisis de Halpin fue realizado tomando la opinión de los superiores y subordinados de cada uno de los comandantes, al respecto de la actuación, tomando como base que la evaluación del líder por los subordinados esta relacionada positivamente con la consideración, mientras que la de los superiores lo está en la estructura (García, 1981).

Al ser independientes los factores, el Jefe puede tener aquel tipo de actuación en la cual obtenga una alta calificación en ambos., logrando así mantener una imagen positiva y sana frente a ambos criterios de evaluación, es decir, desarrollando una actitud abierta tanto a las labores relacionadas con la estructura, como hacia las relaciones con sus subordinados.

Además, en caso de no ser esto posible dadas las características de su personalidad, el Gerente tiene todavía la alternativa de buscar la complementariedad con otra persona que tenga la característica contraria.

Por ejemplo, un Director con alta consideración y baja estructura, puede contratar a un Subdirector con alta estructura y baja consideración y de esta manera lograr una situación más equilibrada (García, 1981).

3.2 Universidad de Michigan (El estilo continuo 1947)

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan a través del Survey Research Center (SRC), a partir de 1947, llevaron a conclusiones similares a las de Ohio., solamente que, en principio, consideraron las variables como dependientes.

La idea central que surgió de los estudios de Michigan fue “ El estilo continuo de Michigan” que se refiere a la existencia de dos posiciones extremas dentro de un continuo que va desde la actividad **“centrada en la persona”**, hasta la **“centrada en la producción”**, como lo muestra la figura 3.2.

De hecho, pueden hacerse equivalentes los términos con los de consideración y estructura de Ohio, solamente que en el caso de Michigan originalmente se asentó que, en la medida en que se aumenta la tendencia de uno, se disminuye el acercamiento al otro, mientras que en el enfoque de Ohio, se considera que ambas variables son independientes.

Podría pensarse que la posición óptima es la intermedia, en la cual se lograría el equilibrio. Ahora bien, es conveniente mencionar que la Universidad de Michigan ha modificado su criterio ahora el acercamiento en la producción y el acercamiento en la persona más como variables independientes que como ubicadas en un continuo por lo que actualmente su posición se acerca más a la de Ohio.

Figura 3.2 El estilo continuo de Michigan



Fuente: García O, Administración y desarrollo gerencial, 1981. P. 217.

Quizá lo más importante de destacar, en cuanto a la diferencia entre estos dos enfoques, es que el de Ohio deja abierta la posibilidad del manejo de estrategias para alcanzar la satisfacción de las expectativas, tanto de jefes como de subordinados, al abrir las alternativas alguna posición de liderazgo en la que se ejerza tanto una alta consideración como una alta estructura.

Michigan a la inversa, no deja posibilidad alguna al jefe en su posición original, ya que la única asequible es la intermedia, que garantiza quedar medio bien con ambos., aunque, desde luego el jefe puede jugar dentro del continuo, acercándose a uno u otro extremo para lograr sus objetivos personales (García, 1981).

3.3 Universidad de Harvard (Tipos de líderes de grupos)

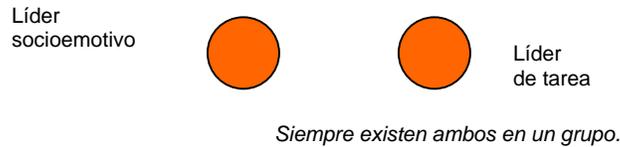
Reddin (1974) indica que, en una investigación realizada por Bales 1933, en la Universidad de Harvard, trabajó mucho en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. La mayor parte de los grupos estudiados fueron grupos experimentales de estudiantes y ningún gerente. A pesar de las limitaciones en términos de aplicación de sus hallazgos, su trabajo produjo algunos resultados asombrosos similares a los de Ohio y Michigan.

Él y otros encontraron que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno lo denominaron el **líder de tareas**, caracterizado por aquellos que hablan más y que presentan sugerencias., otro lo denominaron **líder socioemotivo**, representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico (Reddin, 1974).

Todo integrante de un grupo debe ser de una de las características arriba mencionadas., nunca ambas. El líder de tareas y el líder socioemotivo son dos

especies diferentes que, por lo tanto, pueden ser representadas como lo indica la figura 3.3.

Figura 3.3 Harvard: tipos de líderes de grupos



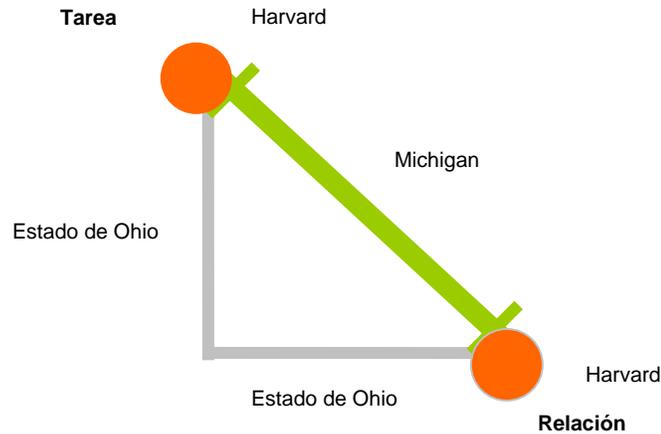
Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P. 38.

3.4 Relaciones entre los enfoques de Ohio, Michigan y Harvard

Estos tres conjuntos de hallazgos sugieren tres diferentes tipos de relaciones entre las tareas y las relaciones. Son independientes entre sí. Si bien el consenso se desplaza netamente hacia la postura de la Universidad de Ohio, los tres criterios, pueden ser agrupados convenientemente para mostrar sus similitudes esenciales como lo muestra la figura 3.4 (Reddin, 1974).

Figura 3.4 Integración de Ohio –Michigan – Harvard.

	Tarea	Relaciones
Estado de Ohio	<i>Estructura</i>	<i>Consideración</i>
Michigan	<i>Centrado en la producción</i>	<i>Centrado en el personal</i>
Harvard	<i>Líder de tarea</i>	<i>Líder socio emotivo</i>



Dentro de los límites amplios parecen indicar lo mismo.

Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P. 39 – 40.

3.5 Teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor (1957)

La obra más conocida de Douglas McGregor que popularizó su enfoque, fue publicada originalmente en los Estados Unidos de Norte América con el título *“The Human Side of Enterprise”*., posteriormente fue traducida y publicada al español como *“El Aspecto Humano de las Empresas”*.

Algunas preguntas relacionadas con el tema de que si los buenos gerentes nacen o se hacen, fueron las que impulsaron a Douglas McGregor a tratar de aprender nuevas ideas sobre la forma, en que la teoría y la práctica influyen en la formación de los gerentes, para postular sus teorías “X” y “Y”.

TEORIA “X”.

Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humanas. No todas estas son universales, ya que estas se ven influenciadas por las obras escritas sobre la organización.

La teoría “X” nos dice que:

- 1.- El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que produzcan y cumplan con los objetivos de la organización.
- 3.- El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere evitar responsabilidades, es poco ambicioso y desea seguridad.

Se llama "X" a este conjunto de ideas prejuiciales, no trata de destruir la imagen del ser humano, sin embargo, es considerada, ya que influye de manera notable al considerar estrategias administrativas en un amplio sector de la industria.

Esta teoría explica las consecuencias de una técnica administrativa en particular., no señala la naturaleza humana aunque así se lo propone. Se basa en el denominador considerado como menos humano: el obrero de una fábrica antigua.

El principio esencial de la teoría "X" es el de la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

TEORIA "Y".

El conocimiento adquirido a mediados del siglo sobre la conducta humana en muchos aspectos, dieron los principios a lo que se le llamo la teoría "Y" que son:

- 1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción.

2.- El control externo y la naturaleza del castigo no son los únicos medios que encausan el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El ser humano debe dirigirse y controlarse así mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro, por ejemplo, la satisfacción de las necesidades de la personalidad y la realización de sí mismo.

4.- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir la responsabilidad, la falta de ambición y la insistencia a la seguridad, son consecuencia de la experiencia y no características humanas.

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora de resolver problemas son características de grandes, no de pequeños sectores de la población.

6.- En la actualidad están siendo utilizadas las capacidades intelectuales sólo en parte.

Estos principios suponen consecuencias más generales para la estrategia administrativa a comparación con la teoría "X". Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad del desarrollo y crecimiento del ser humano. No están formados en función del obrero industrial, sino en función de un recurso de enormes posibilidades.

La teoría "Y" señala que la colaboración humana con los fines de la organización, no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas en la empresa para descubrir el potencial del recurso humano. Por lo que la responsabilidad cae en la gerencia al desconocer los recursos con los que cuenta.

Siendo el principio fundamental de la teoría "Y" el de la integración, es decir, la creación de condiciones que permita a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la organización.

3.6 Teoría del Grid administrativo de R. R. Blake y J. S. Mouton (1964)

El sistema de conceptualización del comportamiento gerencial es, sin lugar a dudas, uno de los más conocidos y explotados comercialmente a través de libros y seminarios, no sólo en los Estados Unidos, sino en todo el mundo. Sus autores partieron, para el planteamiento del modelo, de la misma estructura que concluyó Carrol Shartle durante los estudios de la Universidad de Ohio (García, 1981).

Quizá el mayor valor del Grid no fue tanto su desarrollo, que no aportó realmente novedad alguna, como su presentación y adaptación que pudiéramos llamar incluso comercial. Esto no es, en manera alguna, reprobatoria, sino al contrario, ya que de nada sirve un gran hallazgo si nadie se entera de él.

El "Grid" de Blake y Mouton facilita, por su diseño, la posibilidad de representar 81 combinaciones entre las tendencias a la consideración y a la estructura, a las cuales rebautizan los autores como "***interés por las personas***" e "***interés por la producción***" en su modelo.

resultado es que se hace sólo *"el trabajo necesario para sostener la cohesión de la organización"*.

Club Campestre (1,9): El objetivo de este tipo de comportamiento por parte del gerente, es lograr armonía entre sus subalternos. Ello, aun cuando se pase a segundo término las labores eminentemente productivas. La base de esta actitud es la idea de que la gente producirá más cuando este satisfecha.

Tarea Administrativa (9,1): De hecho, viene a ser la posición contraria a la del club campestre. En la tarea administrativa se considera como de primera importancia la producción, dejando las relaciones interpersonales en un segundo término. La gente aquí es considerada únicamente en función de su aporte a la producción.

Posición Intermedia (5,5): El ejecutivo que usa este estilo, supone que *"el rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y, al mismo tiempo, mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio"*. En una situación que, aunque no satisfactoria, no llega a ser una posición que eleve ni la moral ni la productividad.

Equipo de Trabajo (9,9): En ésta se supone que las labores son realizadas por las personas que están comprometidas con el buen éxito de las mismas., ello, gracias a haber desarrollado una interdependencia de metas con la organización en sí y entre ellos mismos (García, 1981).

Blake y Mouton recomiendan el estilo (9.9) o *"El equipo de Trabajo"* como el más adecuado, ya que afirman, *"generalmente más alta producción, a largo plazo, es lograda y sostenida cuando la producción y las necesidades de la gente se integran en equipo directivo, independientemente de las condiciones económicas"*.

Hay más, tan convencidos parecen estar de que ese es el comportamiento directivo apropiado, que durante varios años se han dedicado, entre otras cosas, a dar seminarios, combinados con programas de entrenamiento para hacer que los directivos asistentes adopten un estilo administrativo tipo (9.9), con resultados que, hasta la fecha, no se ha resumido para poder obtener conclusiones sobre el grado de efectividad del sistema tanto educacional como de gestión administrativa que pretende promover.

Al parecer, una de las partes más importantes de este tipo de seminario es la que pudiéramos llamar "*enseñar a trabajar en grupo*", partiendo de la suposición de que los ejecutivos normalmente están más inclinados en una actitud tipo de "*tarea administrativa*" que de "*club campestre*". De esta manera, sus libros en sí, hacen hincapié en la temática propia de las relaciones humanas.

.

Limitaciones del Grid Administrativo de Blake y Mouton

La mayor crítica que puede hacerse al modelo de Blake y Mouton, es seguramente su determinismo: al calificar la posición de "*Trabajo en equipo*" o (9.9), como la deseable y digna de alcanzarse. Como posteriormente se verá, aunque la afirmación es válida quizá para la mayoría de las situaciones, no lo es para todas y perjudica al individuo que la adopte totalmente al quitarle flexibilidad de actuación (García, 1981).

Capítulo 4

Enfoques situacionales

La investigación del liderazgo antes de mediados de los años 60's no detectó una relación firme entre el estilo de liderazgo y las mediciones del desempeño, sin embargo, se llega a la conclusión de que la situación en que funciona un líder desempeña un papel importante en la determinación de su eficacia.

Los estudios de liderazgo de contingencia o situacionales ayudarán a descubrir las variables que permiten que ciertas características y conductas del liderazgo sean efectivas en una situación determinada. (Hellriegel y cols., 1999).

4.1 Modelo de contingencia de Fiedler (1967)

Fred Fiedler y sus asociados desarrollaron el primer modelo de contingencias del proceso de liderazgo.

Este modelo especifica que la ejecución es contingente sobre el sistema motivacional del líder y en el grado en que este controla e influye sobre la situación.

Las tres variables de contingencia son:

1.- Ambiente del grupo. Es la aceptación del líder por parte del grupo, donde al ser aceptado el líder por los empleados inspira lealtad y necesita pocos indicadores de jerarquía para lograr que se comprometan con una tarea. Radica en evitar que los empleados encuentren la forma de no cumplir las órdenes o saboteen la tarea.

2.- Estructura de la tarea. Es la medida en que desarrollan los empleados la tarea rutinaria o no. Donde se entiende por tarea rutinaria aquella que tiene metas definidas y consiste en unos solos pasos o procedimientos, es verificable y tiene una solución correcta a diferencia de las tareas no rutinarias, que quizá sólo el empleado sabe la manera de realizarla y se carezca de metas claras, sean cambiantes o existan varias rutas para llegar al logro., donde la tarea no puede hacerse de manera mecánica.

3.- Posición del poder. Es el grado en que el líder posee poder de recompensa e influencia sobre otros. La autoridad que brinda su posición para contratar, castigar y despedir empleados. (Hellriegel y cols., 1999).

Las relaciones entre el líder y los miembros parecen equipararse a los conceptos de intercambios personales., la estructura de la tarea y el poder por posición, que miden aspectos de situación muy vinculados. Fiedler definió situación como “el grado en que la situación permite al líder ejercer su influencia sobre el grupo” (Hersey y cols., 1998).

Fiedler desarrollo la escala de **Compañero de Trabajo Menos Requerido (CTMR)** para medir el estilo de liderazgo.

Las calificaciones se obtienen cuando se les pide a los empleados que primero piensen en todas las cosas con las que han trabajado y luego identifiquen a la persona con la que han trabajado menos bien. El sujeto califica entonces al CTMR en un conjunto de dieciocho escalas, cinco de las cuales lo muestra la tabla 4.1.

Tabla: 4.1 Cinco de las dieciocho escalas de contingencia del Modelo de Fiedler

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	No amistoso
Acogedor	8	7	6	5	4	3	2	1	Repulsivo
Relajado	8	7	6	5	4	3	2	1	Tenso
Cercano	8	7	6	5	4	3	2	1	Distante

Fuente: Hellriegel y cols., Comportamiento Organizacional, 1999, P. 312 – 313.

Los líderes con CTMR bajo (Orientados a la Tarea)

Indican a los CTMR en términos negativos. Están motivados por la tarea y obtienen satisfacción al realizarla. Intentan formar y mantener relaciones con sus subordinados, después de asegurarse que las tareas asignadas se terminan.

Los líderes con CTMR alto (Orientados a la relación)

Indican a los CTMR en términos positivos y se muestran sensibles frente a otros. Los motiva sobre todo el establecimiento y conservación de las relaciones interpersonales estrechas. Al establecer buenas relaciones con sus subordinados, dirigirán su atención al logro de la tarea.

¿Cuán bien funcionan? Depende de los factores situacionales – relaciones, líder - integrantes, estructura de tareas y el poder del líder. Fiedler sugiere que si los líderes de CTMR bajo o alto son más eficaces depende del grado en que la situación permite al líder influir sobre los demás.

Los líderes orientados a la tarea (CTMQ bajo) se desarrollaron con más efectividad en las situaciones más favorables (1, 2 y 3) y la situación menos favorable (8) donde la situación más favorable es cuando el grupo respalda al líder, la posición del poder es alta y la tarea esta estructurada (situación 1) – Los líderes luchan por desarrollar relaciones de trabajo agradables, las condiciones son buenas y el desempeño de las tareas son un éxito, y la menos favorable,

siendo lo contrario (situación 8) – Los líderes dedican su energía al logro de metas, diciendo a los empleados lo que deben hacer.

Los líderes orientados a las relaciones (CTMQ alto) obtienen el mejor desempeño bajo condiciones más o menos favorables en las (situaciones 4 a 7) desplazan su atención hacia el desempeño de la tarea, como lo muestra la tabla 4.1.1.

Tabla 4.1.1 Las tres variables del liderazgo de Fiedler

Situaciones	1	2	3	4	5	6	7	8
Cuando el ambiente del grupo es:	Buena	Buena	Buena	Buena	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
La estructura de la tarea es:	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
La posición del poder del líder es:	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Desempeño del grupo logrado mediante:	Líder orientado a la tarea (CTMQ bajo)	Líder orientado a la relación (CTMQ alto)	Líder orientado a la tarea (CTMQ bajo)
---------------------------------------	--	---	--



Fuente: Hellriegel y cols., Comportamiento Organizacional, 1999, P. 312.

Limitaciones del Modelo de Fiedler

Los críticos han objetado el uso del CTMQ argumentando que se necesitan mejores medidas de conductas del líder. Del CTMQ se ha dicho que es un concepto de una sola dimensión., es decir, implica que si la gente esta muy motivada para realizar las tareas, si se preocupa por las relaciones con los empleados o viceversa.

La calificación del CTMQ de una persona es constante con el paso del tiempo, existe pocas probabilidades de que cambie ya que se trata de una de las características del líder.

Además no toma en consideración que los líderes influyen tanto en la estructura de la tarea como en el ambiente del grupo, debido al conocimiento de la situación. Por tanto, debido a que el líder es capaz de cambiar la tarea, está no es una variable de contingencia. (Hellriegel y cols., 1999).

4.2 Modelo situacional o ciclo de vida de Hersey y Blanchard (1969)

El modelo del ciclo de vida, también llamado modelo situacional por sus autores, dice que el liderazgo efectivo se presenta cuando el estilo del líder encaja con la buena disposición y maduración de sus seguidores, un aspecto de la situación diferente de los otros teóricos.

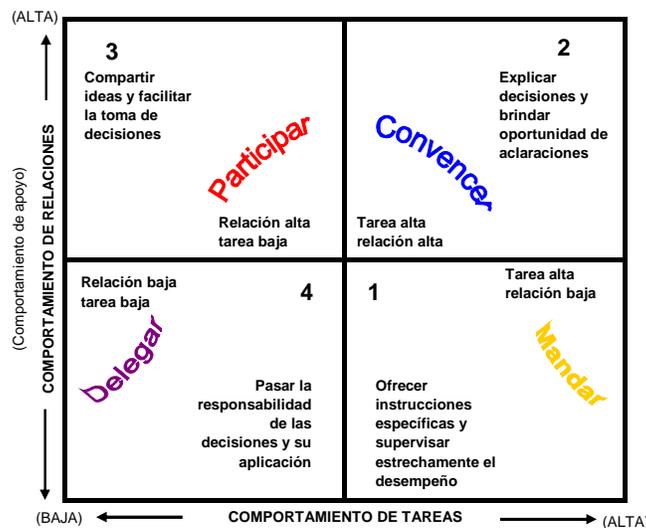
Es probable que la buena disposición de un seguidor aumente a lo largo del ciclo de vida de su relación con el líder, lo que requerirá que el líder cambiará de estilo en el transcurso del tiempo.

Paul Hersey y Kenneth Blanchard, en su modelo, identifican dos dimensiones del estilo del líder.

- ✓ **El comportamiento relativo a la tarea** se refieren a aquellos comportamientos que el líder especifica como obligaciones de la persona o del grupo, sus actividades y sus responsabilidades, estableciendo metas, organizando, programando, dirigiendo y controlando.
- ✓ **El comportamiento relativo a las relaciones** se refiere a los comportamientos de los líderes respecto a la comunicación, por ejemplo, saber escuchar, brindar apoyo, facilitar las interacciones, proporcionar retroalimentación y apoyar a personas y grupos.

Como se puede ver en la figura 4.2, la combinación de estas dos dimensiones producen los cuatro estilos de liderazgo, *Mandar*, *Convencer*, *Participar* y *Delegar*.

Figura 4.2 Modelo situacional de Hersey y Blanchard



Disposición de los seguidores

← Mucha	Moderada		Poca
R4	R3	R2	R1
Capaz y buena disposición	Capaz pero sin disposición	Sin capacidad pero con buena disposición	Sin capacidad ni disposición

Fuente: Hellriegel y cols., Comportamiento organizacional, 1999, P. 317.

- ✓ **Mandar:** *Calificación alta en tareas y baja en relaciones.* El líder guía, dirige, establece lineamientos, gira instrucciones y supervisa el desempeño de sus subordinados.
- ✓ **Convencer:** *Calificación alta en tareas y alta en relaciones.* El líder explica sus decisiones, las aclara y convence a sus seguidores.
- ✓ **Participar:** *Calificación baja en tareas y alta en relaciones.* El líder traslada bastante responsabilidad a sus seguidores, los alienta a participar en la toma de decisiones y facilita su colaboración y compromiso.
- ✓ **Delegar:** *Calificación baja en tareas y baja en relaciones.* El líder sólo observa y vigila el desempeño de los subordinados, después de depositar en ellos la responsabilidad de las decisiones y su aplicación (Gordon 1997).

Limitaciones del modelo de Hersey y Blanchard

Primero, si cada persona tiene un nivel único de disposición, ¿cómo enfrenta el líder esos niveles diferentes de disposición en una situación de equipo? ¿Supone el líder el nivel promedio y de acuerdo con él elige un estilo de liderazgo?

Segundo, el modelo se apoya sólo en un factor de contingencia: la disposición del seguidor. En casi todas las situaciones las presiones de tiempo y de trabajo también influyen sobre la elección del comportamiento del líder.

Tercero, una suposición del modelo consiste en que el líder es capaz de adaptar su estilo para ajustarse a la situación.

Cuarto, aunque el modelo se utiliza en miles de organizaciones para ayudar a que la gente mejore las capacidades de diagnóstico, no tiene respaldo fuerte de investigaciones científicas (Hellriegel y cols., 1999).

4.3 Modelo de la ruta – meta de House (1974)

Parte de dos conceptos: de los estudios de Ohio de liderazgo y la teoría de las expectativas de la motivación. Este último nos dice que la gente está satisfecha con su trabajo al saber que se dirige a las cosas que valora “metas” y realiza sus labores si cree que el esfuerzo “ruta” lo lleva a esas cosas.

Las dimensiones clave de estructura inicial y consideración deben tener índices elevados para un liderazgo eficaz.

Este modelo nos dice que, los líderes son eficaces por su impacto en la motivación y la satisfacción de sus seguidores, al incrementar la consecución de metas y clarificando la ruta de estas, tanto laborales como personales.

Según este modelo los líderes dan lo mejor de sí cuando aportan lo que falta a la situación. Si se requiere clarificación, deben brindar estructura: si se requiere recompensa intrínseca o extrínseca, deben ofrecerla., siendo el trabajo del líder aumentar los beneficios de los seguidores por alcanzar las metas y hacer que las rutas hacia estos beneficios sean claras.

El modelo identifica cuatro estilos de liderazgo:

El estilo de dirigente: El líder indica a los seguidores qué es lo que se espera de ellos, los guía y les enseña lo que deben hacer.

El estilo sustentador: El líder manifiesta interés por el bienestar de sus seguidores, siendo amigable y asequible.

El estilo participativo: El líder incluye a los seguidores en la toma de decisiones, consulta sus opiniones respecto a la situación, les pide sugerencias y las toma en

cuenta para la toma de decisiones y, en ocasiones, permite que sus seguidores tomen las decisiones.

El estilo hacia la realización: El líder ayuda a sus seguidores a establecer las metas, premia la consecución de estas y fomenta la responsabilidad para realizarlas. (Hersey y cols., 1998).

Para aplicar este modelo es necesario que el líder diagnostique las situaciones del entorno y las características de las personas antes de intervenir como son:

1.- Evaluar la tarea: ¿La tarea está estructurada o no? ¿Las metas están claras o no? ya que las tareas estructuradas y las metas claras requieren menos dirección que las que no.

2.-Evaluar la autoridad formal del líder: Los administradores suelen tener más autoridad formal que los no administrativos y los administrativos ejecutivos más que los administrativos, por lo que, no deben usar el estilo de dirigente los administradores con autoridad, porque duplica su autoridad a diferencia de los otros estilos que si pueden utilizar.

3.-Evaluar la naturaleza del grupo: El líder debe evaluar la cohesión y la experiencia del grupo. Cuando más unido este el grupo menor será la necesidad del líder sustentador, pues será redundante. Cuando mayor sea la experiencia del grupo menor será la utilización del liderazgo dirigente, sustentador y participativo.

4.-Evaluar la cultura de la organización: Una cultura que apoya la participación y propicia a la realización de metas o que está orientada a resultados refuerza el estilo de liderazgo orientado hacia la realización y apoya al estilo de liderazgo participativo.

5.-Evaluar las capacidades y las necesidades de los seguidores: Los seguidores capacitados requieren menor dirección. Los seguidores que

manifiestan necesidades de realizarse o sociales requieren un estilo que los ayude a satisfacer esas necesidades, ver tabla 4.3.

Tabla 4.3 Estilos de liderazgo efectivos en diferentes condiciones

Muestra de características de la situación	ESTILOS DE LIDERAZGO			
	DIRIGENTE	SUSTENTADOR	REALIZADOR	PARTICIPATIVO
Tarea				
Estructurada	No	Sí	Sí	Sí
No estructurada	Sí	No	Sí	No
Metas claras	No	Sí	No	Sí
Metas ambiguas	Sí	No	Sí	No
Seguidores				
Capacitados para la tarea	No	Sí	Sí	Sí
No capacitados para la tarea	Sí	No	Sí	No
Gran necesidad de realizarse	No	No	Sí	No
Grandes necesidades sociales	No	Sí	No	Sí
Autoridad formal				
Mucha	No	Sí	Sí	Sí
Poca	Sí	Sí	Sí	Sí
Grupo de trabajo				
Fuerte red social	Sí	No	Sí	Sí
Con experiencia en colaborar	No	No	No	Sí
Cultura de la organización				
Apoya la participación	No	No	No	Sí
Orientada hacia la realización	No	No	Sí	No

Nos ilustra del lado derecho si los cuatro estilos de liderazgo de House encajan la característica de la situación anotada en la columna de la izquierda.

Fuente: Gordon, Comportamiento organizacional, 1997, P 322.

Ejemplo, sólo el estilo de liderazgo dirigente es inapropiado cuando la tarea está estructurada, pues no completa las necesidades de los seguidores ni las características de la situación. En el caso de los seguidores con necesidades de realización, sólo el estilo que lleva a realización será el apropiado.

Limitaciones del modelo Meta – Ruta de House.

Las investigaciones han usado primordialmente un cuestionario para medir tanto al liderazgo como a los resultados, lo cual podría limitar la exactitud de los

resultados. No se ha podido establecer en forma contundente cuáles son los resultados de aplicar los diversos estilos concretos en ciertas situaciones, lo cual también impide hacer generalizaciones de los resultados en situaciones diferentes. Por último, este modelo depende de la teoría de las expectativas, así como su validez (Gordon 1997).

4.4 Modelo del liderazgo de Vroom y Jago (1973)

Víctor Vroom y Arthur Jago desarrollaron un modelo de liderazgo que dirige la atención al papel que desempeñan los líderes en la toma de decisiones. Señala que diversos grados de participación en la toma de decisiones son apropiados en situaciones diferentes.

Estos investigadores suponen que el líder elige un estilo de liderazgo a lo largo de un continuo, oscilando desde muy autocrático hasta muy participativo.

Vroom y Jago usan la abreviatura **AI** para referirse a casos en los que el líder toma la decisión por sí mismo, sin recopilar información adicional.

La abreviatura **AII** es similar, pero permite al líder solicitar cierta información específica de otros. (La letra A representa autocrático y los números romanos se refieren a los grados de procesos autocráticos).

La abreviatura **CI** se refiere a consultas con otros sobre la base de uno a uno.

La abreviatura **CII** se refiere a las consultas en un ambiente de grupo.

La abreviatura **GII** se refiere a toma de decisiones de grupo, con el consenso como meta, ver tabla 4.4.

Tabla 4.4 Estilos de decisión para dirigir un grupo

Dirección de un grupo

AI	Soluciona el problema o toma la decisión por sí mismo, utilizando la información de que dispone en ese momento.
AII	Obtiene de los empleados cualquier información necesaria y luego decide la solución del problema por sí mismo. La función de los empleados en la toma de decisión consiste en proporcionar la información necesaria, en lugar de producir o evaluar soluciones.
CI	Comparte el problema en forma individual con los principales integrantes del equipo y recopilando sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego toma la decisión. Esta decisión quizá refleje o no la influencia de ellos.
CII	Comparte el problema con los empleados en una reunión de grupo. En esta decisión reúne sus ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego toma la decisión, reflejará o no su influencia
GII	Comparte el problema con los subordinados como un grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un consenso sobre la solución. No intenta influir sobre el grupo para que adopte "su" solución y está dispuesto a aceptar en práctica cualquier solución que tenga el respaldo del grupo.

Fuente: Hellriegel y cols., Comportamiento organizacional, 1999, P. 323.

Efectividad de decisión

Depende de la **calidad de decisión**, es el grado en que el método de enfrentar una situación produce una decisión de calidad.

La **aceptación de la decisión** es el grado en que se genera compromiso del empleado mediante un proceso. Es más probable que los empleados pongan en práctica una decisión acorde a sus valores y preferencias, que una que consideran dañina para ellos (como un despido, una degradación o un descuento en el sueldo).

La **penalidad por el tiempo de la decisión** es el resultado negativo de que la decisión no se haya tomado en forma oportuna. Los líderes toman la mayor parte de las decisiones cuando el tiempo es esencial. Por ejemplo, los líderes de escuadrón de rescate, tienen un tiempo limitado para consultar a los demás antes de tomar una decisión (Hellriegel. 1999).

Árbol de decisiones

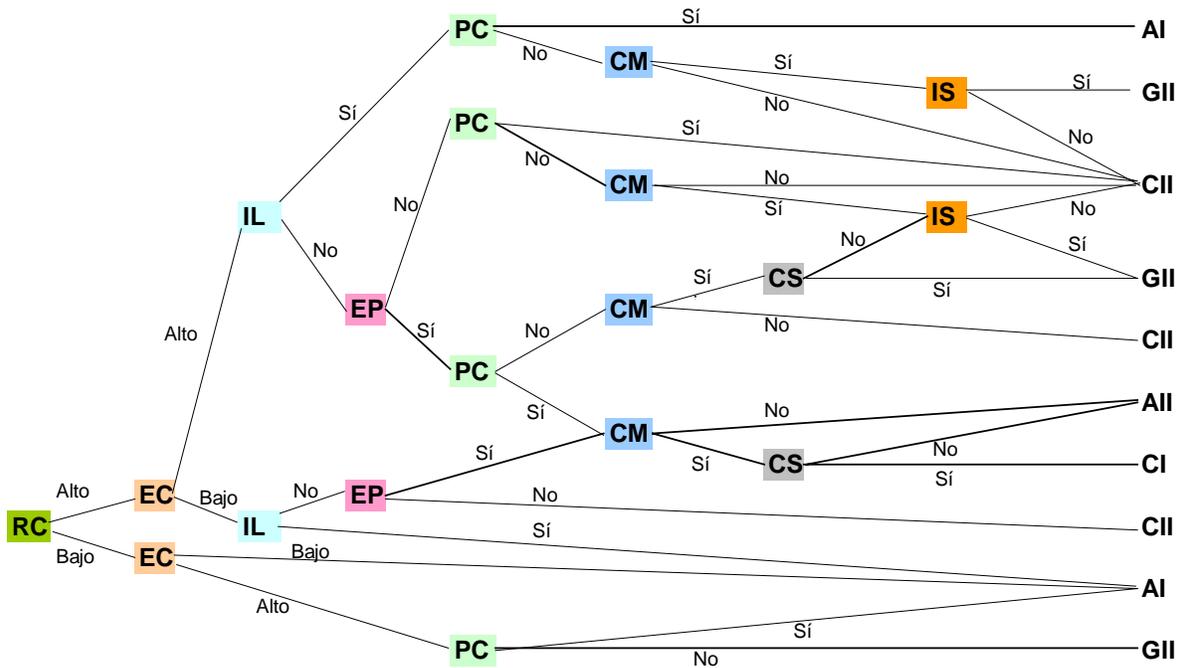
El modelo de Vroom – Jago considera los compromisos por medio de cuatro criterios con los que evalúa el comportamiento de toma de decisiones de un líder: *calidad de decisión, compromiso del empleado, tiempo y desarrollo del empleado* como lo muestra la figura 4.4.1.

En la figura se muestra el árbol de decisiones, donde los ocho atributos de los problemas o variables situacionales que se usan para describir las diferencias entre los acontecimientos de toma de decisión.

Las letras y los números romanos en el extremo de cada rama del árbol de decisiones corresponden a los que utilizan para identificar los estilos de liderazgo.

Es decir, **AI** representa el estilo de liderazgo en que alguien soluciona por sí mismo el problema por medio de la información disponible en ese momento, y así sucesivamente para los diversos estilos de liderazgo.

Figura 4.4.1 Árbol de decisiones de Vroom y Jago



Atributos del problema

- RC** Requisitos de calidad: ¿Cuán importante es la calidad técnica de esta decisión?
- EC** Exigencia de compromiso: ¿Cuán importante es el compromiso del subordinado con la decisión?
- IL** Información del líder: ¿Se cuenta con la información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?
- EP** Estructura del problema: ¿Está bien estructurado el problema?
- PC** Probabilidad de compromiso: Si tuviera que tomar la decisión usted mismo, ¿es razonablemente seguro que su (s) subordinados estaría (n) comprometido (s) con la decisión?
- CM** Congruencia de la meta: ¿Comparten los subordinados las metas organizacionales a lograr en la solución de este problema?
- CS** Conflicto subordinado: ¿Es probable el conflicto entre los subordinados por las soluciones preferidas?
- IS** Información del subordinado: ¿Los subordinados tienen la información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?

Fuente: Hellriegel y cols., Comportamiento organizacional, 1999, P. 326.

Si los líderes son capaces de diagnosticar situaciones en forma correcta, elegir el mejor estilo de liderazgo para esas situaciones se facilita. A su vez, estas elecciones permitirán la toma de decisiones de alta calidad y oportunas.

Limitaciones del modelo de Vroom – Jago

Primero, la mayoría de los subordinados muestran un fuerte deseo de participar en las decisiones que afectan su trabajo, a pesar de que el modelo recomienda una decisión más autocrática. Si se mantiene a los subordinados en la oscuridad, es probable que se frustren y no se comprometan con la decisión.

Segundo, ciertas competencias del líder desempeñan un papel esencial en la determinación de la efectividad relativa del modelo. Por ejemplo, en las situaciones que existen conflicto sólo los líderes con habilidad para la solución de problemas deben usar el tipo de estrategia participativa de toma de decisiones.

Tercero, el modelo se basa en la premisa de que las decisiones influyen un solo proceso. Con frecuencia las decisiones tienen que pasar por varios ciclos y forman parte de la solución de un problema no mayor, es decir, cuando el problema involucra otros problemas. (Hellriegel y cols., 1999).

4.5 Modelo tridimensional (3-D) de W. J. Reddin (1974)

El libro en el que Reddin explica el funcionamiento total de su teoría, tiene el nombre de **“Efectividad Gerencial”** publicado en 1974. Se han llevado estudios clave de investigación de liderazgo de importancia directa para esta obra, en las Universidades del Estado de Ohio, Michigan y Harvard. Ofrece un marco conceptual para la efectividad administrativa, la teoría 3-D, que relaciona la efectividad del estilo administrativo con situaciones concretas para adaptar su estilo administrativo a una situación dada.

Los dos elementos básicos del comportamiento gerencial son:

Orientación hacia las relaciones (OR): Grado en que el gerente tiene relaciones personales en el desempeño de su tarea., se caracteriza por escuchar, confiar, y estimular. Se mide de 0 a 4.

Orientación hacia la tarea (OT): Grado en que un gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados., se caracteriza por iniciar, organizar y dirigir. Se mide de 0 a 4.

En términos de la 3-D los estilos básicos fueron nombrados para evitar que unos estilos son mejores que otros como:

Estilo integrado: Con OT y OR, superior al término medio.

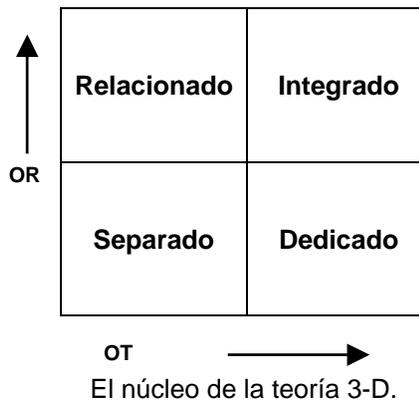
Estilo dedicado: Con OT mayor que el promedio y OR menor que el promedio.

Estilo relacionado: Con una OT menor que el promedio y una OR mayor que el promedio.

Estilo separado: Con una OT y OR menores al promedio.

Los estilos básicos como lo ilustra la figura 4.5, son una combinación de identificación y no un hecho. Las líneas que separan los cuatro estilos básicos no existen realmente., han sido dibujadas para facilitar la descripción del comportamiento. Por lo tanto, nadie esta encasillado cuando se le identifica como “relacionado” o con algún otro estilo. La presente figura ilustra los cuatro estilos básicos.

Figura 4.5 Los estilos básicos 3-D.



Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P 43.

Características observables para evaluar los estilos básicos.

Integrado: Su modo de interacción reunirse. Su modo de comunicación son las reuniones. Su comunicación es bidireccional. Su perspectiva del tiempo es el futuro. Se identifica con sus colaboradores.

Hace énfasis al sistema socio técnico. Juzga a sus subordinados por quien quiere unirse al equipo y a sus superiores por el trabajo en equipo. En un comité fija normas, comprueba y motiva. Su trabajo es adecuado en supervisión de gerentes e interacción. Se orienta hacia el empleado por el compromiso. Frente a los errores aprende. Frente al conflicto lo utiliza. Frente a la tensión evita tomar decisiones.

El problema característico con sus subordinados es la falta de independencia. Castiga con la pérdida de la autoestima por parte del subordinado. Su principal debilidad es usar la participación en forma inadecuada. Su temor es la falta de participación. Su temor acerca de los demás es la insatisfacción.

Dedicado: Su modo de interacción es el dominio. Su modo de comunicación es verbal. Su comunicación es hacia abajo a los subordinados. Su perspectiva del tiempo es inmediata. Se identifica con su superior y con la tecnología. Juzga a sus subordinados por quien produce y a sus superiores por el poder, trabajo adecuado, manejo de producción y ventas.

Su trabajo no adecuado es poco poder. Frente al error castiga. Frente al conflicto suprime. Frente a la tensión domina y explota. El problema característico con sus subordinados es la falta de información. Castiga con la pérdida de la posición. Su debilidad pelear innecesariamente. Su temor es la pérdida del poder. Su temor hacia los demás baja producción.

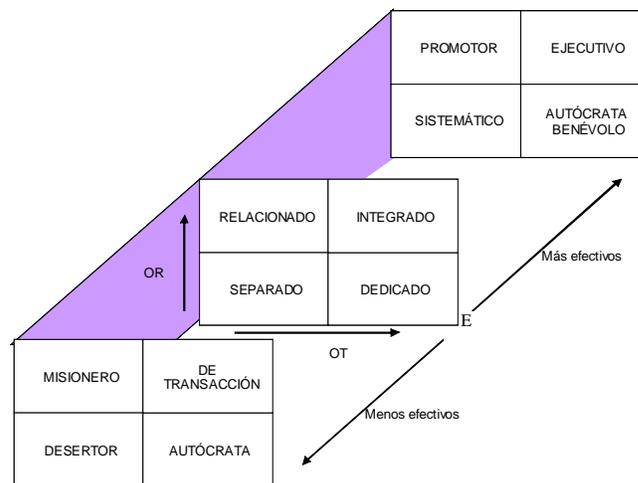
Relacionado: Su modo de interacción es aceptar. Su modo de comunicación es la conversación. Su dirección de comunicación es poca en cualquier dirección. Su perspectiva de tiempo indiferente. Se identifica con sus subordinados haciendo énfasis en el sistema social y lo apoya. Juzga a sus subordinados por quien entiende a la gente y a sus superiores por la efectividad. En un comité apoya, armoniza y aconseja. Su trabajo adecuado es la capacitación, poco contacto personal. Frente al error lo pasa por alto. Frente al conflicto suaviza. Frente a la tensión se torna dependiente y deprimido. Su problema característico con sus subordinados es la falta de dirección. Castiga con la pérdida del interés por parte del directivo. Su debilidad el sentimentalismo. Su temor el rechazo de otros. Su temor por los demás es el conflicto.

Separado: Su modo de interacción es corregir. Su comunicación es escrita. La dirección de su comunicación es poca en cualquier dirección. Su perspectiva de tiempo es pasado. Se identifica con la organización. Hace énfasis y mantiene un sistema de procedimientos. Juzga a sus subordinados por el reglamento y a sus superiores por la inteligencia. En un comité, esclarece, conduce y analiza. Se adecua al trabajo de administración, contabilidad, estadística y diseño. No le gustan las tareas rutinarias. Su relación frente al error es más controles. Frente al

conflicto lo evita. Frente a la tensión retrocede y cita al reglamento. El problema característico con sus subordinados es la falta de reconocimiento. Castiga con la pérdida de la autoridad. Es esclavo de las reglas. Su temor es la blandura, emotividad y dependencia. El temor hacia los demás es la desviación del sistema.

Cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente de menos efectivo y a más efectivo, donde su efectividad depende de la situación que le es más apropiada o menos apropiada, dando lugar a ocho estilos gerenciales, como lo muestra la figura 4.5.1, donde la 3-D es “adecuación del estilo a la situación” que da como resultado la efectividad “E”. La presente ilustración muestra los estilos de la 3-D.

Figura 4.5.1 Los ocho estilos gerenciales de W. J. Reddin



El modelo completo de estilos 3-D consiste de cuatro estilos básicos, cuatro estilos gerenciales más efectivos y cuatro menos efectivos.

Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P. 59.

Ocho estilos gerenciales

Ejecutivo: Usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por tanto, más efectivo.

Se caracteriza por establecer normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causa de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de sus subordinados de manera diferente. No suprime, niega ni evita el conflicto.

Cree que las discrepancias, pueden ser limadas, que puede resolverse el conflicto y que cuando se realicen ambas cosas habrá dedicación y compromiso. No es simplemente un constructor de la moral, aunque la moral en su equipo sea elevada. Su manera de dirigir no es la explotación, pero su equipo trabaja mucho.

Transacción: Usa una marcada orientación hacia la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones en una situación que requiere una marcada orientación en uno solo de estos vectores o en ninguno y quien es, por lo tanto, menos efectivo.

Se ve como ventajoso orientándose tanto a la tarea como a la relación, pero se encuentra en un cargo en el que se necesita orientación hacia una de las dos o hacia ninguna y es incapaz de integrar ideas y tomar decisiones cabales.

Sus recursos son la ambivalencia y la preferencia por hacer las cosas a medias, es decir, nada bien. Trata de minimizar los problemas inmediatos, en lugar de aumentar la producción a largo plazo. Aunque no tolera el desempeño deficiente, tampoco espera un desempeño muy bueno.

Autócrata benévolo: Usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es adecuado y quien es, por lo tanto, más efectivo.

Confía en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Le preocupa y es efectivo en lograr elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en lograr que los demás hagan lo que el quiere que hagan, sin crear resentimientos indebidos.

Autócrata: Usa una marcada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo.

Antepone la tarea inmediata por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz en el sentido de que hace evidente el hecho de que no le preocupan las relaciones ni tiene confianza en la gente. Cree que sus subordinados detestan el trabajo, que lo evitarán si pueden y que la gente debe ser obligada, controlada y amenazada con castigos para que produzca. Hace uso deficiente de los recursos humanos.

Promotor: Es un gerente que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por tanto, más efectivo.

Confía implícitamente en la gente. Es efectivo al motivar y trabajar con personas en una situación que así lo requiere. Considera que su función consiste, en primer lugar, en desarrollar los talentos de los demás y promover una atmósfera de trabajo que conduzca a que sus subordinados se comprometan consigo mismos y con su trabajo.

Misionero: Es un gerente que usa una marcada orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia la tarea en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y quien es, por lo tanto, menos efectivo.

Es fundamentalmente un alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las demás consideraciones. El ser visto como una buena persona le impide arriesgar lo mínimo para lograr la producción. Cree que las personas felices producen más. Intenta dirigir su departamento como si fuera un club social porque cree que la producción es menos importante que el compañerismo. Lucha por crear una atmósfera social, cálida, agradable, en la que se pueda seguir un ritmo de trabajo descansado.

Burócrata: Usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es, por lo tanto, más efectivo.

Tiene éxito porque obedece las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y se mezcla menos personalmente con los problemas de los demás. Usa los canales correctos, cuida mucho el detalle, sigue las órdenes exactamente. Mantiene a la empresa o actividad en orden.

Desertor: Es un gerente que usa una limitada orientación hacia la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde tal comportamiento es inapropiado y quien es, por lo tanto, menos efectivo.

Es menos efectivo, no sólo a causa de su falta de interés, sino también debido a su efecto en la moral de los demás. Evade sus deberes, a la vez que impide la actuación de otras personas interviniendo o reteniendo información. Hace pleno uso de una gama de recursos, desde dificultar las cosas, retener información hacia arriba o hacia abajo, proponerse una producción mínima, poner obstáculos a los demás y bajar la moral.

El gerente desertor se encuentra a menudo en empresas grandes y se manifiesta en la resistencia al cambio. Con frecuencia el gerente desertor es alguien que siente haber sido herido, y que nunca se ha sobrepuesto a ello. Puede ser el resultado de un cambio introducido en forma torpe. Puede ser un hombre que ha sido desplazado en forma lateral, hacia abajo o simplemente ignorado.

El desertor tiene la gran capacidad de actuar como una computadora en los momentos más inoportunos. Puede aportar datos detallados y argumentos para probar que un plan dado es inaplicable. Conoce todas las razones por las que no se pueden realizar las cosas.

No cabe duda que el modelo de Reddin es uno de los más completos existentes, ya que describe ampliamente el proceso. Como él mismo lo afirma *“los principios de la efectividad gerencial pueden aprenderse., pero el gerente debe decidir si quiere ponerlos en práctica”*.

Capítulo 5

Desarrollos contemporáneos del liderazgo

5.1 Sustitutos y facilitadores del liderazgo de Steven Kerr (1978)

Fueron desarrollados por Steven Kerr en 1978 (citado en Davis K, 1999) han propuesto un enfoque de liderazgo completamente diferente. Otros modelos de liderazgo enseñan la necesidad de un líder formal que brinda dirección en las tareas, estructura y retribuciones, más la consideración y el apoyo social que requieren los empleados.

Desafortunadamente, estas funciones de liderazgo pueden crear una dependencia no sana respecto a los líderes que ahogan el crecimiento y autonomía de los subordinados.

Asimismo, un líder puede carecer de los rasgos, conocimientos y habilidades para cumplir eficazmente esas funciones, o no estar en condiciones de hallarse presente todo el tiempo. Además cabe la posibilidad de que intervengan ciertos **neutralizadores**.

Éstos son los atributos de los subordinados, las tareas, las organizaciones que interfieren realmente en los intentos del líder por influir en los empleados. Entre los **neutralizadores** pueden mencionarse la distancia física, rígidos sistemas de retribuciones y la práctica de que subordinados o superiores pasen por encima de los administradores.

Si es imposible hacer una modificación inmediata en la situación o en el líder, se puede recurrir a sustitutos o favorecedores del liderazgo.

Los **sustitutos del liderazgo** son factores que vuelven innecesarias las funciones del liderazgo mediante el reemplazo de otras fuentes, como se ilustran en la tabla 5.1.

Se les encuentra en los factores de contingencia de la tarea, la organización y los empleados.

La presencia de sustitutos como la gran experiencia de los subordinados, reglas claras o un grupo de trabajo cohesivo permite atenuar la necesidad de la orientación tradicional a las tareas de un líder.

Otros factores, como tareas intrínsecamente satisfactorias, orientaciones profesionales por parte de los empleados o la gran necesidad de independencia de un empleado, pueden disminuir la necesidad de una conducta que requiera un líder.

Alternativamente, las características y capacidades de un líder pueden alcanzarse y complementarse con otros factores. Los **facilitadores del liderazgo** son elementos que amplifican el impacto de un líder en los empleados como lo muestra la tabla 5.1.

Una orientación directiva puede mejorar con un incremento en el estatus o poder de retribución de un líder, o en condiciones de uso de este estilo de liderazgo en labores sujetas a frecuentes crisis. Un estilo de liderazgo de apoyo puede afianzarse con el aliento de un mayor número de actividades laborales basadas en equipos o en el incremento de la participación de los empleados en la toma de decisiones.

La contribución más importante del enfoque de neutralizadores, sustitutos, facilitadores, es que las organizaciones disponen por este medio de un rendimiento distinto en aquellos casos en los que no es factible reemplazar o

capacitar a un líder o hallar un mejor ajuste entre el líder y el puesto (Davis K, 1999).

Tabla: 5.1 Posibles neutralizadores, sustitutos y favorecedores del liderazgo.

Neutralizadores	Sustitutos	Facilitadores
Distancia física entre el líder y el empleado	Evaluación / retroalimentación de los compañeros	Metas supremas
Indiferencia por las retribuciones	Sistemas de retribuciones de reparto de ganancias	Mayor estatus del grupo
Tareas intrínsecamente satisfactorias	Personal disponible para problemas	Mayor estatus y poder de retribución del líder
Reglas de trabajo inflexibles	Puestos rediseñados para una mayor retroalimentación	Líder como fuente central de suministro de información
Sistemas de retribuciones rígidos	Métodos para la resolución de conflictos interpersonales	Mejor opinión de los subordinados acerca de la experiencia, influencia e imagen del líder
Grupos de trabajo cohesionados	Formación de equipos para la resolución de problemas de trabajo	Uso de crisis para mostrar las capacidades del líder
Empleados con gran capacidad, experiencia o conocimientos	Satisfacción intrínseca del trabajo mismo	
Práctica de pasar por encima del administrador (por parte de subordinados o superiores)	Grupos de trabajo cohesionados	
	Necesidades de independencia de los empleados	

Fuente: Davis K, Comportamiento humano en el trabajo, 1999. P. 235.

5.2 Liderazgo Transformador y Transaccional de Bass (1985)

Fue desarrollado por Bass en 1985 (citado en Dilts, R. 1998) identifica dos clases fundamentales de liderazgo **transaccional** y **transformador**. Los líderes **transaccionales** tienden a orientarse básicamente hacia la acción, mientras que los **transformadores** se inclinan más a utilizar un nivel de visión más elevado.

Algunas situaciones de liderazgo requieren el desarrollo de habilidades básicamente *transaccionales*, mientras que otras precisan de procesos fundamentalmente *transformadores*.

El liderazgo transformador se mueve a lo largo de las dimensiones de **visión** y **acción**, en oposición a **tarea** y **relación**. La **visión** está relacionada con la creación de imágenes de objetivos futuros, mientras que la **acción** se relaciona con la ejecución de comportamientos inmediatos.

La idea general estriba en que ***la visión sin acción no es más que un sueño, mientras que la acción sin visión carece de sentido y aburre.***

Bass en 1985 (citado en Dilts, R. 1998) desmenuza estos conceptos en diversos estilos de liderazgo, asociados con las diferentes clases de liderazgo. Dichos estilos quedan definidos por las características siguientes:

NO LIDERAZGO

Laissez-faire

Evita tomar decisiones, se retrae cuando se le necesita, no se implica y no toma posición.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Gestión por excepción

Interviene únicamente cuando los colaboradores se desvían de las expectativas. No trata de cambiar nada mientras todo vaya según lo previsto. No ofrece ningún tipo de apoyo ante cualquier fracaso al cumplir con los estándares.

Recompensa contingente

Negocia recompensa a cambio de esfuerzo. Indica lo que hay que hacer si se quiere obtener la recompensa. Asegura a los colaboradores que tendrán lo que esperan a cambio de su esfuerzo. Otorga menciones especiales y promociones a cambio de trabajo bien hecho.

LIDERAZGO TRASFORMADOR

Gestión por objetivos

Proporciona a los colaboradores representaciones claras de los objetivos deseados, así como de los indicadores de su consecución. Estimula a los colaboradores a desplegar sus propios recursos y capacidades.

Estímulo intelectual

Las ideas del líder estimulan a sus colaboradores a reconsiderar sus propias ideas. Los viejos problemas se ven así con nuevos ojos. Enfatiza la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa resolución de problemas.

Inspirador

Opera a modo de *animador*, motivando y estimulando a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos, y un poco más. Enfatiza los valores, fortaleciendo las creencias en futuras posibilidades.

Consideración individualizada

Ofrece atención personalizada a miembros desatendidos. Trata individualmente con cada colaborador. Forma y aconseja.

Carismático (influencia idealizada)

Tiene sentido de visión y misión. Otorga a sus colaboradores un sentido de propósito. Constituye un modelo que sus colaboradores aspiran a imitar. Genera respeto y confianza (Dilts, R. 1998).

5.3 Superliderazgo de Charles C. Manz., Henry P y Sims Jr. (1989)

Charles C. Manz., Henry P. y Sims Jr. se concentran en aquellos líderes directivos cuyo anhelo no es obtener beneficios y laureles personales, ni tampoco mando y autoridad, sino únicamente seguir el sutil proceso que consiste en guiar a los demás para que se auto dirijan, hacia el logro de la excelencia.

En su libro los autores realizan el trabajo de exponer con claridad las conductas y estrategias específicas que pueden utilizar los líderes para generar un nivel óptimo en los demás.

Superliderazgo es una obra centrada en acción promueve estrategias específicas para que los colaboradores puedan desenvolverse para sí mismos, a partir de indicaciones por el líder, en otras palabras guiar a otros para que se auto dirijan. Parte de una serie de convicciones positivas sobre los trabajadores, semejantes a las de la teoría "Y".

La palabra super se refiere a generar lo mejor, pero principalmente en los demás, y no sólo en el líder.

El mundo actual cambia rápidamente y el énfasis está puesto en la creatividad, la innovación y, sobretodo, en la capacidad para responder a los cambios ambientales, por lo que es el auto liderazgo de cada empleado un factor decisivo para promover cualidades tan importantes para el éxito de una empresa.

El auto liderazgo consiste en estrategias tanto de comportamiento como de conocimiento destinadas a aumentar el rendimiento. Estrategias como fijar metas personales, otorgarse recompensas. Además, dirigir y controlar opiniones, así como utilizar imágenes mentales y diálogos internos, que ayudan a establecer modelos de pensamiento constructivo.

Para ser un líder eficaz se debe influir con éxito en el modo como las personas influyen sobre sí mismas, es el mejor medio para conseguir compromiso y entusiasmo y liberar a largo plazo el potencial del auto liderazgo de toda persona.

ESTRATEGIAS DE CONDUCTA

Uno de los métodos de auto liderazgo se centra en las conductas para ayudar a directivos y empleados a auto dirigirse. Algunas de estas estrategias se recurren antes de que la persona inicie una labor.

Metas auto impuestas

Los objetivos auto asignados son un componente importante para lograr un auto liderazgo eficaz. Al fijarse metas tanto para trabajos de realización inmediata como para logros a más largo plazo en su carrera, el empleado establece prioridades y toma su propia dirección.

Empleo de indicadores

Se trabaja con ciertas indicaciones en el ambiente inmediato, es posible estimular acciones deseables y eliminar las indeseables, en otras palabras es la administración del tiempo, que es hacer jerarquías de las actividades importantes y urgentes de las actividades poco importantes y poco urgentes y no permitir que éstas últimas se conviertan en urgentes.

Ensayo

El ensayo es útil estrategia previa de auto liderazgo. Es reflexionar acerca de labores importantes y practicarlas antes de cumplirlas, para un óptimo rendimiento.

Auto observación

Se concentra en las consecuencias de la realización de un trabajo, es decir, en lo que ocurre después una vez terminado. Al observar qué es lo que conduce a conductas deseables e indeseables, el empleado descubre qué necesita modificar y algunas indicaciones de cómo hacerlo.

Recompensas auto administradas

Lo que se recibe a cambio del esfuerzo realizado es un factor determinante en la motivación y elección de futuras actividades. Otorgarse a uno mismo recompensas físicas y mentales por el buen rendimiento resulta útil para mantener la motivación y el impulso.

Castigos auto administrados

Auto imponerse castigos también puede ser parte del proceso, aunque por lo general no resulta muy eficaz. En verdad, la mayor parte del auto castigo es de índole mental. Una moderada dosis de culpa a veces es útil pero, cuando se transforma en algo excesivo o habitual, puede socavar la motivación y el esfuerzo.

El auto liderazgo centrado en la conducta nos ayuda a identificar conductas específicas para ejercer el auto liderazgo, como perder tiempo en el teléfono, no completar a tiempo formularios de gastos etc.

ESTRATEGIAS COGNITIVAS

Las estrategias cognitivas para el auto liderazgo se refieren principalmente al problema de cómo los individuos realizarán modelos constructivos de pensamiento que, a su vez, influirán en la conducta.

Las estrategias de base cognitiva se dividen en dos partes en *recompensas naturales* derivadas del propio trabajo, para generar pensamientos y sentimientos constructivos de los propios esfuerzos. Y modelos de *pensamiento constructivo* desarrollados por los individuos.

¿Como establecer recompensas naturales en los trabajos?

EL súper líder cumple con un papel decisivo al ofrecer modelos, orientar y reforzar en sus subordinados el descubrimiento y control de las recompensas personales, que constituyen la clave para el auto liderazgo constructivo de los pensamientos y sentimientos.

Hay dos tipos de recompensa, las otorgadas externamente como un aumento de sueldo, tiempo libre, un ascenso, un premio y otras por el estilo. El segundo tipo las llamadas *recompensas naturales* que están estrechamente ligadas a una actividad. Por ejemplo cuando una persona disfruta de la lectura o yendo al fútbol que son actividades naturalmente gratificantes y que no requieren de incentivos externos ni internos para motivar esta conducta.

Existen tres elementos naturalmente gratificantes que motivan a los empleados a lograr un rendimiento más alto. Estos elementos ayudan a promover pensamientos y sentimientos constructivos y positivos hacia el trabajo, que son la sensación de competencia, auto control y finalidad.

Sensación de competencia

La sensación de ser capaz, y tal vez incluso el mejor en algo, constituye una recompensa poderosa aún sin recibir ningún elogio ni retribución material.

Sensación de auto control

Es experimentar la sensación de tener un mayor control de sí mismo. Gran parte de la gente tiene la tendencia natural a controlar su propio destino.

Sensación de finalidad

Aunque el trabajo le permita a un empleado sentirse más capaz y con mayor control sobre sí mismo, todavía no será naturalmente gratificante si el empleado no cree que tenga algún sentido. La gente ansia encontrar propósito y sentido en sus actividades.

CONCENTARSE EN LAS RECOMPENSAS NATURALES

Centrar el pensamiento en los rasgos naturalmente gratificantes del trabajo y disfrutar cualquier valor inmediato que tenga una actividad. Es la clave para establecer la satisfacción natural y estar naturalmente motivado para lograr un mayor rendimiento.

Un aspecto de la función del súper líder consiste en ayudar a sus empleados a aprender y aplicar eficazmente estas estrategias.

¿Cómo establecer modelos de pensamiento constructivo?

Podemos controlar nuestro pensamiento del mismo modo en que lo hacemos con nuestra conducta. Solo tenemos que prestarle atención y cuando descubrimos hábitos o modelos destructivos, los reemplazamos por modos de pensar constructivos.

En lugar de buscar siempre obstáculos, tenemos que encontrar oportunidades mediante el control de *creencias y supuestos, imágenes mentales y diálogos internos*.

Creencias y supuestos

Lo que una persona cree que puede ocurrir, con frecuencia sucede verdaderamente. Asimismo, lo que una persona cree que no es posible, a menudo esta destinado al fracaso desde el inicio. Por ejemplo, el miedo a hablar aparece

cuando creemos que los oyentes responderán con rechazo. Este es un obstáculo del pensamiento. Sólo combatiendo estas creencias se logrará superar con éxito los problemas.

Imágenes mentales

Ciertas imágenes mentales del mundo, como por ejemplo visiones de las posibles soluciones a los problemas, influirán en las acciones resultantes y en la orientación hacia el trabajo y la vida. Estas imágenes aparecen naturalmente y tienen un efecto constructivo o destructivo.

Imaginar una conducta torpe y que sentiremos vergüenza frente a los demás al hacer un primer intento en cualquier actividad, sería un elemento suficiente para impedir que alguien lo intente.

Diálogos internos

Aunque es posible que traten de negarlo, las personas hablan consigo mismas. Usualmente estas conversaciones tienen lugar a nivel interno e inobservable. Un ejemplo representativo es el empleado que se equivoca en su trabajo y descubre que tiene un diálogo auto crítico consigo mismo: “¿Por qué lo hiciste? ¿No puedes hacer nada bien?”. Por supuesto, es fácil reconocer que este tipo de agresión interna no resulta beneficiosa.

En cambio una aproximación analítica y más constructiva – “¿Que salió mal? Sé que puedo hacerlo mejor. ¿Qué debo hacer para que me salga mejor la próxima vez?” – es probable que recoja mayores beneficios.

Irónicamente, la mayoría de las personas son muy cuidadosas cuando hablan con los demás. Al parecer, son mucho menos consideradas consigo mismas.

El súper liderazgo ayuda a los empleados a aprender y practicar eficazmente el auto liderazgo. Primero un Súper líder debe saber de que se trata el auto

liderazgo. Si se domina las estrategias del auto liderazgo, como las propias metas y otorgarse recompensas personales, llevaríamos a cabo con éxito trabajos difíciles y a veces poco interesantes.

Limitaciones del súper liderazgo

Promete nuevas formas de trabajo, donde las personas tienen que hacer un gran esfuerzo por aprender y enseñar a otros a auto dirigirse dentro de las organizaciones. No obstante todavía son pocas las investigaciones como para confirmar o desautorizar su validez.

5.4 Liderazgo Centrado en Principios de Stephen R. Covey (1993)

Covey S. (1993) habla de principios intemporales de efectividad en materia de liderazgo, que permite a los líderes responder a los problemas importantes con forma más efectiva de pensamiento.

Responde a estas preguntas y a otros desafíos de liderazgo que cada uno de nosotros afronta al aspirar a nuestras relaciones, nuestras organizaciones y finalmente nuestra calidad de vida:

- ψ ¿Cómo liberamos los recursos humanos de creatividad talento y energía en aquellas personas cuyos empleos no los requieren y tampoco compensan estos recursos?
- ψ ¿Por qué los líderes necesitan el equivalente a una brújula y no un mapa de carreteras en las selvas organizacionales de hoy?
- ψ ¿Por qué las estrategias rápidas y de mejora a corto plazo, son absolutamente infructuosas para tratar de producir un impacto en el éxito a largo plazo en todas las organizaciones?

El nutrir y desarrollar a los líderes y el liderazgo está centrado en principios, ello permite a organizaciones y familias dar saltos literalmente altos.

Un **paradigma** es una forma de pensar, es un modelo mental, es equipararlo a un mapa, que rodea todo el concepto de Liderazgo Centrado en Principios.

Si se quiere hacer pequeñas mejoras en la vida, en las relaciones, en las organizaciones se debe trabajar sobre la **conducta** modelando las actitudes y siendo más positivos, trabajando más. Pero si se quieren mejoras notables se debe trabajar con los **paradigmas**.

El problema nada tiene que ver con la conducta, nada tiene que ver con las ganas de trabajar, con la actitud y en todo caso sí con un mapa equivocado o paradigma.

El liderazgo L.C.P. habla de un cambio de paradigmas una forma distinta de pensar acerca de las organizaciones del liderazgo y de la administración.

Sabemos que se trata de un mal paradigma simplemente si produce confusiones y si la manera de pensar no resuelven los problemas actuales o están sepultados en **dilemas** donde los dilemas significan que queremos dos cosas y no sabemos que dirección tomar, si se obtiene una cosa perdemos la otra, sin embargo, queremos ambas, es una evidencia de un paradigma incompleto, parcial o malo.

Diez dilemas en la actualidad comunes y genéricos en las organizaciones

El liderazgo L.C.P. nos ayuda a resolver estos dilemas típicos, tanto gerenciales como organizacionales:

1. ¿Cómo lograr mantener un equilibrio prudente y renovador entre el trabajo y la familia y, entre los ámbitos personal y laboral en medio de crisis y presiones constantes?
2. ¿Cómo liberamos la creatividad, el talento y la energía de la basta mayoría de la fuerza de trabajo, cuyos trabajos no lo requieren o permiten estos usos.

3. ¿Cómo creamos el espíritu de equipo entre personas que se atacan y critican mutuamente, desde hace años y que trabajan con agendas ocultas?
4. ¿Cómo podemos entender que la alternativa entre la administración dura que trata de imponer la mejor línea de fondo y, la administración blanda que espera una mejor línea de fondo, puede ser trascendida por una tercera alternativa que es al mismo tiempo más dura y más blanda.
5. ¿Cómo tener una cultura caracterizada por el cambio la flexibilidad la mejora continua y aun así mantener una sensación de estabilidad y seguridad?
6. ¿Cómo podemos alinear a las personas y la cultura con una estrategia para que todo en una organización estén tan comprometidos con ella, como con los que la formularon?
7. ¿Cómo puede hacerse para que toda la gente en todos los niveles de la organización se enfoquen a los principios de la calidad total y de la mejora continua, cuando están desilusionados, están cansados de los programas anteriores del mes?
8. ¿Cómo podemos crear un equipo que se complemente con base en el respeto mutuo, cuando tan pocas personas valoran la diversidad y pluralismo?
9. ¿Cómo convertimos un enunciado de misión en una constitución, la fuerza guía suprema de una organización suprema, en vez de una colección de frases nebulosas sin significado y cínicas que induzcan al desaliento.
10. ¿Cómo conservamos el control y, sin embargo, damos a las personas la libertad de autonomía que realmente necesitan para ser efectivos y sentirse satisfecho?

Se examinan estos dilemas para ser conscientes de las consecuencias de los viejos paradigmas parciales e incompletos. El L.C.P es una nueva teoría de

administración y que resuelve cada uno de estos dilemas si se comprende y se aplica bien.

Para comprender el L.C.P. se utiliza la **metáfora de la brújula**, porque tiene un verdadero norte. Un **principio** es una realidad objetiva, es algo externo un **valor** es interno y subjetivo. Lo que se quiere decir con **verdadero norte** es que existe en la realidad objetiva un polo magnético que inevitablemente y sin importar donde este la brújula señala en esa dirección, representa el concepto de L.C.P.

Algunas razones por la que se sugiere que la brújula del L.C.P es verdadera, es una idea cuyo momento ya llego son:

- ☞ **Cambio:** es tan constante y tan dinámico y su ritmo aumenta que es muy difícil captar de modo alguno el futuro.
- ☞ **Competencia:** es cuando el mercado comienza a extraer más y más y a mayor profundidad las capacidades de las personas para realmente producir, para producir alta calidad, grandes servicios está es una competencia dura.
- ☞ **Capacidad:** hace referencia a que mientras más se avanza hacia responsabilidades más elevadas más se aprovechan las capacidades, sin embargo, no suele ser siempre así.
- ☞ **Contención:** se refieren a las clases naturales de contención entre dos individuos o departamentos. (tal vez debido a que no son tan maduros, se ven amenazados por la competencia y tienen mentalidad de escasez)

Si se logra que una masa crítica de personas que acepten profundamente un conjunto de principios y los valoren también profundamente se creara la norma social.

El concepto de la brújula existe sin importar lo que sucede en la jungla en el mundo, tenemos algo que es constante y confiable que es esencialmente

inmutable son los principios. La brújula es una poderosa metáfora para el L.C.P. hace a las personas de tal forma que ya no son dependientes, las hace que puedan desarrollar sus propias capacidades

Diferencias cruciales entre principios y valores.

Los **principios** son universales son intemporales, se aplican en todas partes, porque son **leyes naturales** no son valores, son la expresión de la realidad. Los valores no son universales son temporales, no se aplican en todas partes, porque son **leyes sociales**.

Covey S. (1993) desarrolla la metáfora de *la ley de la granja y la ley de la escuela* para ejemplifica la diferencia entre principios y valores

La ley de la granja

Es la ley de la cosecha, por ejemplo una granja es un escaño natural donde no podemos hacer trampas, no podemos dejar de ordeñar la vaca unos días y después ordeñarla frenéticamente para obtener la leche de los días que no fue ordeñada.

La ley de la escuela

Es la ley social, de soluciones rápidas, por ejemplo una escuela es un escenario social donde si podemos hacer trampas podemos obtener un título, calificaciones y todos los valores sociales que abren puertas a las oportunidades, podemos, hacerlo adivinando el sistema y manipulándolo con éxito, pero no desarrollaremos la mente y entonces tendremos un gran problema.

La ley de granja gobierna nuestros cuerpos nuestras mentes nuestras relaciones y finalmente toda la vida administrativa y organizativa, porque en el análisis último todas son relaciones y están gobernadas por la ley de la granja, la ley de la cosecha y no por la ley de la escuela.

Cuatro niveles, cuatro principios

Son evidentes por si mismos son indiscutibles no son característicos de una religión o sociedades duraderas.

1.- Confiabilidad en el nivel personal.

La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como persona, y en la capacidad, en lo que uno puede hacer. Si se tiene confianza en el carácter de una persona, pero no en su capacidad se pierde la confianza. Es decir, se debe tener carácter y capacidad para ser dignos de confianza.

2.- Confianza en el nivel interpersonal.

La confiabilidad es el crecimiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que le permite establecer un acuerdo yo gano tú ganas para seguir adelante. Si dos personas confían recíprocamente, sobre la base de la confiabilidad de ambas, pueden disfrutar una comunicación clara, de empatía, de sinergia y de una interdependencia productiva.

3.- El facultar con poder a nivel gerencial.

Si las personas confían poco o no confían en absoluto en usted, ¿Qué hará para dirigirlos? Si cree que su personal carece de carácter o de capacidad, ¿Cómo lo dirigirá? Cuando no se confía en las personas, aparece el sistema de control. Pero si se tiene una confianza total las personas se supervisan solas. Se establece un convenio de gestión., donde las necesidades del personal coinciden con las necesidades de la organización. Deben rendir cuentas a usted, pero participan en la evolución de su propio trabajo en base a este convenio.

4.- El alineamiento a nivel organizacional.

¿Cuál sería el aspecto de una organización en una cultura de desconfianza y con un estilo gerencial centrado en el control? Muy jerárquico y su sistema de control muy pequeño, porque solo es posible controlar una pequeña cantidad de

personas. Recurrimos a la delegación., prescribimos y administramos métodos. Se reúne la información inmediata sobre los resultados y así tomamos decisiones correctivas y decisivas. Empleamos una motivación de “mano dura”.

Pero si gozamos de una amplia confianza, ¿Cómo se estructuran nuestras organizaciones? De manera muy llana y flexible. ¿Cuál es el ámbito de control? Muy extenso porque, la gente se supervisan así misma. Hace su trabajo cuidadosamente sin necesidad de nadie se lo recuerde. Uno tiene el compromiso con las personas y estas tienen el poder. ¿Por qué? Porque hemos construido una cultura en torno a una visión común sobre la base de ciertos principios inamovibles, y luchamos constantemente por alinear la estrategia, el estilo, la estructura y los sistemas con la misión que hemos proclamado.

Covey S. (1993) se señala cuatro paradigmas de liderazgo que se basan en las cuatro necesidades fundamentales identificadas por Maslow en 1948. Aunque cada uno tiene su mérito, los tres primeros presentan fallas fundamentales porque se basan en suposiciones falsas o parciales sobre la naturaleza humana.

1.-paradigma autoritario científico.

En este paradigma se ve a las personas primariamente como estómagos (seres económicos). La base es la suposición de que los humanos están motivados fundamentalmente por la seguridad económica.

El gerente que opera con base en esta idea actúa con un estilo autoritario mediante el método de la zanahoria y el látigo, la zanahoria puesta adelante para alentar a los trabajadores y conducirlos a sus beneficios, el látigo tras ellos.

2.- El paradigma de las relaciones humanas.

Este paradigma reconoce que las personas no sólo son estómagos, sino también corazones (seres sociales). La suposición asociada con este paradigma es que además de tener necesidades económicas, las personas tienen también necesidades sociales –desean ser tratadas con amabilidad, ser apreciadas y respetadas, tener sentimiento de pertenecer.

Los gerentes que operan con base en esta suposición se hacen permisivos, suaves e indulgentes, porque ellos mismos tienen intensas necesidades de pertenecer y ser populares. Muchos gerentes cayeron en la falsa dicotomía de pensar: “O somos duros o blandos”, fuertes o débiles. Si no nos hacemos cargo, otros se harán cargo de nosotros”.

3.-Paradigma de recursos humanos.

Este paradigma considera no sólo la amabilidad y la justicia, sino también la eficiencia. Los gerentes que utilizan este paradigma fomentan la participación. Reconocen que las personas tienen mente, así como estómago y corazón.

Quienes administran con este paradigma ven al elemento humano como un recurso no aprovechado, con talento y capacidad. Reconocen que las personas quieren hacer contribuciones significativas, y que buscan formas de identificar, desarrollar, utilizar y reconocer el talento y la creatividad.

4.- Paradigma del liderazgo Centrado en Principios.

El paradigma del Liderazgo Centrado en Principios se basa en la justicia, la amabilidad, la eficiencia y la efectividad. No se considera a las personas únicamente como recursos o activos, no sólo como seres económicos, sociales y psicológicos., sino también como seres espirituales. Buscan un significado, en el

sentido de hacer algo que realmente sea importante. Quieren propósitos que los animen, los ennoblezcan y los ayuden a llegar a lo más elevado de sí mismos.

5.5 El Nuevo Liderazgo de Clúa Martínez Orlando., Clúa de la torre Orlando., y Clúa de la Torre Carlos (2002).

Estableció desde su fundación en 1972, la misión de transformar organizaciones a través de la reinención de sus directores y ejecutivos, donde el resultado ha tenido éxito, han podido ayudar a más de 200 empresas nacionales e internacionales, así como a sus colaboradores.

El nuevo liderazgo está basado en grandes autores y en experiencias de miles de horas con clientes, esta desarrollado en base a las necesidades más representativas que enfrentan las empresas, en donde, con frecuencia un director o ejecutivo tiene que emprender cambios en la cultura organizacional de la compañía.

Presenta, los factores y las tendencias que presionan el entorno presente y futuro de las organizaciones de hoy. Hace referencia a claves que permiten conducirse con base a un “liderazgo 21” y no como jefe típico antiguo, trasmite consejos útiles para mejorar los métodos de ventas y comercialización.

Invita a reflexionar sobre el tópico de nuestro tiempo que es el “equilibrio” que debe existir entre nuestras aspiraciones “personales” y de “trabajo”, pues de lo contrario será difícil alcanzar la tranquilidad y el éxito tanto laboral como familiar.

Hace referencia a dos ideas vanguardistas que permiten cambiar el actuar diario., *la inteligencia emocional y la reinención*

El líder 21

El liderazgo 21 está constituido por 10 comportamientos efectivos y 10 leyes de oro del líder, donde $10 + 10 = 20$ y el 1 del 21 es la persona que ejerce el liderazgo.

El liderazgo es un factor clave hoy en día en las compañías. Quizá no se conozcan todas las respuestas, pero al menos ya sabemos las líneas de trabajo a seguir.

Los diez comportamientos del liderazgo efectivo de Clúa y cols. (2002)

Estos nos ayudan a hacer frente al cambio, para forjar un futuro de dirección y crear una organización exitosa. Estos son *modificar, educar, escuchar, delegar, inspirar, facultar, persuadir, visualizar, unir y recompensar*. Permiten arrojar por la borda el viejo modelo de dar trabajo a las personas, decirles qué tienen que hacer, de mirar siempre sobre ellos para verificar si realizan las cosas como se les ordenó.

Con este modelo los colaboradores experimentan la satisfacción de la creatividad, del arte y del trabajo bien hecho.

- 1) **Los líderes crean y administran una visión.** *Se refiere a la capacidad que debemos tener para crear y llevar a buen término una idea o visión y convertirla en realidad. Para ello se tienen que trabajar cinco elementos clave: la comunicación de la visión, el reclutamiento del personal idóneo, las recompensas o estímulos, el reentrenamiento y capacitación constante, y la reorganización de las estructuras.*

- 2) **Los líderes experimentan y toman riesgos.** *Es la capacidad de atreverse a tomar riesgos como andar en una cuerda floja sin temor a caerse.*

- 3) **Los líderes estimulan la réplica.** *Es contar con seguidores sinceros, que digan la verdad, esto permite aprender y descubrir enfoques nuevos.*

- 4) **Los líderes estimulan la confrontación.** *Es contar con colaboradores que tengan opiniones distintas al líder, que le enseñen la diferencia entre lo que espera y lo que en realidad, puede ocurrir, y además que ofrezcan comentarios complementarios.*

- 5) **Los líderes tienen el factor Novel: optimismo, fe y esperanza.** *Es la fuerza no visible que proporciona la fe, la esperanza y el optimismo en conjunto, cuya energía global contagia y abre un abanico de opciones.*

- 6) **Los líderes entienden el poder de las expectativas positivas.** *Es esperar siempre lo mejor de los seguidores, teniendo en cuenta que las personas pueden cambiar o madurar, donde la madurez es la perseverancia y la habilidad para lograr las metas a pesar de una fuerte oposición, o ser lo suficientemente grande para decir “Me equivoque”, y seguir adelante.*

- 7) **Los líderes tienen el factor Gretzky.** *Tiene que ver con Gretzky, el mejor jugador de jockey sobre hielo, quien afirmó que no era tan relevante saber dónde está el disco ahora, sino averiguar dónde estará. Del mismo, modo el líder determinará donde habrá de estar la organización para que siga creciendo.*

- 8) **Los líderes ven a lo lejos.** *Hace alusión a los planes futuros que se han de prever.*

- 9) **Los líderes comprenden que hay intereses creados.** *Es saber cómo equilibrar las pretensiones encontradas de los diversos grupos que tienen poder en la organización.*

10) **Los líderes crean alianzas y asociaciones estratégicas.** *El líder debe ver al mundo globalmente, de otra manera estará fuera del contexto y la jugada, pues ya no es posible vivir de manera local. Tiene que reconocer el significado de lograr alianzas con empresas cuya suerte esté vinculada con la suya.*

Estos 10 comportamientos efectivos exigen de un máximo esfuerzo y pide a las nuevas generaciones:

- ψ Educación amplia.
- ψ Curiosidad ilimitada.
- ψ Entusiasmo sin límites.
- ψ Fe en la gente y en el trabajo de equipo.
- ψ Voluntad de arriesgarse.
- ψ Planeación a largo plazo.
- ψ Dedicación a la excelencia.
- ψ Valores
- ψ Visión.

Si no se empieza por una transformación seria, constante y rápida, el siglo que tanto esperamos nos comerá.

Las diez leyes de oro del liderazgo de Clúa y cols. (2002)

Primera Ley

Si usted y su empresa continúan haciendo las cosas exactamente como hasta hoy, seguirán obteniendo los mismos resultados.

Quien quiera iniciarse en el proceso de liderazgo tendrá que entender que está es de transformación. “Si no se cambia la manera en que se hacen las cosas hoy, se seguirá obteniendo los mismos resultados”. Para llevar a cabo una modificación debe haber un análisis previo de “Acción y Oportunidad” como lo muestra la tabla 5.5.

Tabla 5.5 Análisis previo de acción y oportunidad de Clúa y cols. (2002)

<p>Acción errónea en momento inoportuno = <u>DESASTRE</u></p> <p><i>Cuando los procesos de cambio se piensan mal, se analizan mal y se implementan en un momento y entorno inadecuado.</i></p>	<p>Acción correcta en momento inoportuno = <u>RESISTENCIA</u></p> <p><i>Cuando se realizan acciones correctas en un momento inoportuno, se tendrá como resultado la resistencia.</i></p>
<p>Acción errónea en momento oportuno = <u>ERROR</u></p> <p><i>Cuando se implementan, en el momento oportuno, algún sistema no adecuado o se crea una situación que no es correcta.</i></p>	<p>Acción correcta en momento oportuno = <u>ÉXITO</u></p> <p><i>Cuando se analiza muy bien lo que se tiene que hacer y se estudia el entorno idóneo e implementa la acción correcta en el instante adecuado.</i></p>

Fuente: Clúa y cols., El nuevo liderazgo, 2002, P. 62.

Antes de tomar cualquier decisión en la implementación del cambio se tiene que tomar en cuenta este cuadro de “Acción y Oportunidad”.

Segunda Ley

La efectividad organizacional es proporcional a la fortaleza del liderazgo.

Se debe buscar tanto dentro de la organización como fuera de ella, ser líderes y no jefes. El llenar la compañía de jefes por todos lados, creyendo que se tiene más control y eficacia con el simple hecho de amontonar personal es una idea errónea.

La meta es que tanto el líder como sus colaboradores sean un sólo equipo, un grupo de muchos líderes efectivos. Con sentido de pertenencia y autocontrol.

Para medir la efectividad del líder y de quienes lo rodean hay cuatro fases de crecimiento que se ilustran la tabla 5.5.1.

Tabla 5.5.1 Fases de crecimiento de Clúa y cols. (2002)

	Inefectivo	Efectivo
Inconsciente	<p>No sé que no sé.</p> <p><i>Es un jefe que nunca sabrá que no sabe, y que vive sin percatarse que no tiene el conocimiento, aunque él piense que lo está haciendo muy bien.</i></p>	<p>No sé claramente por qué las cosas funcionan.</p> <p><i>Es un ejecutivo que nunca sabe de manera total por qué funcionan las cosas.</i></p>
Consciente	<p>Acepto que no sé.</p> <p><i>Es un ejecutivo que acepta, que no sabe, aunque sea inefectivo, pero tiene la oportunidad de prepararse o averiguar lo que desconoce.</i></p>	<p>¿Cómo sigo creciendo?</p> <p><i>Es el ejecutivo que seguirá creciendo al buscar cómo mejorar día a día.</i></p>

Fuente: Clúa y cols., El nuevo liderazgo, 2002, P. 64.

Tercera Ley

La verdadera medición del liderazgo es la influencia.

La influencia es algo que surge de la personalidad y de los factores de ésta. Para lograr una influencia efectiva es necesario hacerse las siguientes preguntas:

- ψ ¿Quiénes somos?
- ψ ¿Qué sabemos?
- ψ ¿Dónde hemos estado?
- ψ ¿Qué hemos logrado?
- ψ ¿Cómo interactuamos con otros?
- ψ ¿Cómo nos sentimos?
- ψ ¿Qué podemos hacer con los recursos que tenemos?

El puesto no hace al líder., quien lo hace es la persona que logre manejar estas características, de otra manera seguirá con un puesto de jefe.

Cuarta Ley

La confianza es la base del liderazgo.

La confianza se gana con congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace. Sin ella el líder no logra alcanzar sus objetivos.

Para que un líder genere confianza debe poseer, Alta credibilidad (AC) y Alta Visibilidad (AV), además ser el ejemplo de carácter y competencia profesional como lo ilustra la tabla 5.5.2.

Tabla 5.5.2 La credibilidad y visibilidad de Clúa y cols. (2002)

Credibilidad ↑ Alto	Héroe Desconocido AC/BV <i>Se tiene una Alta Credibilidad, es decir, se hacen las cosas bien, pero posee una Baja Visibilidad, o no impacta con resultados buenos.</i>	Liderazgo AC/AV <i>Se tiene una Alta Credibilidad, es decir, se hacen las cosas bien, y posee una Alta Visibilidad, que impacta con resultados buenos medibles y cuantificables</i>
	Próximo en recorte BC/BV <i>Se tiene una Baja Credibilidad, es decir, no hace las cosas de la manera correcta, y posee una Baja Visibilidad, o no impacta con buenos resultados.</i>	Estrellas fugaces AV/BC <i>Se tiene una Alta Visibilidad, es decir, muestra capacidad para dar algunos resultados buenos primeros meses, pero posee Baja Credibilidad, quiere decir, no hacen las cosas como lo había prometido</i>
	↓ Bajo	Alto

← Visibilidad →

Fuente: Clúa y cols., El nuevo liderazgo, 2002, P. 67.

Quinta Ley

Si usted como líder cree que las personas que atrae no son las mejores, es el momento de mejorarse usted mismo.

El líder debe atraer, y comprometer a la gente que necesita para el puesto. Comportarse con una actitud positiva y con capacidad para solucionar los problemas que se le presentan, por ende estará rodeado de gente con las mismas características. De no ser así el problema será del líder y se verá reflejado en despidos y contratación de personal constante, además de culpar a los demás de sus errores.

Sexta Ley

El líder debe sacrificarse para avanzar: los beneficios tienen costos.

Si se quiere avanzar se tiene que pagar un precio, no hay otro camino ya que los beneficios no son gratis.

Quien aspira a ser líder constantemente se ha de sacrificar y mantener un sentido de congruencia.

Séptima Ley

El buen liderazgo es como el buen fútbol: no se trata de palabras, sino de acciones y resultados.

Aquí no es lo que se dice sino lo que se produce, es decir, el esfuerzo va de la mano con los resultados.

Octava Ley

Las personas necesitan convencerse del líder y de la visión.

Tiene que ver con la visión y el poder de ésta, es la cualidad sin la cual no existe el líder, es la imagen mental de lo que se quiere alcanzar en el futuro. Cualquier visión por sí sola no camina, requiere de un líder y éste para avanzar necesita de seguidores.

El líder ubica la visión y luego busca a las personas que la puedan llevar a cabo. Los seguidores identifican al líder, lo aceptan y luego se involucran con los objetivos de la visión que también aceptan, solo así se tendrá éxito.

Novena Ley

Los momentos difíciles sacan lo mejor o lo peor del líder.

Con frecuencia se dice “Yo lo hubiera hecho mejor”. Pero al momento de afrontar un hecho en concreto, son muy pocas las personas que lo logran. La crisis es un excelente visor con el que observamos el tipo y tamaño de liderazgo que se posee.

Décima Ley

El líder se ocupa de las “R” requerimientos, rendimiento y recompensas.

No se deben subestimar estos factores. El líder debe tener personal con los requerimientos necesarios para dar una respuesta y servicio tanto a los clientes internos como externos de la empresa. También debe contar con seguidores que cumplan y rindan. Es importante que como ejecutivo se recompense el desempeño del personal que realmente lo merece.

Muy pronto se tendrán que aplicar estas leyes, de otra manera seguirán los problemas causando estragos en las empresas. No es un trabajo fácil, pero es posible, con un compromiso verdadero y constante, además, de un estudio del entorno y se hará realidad.

Para tener éxito el líder, siempre tiene que dar lo mejor de sí diariamente y otorgar valor agregado. Analizar y entender los procesos limitantes capaces de retardar el cambio, como puede ser el sistema de administración.

Los cambios se tornan hoy en día urgentes, pero también con paciencia, se requiere sentido de análisis de las fuerzas involucradas.

Todo parece indicar que la única ventaja competitiva real es aprender más rápido que la competencia, convertir el aprendizaje en acción y formar gente.

La importancia de los mapas mentales

Un líder sin un mapa mental no puede sobrevivir. No hay uno en específico, por lo que, se tiene que buscar y validar constantemente.

El líder inmerso en una corporación visionaria innovadora, viva, flexible y transformable, encuentra, a través de los mapas de calidad total o reingeniería los procesos, los cambios de cultura corporativa o estrategias que requiera su empresa. Estos mapas sólo pueden orientar hacia un destino predeterminado.

Por ello hay dos razones por las que se tienen que renovar éstos:

Primero: cuando se usa por mucho tiempo un mapa, será más difícil distinguir los errores.

Segundo: si se está muy identificado con un solo mapa no se podrá reconocer con facilidad la validez de otro.

La solución es desarrollar continuamente planes nuevos que nos permitan construir nuevos esquemas. Un mapa mental aunque no proporciona una visión completa, cuando menos permite fijar con mayor claridad y exactitud los pensamientos y acciones.

Pasión por la vida

Los procesos de transformación organizacional requieren de un desempeño arduo., sin embargo, para que el cambio sea integral se requiere mantener el equilibrio entre el trabajo y el desarrollo profesional.

Si no proporcionamos un equilibrio laboral y personal, alguna de las partes se verá afectada y como consecuencia la otra también.

La madurez del ejecutivo radica en medir este parámetro.

5.6 El Líder Resonante de Goleman., Boyatzis y Mckee (2002).

El libro en el que Goleman., Boyatzis y Mckee explican el funcionamiento total de su teoría se llama “EL LÍDER RESONANTE CREA MÁS *El poder de la inteligencia emocional*” publicado en el 2002. Trata del liderazgo ejercido con inteligencia emocional y el como aprender a ejercerlo. El reto es hacer tangible la influencia emocional sobre la actividad supuestamente racional de quienes se dedican profesionalmente a la dirección de personas y equipos, y al logro de resultados a través de otros.

Representa un paso fundamental en el esfuerzo por explicar y, sobre todo, por manejar en forma operativa las características que conducen al éxito en el ejercicio del liderazgo.

El aspecto metodológico de esta obra se apoya en una sólida base de veinte años de investigación y de la experiencia de miles de directivos enfrentados a las situaciones más críticas en el desempeño de responsabilidades, así como a las aportaciones al conocimiento de los mecanismos emocionales de las diversas disciplinas como la psicología, la biología y la neurología.

Se entiende por éxito en el liderazgo a la capacidad de conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo. Y la sostenibilidad se asegura logrando retener a los talentos necesarios mediante la creación de un clima de trabajo que genera confianza, inspira la creatividad y favorece compromisos duraderos con un proyecto empresarial estimulante.

Este clima de trabajo propicia la predisposición positiva al cambio requerido por las reglas ineludibles de la competitividad, que permite identificar líderes potenciales y reales en los rincones más insólitos de la organización.

Una organización emocionalmente inteligente es donde personas emocionalmente inteligentes actúan y encuentran respuestas emocionalmente inteligentes a los problemas y desafíos que se les presentan.

Es posible desarrollar la inteligencia emocional en las personas y en las organizaciones, ya que las características propias de la inteligencia emocional pueden cultivarse, tanto a nivel individual como a nivel organizativo. Para ello se propone el modelo de aprendizaje y cambio autodirigido elaborado por Richard Boyatzis (1969). Que consiste cambiar las conductas profundamente enraizadas y convertirlas en respuestas rutinarias.

El cambio se producirá gracias a un proceso que supone confrontar la imagen ideal con la imagen real de uno mismo y la construcción de un plan de aprendizaje que permita cubrir los desajustes y sustituir unas rutinas por otras.

El liderazgo emocionalmente inteligente alienta la resonancia, aumenta el rendimiento, y el modo de actualizar este potencial, tanto individual como en los equipos y las organizaciones.

En una crisis terrible, todas las miradas convergen en el líder en busca de orientación emocional y es cuando el líder debe conectarse con la realidad emocional compartida para luego poder elaborar y articular verbalmente una visión que despierte la resonancia, que todo el mundo ya estaba sintiendo en lo más profundo de su ser.

El liderazgo primal de Goleman y cols. (2002)

Los autores han bautizado al liderazgo que presentan como primal donde la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano.

El rasgo distintivo de los mejores líderes reside, en suma, en su comprensión del extraordinario papel que desempeñan las emociones en el entorno laboral, no solo en cuestiones tan patentes como el rendimiento o saber conservar a los empleados más sobresalientes, sino también en las variables tan tangibles como la motivación o el compromiso.

La dimensión primal

Se refiere a que el líder es y será, en todo momento y lugar, la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad para hacer frente a una amenaza, superar un reto, llevar a cabo una tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones en un determinado grupo.

Cuando las emociones se orientan en una dirección positiva como el entusiasmo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cuotas muy elevadas, ya que se moviliza lo mejor de las personas y provoca un efecto que se llama **resonancia**, siendo la competencia en esta dimensión emocional primal la que determine que la organización se fortalezca.

Por el contrario cuando las emociones se orientan en una dirección negativa, lo cual genera un efecto que se llama **disonancia** que desalienta todo posible desarrollo, se fomenta el resentimiento o la ansiedad y encamina al grupo hacia su desintegración.

El liderazgo primal se asienta en las competencias de la *inteligencia emocional* que poseen los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás. Así pues, los líderes que examinan los beneficios del liderazgo primal son aquellos que saben en causar positivamente las emociones de sus subordinados.

Podríamos concluir que el líder es la persona que determina, la norma emocional del grupo.

Se determinan los estados de ánimo del líder por medio de la expresividad de su rostro, de su voz y de sus gestos. Cuando mayor sea su capacidad para transmitir sus emociones, más rápidamente se difundirán estas.

Cuando más positivo es el estado de ánimo de un equipo, mejor será su funcionamiento y mayor también el rendimiento económico de la organización.

Hay que señalar que el clima emocional, en si mismo, no es determinante del rendimiento ya que existen variables muy complejas que determinan el éxito de una empresa. El clima solo representa entre un 20 y 30 por ciento del rendimiento. El modo en que los trabajadores experimentan el clima de su empresa, depende entre un 50 y 70 por ciento de las acciones del líder.

El liderazgo resonante

Resonar significa prolongar el sonido mediante vibración sincrónica. En este sentido las personas más resonantes son aquellas que sincronizan mejor con las demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema.

Es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encausa en una dirección emocionalmente positiva. Al expresar sus propios

valores y sintonizar con las emociones de sus subordinados, logra transformar positivamente su estado de ánimo.

Cuando el líder carece de resonancia, sus subordinados se limitan a llevar a cabo su trabajo sin lo mejor de sí mismos. El líder puede saber mandar pero, ignora el modo de dirigir.

El liderazgo disonante

El término disonante se refiere a un sonido desagradable y discordante, donde la discordancia implica falta de armonía. En este sentido, el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes, los subordinados tienen la sensación de hallarse desconectados de los demás.

Es un tipo de liderazgo que se halla desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendiente que comienza en la frustración y termina en el resentimiento, rencor y rabia.

Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar las emociones ajenas, genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo, provocando el desaliento y la disminución del rendimiento de los empleados, que los obliga a cambiar de trabajo.

El liderazgo desconectado

Es aquel líder que pretende resonar en un registro emocionalmente positivo, sin darse cuenta de que sus subordinados se hallan atrapados en algún tipo de emoción negativa. Hay veces en que la realidad laboral provoca insatisfacción, el enfado o la ansiedad de los trabajadores. Pero el líder desconectado no se da

cuenta de ello y sigue transmitiendo un mensaje optimista que no resuena absolutamente a nadie.

Competencias del liderazgo de Goleman y cols. (2002) (Inteligencia Emocional)

Todo lo anterior no quiere decir que las tareas principales del líder sean las de generar excitación, optimismo y pasión por el trabajo, sino alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional esta constituida por cuatro competencias que se hallan muy estrechas y dinámicamente relacionadas que son: **conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones** que aportan un conjunto esencial de habilidades al liderazgo resonante.

Difícilmente podría un líder, por ejemplo, gestionar adecuadamente sus emociones si no es consciente de ellas o las pasa por alto.

Conciencia de uno mismo

☞ **Conciencia emocional de uno mismo.** Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Están en contacto con los valores que les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y expresar con claridad la visión que les guía.

☞ **Valoración adecuada de uno mismo:** Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Es capaz

de aprender de las cosas que deben mejorar, admite la crítica y el *feedback* constructivo. La valoración adecuada de si mismo le permite saber cuándo debe pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.

- ☞ **Confianza en uno mismo.** El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Suele asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

Autogestión

- ☞ **Autocontrol.** Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la seriedad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.
- ☞ **Transparencia.** Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.
- ☞ **Adaptabilidad.** Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas flexibles para afrontar nuevos retos y se adaptan rápidamente a los cambios.

- ☞ **Logro.** Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsa continuamente a mejorar ellos mismos y buscan el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo y enseñando el modo de hacer mejor las cosas.

- ☞ **Iniciativa.** Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia, no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. No vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

- ☞ **Optimismo.** Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos.

Conciencia social

- ☞ **Empatía.** Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

- ☞ **Conciencia organizativa.** Los líderes que poseen una aguda conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización, así como las reglas tácticas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.

- ☞ **Servicio.** Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor.

Gestión de las relaciones

- ☞ **Inspiración.** Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de este modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.
- ☞ **Influencia.** Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.
- ☞ **Desarrollo personal de los demás.** Este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un *feedback* oportuno y constructivo y son excelentes *coaches* naturales.
- ☞ **Catalizador del cambio.** Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.

- ☞ **Gestión de los conflictos.** Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.
- ☞ **Trabajo en equipo y colaboración.** Los líderes capaces de trabajar en equipos generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

El repertorio del liderazgo de Goleman y cols. (2002)

La resonancia no es mero fruto del estado de ánimo del líder ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que coordina los distintos estilos de liderazgo. Los líderes más eficaces son aquellos que sirven de los seis estilos de liderazgo y que saben pasar diestramente de uno a otro en función de las circunstancias.

Cuatro de esos estilos son (**el visionario, el coaching, el afirmativo y el democrático**) que alientan la resonancia que promueve el rendimiento, mientras que los otros dos (**el timonel, y el autoritario**) son útiles en situaciones muy concretas, pero que deben aplicarse, con cierta cautela.

Goleman y cols. (2002) para determinar el efecto de cada uno de los estilos de liderazgo se recurrió a una investigación realizada con 3,871 ejecutivos de distintos factores que influyen en el entorno laboral. La investigación trató de determinar la relación existente entre el clima generado por los distintos estilos de liderazgo y las variables económicas como el volumen de la facturación o el aumento de beneficios, demostrando que los líderes con mejores resultados son aquellos que utilizan estilos que provocan un efecto emocional positivo.

El hallazgo es que los líderes más eficaces no son los que utilizan un determinado estilo, sino los que recurren en distinta medida a varios de ellos en función de las circunstancias.

Antes de pasar a la descripción de cada uno de estos estilos de liderazgo es necesario conocer cuales son los ingredientes fundamentales o las competencias del liderazgo primal eficaz, es decir, del liderazgo que promueve la resonancia, anteriormente mencionados.

Los estilos resonantes

El líder visionario

Como alienta la resonancia: esboza un objetivo común que resulta movilizador.

Es el estilo orientativo de liderazgo que encauza el clima emocional del entorno laboral en una dirección positiva y acaba transformando, a muchos niveles, el espíritu de la organización. Pero aunque el líder visionario determine la dirección que deba seguir el grupo, no impone el modo en que debe actuar cada persona y deja el suficiente espacio libre para la innovación, la experimentación.

Disponer de una imagen clara del objetivo a alcanzar y saber el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo proporciona a los empleados una visión concreta de lo que espera de ellos. Por su parte, la sensación de que todos contribuyen al objetivo común alienta el compromiso del equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.

Otra de las ventajas adicionales del liderazgo visionario es la de impedir la fuga de los buenos empleados. Y es que el trabajador que comparte los valores, los

objetivos y la misión de la empresa tiene muy pocos motivos para cambiar de empresa.

Es un estilo de liderazgo que maximiza la eficacia del proceso de establecimiento de objetivos y estrategia a largo plazo de la organización.

La investigación que se ha realizado de los seis estilos de liderazgo ha llevado a concluir que, considerado globalmente el estilo visionario es el más eficaz. Al recordar constantemente a los empleados el objetivo fundamental de su cometido, el líder visionario da sentido a actividades, de otro modo tediosas y le ayuda a sintonizar con los objetivos compartidos.

Impacto sobre el clima: es el más positivo de todos.

Las competencias en que se asienta el liderazgo visionario: son la *inspiración* junto con la *confianza, la conciencia de uno mismo y la empatía*, esta modalidad de liderazgo articula una visión significativa que permite sintonizar con los valores de sus empleados. Y qué duda cabe de que el resultado de todo ello es, ciertamente, un trabajo mejor hecho.

Por su parte, las competencias que más favorecen la transformación son la *confianza en uno mismo y la capacidad de catalizar los cambios*. Otra competencia de la inteligencia emocional que resulta esencial para el liderazgo visionario es la *transparencia* ya que, si el líder no es sincero, todo mundo se dará cuenta de ello fácilmente.

Pero, para el líder visionario, la *empatía* es la más importante de todas las competencias de la inteligencia emocional, porque sólo es posible articular una visión realmente inspiradora cuando el líder es capaz de experimentar el modo en que se sienten los demás y de comprender su punto de vista.

En que casos resulta apropiado: cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesario una dirección clara.

En que casos resulta inapropiado: por ejemplo, cuando el líder trabaja con un equipo de expertos o colegas más experimentados que él constituye un grave error que acaba en el cinismo.

El líder coaching

(Un estilo de liderazgo centrado en la relación)

Como alienta la resonancia: estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.

Es un estilo de liderazgo con un tipo de relación que va más allá de las preocupaciones a corto plazo y se dedica a indagar en las vidas de las personas, incluidos sus sueños, sus expectativas y sus objetivos vitales. El estilo *coaching* o *capacitador* no es tan habitual en una época como la nuestra donde los líderes parecen no tener tiempo para capacitar a su gente.

El *coaching* no se centra tanto en el logro de objetivos como en el desarrollo de personal y, en este sentido, suele ser muy bien recibido y proporcionar muy buenos resultados, con independencia del resto de estilos empleados por el líder.

El liderazgo capacitador permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados, al tiempo que fomenta el entendimiento y la confianza. Además permite que los empleados presten una mayor atención al *feedback* que se les ofrece sobre su rendimiento, considerándolo como un indicador que no sólo sirve a los intereses del jefe.

Al conectar la labor cotidiana de sus empleados con sus objetivos a largo plazo el *coaching* se convierte en un excelente motivador. Pero tal cosa, evidente, sólo es posible cuando el líder conoce bien a sus trabajadores.

El *coaching* también sabe delegar responsabilidades y determinar objetivos que van más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal del empleado (un tipo de superación, que tiene un efecto especialmente positivo en el estado de ánimo, porque el éxito tiene la ventaja adicional de estimular a las personas a superar sus limitaciones). Además el *coaching* suele tolerar el fracaso a corto plazo, porque sabe que puede convertirse en un auténtico estímulo.

Impacto sobre el clima: muy positivo

Las competencias en que se asienta el liderazgo coaching: *la conciencia emocional y la empatía* que posibilitan que el líder actúe como consejero, al tiempo que explora los objetivos y los valores de los empleados y les ayuda a ampliar su repertorio de habilidades.

Los líderes conscientes en sí mismos suelen ser personas sinceras, personas capaces de brindar desinteresadamente su ayuda e ir más allá de los simples consejos que hacen que el empleado se sienta manipulado o incluso atacado.

La empatía, por su parte, permite que los líderes escuchen antes de reaccionar o de proporcionar el *feedback*, con lo cual la interacción se mantiene centrada en su objetivo.

En que casos resulta apropiado: contribuir a que un trabajador mejore su actividad o le ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo.

En que casos resulta inapropiado: suele fracasar cuando el empleado no tiene la motivación adecuada o necesita demasiada dirección o *feedback* personal. Cuando el líder carece de la experiencia necesaria o sensibilidad.

El líder afiliativo

Como alienta la resonancia: estableciendo un clima de relación armónica.

Este tipo de líderes tienden a valorar a las personas y a sus sentimientos, subrayando las necesidades emocionales de sus empleados por encima del logro de las tareas u objetivos. Son personas que se esfuerzan en satisfacer a los demás, alentar la armonía y promover la resonancia del grupo, fortalecen las relaciones y fidelidad de los trabajadores.

Aunque un tanto limitado como motivador directo del rendimiento, el estilo afiliativo tiene un impacto muy positivo en el clima de un grupo y sus efectos potenciadores sólo se ven superados por los estilos visionario y *coaching*.

Impacto sobre el clima: positivo

Las competencias en que se asienta el liderazgo afiliativo: la ***colaboración***.

Este tipo de líderes están fundamentalmente interesados en alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones personales con sus empleados. Según esto, el líder afiliativo tiene en cuenta los periodos de reposo del ciclo de una organización, lo cual les proporciona el tiempo necesario para atesorar un capital emocional al que acudir cuando la ocasión lo requiere.

El liderazgo realmente afiliativo se centra por igual en los objetivos que en las necesidades emocionales de los empleados. Por esto la competencia fundamental

en que se asienta este enfoque es la **empatía** (la capacidad de darse cuenta de los sentimientos, necesidades y cuando no basta ser buenos).

En que casos resulta apropiado: cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas, fortalecer las relaciones, aumentar la armonía, elevar la moral, mejorar la comunicación o restablecer la pérdida de confianza en el seno de una organización.

En que casos resulta inapropiado: Cuando los líderes confían exclusivamente en este estilo están cometiendo un grave error porque, en tal caso, la importancia del trabajo pasa a un segundo plano por detrás de los sentimientos. En consecuencia los líderes que abusan de este estilo no proporcionan el *feedback* corrector necesario para que los empleados optimicen su rendimiento.

Son personas que se preocupan demasiado por llevarse bien con todo el mundo a expensas en muchas ocasiones, de la eficiencia laboral.

En resumen, pues, la alianza entre el estilo visionario y el enfoque afectuoso del líder afiliativo constituye una combinación muy potente.

El líder democrático

(Hablemos con calma)

Como alienta la resonancia: Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.

El líder democrático permite a todos los involucrados en un problema, llegar por sí mismos a la decisión para resolver el problema esto, evita las represiones negativas que pudieran desencadenarse al tomar una decisión impopular.

Este estilo está basado en el logro del consenso alienta la confianza, el respeto, mantiene la moral elevada, en suma el compromiso de todos los implicados.

Cuando el líder tiene una visión muy clara, el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerla en marcha.

Impacto sobre el clima: positivo

Las competencias en que se asienta el liderazgo:

En que casos resulta apropiado: cuando es necesario llegar a un acuerdo o un consenso y para conseguir la participación de los demás. Cuando el líder no sabe bien la dirección a seguir y necesita recabar las propuestas de sus empleados más capaces, debe permanecer abierto tanto a las buenas como a las malas noticias.

En que casos resulta inapropiado: el liderazgo democrático o participativo también tiene sus inconvenientes. Cuando por ejemplo, el líder confía exclusivamente en este enfoque se embarca en interminables reuniones en las que se repite lo mismo una y otra vez, el consenso jamás se alcanza y el único resultado consiste en fijar la fecha de la próxima reunión.

La búsqueda del consenso también resulta inoperante en tiempos de crisis, cuando la urgencia de los acontecimientos exige decisiones drásticas.

Los estilos disonantes (Aplicar con cautela)

El líder timonel

Como alienta la resonancia: establece objetivos desafiantes y estimulantes.

Es un estilo especialmente importante durante la primera fase del ciclo vital de una empresa en la que el crecimiento resulta esencial. Asimismo, este estilo de liderazgo se denomina imitativo porque puede proporcionar excelentes resultados en aquellos casos en que los integrantes de un equipo se sientan muy motivados, sean muy competentes y se requiera poca dirección.

Y es que, cuando se dispone de un buen equipo el líder timonel no tiene dificultad alguna en lograr que el trabajo se realice a tiempo o incluso antes de la fecha prevista.

Impacto sobre el clima: inadecuadamente aplicado suele ser muy negativo.

Las competencias en que se asienta el liderazgo: reside en la adecuada combinación de **motivación de logro** (para mejorar el rendimiento) e **iniciativa** (para aprovechar las oportunidades).

La motivación al logro le obliga a aprender nuevos enfoques para mejorar su rendimiento y el de sus subordinados y también supone que no se halla motivado por recompensas externas (como el dinero o recompensas externas), sino por la necesidad de satisfacer sus propios y elevados patrones de excelencia.

Este estilo también requiere de una adecuada **iniciativa**, es decir, de una predisposición a crear o aprovechar las oportunidades que se le presentan para hacer mejor las cosas pero, en ausencia de otras competencias de la inteligencia emocional, puede llegar a ocasionar serios problemas.

La falta de **empatía**, por ejemplo, lleva a estos líderes a centrarse exclusivamente al logro de objetivos sin preocuparse del malestar que provocan en quienes deben llevar a cabo el trabajo. Por su parte la falta de **autoconciencia** del líder timonel suele impedirle que se dé cuenta de sus propios fracasos.

La carencia más notable suele ser la falta de **autogestión** emocional, que se manifiesta en el mejor de los casos, como impaciencia o como una modalidad de liderazgo obsesivo que se centra desproporcionadamente en los detalles.

Hablando en términos generales, el estilo imitativo puede funcionar muy bien en combinación del liderazgo visionario o afiliativo.

En que casos resulta apropiado: para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

En que casos resulta inapropiado: la obsesión de este tipo de líder por hacer las cosas mejor y más rápidamente le lleva a pretender que todo el mundo haga lo mismo, con lo cual detecta con facilidad a los trabajadores menos productivos, exige más de ellos y, en el caso de que no estén a la altura de las circunstancias, se presta a resolver personalmente los problemas.

Si tenemos en cuenta que el líder timonel tiende a no expresar con claridad sus directrices (puesto que cree que todo el mundo sabe lo que tiene que hacer) sus subordinados se ven muy frecuentemente obligados a adivinar sus deseos. No es de extrañar que, por tanto, que, cuando los empleados se sienten demasiado presionados por su jefe o, peor todavía cuando perciben que no confía en ellos, la moral caiga en picada.

Y, lo más inquietante de todo, es que son muchas las ocasiones en que estos líderes están tan absortos en sus objetivos que se desentienden de las personas

que deberían ayudarles a alcanzarlos, una situación que, evidentemente, termina provocando una gran disonancia.

El líder autoritario

(Hazlo porque lo digo yo)

Como alienta la resonancia: elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

El estilo autoritario, en ocasiones llamado *coercitivo*. Este tipo de líderes se atiene al lema ¡Hazlo porque lo digo yo! y exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes, sin molestarse en explicar las razones y, en casos de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas e intimidación.

Son líderes que no suelen delegar su autoridad, sino que tratan de controlarlo y supervisarlos escrupulosamente todo. En consecuencia el *feedback* que proporcionan sobre el rendimiento se centra inevitable y exclusivamente en lo que se ha hecho mal. En pocas palabras el estilo *coercitivo* es el más adecuado para alentar la disonancia.

Impacto sobre el clima: muy negativo, porque suele aplicarse de un modo muy inadecuado

Las competencias en que se asienta el liderazgo: se sirve de tres competencias fundamentales *la influencia, el logro y la iniciativa*. También requiere de la *conciencia de uno mismo, el autocontrol emocional y la empatía*, necesarias para evitar que las cosas se salgan del contexto.

Pero es probable que la competencia más importante para el buen uso de este estilo radique en el autocontrol emocional, que permite que el líder contenga su enojo o su impaciencia y los canalice adecuadamente para llamar la atención de

sus subordinados y movilizarlos hacia el cambio o hacia el logro de los objetivos previstos.

En que casos resulta apropiado: cuando se requiere realizar un cambio muy rápido o con trabajadores conflictivos.

A pesar de sus manifiestas secuelas negativas, el estilo autoritario puede ocupar un lugar importante si se utiliza adecuadamente en el repertorio de recursos del líder emocionalmente inteligente. Resulta muy efectivo en casos en que el líder debe poner en marcha una empresa o cuando se ve obligado a cambiar los hábitos de una organización que atraviesa una situación crítica.

El líder autoritario puede proporcionar una orientación clara en medio del caos. El uso adecuado del estilo autoritario requiere que el líder se enfade con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno y por la razón correcta.

En que casos resulta inapropiado: este enfoque es el menos eficaz de todos. Si tenemos en cuenta que el contagio emocional se difunde más rápidamente en dirección descendente (es decir desde el jefe hasta los subordinados).

El líder autoritario rara vez utiliza la alabanza y no duda en criticar abiertamente a sus subordinados, con lo cual erosiona tanto su estado de ánimo como el orgullo y satisfacción con que viven su trabajo. Desaprovecha una de las herramientas fundamentales del liderazgo y, con ella, la capacidad de transmitir a sus empleados la comprensión clara del lugar que ocupa su misión en el objetivo compartido.

El impacto de los estilos flexibles del liderazgo

La ampliación del repertorio de competencias de la inteligencia emocional del líder aumenta su eficacia, porque le proporciona la flexibilidad necesaria para afrontar

con éxito el amplio abanico de demandas que exige la dirección de cualquier organización.

Cada uno de los distintos estilos de liderazgo se sirve de diferentes competencias de la inteligencia emocional, pero los mejores líderes saben utilizar el enfoque más adecuado a cada situación y pasar de uno a otro en función de las necesidades. Quienes carecen de habilidades subyacentes, tienen un repertorio más limitado y recurren a estilos que no siempre son los adecuados.

La clave para el desarrollo de las habilidades de liderazgo consiste en la consolidación de las competencias de la inteligencia emocional que subyacen a un determinado estilo, partiendo de que el liderazgo puede aprenderse.

5.7 Principios básicos del Desarrollo Organizacional.

Para comprender esta propuesta de intervención de liderazgo se decidió retomar algunos de los puntos clave del D.O, que ayudarán al lector a tener un mejor panorama del tema, tales como:

¿Cuál es el surgimiento del Desarrollo Organizacional?

El surgimiento del D.O se apoya en primera instancia, en la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Después de atravesar el periodo de la guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes. Es así como se empiezan a buscar cambios en las organizaciones, a través del aprendizaje que el individuo logra al interactuar en grupo (Audirac C., De León V., Domínguez A., López M y Puerta L., 1994).

¿Cuáles son los parámetros del Desarrollo Organizacional?

No existen parámetros concretos que midan el desarrollo organizacional, sin embargo hay por lo menos cuatro maneras, para poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total y sus subsistemas.

1.- **Los problemas diferentes** se refieren que a medida que incrementan los problemas la gente los clasifica, y es señal que manifiesta de adelantado, que la naturaleza de los problemas han cambiado.

2.- **Los meta elementos** es cuando la organización expresa su frustración por la falta de esfuerzo, siendo esta una señal que detrás de estas quejas hay una motivación que debe de ponerse al descubierto hacia el bien de la organización.

3.- **Problemas a la orden del día** es cuando los problemas pasan de manera rutinaria a ser parte de la orden del día, esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se vigila y se atiende constantemente.

4.- **Control de esfuerzos**, aquí es la celebración de avances y logros y se agradece la ayuda a los involucrados por el esfuerzo de cambio (Audirac, 1994).

¿Cuáles son los objetivos del Desarrollo Organizacional?

En el D.O existen objetivos que surgen del diagnóstico de las situaciones que se deseen modificar, sin embargo, existen objetivos básicos y generales, los cuales pueden ser aplicables en casi todos los procesos, como se ilustra en la tabla 5.71.

Tabla: 5.7.1 Objetivos básicos y generales del desarrollo organizacional

Objetivo	Propósito
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias	Confrontarlos y cambiarlos
Desarrollar las potencialidades de los individuos	Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen
Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines	Que exista un buen comportamiento de los hombres en las organizaciones
Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo	Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización

Fuente: Audirac y cols., ABC del desarrollo organizacional, 1994, P. 19.

¿Cuál es el principal valor del Desarrollo Organizacional?

El D.O tiene como principal valor el de la transición, es decir, permite la modificación en la empresa, tanto de valores, como de actitudes del elemento humano que la integra. Los valores son ideales que se comparten y se aceptan

explícita e implícitamente por los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Algunos de los valores centrales que se deben considerar son: la colaboración, búsqueda de la excelencia, trabajo en equipo, Independencia e interdependencia, Búsqueda de crecimiento constante, libertad – responsabilidad, confianza, toma de riesgos, calidad de vida, apertura y autenticidad (Audirac y cols., 1994).

¿Con que disciplinas se relaciona el Desarrollo Organizacional?

El D.O no puede considerarse como una disciplina independiente por consiguiente requiere del consenso de otras disciplinas para llevar a cabo su función tales como la ingeniería, administración, psicología, sociología, antropología, filosofía y la teoría de sistemas (Audirac y cols., 1994).

¿Que clase de problemas soluciona el Desarrollo Organizacional?

La clase de problemas en que el D.O ha intervenido se desarrollan con problemas de comunicación con más frecuencia de tipo ascendente, conflictos entre grupos, liderazgo, identificación y destino que tiene que ver con el crecimiento de la tecnología, objetivos y metas, satisfacción al proporcionar incentivos apropiados con más frecuencia a los empleados, eficiencia organizacional que tiene que ver con medidores de ganancias a base de desperdicios, costos, rotación de personal o cualquier otra forma de eficiencia y adaptación al cambio de tecnología como es el mercado, la cultura etc. (Audirac y cols., 1994).

¿Cual es la relación que existe entre el Desarrollo Organizacional y la Cultura?

Es un fenómeno complejo y difícil de entender y aún más de cambiar. Casi todos los aspectos de la vida organizacional son controlados por la cultura organizacional. No puede haber una intervención de desarrollo organizacional que no afecte el todo. De manera más específica, planear un cambio es una cosa y ponerlo en práctica es algo muy distinto. Para que una nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la organización debe cambiar, después, los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional, es decir, basándose en sus creencias y suposiciones. El punto está en que a menudo los cambios de estrategia se deciden fuera del contexto sin consideración alguna respecto a la cultura (Audirac y cols., 1994).

¿Qué es una organización?

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar sus objetivos, tiene personas que interactúan unas con otras, estas interacciones pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura, además, toda persona en la organización tiene objetivos personales y esperan que la organización contribuya a alcanzarlos (Audirac y cols., 1994).

¿Cual es la finalidad de una organización?

La finalidad de una organización no solo es aspecto económico, sino que ha de satisfacer como mínimo cuatro dimensiones.

- 1.- Generar un valor económico.
- 2.- Ha de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- 3.- Ha de mantener la continuidad a través del tiempo.

4.- Se ha de perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

Las etapas de desarrollo de una organización son tres.

1.- El nacimiento que es cuando se crea la organización, cuando se arriesga por sobrevivir.

2.- La juventud que es ganar estabilidad, clientes, organizarse y construir una imagen.

3.- Madurez que es lograr la individualidad y la adaptabilidad, saber cuando y como cambiar, para evitar una posible pérdida de utilidades (Audirac y cols., 1994).

.

¿Cuáles son los fundamentos de una organización?

Los fundamentos básicos de una organización son: 1.- El sistema cliente que es el sistema receptor de los bienes con necesidades básicas y deseos. 2.- El sistema productor sistema que surge de un sistema cliente que lo necesite, puede ser productor de bienes o servicios o bienes de consumo. 3.- La misión que se refiere a las declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades del sistema cliente. 4.- Metas de ejecución que es donde se concreta la misión e indican como ejecutar la misión, son parámetros medibles, comprobables, verificables, y para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas que incluyen a) La entrada de conocimientos, porque lo hago, como lo hago. b) Habilidades, como hacer lo que quiero enseñar. C) Recursos humanos, financieros y materiales (Audirac y cols., 1994).

.

¿Que es el cambio?

Un cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del equilibrio provocado para alcanzar una homeostasis perdurable. Es decir, es una situación donde se dejan determinadas estructuras, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la efectividad y eficiencia en la ejecución de acciones (Audirac y cols., 1994).

¿Qué es la resistencia al cambio?

Todo cambio ocasiona un desequilibrio que da como consecuencia la resistencia al cambio por parte de los individuos que la conforman, al percibir el cambio como una amenaza, inestabilidad e incertidumbre, algunos individuos tratan de obstaculizar el cambio, por lo que se debe estudiar este fenómeno psicosocial para facilitarlos.

La resistencia al cambio nos habla de la importancia que el sistema concede al cambio, sobre el grado de apertura que la organización tiene y facilita los temores que el sistema experimenta, así como se manifiesta de diferentes formas y no precisamente de manera hostil sino también en forma indirecta, entre las más comunes se encuentran, cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto del cambio, extremar dudas con respecto al cambio, convertir la iniciativa de cambio en burla, remitir el proyecto a múltiples comités de estudio, recordar el pasado, evocar consecuencias, no cooperar en el proceso, desacreditar indicadores de cambio.

Existen dos razones principales de resistencia al cambio

a) La conformidad de las normas que sirven para controlar la conducta de los individuos de un grupo, que al llevar a cabo un cambio se contraponen o alteran las

normas del grupo que da como consecuencia la resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

b) Cultura de la organización que le da unidad e identidad., por tanto cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura que da como consecuencia la resistencia.

Existen varios factores que pueden favorecer el cambio cuando los individuos se encuentran cansados, fastidiados de la situación actual y es entonces donde se libera la energía para el cambio siempre y cuando se tenga claridad de la situación deseada.

El enfoque más importante donde se pueden generar los cambios es la teoría de sistemas, es decir, un cambio puede ser orientado hacia cualquier subsistema de la organización, sea este a nivel estructural, humano social, administrativo o tecnológico. Lo más importante es que cualquier cambio, no es un fenómeno aislado, este ocurre en relación con otros sectores, es decir, puede tener efectos múltiples (Audirac y cols., 1994).

¿Qué es la teoría de sistemas?

La teoría de sistemas es un enfoque de análisis para encarar fenómenos complejos como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre sí. Nos propone un cambio de metodología, donde todo sistema tiene orden, regularidad, búsqueda de referencias empíricas para abstraer un orden y leyes formales que parten de un origen teórico o empírico (Audirac y cols., 1994).

¿Qué es un sistema?

Un sistema es un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total, donde todo sistema debe tener estabilidad, adaptabilidad, eficiencia y sinergia, siendo sus partes básicas la entrada que es la fuerza de arranque que suministra el sistema., proceso que es lo que trasforma la entrada en salida., salida el resultado del funcionamiento del proceso., retroalimentación que representa una reintroducción de una parte de la salida., medio que es aquella parte que se encuentra al margen del control y que determina algún modo de desempeño del mismo.

Los sistemas pueden clasificarse en sistemas cerrados que no tienen un ambiente, es decir, no hay sistemas externos y abiertos que tienen ambiente, es decir, interactúa y se relaciona con otros sistemas (Audirac y cols., 1994).

¿Qué es la consultoría?

La consultoría es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una o varias personas para resolver un problema o desarrollar una idea o plan y otra u otras que ayudan a estos esfuerzos, donde al que pide la ayuda se le llama cliente y el que la da consultor.

Hay varios tipos de consultoría, desde su ubicación en la organización tenemos la interna que se realiza por una o varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que percibe un salario y la externa que la conforma una o varias personas que son independientes y por sus servicios perciben honorarios (Audirac y cols., 1994).

¿Cuál es la importancia del Diagnóstico Organizacional?

El diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización. Implica recolectar y analizar información sobre la cultura y otros problemas presentes de la organización.

Su gran importancia radica en que:

1. Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad.
2. Permite determinar qué tipo de intervenciones son más indicadas para aplicar.
3. Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
4. Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.

El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno.

De los modelos para el diagnóstico organizacional, fue elegido el High Performance Organizations H.P.O. Ya que tiene mucho que ver con el papel que juega el líder dentro de la organización (Audirac y cols., 1994).

5.7.1 Modelo High Performance Organizations H.P.O (Alto Desempeño Organizacional) de Buenrostro E. (2005)

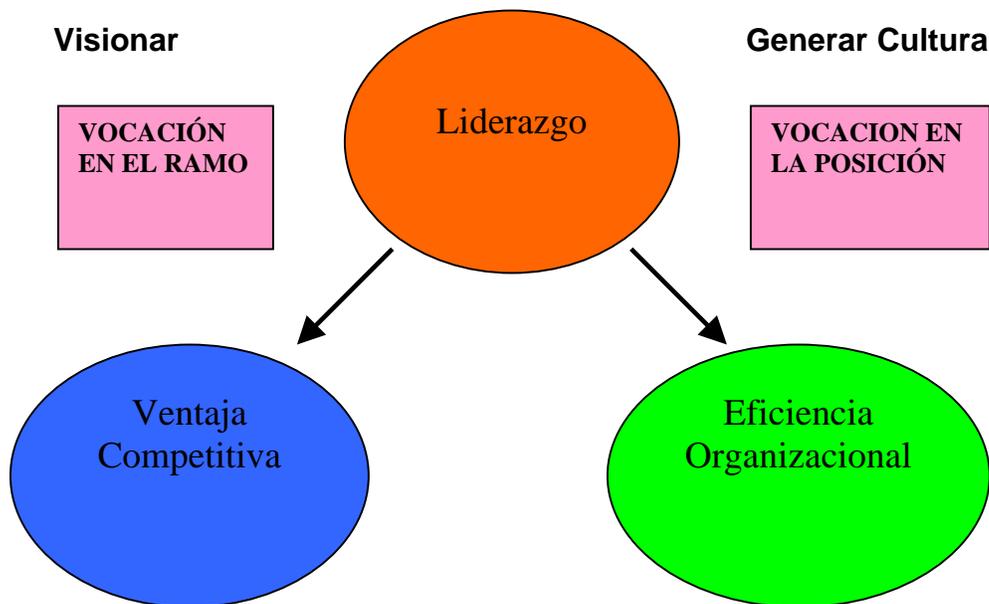
Un modelo es básicamente la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible.

Desde 1980 se empezaron a desarrollar modelos. Por un lado los investigadores prácticos de empresas, como MOTOROLA, encontraron su tecnología, combinando las ideas de Garay Rummler, quien aportó el sistema por contribuciones y las ideas de TOYOTA, de los defectos "1 al millón ". Por otro lado

los académicos, como Michael Hammer que aportó el concepto de la reingeniería y Peter Senge del Instituto de tecnología de Massachussets (MIT), quien combinó la teoría de Systems Dynamics con el Desarrollo Organizacional de Chris Argyris y popularizó de las “Empresas de Aprendizaje Continuo”.

Adicionalmente en California, surgió el modelo H.P.O, que combina muchas de las ideas mencionadas, como lo muestra la figura 5.7.1.

Figura 5.7.1 Modelo High Performance Organizations H.P.O
(Alto Desempeño Organizacional).



Fuente: Buenrostro E., Liderazgo para organizaciones de alto desempeño, documento inédito, 2005, P. 23.

Los elementos del modelo H.P.O (High Performance Organizations) establecen que las organizaciones funcionan por la interacción de tres subsistemas básicos.

- 1.- La ventaja competitiva
- 2.- La eficiencia organizacional
- 3.- El estilo de alta dirección (liderazgo)

La ventaja competitiva

Una parte importante del éxito de una organización radica en sus líderes. Pero es relevante identificar sus perfiles, y sobre todo, conocer lo que hacen y en donde enfocan sus prioridades.

Una empresa es de alto desempeño, cuando es proveedor de mercados grandes y la riqueza que genera es alta en comparación con sus competidores.

La riqueza se produce en una combinación de Margen y Volumen y en la vida real es más probable obtener riqueza cuando el producto o servicio tiene una ventaja competitiva ya que es el motor de la riqueza.

La eficiencia Organizacional

En este subsistema se contienen los procesos de realización. Si se trata de una empresa de servicios, por ejemplo, un restaurante, incluirá todos los engranes para proporcionar los servicios al cliente, desde la limpieza y confort hasta la rapidez etc.

La eficiencia organizacional se logra con dos factores combinados. El estado tecnológico y la forma como se opera.

Si una empresa carece de una sólida ventaja competitiva puede entrar en problemas fácilmente. En cambio cuando, teniendo una responsable posición competitiva, se es deficiente en la operación, la muerte puede presentarse en forma gradual, ya que el servicio de los clientes tendrá a ser deficiente.

Hay compañías que presentan su deficiencia mayor porque no están equipados adecuadamente. Otras teniendo buena tecnología no operan adecuadamente.

Para que una organización sea eficiente, debe sustituir y mejorar la tecnología en función del avance del entorno.

La forma de operar es la forma en que las empresas se adaptan a los cambios, utilizan paradigmas diferentes, y se enfocan en el ser humano. Las empresas tradicionales confían menos en las personas, no se dan cuenta que el comportamiento de sus colaboradores se debe a las prácticas equivocadas de sus líderes. Algunas veces hacen mal trabajo al seleccionar al personal, otras en sus procedimientos de capacitación, pero, principalmente, en la forma como establecen las metas y como se evalúa el desempeño.

El estilo de alta dirección (Liderazgo)

No se puede esperar un equipo campeón con un líder mediocre. Hay muchas cosas que el líder debe hacer pero más que nada.

1. **Visionar** los caminos más adecuados para sostener ventajas competitivas
2. **Generar la cultura organizacional** que haga funcionar a la empresa como una sinfonía.

La visión por su magnitud suele ser a largo plazo creando las ventajas competitivas. Cuando las visiones son pequeñas se confunden con las metas.

Las visiones son áreas de oportunidad que los líderes utilizan para trascender y para que las visiones sean motivantes, deben ser compartidas, ya que facilita la actuación en equipo. Una visión es la respuesta ¿A dónde quiero llegar?

Las visiones suelen carecer de precisión y para tener visión el líder debe tener vocación en el ramo en que compita la empresa y en la posición de liderazgo.

Las empresas modernas necesitan colaboradores comprometidos con las tareas y esta es una tarea de alta dirección. Por eso en las empresas de clase mundial, de alto desempeño necesitan de jefes que sean líderes también (Buenrostro, 2005).

¿Que es una intervención?

Audirac y cols. (1994) definen intervención como la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio. Son un conjunto de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (grupo, ínter grupo, sistemas, individuo y en este caso el líder para alcanzar metas), emprenden una tarea o la dejan, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Los elementos para elegir una propuesta de intervención son:

- a) Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- b) Que involucre al cliente en la actividad de planear e implementar el evento de cambio.
- c) Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- d) Que se logre la independencia del cliente (Audirac y cols., 1994).

Los factores que debe considerar una intervención son:

- a) Se deben conocer y considerar las demandas de la organización y analizar si es el momento propicio para implementar la intervención.
- b) Intervenir no más allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas.
- c) Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el personal involucrado.

Comenzar donde la gente está, esto es un nivel de desarrollo cultural, social, y no donde se piensa que debería estar (Audirac y cols., 1994).

Existen varios enfoques de intervención organizacional de los cuales fue elegido el de cambio planeado.

5.7.2 Enfoque de intervención del cambio planeado

El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de una planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total, para determinar a la situación a la que se quiere llegar.

Donde el consultor o agente de cambio utiliza estrategias de intervención basadas en aplicar conscientemente una teoría de cambio en la vida del sistema cliente. El cambio planeado puede involucrar entrenamiento en el proceso e involucra la aplicación de acciones preplaneadas específicas a seguir (Audirac y cols., 1994).

Capítulo 6

Propuesta del modelo Desarrollo de Líderes Auténticos (2005)

6.1 Introducción

Este modelo surge de la experiencia laboral que he tenido en diferentes organizaciones transnacionales, uno de los problemas de mayor importancia que se presenta en estas organizaciones es la falta de liderazgo, que se ve reflejado en mayor dimensión en niveles operativos como:

- ψ Poca credibilidad de los empleados hacia la dirección, debido a promesas no cumplidas, acuerdos no respetados, falta de información e incertidumbre.
- ψ Empleados descontentos y sin motivación.
- ψ Ausencia laboral.
- ψ Conflictos entre empleados y jefes.
- ψ Alta rotación de personal en niveles operativos
- ψ Clima laboral poco favorable, entre otros.

Problemas que a la vista se cree tener un remedio al implementar, programas de incentivos, cursos de sensibilización o motivación a los empleados, pero todo el esfuerzo es en vano, ya que el problema central es la falta de liderazgo.

Para atacar este problema de la raíz, he propuesto en base a la revisión documental de distintos autores y experiencia laboral, que el factor liderazgo es determinante al hacer cambios o mejoras dentro de una organización. Ya que la influencia que ejercen los líderes es primordial dentro de la misma.

Basándome en la bibliografía del Desarrollo Organizacional, sus estrategias de intervención, así como el modelo High Performance Organization citado en el capítulo 5, se ha desarrollado este modelo de intervención, es aplicable a empresas grandes, donde exista la necesidad de formar personal con potencial para ejercer liderazgo.

Cabe mencionar que se decidió ejemplificar este modelo de liderazgo con un número de población factible con la finalidad de hacerlo más práctico.

6.1.1 Fases que integran la propuesta de intervención del modelo de liderazgo

I FASE Exploración

- ψ La empresa a la que me refiero cuenta con 3000 empleados de los cuales sólo se trabajará con 200 que son los que tienen personal a cargo con ayuda del organigrama y Director General.
- ψ Se visualiza que la problemática central es la ausencia de liderazgo en base a problemas tales como, el personal que tiene gente a su cargo no sabe quienes tienen potencial para desarrollarse, hay conflictos entre estos, no se sabe quienes están por arriba o por debajo del puesto, y se desconoce quienes pueden ser posibles líderes.
- ψ Se establece que con dos psicólogos expertos en el comportamiento humano y colaboración de los directivos, son suficientes para llevar a cabo la intervención.

II FASE

Entrada

Se presenta el modelo propuesto de intervención de liderazgo al Director General

1) Objetivo

Realizar un inventario del personal por medio de entrevistas y evaluaciones psicométricas para detectar posibles líderes.

2) Logros a obtener

- ψ Tener una herramienta para conocer al personal y determinar quienes cuentan con el potencial para desarrollarse como líderes.
- ψ Obtener un perfil del personal para conocer sus fortalezas y debilidades y con esta información aprovechar al máximo sus capacidades.
- ψ Tener las áreas de oportunidad del personal para poder determinar las necesidades de capacitación.
- ψ Determinar el personal con posibilidades de conflicto y se elabore un plan de acción al respecto.

3) Procedimiento

- ψ Determinación de las pruebas psicométricas con las que se va a evaluar al personal.
- ψ Establecer tiempos de aplicación.
- ψ Determinar la forma de presentación de la información y material para realizar.
- ψ Realizar la difusión y programación de la aplicación de las pruebas psicométricas.
- ψ Aplicación de las pruebas psicométricas y entrevista al personal involucrado.

- ψ Evaluación de la información.
- ψ Elaboración de reportes.
- ψ Difusión y entrega de reportes.

III FASE

1) Diagnóstico

Detectar las necesidades de la organización y los recursos con los que cuenta así como tener conocimiento pleno de los intereses, miedos, prejuicios etc. Clima laboral que impera en el momento y la actitud que opta el personal al enterarse del programa de cambio.

IV FASE

Planeación

1) Pruebas psicométricas propuestas

- ψ Inteligencia de Terman – Merrill
- ψ Supervisión y relaciones interpersonales de Moss
- ψ Estilo de comportamiento en el trabajo de Cleaver
- ψ Diagnóstico del estilo gerencial de W. J Reddin

2) Formato del reporte Psicométrico y cuestionario

- ψ Criterios para la interpretación y elaboración del reporte psicométrico (anexo 1)
- ψ Asignación de valores del reporte psicométrico (anexo 2)
- ψ Inventario de recursos humanos (elaborado como ejemplo (anexo 3)
- ψ Diagnóstico del estilo gerencial de W. J Reddin (anexo 4)
- ψ Inventario de personal (anexo 5)

V FASE

1) Acción

Se propone que dentro del departamento de Recursos Humanos se lleve registro de acuerdo a un inventario del personal y reporte psicométrico propuesto en el anexo 3 y 5, con la finalidad de tener al personal con potencial para ser líder y de soporte para ejercer el liderazgo y hacer uso de este cuando la situación lo requiera, además sirve de base para reclutar nuevos candidatos y para retroalimentar al personal interno de acuerdo a sus áreas de oportunidad y de esta manera desarrollar mejores líderes internos.

2) Personal a evaluar

Área	Puestos
Operaciones	Director Gerentes Subgerentes Jefes Team Managers Team Leadeders
Comercial	Director Gerentes Ejecutivos
Finanzas	Gerente
Recursos Humanos	Director Gerentes Subgerentes
Tecnología	Director Gerentes Subgerentes Jefes
Análisis	Gerente
Personal a evaluar	200 directivos

3) Programación

Calendario	Primer mes		Segundo mes		Tercer mes	
Elaboración de la intervención						
Presentación de la intervención						
Preparación del material						
Difusión del proyecto						
Levantamiento de la información						
Evaluación de la información						
Calendario	Cuarto mes		Quinto mes		Sexto mes	
Evaluación de la información						
Entrega de reportes						
Fin de la intervención						

ψ Días de evaluación	20
ψ Grupos evaluados	10
ψ Duración de la aplicación	3.5 Hrs.
ψ Horarios	10:00 - 13:00
	16:00 - 19:00

VI FASE

1) Evaluación

Nuevamente se diagnostica, pero esta vez, en base a los resultados obtenidos de las pruebas psicométricas el avance de los logros alcanzados descritos en la Fase II.

Se determina que personal es factible para ejercer el liderazgo.

Una vez que sabemos quienes son los posibles candidatos que son factibles a ejercer el liderazgo se les capacita con el modelo High Performance Organization citado en el capítulo 5.

VII FASE

1) Terminación

En base a los resultados obtenidos se sugiere hacer los planes de acción pertinentes como son:

- ψ Presentar los resultados obtenidos a la dirección.
- ψ Seleccionar al personal con potencial para ser líder, para una posible retroalimentación si se considera pertinente.
- ψ En base a las áreas de oportunidad detectadas, se planea la capacitación.
- ψ Se seleccionan las mejores evaluaciones de desempeño de los líderes que fueron evaluados con el inventario de recursos humanos se saca un perfil, para tener un parámetro que nos ayude a formar o capacitar líderes, así como, si es necesario reclutar.
- ψ Se da el seguimiento oportuno y se registran avances.
- ψ Se registran desviaciones si es el caso y se hacen planes de acción al respecto.

CONCLUSIONES

El estudio del liderazgo, ha despertado mucha polémica, ha sido tema de muchas discusiones, se ha dedicado mucho tiempo y parte de la vida de grandes hombres, esto debido a su gran importancia y trascendencia dentro de las organizaciones y del mundo entero.

Entre los diferentes enfoques de liderazgo se encuentran:

Los enfoques teóricos como *la teoría del gran hombre*, que nos dice que el hombre nace con habilidades de liderazgo innatas e inexplicables para los mortales, aparecía el poder en un sólo puñado de hombres descendientes de líderes, pero cuando esta visión falló por la aparición de líderes sin ascendencia común se reemplazó la teoría con la noción de que los grandes acontecimientos forjan los líderes. *La teoría de los rasgos*, se basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos. Donde las relaciones resultantes de las características como son: impulso, originalidad, gran energía, extroversión, introversión, etc., se comparan con las de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso. Esta teoría es considerada inadecuada para predecir con éxito el desempeño de liderazgo, porque, se ha identificado más de 100 rasgos de la personalidad en líderes exitosos, y no se han detectado patrones sólidos, es decir, que líderes exitosos poseen algunos rasgos y otros no, por lo que estas descripciones son simples estereotipos y existen desacuerdos.

Los enfoques conductuales, los críticos de la teoría de los rasgos sugirieron que la conducta y características del líder determinaban su efectividad. Una serie de estudios que marcaron el camino, en los años 50's, se concentraron en dos dimensiones del estilo del líder: su orientación a la tarea y su orientación a los empleados. Más adelante se concentraron en los roles que desempeñaban los líderes y se demostró que es posible acelerar el desarrollo del liderazgo, en base a la capacitación. Estos enfoques no tienen un estilo de dirección óptimo que

garantice la eficiencia en cada situación, por lo que se desarrollaron nuevas teorías.

Los enfoques situacionales surgen a mediados de los años 60's y se llega a la conclusión de que la situación en que funciona un líder desempeña un papel importante en la determinación de su eficacia. Buscan determinar las variables que permiten que ciertas características y conductas del liderazgo sean efectivas en una situación determinada., Fiedler en su modelo especifica que la ejecución es contingente sobre el sistema motivacional del líder y en el grado en que éste controla e influye sobre la situación., para Hersey y Blanchard el liderazgo efectivo se presenta cuando el estilo del líder encaja con la buena disposición y madurez de sus seguidores., House nos dice que, los líderes son eficaces por su impacto en la motivación y la satisfacción de sus seguidores, al incrementar la consecución de metas y clarificando la ruta de estas, tanto laborales como personales., Vroom y Jago dirigen su atención en los diversos grados de participación de los líderes en la toma de decisiones apropiadas en situaciones diferentes y Reddin relaciona la efectividad del estilo administrativo con situaciones concretas.

Este enfoque hace énfasis en la eficiencia del líder y determina que para poder tomar un estilo apropiado se deben tomar en cuenta tres variables: el líder, los subordinados y el ambiente de trabajo, dejando a un lado factores como la cultura e historia de la organización, por lo que se desarrollaron nuevas teorías.

Los desarrollos contemporáneos de liderazgo surgen a principios de los años 80's y se basan en principios como la justicia, la amabilidad, la eficiencia y la efectividad. No se considera a las personas únicamente seres económicos, sociales y psicológicos., sino también como seres que trascienden. Buscan un significado, en el sentido de hacer algo que realmente sea importante con propósitos que los animen, los ennoblezcan y los ayuden a llegar a lo más elevado de sí mismos.

Se fomenta que el líder debe ver al mundo no sólo de manera local sino global y reconocer el significado de lograr alianzas con empresas cuya suerte esté vinculada con la suya.

Resaltan comportamientos efectivos que exigen un máximo esfuerzo por parte del líder como: educación amplia, curiosidad ilimitada, entusiasmo sin límites, fe en la gente y en el trabajo en equipo, voluntad de arriesgarse, planeación a largo plazo, dedicación a la excelencia, valores y misión.

Muchas de estas teorías tienen sus aspectos positivos y limitaciones, lo evidente es la ausencia de una investigación seria y rigurosa, explicación que se da, porque las organizaciones son dinámicas y difícilmente se pueden tener muestras que sean permanentes y que se puedan sujetar a ambientes controlados.

Existe mucho la parte anecdótica que se refiere a una tesis exitosa en función del propio autor, donde éste está viendo cualidades y como referencia da explicación del entrenamiento para formar líderes.

El liderazgo no es constante, siempre existirán controversias y diversidad de opiniones al respecto. Las cuales deben darse a conocer, ya que de nada sirve un gran hallazgo si nadie se entera de él.

Un liderazgo puede ser efectivo o llegar a ser, si se evalúa correctamente la gran cantidad de factores que intervienen en éste, pero su permanencia absoluta sólo durará un periodo, es decir, no será permanente, ya que evoluciona al ritmo de la naturaleza humana, así se ha observado y demostrado en la lucha por encontrar la respuesta que sólo nos acerca. Pero que sin esta respuesta, quizá a veces no muy certera, se andaría en un camino desconocido y sin rumbo, lo que traería como consecuencia un estancamiento en el desarrollo organizacional. He aquí la importancia primordial y vital del liderazgo para la vida de una organización.

Radica en la persona que ejerce el liderazgo despertar la visión, que le permita modificar o hacer ajustes del liderazgo a tiempo, antes de que este lo desplace y haga valer las consecuencias. Con esto quiero decir que debe estar pendiente de los cambios tanto internos como externos de la organización, para no ser sorprendido.

Al conocer las ventajas y desventajas de una teoría o modelo de liderazgo, nos abre varios caminos y la visión, para tomar nuestras propias decisiones, esto no quiere decir que no tengamos tropiezos, pues sería una falacia afirmarlo, pero sí nos da la ventaja de tener una dirección más certera hacia al éxito.

Propuesta del modelo desarrollo de líderes auténticos:

Como ocurre en muchas organizaciones y en todo el mundo, hemos estado buscando, mejorando y creando modelos de liderazgo que sean flexibles y aplicables, para mejorar la efectividad gerencial y organizativa. No es un trabajo fácil, requiere conocimiento, creatividad, tiempo, dedicación y vocación.

El modelo de liderazgo propuesto, tal como se desarrolló, pretende cumplir con las necesidades de la organización en su evolución. Fue diseñado para ser aplicado en empresas grandes que requieran formar líderes.

La capacitación o el desarrollo no son proposición provechosa a menos que se logre que algo ocurra. Los beneficios de la capacitación no están en lo que la gente responde, sino en los resultados que tienen que constituir un cambio visible.

Este modelo nos ayuda a formar, detectar, reclutar y seleccionar líderes dentro y fuera de las organizaciones a través del inventario de recursos humanos, que está soportado en pruebas psicométricas, que evalúan áreas como son: capacidad intelectual, manejo de personal, estilo gerencial y estilo de trabajo fundamentales para ejercer el liderazgo dentro de una organización.

Este inventario, no sólo sirve para sacar un perfil de liderazgo individual sino a nivel organizacional y por ende dar retroalimentación positiva o negativa en base a las fortalezas, áreas de oportunidad, debilidades y amenazas de acuerdo al giro de la organización y nivel gerencial. Al conocer las áreas de oportunidad del personal nos permite capacitar y formar líderes internos.

Sería bastante impropio decir que este modelo de liderazgo que propongo es el mejor, pero considero que se ajusta a la problemática de muchas organizaciones. Además todo cambio bueno o malo, tiene quienes lo apoyan y quienes no. El cambio trastorna los viejos modelos y hace que el futuro sea menos previsible por un tiempo. Muchos hombres están totalmente entregados a mantener a una organización tal como está y creen que la posibilidad de mejoramiento no vale el riesgo inevitable creado por el cambio.

Existen muchas personas que en el ejercicio del liderazgo han arruinado sus vidas y las de los demás, ya que la mayoría de los líderes son de formación empírica y muchos de ellos aunque con estudios de nivel superior no garantizan el éxito como es de esperarse y pocos aquellos que se forman en base a la teoría del liderazgo.

He ahí la trascendencia del trabajo en equipo y el aprendizaje, además la generación de un nivel de confianza y disciplina que derive en un código de conducta importante para la organización.

Por ultimo estoy convencido que la presente tesis es de gran utilidad para abrir nuevas líneas de investigación, y no sólo a los psicólogos que nos dedicamos al área industrial, sino a todo aquel que ostenta una posición de liderazgo dentro de una organización, sin importar la disciplina a la que pertenezca.

Anexo 1



CRITERIOS PARA LA INTERPRETACIÓN Y ELABORACIÓN DEL REPORTE PSICOMÉTRICO

Foto

NOMBRE: _____

PUESTO ACTUAL: _____

FECHA: _____

DEPARTAMENTO: _____

ESCOLARIDAD: _____

EDAD: _____

CAPACIDAD INTELLECTUAL						
Valores	MUY BAJO	INFERIOR	TÉRMINO MEDIO BAJO	TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO ALTO	EXCELENTE
INFORMACIÓN Refleja la ambición intelectual de la persona, así como su grado de cultura general	Terman Merrill tarea 1					
JUICIO Sugiere el nivel de funcionamiento intelectual, puede indicar el ajuste hacia las normas sociales establecidas y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas	Terman Merrill tarea 2					
VOCABULARIO Indica el manejo y riqueza de vocabulario, así como de una correcta operación de su atención y la comprensión de ideas o conceptos.	Terman Merrill tarea 3					
SÍNTESIS Mide la calidad de la información lograda en el medio ambiente.	Terman Merrill tarea 4					
CONCENTRACIÓN Mide la habilidad para manejar operaciones aritméticas.	Terman Merrill tarea 5					
ANÁLISIS Evalúa la habilidad del manejo de comprensión y fases en determinados problemas	Terman Merrill tarea 6					
ABSTRACCIÓN Implica una analogía basada en áreas abstractas, buscando proporciones y semejanzas.	Terman Merrill tarea 7					

PLANEACIÓN Mide la capacidad para ordenar un material desestructurado utilizando detalles y clasificación lógica para llegar a formar frases. Utilizando la atención, cuidando detalles, organizar y sintetizar para formar un todo.	Terman Merrill tarea 8
ORGANIZACIÓN Mide la rapidez de conceptualización para realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos.	Terman Merrill tarea 9
ATENCIÓN Mide el razonamiento basado en las cantidades.	Terman Merrill tarea 10

MANEJO DE PERSONAL							
Valores	MUY BAJO	INFERIOR	TÉRMINO MEDIO BAJO	TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
HABILIDAD EN SUPERVISIÓN	Moss						
CAPACIDAD DE DECISIÓN EN RELACIONES HUMANAS	Moss						
CAPACIDAD DE EVALUACIÓN DE PROBLEMAS INTERPERSONALES	Moss						
HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES	Moss						
SENTIDO COMÚN Y TACTO	Moss						
NIVEL DE SUPERVISIÓN GENERAL	Moss						

ESTILO GERENCIAL	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
ORIENTACIÓN A LA TAREA Oportunidad para integrarse al trabajo y/o actividades del puesto	Reddin				
ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES Oportunidad para integrarse a un grupo, ya sea de trabajo o para relacionarse.	Reddin				

ESTILO DE LIDERAZGO

Reddin
 DOMINANTE: _____
Reddin
 SOPORTE: _____
Reddin
 RECHAZADO: _____

EFFECTIVIDAD PARA: Se redacta el estilo de liderazgo dominante de acuerdo

la prueba de Reddin

ESTILO DE TRABAJO					
Valores	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
EMPUJE	Cleaver				
INTERÉS POR LA GENTE	Cleaver				
CONSTANCIA	Cleaver				
APEGO A NORMAS	Cleaver				
FUNCIONAMIENTO BAJO PRESIÓN	Cleaver				

ESTILO DE TRABAJO: **Se redacta la interpretación de acuerdo a la prueba de Cleaver**

COMENTARIOS: _____

Sus áreas a desarrollar son: _____

El nivel de inglés que tiene es: _____

SE LE CONSIDERA:

<input type="checkbox"/> PERSONAL CON POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO	<input type="checkbox"/> PERSONAL DE SOPORTE PARA CONTINUAR EN EL MISMO PUESTO	<input type="checkbox"/> PERSONAL CON DEFICIENCIAS A SUPERAR Y CONTINUAR EN EL PUESTO	<input type="checkbox"/> PERSONAL CON NULAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO
--	---	---	--

ELABORÓ: _____



ANEXO 2 ASIGNACIÓN DE VALORES DEL REPORTE PSICOMÉTRICO

Foto

NOMBRE: _____

PUESTO ACTUAL: _____

FECHA: _____

DEPARTAMENTO: _____

ESCOLARIDAD: _____

EDAD: _____

	MUY BAJO	INFERIOR	TÉRMINO MEDIO BAJO	TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
CAPACIDAD INTELECTUAL							
INFORMACIÓN Refleja la ambición intelectual de la persona, así como su grado de cultura general	7	8-9	10-11	12-13	14	15	16
JUICIO Sugiere el nivel de funcionamiento intelectual, puede indicar el ajuste hacia las normas sociales establecidas y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas	6	8	10	12-16	18	20	22
VOCABULARIO Indica el manejo y riqueza de vocabulario, así como de una correcta operación de su atención y la comprensión de ideas o conceptos.	7	8-11	12-13	14-22	23-26	27-28	29-30
SÍNTESIS Mide la calidad de la información lograda en el medio ambiente.	5	6	7-9	10-13	14-15	16-17	18
CONCENTRACIÓN Mide la habilidad para manejar operaciones aritméticas.	4	6	9	14-14	15-29	22	24
ANÁLISIS Evalúa la habilidad del manejo de comprensión y fases en determinados problemas	4	5-6	7-8	9-14	15-17	18-19	20
ABSTRACCIÓN Implica una analogía basada en áreas abstractas, buscando proporciones y semejanzas.	4	5	6-8	9-15	16-17	18	19-20
PLANEACIÓN Mide la capacidad para ordenar un material desestructurado utilizando detalles y clasificación lógica para llegar a formar frases. Utilizando la atención, cuidando detalles, organizar y sintetizar para formar un todo.	5	6	7	8-12	13-14	15-16	17
ORGANIZACIÓN	6	7-7	9	10-14	16	17-17	19

Mide la rapidez de conceptualización para realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos.							
ATENCIÓN Mide el razonamiento basado en las cantidades.	4	5	8	10-11	16	19	20-22

	MUY BAJO	INFERIOR	TÉRMINO MEDIO BAJO	TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
MANEJO DE PERSONAL							
HABILIDAD EN SUPERVISIÓN	10	25	40	50	60	75	90
CAPACIDAD DE DECISIÓN EN RELACIONES HUMANAS							
CAPACIDAD DE EVALUACIÓN DE PROBLEMAS INTERPERSONALES	10	25	40	50	60	75	90
HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES							
SENTIDO COMÚN Y TACTO	10	25	40	50	60	75	90
NIVEL DE SUPERVISIÓN GENERAL	2- 4	6-14	22-30	38-44	59- 68	78-93	96- 100

ESTILO GERENCIAL		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
ORIENTACIÓN A LA TAREA Oportunidad para integrarse al trabajo y/o actividades del puesto		0-1	1.1-2	2.1-3	3.1-4	4.1-5
ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES Oportunidad para integrarse a un grupo, ya sea de trabajo o para relacionarse.		0-1	1.1-2	2.1-3	3.1-4	4.1-5
ESTILO DE LIDERAZGO						
DOMINANTE: <u>95,85,75,</u>						
SOPORTE: <u>65,55,</u>						
RECHAZADO: <u>45, 35, 25, 15, 5</u>						
EFECTIVIDAD PARA: <u>Se redacta el estilo de liderazgo dominante de acuerdo la prueba de Reddin</u>						

ESTILO DE TRABAJO	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
EMPUJE	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
INTERÉS POR LA GENTE	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100

CONSTANCIA	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
APEGO A NORMAS	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
FUNCIONAMIENTO BAJO PRESIÓN	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100

COMENTARIOS: _____

Sus áreas a desarrollar son:

El nivel de inglés que tiene es	%	%	%
	HABLA	TRADUCE	LEE

SE LE CONSIDERA:

() PERSONAL CON POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO	() PERSONAL DE SOPORTE PARA CONTINUAR EN EL MISMO PUESTO	() PERSONAL CON DEFICIENCIAS A SUPERAR Y CONTINUAR EN EL PUESTO	() PERSONAL CON NULAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO
--	---	---	---

ELABORÓ: _____



Anexo 3

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
 REPORTE PSICOMÉTRICO**



NOMBRE: _____

PUESTO ACTUAL: _____

FECHA: _____

DEPARTAMENTO: _____

ESCOLARIDAD: _____

EDAD: _____

MUY BAJO	INFERIOR	TÉRMINO MEDIO BAJO	TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
----------	----------	--------------------	---------------	--------------------	----------	-----------

CAPACIDAD INTELECTUAL	MUY BAJO	INFERIOR	TÉRMINO MEDIO BAJO	TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
104							
INFORMACIÓN Refleja la ambición intelectual de la persona, así como su grado de cultura general							
JUICIO Sugiere el nivel de funcionamiento intelectual, puede indicar el ajuste hacia las normas sociales establecidas y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas							
VOCABULARIO Indica el manejo y riqueza de vocabulario, así como de una correcta operación de su atención y la comprensión de ideas o conceptos.							
SÍNTESIS Mide la calidad de la información lograda en el medio ambiente.							
CONCENTRACIÓN Mide la habilidad para manejar operaciones aritméticas.							
ANÁLISIS Evalúa la habilidad del manejo de comprensión y fases en determinados problemas							
ABSTRACCIÓN Implica una analogía basada en áreas abstractas, buscando proporciones y semejanzas.							
PLANEACIÓN							

Mide la capacidad para ordenar un material desestructurado utilizando detalles y clasificación lógica para llegar a formar frases. Utilizando la atención, cuidando detalles, organizar y sintetizar para formar un todo.							
ORGANIZACIÓN Mide la rapidez de conceptualización para realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos.							
ATENCIÓN Mide el razonamiento basado en las cantidades.							

	MUY BAJO	INFERIOR	TÉRMINO MEDIO BAJO	TÉRMINO MEDIO	TÉRMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR	EXCELENTE
MANEJO DE PERSONAL							
HABILIDAD EN SUPERVISIÓN							
CAPACIDAD DE DECISIÓN EN RELACIONES HUMANAS							
CAPACIDAD DE EVALUACIÓN DE PROBLEMAS INTERPERSONALES							
HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES							
SENTIDO COMÚN Y TACTO							
NIVEL DE SUPERVISIÓN GENERAL							

ESTILO GERENCIAL	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
ORIENTACIÓN A LA TAREA Oportunidad para integrarse al trabajo y/o actividades del puesto	1				
ORIENTACIÓN A LAS RELACIONES Oportunidad para integrarse a un grupo, ya sea de trabajo o para relacionarse.	0.2				

ESTILO DE LIDERAZGO

DOMINANTE: Sistemático 95, Autócrata 85.

SOPORTE: Autócrata Benévolo 65.

RECHAZADO: Promotor 45, Desertor 53, Transacción 35, Misionero 25, Ejecutivo 5.

EFFECTIVIDAD PARA:

Es un líder que se caracteriza por obedecer las reglas de la compañía, mantiene un aire de interés. Cuida mucho el detalle. Sigue las órdenes exactamente, pero tiende a anteponer la tarea inmediata por encima de cualquier consideración. Puede ser ineficaz en el sentido de que puede hacer evidente el hecho de que no le preocupan las relaciones ni tiene confianza en la gente.

las relaciones ni tiene confianza en la gente.

Administra su trabajo con una adecuada planeación y seguimiento en sus actividades, aun cuando la manera en que se organiza es deficiente.

Como supervisor necesita desarrollar su habilidad para tomar decisiones dentro de su equipo de trabajo.

ESTILO DE TRABAJO	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
EMPUJE					
INTERÉS POR LA GENTE					
CONSTANCIA					
APEGO A NORMAS					

COMENTARIOS:

Para obtener sus resultados se apoya de una alta iniciativa y perseverancia en sus actividades, además de un alto interés por seguir normas y políticas de la organización.

Bajo presión pierde sensibilidad en su trato con las personas que lo rodean. Puede ser brusco al emitir órdenes y es susceptible a irritarse cuando los resultados no son como los espera.

El nivel de inglés que tiene es 50% Traduce

SE LE CONSIDERA:

<input checked="" type="checkbox"/> PERSONAL CON POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO	<input type="checkbox"/> PERSONAL DE SOPORTE PARA CONTINUAR EN EL MISMO PUESTO	<input type="checkbox"/> PERSONAL CON DEFICIENCIAS A SUPERAR Y CONTINUAR EN EL PUESTO	<input type="checkbox"/> PERSONAL CON NULAS POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO
--	---	--	---

ELABORÓ: _____

Anexo 4

Diagnóstico del estilo gerencia de W. J. Reddin (1974)

Para lograr que una teoría sea operativa, deben construirse instrumentos de medición. Una de las medidas más importantes desarrolladas por la teoría 3-D es el *diagnóstico de estilo gerencial*. Esta prueba se desarrolló para identificar estilos de gerentes y de organizaciones.

Está diseñado, fundamentalmente, para ser utilizado como instrumento de entrenamiento, no como prueba de evaluación. Consiste en setenta y cuatro pares de proposiciones. El gerente debe elegir aquella de cada par que describe mejor el modo como se comporta en el puesto que tiene en la actualidad.

Por medio del análisis de todas las respuestas elegidas de la prueba como lo muestra la figura 4.5.2, se mide la percepción que el gerente tiene de su estilo gerencial. La prueba no dice a un gerente que es un autócrata o algún otro estilo, sino que el mismo describe su conducta.

Figura 4.5.2 Diagnóstico de estilo gerencial

58/58.1	Cuando le es posible, forma equipos de tarea con personas que ya son amigas.
58.2	Podrá asignar tareas difíciles a subordinados inexpertos, pero si estos se encontrasen en dificultades los relevará de la responsabilidad.
59/59.1	Hace que sus subordinados trabajen duramente pero se esfuerza para que reciban en general un trato justo de la dirección.
59.2	Considera que uno de los usos de la disciplina es establecer un ejemplo para otros.

60/60.1	Trata que su personal se sienta cómodo cuando él les habla.
60.2	Prefiere el empleo de sistemas de incentivos individuales.

Parte del cuestionario DEG (diagnóstico del estilo gerencial). El tiene setenta y cuatro pares de proposiciones que comparan un estilo con otro.

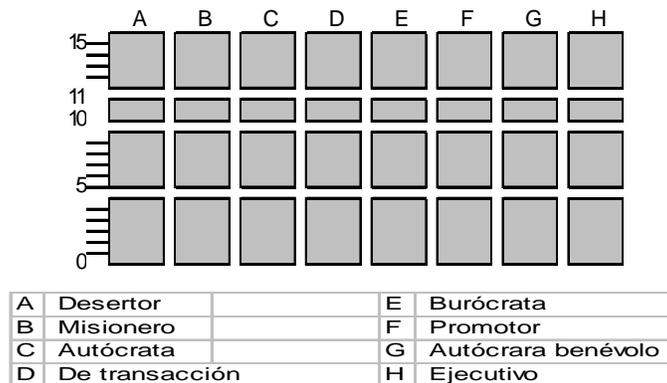
Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P. 275.

Los gerentes que cambian de puesto y repiten la prueba obtienen generalmente un resultado diferente. Habiendo cambiado las demandas de la posición también han cambiado es estilo para tratarlas.

Perfil de estilos

El diagnóstico de estilo gerencial da al gerente su *perfil* de estilos. Esto es fundamentalmente una descripción del grado en que emplea cada estilo de gestión. El perfil toma la forma de una gráfica con barras verticales, como lo ilustra la figura 4.5.3.

Figura: 4.5.3. Perfil de estilos gerenciales



El perfil de estilos muestra a un gerente la mezcla de estilos que emplea. Once puntos o más implican un estilo dominante.

Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P. 275.

La puntuación obtenida en cada uno de los ocho estilos se consigna en esta gráfica. Estas puntuaciones indican el grado en que cada estilo se manifiesta en la conducta del gerente. El término medio para cada estilo es aproximadamente ocho.

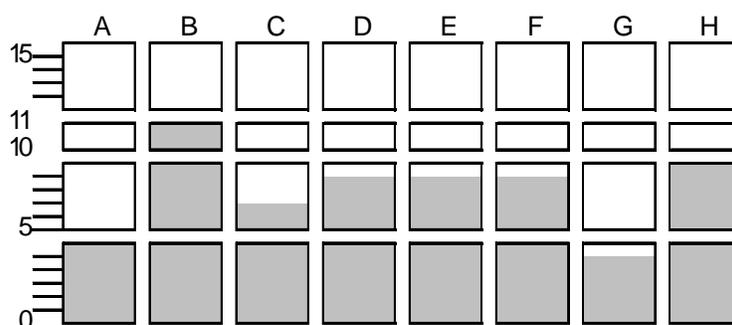
Un resultado de once o más indica un estilo dominante; un resultado de diez indica un estilo de sostén.

Para el 70% de los gerentes, la prueba revela un único estilo dominante y un único estilo de sostén. El 24% tiene un estilo dominante doble. Algunos, el 6% al tener muchos estilos con igual puntuación, no muestran ningún estilo dominante discernible.

Perfiles de estilos ilustrativos

El gerente representado en la figura 4.5.4, tiene dos estilos dominantes (misionero y promotor) y un estilo de sostén (ejecutivo). Este perfil con un grado elevado de OR (orientación a la relación) y de efectividad a menudo se da a gerentes en funciones de capacitación. El estilo autócrata benévolo se emplea muy poco, quizá porque el trabajo no lo requiere, pero tal vez porque el gerente mismo tiene dificultades para utilizarlo.

Figura: 4.5.4. Misionero - Promotor. Perfil de un gerente de capacitación



A Desertor	E Burócrata
B Misionero	F Promotor
C Autócrata	G Autócrata benévolo
D De transacción	H Ejecutivo

Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P. 276.

Síntesis del estilo

Además del perfil de estilo, la prueba provee tres pautas de diagnóstico: orientación hacia la tarea, orientación hacia las relaciones y nivel de efectividad. Estas pautas pueden valorarse de 0 a 4, como lo muestra la figura 4.5.5.

Figura: 4.5.5 Puntuación de OT, OR, y E.

	0	1	2	3	4
Tarea (OT)					
Relaciones (OR)					
Efectividad (E)					

Fuente: W. J. Reddin, Efectividad gerencial, 1974, P. 276.

La síntesis de estilo es un estilo medio basado en la conducta total del gerente. La síntesis no es necesariamente igual al estilo dominante. Sin embargo podría coincidir con él, si el estilo dominante fuera muy marcado.

Anexo 5

INVENTARIO DE PERSONAL

Con el fin de conocer la historia laboral de los empleados y buscar el desarrollo profesional de los mismos, te pedimos seas tan amable de contestar las siguientes preguntas.

De antemano gracias por su colaboración

NOMBRE _____
 NO. EMPLEADO _____ EDAD: _____ SEXO: _____
 DOMICILIO: _____
 CALLE NO. COLONIA C.P. DELEGACIÓN/M UNICIPIO
 TELÉFONO: _____
 ESTADO CIVIL (anotar una X):
 SOLTERO () CASADO () VIUDO ()
 DIVORCIADO () UNIÓN LIBRE () OTRO (especifique): _____
 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: _____ FECHA DEL ÚLTIMO AUMENTO: _____
 ¿HA SIDO EVALUADO EN RECURSOS HUMANOS? CUANTAS VECES _____
 EN CASO AFIRMATIVO, CUAL HA SIDO EL MOTIVO: _____

PUESTOS DESEMPEÑADOS (ANOTA INICIANDO POR EL PUESTO ACTUAL)

NOMBRE DEL PUESTO	DEPARTAMENTO	PERIODO	FUNCIONES

ESCOLARIDAD (marcar con una X y complementar la

información):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> PRIMARIA | <input type="checkbox"/> PROFESIONAL (especificar) _____ |
| <input type="checkbox"/> SECUNDARIA | <input type="checkbox"/> POSGRADO (especificar) _____ |
| <input type="checkbox"/> PREPARATORIA | <input type="checkbox"/> MAESTRÍA (especificar): _____ |
| <input type="checkbox"/> COMERCIO/TECNICO
(especificar): _____ | <input type="checkbox"/> DOCTORADO (especificar): _____ |

TIPO DE PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN QUE MANEJA:

NOMBRE DEL PROGRAMA	% DE MANEJO	EN DONDE LO USO	PARA QUE LO HA UTILIZADO

MANEJO DE IDIOMAS

IDIOMA	% HABLA	% TRADUCE	% LEE	INSTITUCIÓN DONDE LO ESTUDIÓ	FRECUENCIA	EN DONDE LO UTILIZA

ÁREAS DE EXPERIENCIA (anota las áreas y/o actividades en donde consideras tienes los conocimientos y experiencia, y que puedas aportar)

HISTORIA LABORAL ANTERIOR (INICIA POR LA ÚLTIMA):

EMPRESA	PUESTO	ANTIGÜEDAD	MOTIVO DE SEPARACIÓN	FUNCIONES

¿ALGUNA VEZ HAS INTERRUMPIDO TUS LABORES POR UN PERIODO MAYOR A 3 MESES? SI NO

¿CUÁL HA SIDO EL MOTIVO Y DURANTE CUANTO TIEMPO? _____

¿ALGUNA VEZ HAS INTERRUMPIDO TUS ESTUDIOS? SI NO

¿CUÁL HA SIDO EL MOTIVO? _____

¿DIRIGISTE ALGUNA ACTIVIDAD EN LA ESCUELA? SI NO

ANOTA EN QUE CONSISTIÓ _____

¿TE AGRADABA? (INDICA POR QUE) _____

FUERA DE LA ESCUELA HAS DIRIGIDO ALGUNA ACTIVIDAD? DESCRÍBELA: _____

¿CUÁL FUE TU SITUACIÓN ECONÓMICA EN COMPARACIÓN CON LA DE TUS AMIGOS DE JUEGO O ESCUELA? (ANOTA UNA X)

() IGUAL () INFERIOR () SUPERIOR
ENTRE TUS AMIGOS DE LA NIÑEZ, FUISTE CONSIDERADO (ANOTA
UNA X):

() EL MÁS DÉBIL () EL MÁS FUERTE () EL LÍDER () UNO DEL GRUPO
¿TE AGRADABA SER CONSIDERADO
ASÍ? () SI () NO

DESCRIBE BREVEMENTE ALGUNA ANÉCDOTA AGRADABLE DE
TU NIÑEZ:

DESCRIBE BREVEMENTE ALGÚN HECHO DESAGRADABLE DE TU
NIÑEZ:

ENUMERA LAS ENFERMEDADES Y/O ACCIDENTES DESDE TU INFANCIA (INDICANDO EN A QUE EDAD TE
OCURRIERON):

ENUMERA LOS 3 ÚLTIMOS LIBROS QUE HAS LEÍDO (INDICA POR QUE LOS LEÍSTE Y CUAL ES TU FAVORITO)

DE LOS TEMAS POLÍTICOS, NACIONALES, ECONÓMICOS, RELIGIOSOS, ARTÍSTICOS, SOCIALES, ETC., ¿CUÁL
CONSIDERAS QUE ES MÁS IMPORTANTE?
(ANOTA POR QUE)

¿QUÉ HACES EN TU TIEMPO LIBRE?

INDICA LAS ORGANIZACIONES OCUPACIONALES O SOCIALES A LAS QUE PERTENECES E INDICA EL MOTIVO
POR EL CUAL PERTENECES A ELLAS:

CONTESTA APROXIMADAMENTE EN 100 PALABRAS "QUIEN ERES" (DESCRIBE TU MANERA DE SER)

Y ¿CÓMO TE GUSTARÍA SER? (INDICA POR QUE)

¿QUÉ COSAS TE HACEN SENTIR ORGULLOSO? (INDICA POR QUE)

¿CÓMO CONSIDERAS QUE HA SIDO TU VIDA LABORAL?

¿CUÁLES HAN SIDO LA(S) CONTRIBUCIONES QUE HAS DADO EN LAS OTRAS EMPRESAS DONDE TRABAJASTE?

¿CUÁLES HAN SIDO LA(S) CONTRIBUCIONES QUE HAS DADO ?

¿QUÉ ES LO QUE MÁS TE AGRADA DE TU TRABAJO Y/O ACTIVIDADES?

¿QUÉ ES LO QUE MÁS TE DESAGRADA DE TU TRABAJO Y/O ACTIVIDADES?

¿TIENES EMPLEADOS A TU CARGO? (INDICA CUANTOS)

¿QUÉ OPINIÓN CREES QUE TIENEN DE TI?

¿CUÁL CREES QUE SEA LA MEJOR MANERA DE ESTIMULAR AL PERSONAL A TU CARGO?

¿QUÉ SENTIMIENTOS TE GUSTARÍA DESPERTAR EN TU PERSONAL?

ANOTA LOS FACTORES QUE CONSIDERAS MAS IMPORTANTES PARA SENTIRTE "A GUSTO",

UTILIZANDO EL 1 COMO EL MÁS IMPORTANTE HASTA LLEGAR AL 5 QUE SERÍA EL MENOS IMPORTANTE
LAS FUNCIONES QUE
() EL HORARIO () REALIZAS

- () LOS COMPAÑEROS
- () LAS RELACIONES CON
- () EL JEFE

- () EL SUELDO
- () OTRO
- () (ESPECIFICA): _____

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.

Bibliografía.

- Alberoni F. (2002). *El arte de liderar*. España: gedisa.
- Alcalde J. (2003). Ingredientes del líder: *Muy interesante*. 2. 64-66.
- Álvarez de Mon S. (2002). Liderazgo 10 lecciones desde la crisis: *Ismo*. 261. 14-19.
- Álvarez M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. España: Editorial escuela española.
- Audirac C., De León V., Domínguez A., López M y Puerta L. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Bennis W y Nanus B. (1985). *Líderes*. España: Paidós.
- Blake R. y Adams A. (1992). *Soluciones Grid a dilemas de liderazgo*. México: Diana.
- Blanchard K y Lorber R. (1985). *El ejecutivo al minuto en acción*. México: Grijalbo.
- Blanchard K. (2000). *El corazón de un líder*. México: McGraw-Hill.
- Buenrostro E. (2005). *Liderazgo para organizaciones de alto desempeño*. Documento inédito.
- Castañeda L. (2000). *El líder en acción*. México: Poder.
- Chiavetano I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Clúa Martínez Orlando., Clúa de la torre Orlando y Clúa de la torre Carlos. (2002). *El nuevo liderazgo*. México: Edamex. 5° edición.
- Covey S. (1990). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.

- Covey S. (1993). *Liderazgo centrado en principios*. México: Paidós.
- Crainer S. (1997). *Ideas fundamentales de la administración*. México: Panorama.
- Crosby P. (1990). *Liderazgo*. México: McGraw-Hill.
- Crosby P. (1992). *Dinámica Gerencial*. México: McGraw-Hill.
- Davis K y Newstrom J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Dilts R. (1998). *Liderazgo creativo pnl*. España: Urano.
- Fiedler F. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas.
- Gamaliel del Real I. (2003). *Grupo y Liderazgo*. (Tesis). Licenciado en Psicología. UNAM. México, DF.
- Gaona L. (1993). *Normalización de la prueba Terman Merrill para seleccionar personal en una empresa farmacéutica*. (Tesis). Licenciado en Psicología. UNAM. México, DF.
- García O y Martín F. (1981). *Administración y desarrollo gerencial*. México: Diana.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly. (2001). *Las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Ginebra J. (1994). *El liderazgo y la acción*. México: Panorama editorial.
- Goleman D. (1995). *La inteligencia emocional*. México. Vergara.
- Goleman D. Boyatzis R. y Mckee A. (2002). *El líder resonante crea más el poder de la inteligencia emocional*. España: Plaza & Janés.
- Gordon J. (1997). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice-Hall. 5° edición.

- Hannaway C. (1993). *Manual de habilidades gerenciales*. México: Panorama.
- Hellriegel. Slocum y Woodman. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. International Thomson Editores. 8° edición.
- Hersey. Blanchard. Johnson. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall. 7° edición.
- Hicks H. (1987). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Huse E. y Bowditch J. (1973). *El comportamiento humano en la organización*. México: Fondo educativo Interamericano.
- Jaramillo S. (2003). *El papel del liderazgo como agente de cambio de cultura organizacional a través del cambio planificado*. (Tesis). Licenciado en Psicología. UNAM. México, DF.
- Koestenbaum P. (1999). *Liderazgo*. México: Pearson Educación.
- Kotter J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Kotter J. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Madrigal B. (2004). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill.
- Manz C., Henry P. y Sims Jr. (1989). *Superliderazgo*. México: Ediciones Paidós.
- Marín N. y Rodríguez O. (2002). *Obtención del índice de confiabilidad y valides del test de adaptabilidad social de Moss*. (Tesis). Licenciado en Psicología. UNAM. México, DF.
- McGregor D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- Mercedes R. (1949) *Introducción al estudio de la psicología [Artículo de Internet]*. en <http://www.ascofapsi.org.co/leccion.pdf>.

Muños V. (1993). *Modelo de liderazgo situacional un sistema práctico para el entrenamiento de líderes*. (Tesis). Licenciado en Psicología. UNAM. México, DF.

Nelligan M. (1999). *Liderazgo auténtico*. México: Edamex.

Quigley J. (1996). *Visión*. Colombia: McGraw-Hill.

Reddin W.J. (1974). *Efectividad Gerencial*. México. Diana.

Rodríguez M. (1985). *Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas*. México: Manual Moderno.

Schermerhorn J. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Interamericana.

Siliceo A. (1997). *Líderes para el siglo XXI*. México: McGraw- Hill.

Smith C. y Wakeley H. (1988). *Psicológica de la conducta industrial*. México: McGraw-Hill.

Vega J. (1993). *El perfil del gerente a través de la técnica Cleaver*. (Tesis). Licenciado en Psicología. UNAM. México, DF.

Vroom V. y Jago A. (1988). *El nuevo liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Webster G. (2000). *La gestión de proyectos en la empresa*. España: AENOR.

White J. (2001). *Liderazgo innovador*. México: Océano.