



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

---

LIDERAZGO CARISMÁTICO Y SATISFACCIÓN LABORAL:  
PRIMER FASE DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO EMELC

VICTORIA BEDOLLA GONZÁLEZ

Director: DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

Ciudad Universitaria, a 26 de febrero de 2007.



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

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por haberme acogido como parte de esta gran casa de estudios.

A la Facultad de Psicología, por haberme brindado la formación profesional que me impulsará en el desarrollo de mi vida laboral.

A mis padres, Inés y Saúl, por su amor incondicional y sus grandes esfuerzos para brindarme la oportunidad de llegar hasta el día de hoy. Con su paciencia y sus valores, han hecho de mí lo que soy

A mis hermanos, Emilio y Jessica, por brindarme siempre, su apoyo y comprensión; y por enseñarme la importancia de la unión para salir adelante.

Al Dr. Felipe Uribe Prado, porque con su apoyo y sus conocimientos, sembró en mi el interés para que este proyecto siguiera adelante.

A Joel Olguin, parte fundamental en mi vida, que con su amor y comprensión me ha enseñado la posibilidad de lograr lo que uno se proponga en la vida.

A mis profesores, hasta el día de Hoy, porque cada uno me brindó los cimientos de mi formación y educación.

A cada uno de mis amigos quienes, desde que los conocí, han traído alegría y entusiasmo a mi vida, impulsándome a recordar este momento.

A todos los que han hecho de mi vida alegría y tristeza, porque con ello me han fortalecido y me acompañarán en el corazón, a lo largo de mi existencia.



## Índice

Resumen	2
Introducción	4
1. Campo de estudio de la Psicología	7
1.1 Psicología Social	7
1.2 Psicología Industrial y Organizacional	10
1.3 Relación entre la Psicología Industrial / Organizacional y la Psicología Social	12
2. El Liderazgo	16
2.1 Definición de líder	16
2.2 Definición de liderazgo	16
2.3 Distinción entre liderazgo y dirección	17
2.4 Competencias del líder (auto-liderazgo)	19
2.5 Teorías de Liderazgo	21
2.5.1 Modelo de Weber	21
2.5.2 Teoría de los Rasgos	23
2.5.3 Teorías de Estilos de Conducta	24
2.5.4 Enfoques Situacionales o de Contingencia	34
3. Liderazgo Carismático	44
3.1 Definición de Carisma	49
3.2 El liderazgo Transformacional	49
3.3 El liderazgo Carismático	50
3.3.1 Perfil del líder carismático	52
3.3.2 Medición del liderazgo Carismático	54
3.3.3 Modelos del liderazgo Carismático	54
3.3.4 Efectos en los seguidores	59
3.3.5 ¿Por qué el individuo quiere convertirse en líder?	60
3.3.6 Desventajas del líder carismático	60
4. Satisfacción Laboral	66
4.1 Teorías de la Motivación	67
4.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	67
4.1.2 Teoría de dos factores de Herzberg	68
4.1.3 Teoría de la Equidad de Adams	69
4.1.4 Teoría de las Expectativas	69
4.1.5 Teoría de Porter y Lawler	70
4.1.6 Teoría del Valor	70
4.1.7 Teoría del Proceso Oponente	70
4.1.8 Una nueva teoría	70
4.2 La motivación en la organización	72
4.3 Definición de satisfacción laboral	73

4.4 Satisfacción laboral y su relación con otras variables	74
4.4.1 Estrés y Edad	
4.4.2 Antigüedad en el empleo	
4.4.3 Sexo	
4.4.4 Estado civil	
4.4.5 Nivel educativo	
4.4.6 Nivel jerárquico y diversidad de funciones	
4.4.7 Salario	
4.5 Medición de la satisfacción laboral	77
4.5.1 Índice de Satisfacción Laboral ISL*66	78
4.6 Relación Liderazgo-Satisfacción	79
5. Liderazgo Carismático y Satisfacción Laboral	86
6. Método	91
6.1 Justificación	91
6.2 Problema de investigación	92
6.3 Tipo de estudio	92
6.4 Objetivos de investigación	92
6.5 Hipótesis	92
6.6 Variables de investigación	93
6.6.1 Definiciones conceptuales	
6.6.2 Definiciones operacionales	
6.7 Muestras	96
6.7.1 Muestra 1	
6.7.2 Muestra 2	
6.8 Instrumentos	97
6.9 Procedimiento	98
7. Resultados	101
8. Análisis y Discusión	111
9. Conclusiones y Limitaciones	124
Referencias	129
Anexos	134

## Resumen

Este estudio tuvo el objetivo de determinar si existe una relación significativa entre el estilo de Liderazgo Carismático (LC) de los supervisores y la Satisfacción Laboral (SL) que reportan sus subordinados, con el fin de fundamentar las ventajas que ofrece este tipo de liderazgo a los ambientes organizacionales en México. Se trabajó con dos muestras no probabilísticas, conformadas por empleados de empresas privadas, en la Cd. de México: 107 Supervisores, a quienes se evaluó a través del *Instrumento de Evaluación del Liderazgo Carismático* (EMELC) (Uribe y cols., en proceso); y 344 Subordinados, a quienes se evaluó mediante el Índice de Satisfacción Laboral ISL\*66 (Galicia & Hernández, 2000). A través de un estudio de correlación se observó un coeficiente estadísticamente significativo de  $-.307$  entre la SL y el LC, obteniendo coeficientes similares entre los factores de ambos instrumentos (excepto dimensión S del ISL\*66). Además, con base a las teorías y estudios actuales de LC, se observó que los supervisores que manifestaron un mayor grado de Liderazgo Carismático Socializado en su estilo de dirección, tenían subordinados con un mayor nivel de SL en todas las áreas de evaluación del Índice de SL \*66. Finalmente, se destacó la importancia de cultivar este tipo de liderazgo dentro de las Organizaciones Laborales y Sociales, y lo relevante de llevar a cabo estudios relativos al tema. Se sugiere perfeccionar los instrumentos empleados en el estudio, así como el Método diseñado.

## Abstract

This study had the objective to determine if exists a significant relation between the style of Charismatic Leadership (CL) of the supervisors and Labor Satisfaction (LS) that report their subordinates, with the purpose of basing the advantages that east type of leadership offers to organizational atmospheres in Mexico. One worked with two nonprobabilísticas samples, conformed by employees of deprived companies, in the CD of Mexico: 107 Supervisors, to those who he evaluated himself through the *Instrument of Evaluation of Charismatic Leadership* (EMELC) (Uribe and cols., in process); and 344 Subordinates, to those who he evaluated himself by means of the Índice de Satisfacción Laboral ISL\*66 (Galicia & Hernandez, 2000). Through a correlation study a statistically significant coefficient of  $-.307$  between the LS and CL was observed, obtaining similar coefficients between the factors of both instruments (except dimension S of the ISL\*66). In addition, with base to the theories and present studies of Charismatic Leadership, he was observed that the supervisors who manifested a greater degree of Socialized Charismatic Leadership in their style of direction, had subordinates with a greater level of labor satisfaction in all the areas of the Index of LS \*66. Finally, the importance stood out of cultivating this type of leadership within the Labor and Social Organizations, and the excellent thing to carry out studies relative to the subject. It is suggested to perfect the instruments used in the study, as well as the designed Method.

*“Nadie apoya el cambio”*  
Maquiavelo

El estudio que a continuación se presenta, abordó dos variables de gran interés para la Psicología; sin embargo, para comprender su importancia, conviene tomar una perspectiva más amplia, comenzando por enfatizar la importancia fundamental de la investigación, tanto para la existencia de la Sociedad como para la comprensión que el propio ser humano desea, como parte de su búsqueda existencial. Esta búsqueda de conocimiento abarca un campo tan amplio que, a partir de la Filosofía, ha tomado diversas direcciones para facilitar su aprehensión en el hombre. Una de las formas, por medio de las cuales el ser humano puede realizar una aproximación a la comprensión de la realidad, es la ciencia; por medio del uso del método científico. A su vez, la ciencia se encuentra desgajada en diversos campos que convergen en esta misma búsqueda.

Dentro de los campos que buscan aproximarse a la realidad de las cosas, se encuentra la Psicología, como la ciencia que se dedica al estudio del comportamiento de los seres humanos y otros organismos vivos. Sin embargo, debido a que su objeto de estudio aún continúa siendo demasiado amplio, esta ciencia a su vez se divide en diversas ramas. En este caso, variables de estudio como el Liderazgo Carismático (LC) y la Satisfacción Laboral (SL), han sido fenómenos de sumo interés para la Psicología industrial / organizacional<sup>1</sup> y la rama Social, apoyadas en los aportes de la Psicología Diferencial, de la Personalidad, y otras.

Por un lado, para la Psicología Organizacional, el estudio de los miembros dentro de las Empresas, relacionado con muchas otras variables, ha sido un eje central de sus investigaciones. Por ejemplo, en relación al liderazgo dentro de las Organizaciones, Conger (1991), citó autores como Starbuck, Greve y Hedberg (1978), Miller y Friesen (1980, 1984), Hanna y Freeman (1984), y Tushman y Romanelli (1985), para demostrar que, frecuentemente, las Compañías se sumen en su propia inercia, por lo cual pueden requerir cambios revolucionarios para adaptarse exitosamente a un mercado externo continuamente cambiante. Y ante estas necesidades, surge la posibilidad del líder carismático como un agente capaz de lograr un “cambio exitoso (...) de una manera tumultuosa y radical”. A través de estas necesidades, que llegan a plantearse dentro de las Empresas, se trata de establecer la importancia del estudio del LC para la Psicología; aunque, obviamente, existen muchas otras perspectivas a partir de las cuales, esta ciencia se ha interesado en un fenómeno en particular.

Ahora bien, retomando el ejemplo anterior sobre LC, parece ser que lo más conveniente sería “estudiar y conocer mejor las formas y los tipos del ‘nuevo liderazgo’, no tanto orientado a la gestión, sino como transformador del entorno y la Organización,

---

<sup>1</sup> Aún cuando la mayoría de los autores sobre el campo de la Psicología Laboral emplean los términos *industrial* y *organizacional* como equivalentes, es necesario señalar que, inicialmente, la rama de la Psicología aplicada al campo laboral surge bajo el nombre de “Psicología Industrial”; posteriormente, después de los estudios de Hawthorne, cuando se plantea la necesidad de incluir componentes psicosociales y ambientales al estudio de la conducta en el trabajo, se cambia al término de “Psicología Organizacional”. Es decir, estrictamente, los términos denotan diferentes orientaciones en su contenido (Munduate, 1997). Sin embargo, en este estudio se emplean ambos términos como equivalentes.

directamente relacionado con situaciones de crisis, cambios y nuevas formas de ver el mundo y las organizaciones” (De Quijano, 2001). Sin embargo, la investigación ha mostrado que, muchas organizaciones (burocracias) no son capaces de cambiar realmente, a pesar de las muchas señales de advertencia enviadas por el entorno, y tienden a afrontar las situaciones difíciles y desafíos de acuerdo a sus propias estrategias ya establecidas; de tal forma que, como se aborda a lo largo de esta investigación, el líder carismático se opone a esta burocracia, siendo un visionario para lograr el cambio radical dentro de la Organización; sin embargo, una vez logrado su propósito, buscará nuevos horizontes (dentro o fuera de la Organización) sobre los cuales aplicar sus esfuerzos.

Por otro lado, apegados al tema central del estudio, teóricamente, el carisma del líder influye positivamente sobre la satisfacción de los seguidores; de tal forma que, es probable que un líder que posea o aprenda ciertas características *carismáticas*, favorecerá el desarrollo y el crecimiento de una Empresa en particular, no sólo en un momento determinado -cuando la Organización requiere de un cambio radical- sino a lo largo de períodos más prolongados. Aunado a ello, las ventajas que se obtienen de la satisfacción del empleado sobre el desempeño, la productividad, el compromiso organizacional, y otras condiciones laborales, se mencionan de manera general dentro de la presente investigación.

En general, los líderes carismáticos muestran una capacidad única para ver las oportunidades que otros no pueden ver, muestran una gran disposición para correr riesgos que otros no están dispuestos a tomar, e impulsan el cambio, persuaden y motivan a los subordinados de una manera excepcional.

Alrededor de este cúmulo de habilidades, es importante reconocer que este tipo de destrezas son vitales para que, el líder actual, realmente logre resultados benéficos para la Organización, lo cual probablemente incluya el mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados con la Compañía, aunado a otras ventajas que se derivan de dicha situación.

Asimismo, resulta necesario reconocer que el LC no sólo ofrece ventajas para la Organización; alrededor de este fenómeno se presentan una serie de desventajas que muchos estudiosos del tema han optado por denominar “*el lado oscuro de líder carismático*”. Aún cuando estos puntos también se abordan en la revisión de esta investigación, es importante recalcar la importancia que adquieren las destrezas del carisma para las Empresas. En síntesis, una de las aportaciones que brinda el estudio de este tipo de liderazgo, es la oportunidad de abordar dichas habilidades y destrezas como una estrategia pedagógica. Tal como sugirió Conger (1991), es posible extraer lecciones de las destrezas estratégicas de los líderes carismáticos, para mejorar las capacidades estratégicas de un gerente.

Sin embargo, hasta el momento, sólo se ha mencionado brevemente la perspectiva que la Psicología organizacional ha tomado con relación al estudio del liderazgo en general, el LC y la SL; pero, se trata de fenómenos también ampliamente estudiados dentro de la Psicología social; e incluso, es tan estrecha la relación entre estas dos ramas

de la Psicología que, como se verá a lo largo del capítulo 1, la evolución y el desarrollo de sus estudios ha llevado al nacimiento de lo que en España se conoce bajo el nombre de: *Psicología Social de la Organización*.

Aunados al tema del liderazgo, se continúa de forma breve, a lo largo del capítulo 2, con algunas de las teorías más conocidas alrededor del estudio de esta variable, tratando de enfatizar, sobretodo, la comprensión de la evolución histórica del estudio de este fenómeno, y el impacto que este cambio ha tenido sobre el desarrollo de nuevas teorías que amplían el conocimiento. Posteriormente, en el capítulo 3, se encuentra una breve revisión acerca del LC en particular, y la forma como se ha abordado, actualmente, el estudio de este fenómeno.

Más adelante, en el capítulo 4, se retoma una segunda variable de investigación: la SL. Realizando una revisión general alrededor de esta variable, se destaca la importancia que ésta ha tenido para los investigadores de las condiciones laborales, dentro de las organizaciones, lo cual se ve reflejado en el gran número de estudios que se han realizado en torno a la SL. Finalmente, se aborda de forma conjunta, la relación entre la SL y el estilo de liderazgo en general.

Enseguida, y con fundamento en los capítulos anteriores, dentro del capítulo 5, se ubican aquellos estudios que se relacionan de forma más estrecha con el objetivo de esta investigación; es decir, investigaciones y datos donde se han pretendido estudiar el LC y la SL en forma conjunta.

Finalmente, a través de ésta revisión teórica, el objetivo principal del presente estudio consistió en determinar si existe una relación significativa entre el estilo de LC de los supervisores y la SL que reportan sus subordinados, en empresas privadas de la Cd. de México, con el fin de fundamentar las ventajas que ofrece este tipo de liderazgo a los ambientes organizacionales en nuestro país.

## 1. Campo de estudio de la Psicología

Para comenzar a dar estructura al sentido de esta investigación, desde una perspectiva psicológica, primero se trató de definir ¿qué es Psicología? En general, la Psicología es la ciencia que se dedica al estudio del comportamiento del ser humano y otros organismos vivos. Ahora bien, es importante señalar que se trata de una ciencia, ya que la Psicología utiliza el método científico como procedimiento para acceder al conocimiento y la construcción de teorías, que le permitan dar explicación a la conducta del ser humano, que es su principal objeto de estudio.

Como tal, para dar respuesta a las múltiples preguntas que se desprenden del estudio de esta ciencia, la Psicología se ha dividido en diversas áreas que le permiten abordar los distintos ámbitos en los cuales se presenta el comportamiento humano, ayudando a sistematizar el conocimiento y a imprimir una dimensión más holística a cada uno de sus aspectos. Los principales campos de la Psicología son: Psicofisiología, Educativa, Organizacional (Industrial o del Trabajo), Social, Clínica, del Deporte, entre otras. A partir de cada una de estas perspectivas, la Psicología aborda los distintos fenómenos que atañen al comportamiento del hombre. De manera particular, en la presente investigación, se pretende determinar si existe una relación significativa entre dos variables distintas: por un lado el Liderazgo Carismático (LC) y por otra parte la Satisfacción Laboral (SL), ambos fenómenos han sido objeto de estudio tanto para la Psicología Social, como para la Organizacional. Obviamente, ambos también han sido abordados a partir de otras ciencias y disciplinas, tales como la Sociología, la Antropología, la Administración e incluso la Ingeniería.

Por lo anterior, es indispensable aclarar que la relación entre el objeto de estudio de la Psicología industrial / organizacional y la Psicología social, surgió desde la década de 1940, debido a que los psicólogos sociales, interesados en las actitudes de todo tipo, también abordaron las actitudes hacia el trabajo (Landy & Conte, 2005). Incluso, la relación entre estas dos ramas es tan estrecha, que autores españoles como Munduate (1997) han desarrollado una Psicología social de la Organización. Por ello, a continuación, se aborda el problema de este estudio a partir de tres distintos panoramas, definiendo el enfoque de cada una de estas perspectivas, y la forma en que se relacionan con cada una de las variables implicadas en esta investigación.

### *1.1 Psicología Social*

La Psicología social, se interesa por el estudio de la forma en que se comportan las personas en grupos, en general estudia la manera en que los grupos afectan a los individuos o la manera en que un individuo afecta a un grupo. De acuerdo a Gelles, et al. (1998), el objetivo principal de la Psicología social es, discernir los fundamentos de la manera en que las personas piensan unas de otras, se influyen y se relacionan entre sí.

Por su parte, Peñaloza (2004) señala que la Psicología Social es la encargada del estudio científico de los procesos psicosociales implicando la génesis, desarrollo y consecuencia del comportamiento personal.

Ya Allport, Zajonc, y Paulus (1924, 1965, 1980, todos ellos citados en Moscovici, 1993) coinciden en apuntar que, desde sus inicios y de una forma duradera, la Psicología Social experimental se ha interesado por los efectos de la presencia de los demás sobre el comportamiento del individuo. Es decir, y de acuerdo a Whittaker (1979), la Psicología social “es la ciencia que estudia aquellos aspectos de la conducta individual a los que afectan o sobre los que influyen estímulos sociales”.<sup>1</sup>

Por lo tanto, se puede decir que la Psicología social es la rama de la Psicología que se enfoca en el estudio de los procesos sociales a partir de la expresión psicológica del individuo. Para lograr tal objetivo, de acuerdo a Turner (en Morales, 1994):

“ (...) la Psicología social adopta el supuesto según el cual existen procesos psicológicos (percepción, pensamiento, memoria, aprendizaje, etc.) que determinan la forma en que funciona la sociedad y la forma en que tiene lugar la interacción social. También adopta el supuesto según el cual, los procesos sociales, a su vez, determinan las características de la Psicología humana. Y es esta determinación mutua, de mente y sociedad, lo que estudian los psicólogos sociales”.

Sin embargo, Pérez (en Morales, 1994, pp. 29) señala al respecto que “dentro de la Psicología social, se ha llegado incluso a decir que no ha logrado un cuadro uniforme y delimitado de los criterios que la definen, que le falta un marco que preestablezca la problemática propia de su objeto”. Es decir, de acuerdo a este autor, la Psicología social carece de un punto de partida bien definido, lo que la ha llevado a abordar una gran diversidad de asuntos que pueden diferir en el uso de un solo lenguaje científico. Desde esta postura, Pérez coincide con Kurt Lewin en “la necesidad de agrupar estos diversos tipos de hechos, de tal forma que resulte posible tratarlos en un solo nivel sin sacrificar sus características específicas” (en Morales, 1994).

De forma semejante a Turner, Pérez señala que, en la búsqueda de satisfacer esta aspiración de Lewin, se ha llegado a concebir la relación entre el individuo y la sociedad de forma *bidireccional*. De acuerdo a Piaget (1970, en Morales, 1994), de esta forma “se conciben constantes ajustes y desajustes entre la sociedad y el individuo que no sólo implican una *causalidad recíproca*”, sino además pautas de acción que van más allá del efecto directo de un sujeto sobre otro y que dependen del sistema que engloba esas interacciones.

De acuerdo a lo anterior, Pérez (en Morales, 1994) señala que:

“(...) cuando la sociedad se inserta en el individuo, éste ya tiene en él ‘otra sociedad’ que le protege y, viceversa, cuando el individuo va a crear la sociedad ya hay otro individuo que la creó. Este acoplamiento recíproco,

---

<sup>1</sup> Es importante aclarar que, de acuerdo a este autor, la Psicología social no debe confundirse con la sociología, ya que esta última se encarga del estudio de los grupos en sí.

resultado de constantes conflictos y movimientos dialécticos entre las partes es lo que (...) define lo más específico del objeto de la Psicología social”.

Ahora bien, para el estudio científico de estas interacciones sociales bidireccionales, la Psicología social, ha optado por abordarlas a través de diversos niveles de conducta social, (Barriga y Guil, 1996, 1998; citados en Peñaloza, 2004):

1. Nivel individual o intraindividual: percepciones sociales, motivación, atribuciones, actitudes.
2. Nivel interindividual: atracción, afiliación, agresión, aprendizaje social. El ser humano en interacción con otros.
3. Nivel grupal o intergrupalo: cohesión, redes de comunicación, liderazgo.
4. Nivel organizacional o intergrupalo: clima laboral, toma de decisiones, conflicto, negociación.
5. Nivel comunitario o institucional: normas culturales, costumbres. Nivel más amplio.

Por su parte, Doise (1979; en López & Morales, 1999), sistematizó estos niveles de conducta en cuatro: a) Intraindividual, b) interindividual y situacional, c) posicional, e d) ideológico; señalando la importancia de recurrir a los sistemas de otros niveles cuando se pretende explicar el funcionamiento del sistema en un nivel en particular; es decir, los cuatro niveles son complementarios entre sí

Finalmente, y de forma específica, uno de los aspectos que aborda la Psicología Social, a nivel intergrupalo, refiere a uno de los fenómenos de interés para esta investigación: el liderazgo. En este caso, resulta indispensable señalar que la evolución en el estudio de este fenómeno, será mejor comprendida a través del estudio histórico de sus teorías (como se abordan más adelante).

Retomando el punto anterior relativo a los niveles de análisis, de acuerdo a López y Morales (1999) el liderazgo es un fenómeno que requiere de estos niveles para su estudio, debido a que: a) implica una concepción multinivel para su comprensión, b) es un fenómeno grupal, aún cuando las conductas sean realizadas por individuos, éstos actúan según los fines del grupo dando lugar a un sistema supraindividual lo cual, a su vez, influye sobre la conducta de los individuos, y c) siendo el liderazgo un proceso de influencia social (Morales, 1985, en López & Morales, 1999), se produce una relación social que implica el análisis individual (nivel I de Doise) e interpersonal (nivel II) y, además, se produce entre personas que tienen un status diferente en el grupo (nivel III). Estos factores organizacionales limitan y constriñen la influencia del líder sobre los miembros de la Organización. Además, esa posición tiene connotaciones distintas en función del sistema de normas y creencias que influyen en la Organización (nivel IV).

En resumen, el liderazgo como objeto de estudio de la Psicología social implica una serie de interacciones bidireccionales entre la sociedad y el (los) individuo (s) que ocurren en distintos niveles de análisis bajo los cuales se pueden encontrar distintos resultados. Por su parte, De Quijano (2001) señala que en España las instituciones se han interesado por el estudio del LC adoptando una perspectiva sistémica y psicoanalítica en general, en la que la persona (características individuales), el rol (conductas), y el sistema (entorno grupal, estructural, estratégico, cultural, organizacional y social), son los tres polos de interés fundamental.

Finalmente, a este respecto, cabe recalcar la importancia de los niveles de análisis para el estudio del liderazgo ya que, de acuerdo a los resultados obtenidos por López y Morales (1999), los niveles de SL, claridad y esfuerzo extra (entre otras variables) pueden presentar diferencias estadísticamente significativas intra-grupos, pero no presentar tales diferencias a nivel entre-grupos; es decir, dependiendo del nivel de análisis, la variabilidad que se produce dentro de los grupos puede ser mayor que la que se produce entre los grupos.

Ahora bien, con relación a la SL, como una actitud de los empleados hacia los distintos aspectos de su trabajo, ha sido abordada ampliamente por esta rama de la Psicología a nivel individual e interindividual. Y de forma similar al liderazgo, por ahora sólo se puede decir que se trata de una interacción bidireccional.

### *1.2 Psicología Industrial - Organizacional*

Por otra parte, se ha dado un giro para abordar de forma particular el objeto de estudio y la evolución de la Psicología industrial / organizacional. Al igual que la Psicología General, la Psicología organizacional es una ciencia diversificada en varias subespecialidades: selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, calidad de vida laboral y ergonomía (Muchinsky, 2002; Landy & Conte, 2005). Sin embargo, como área especializada, la Psicología organizacional tiene una definición más restringida que la Psicología como un todo.

Hace muchos años, en 1968, Blum y Naylor (en Muchinsky, 2002, pp. 5) definieron la Psicología industrial como “simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria”. Es decir, el psicólogo industrial se ocupa de la conducta humana en situaciones laborales.

O bien, como señalan Herrera e Hidalgo (2002), la Psicología industrial / organizacional se ocupa de lo concerniente a la selección, entrenamiento y la dirección de los empleados; enfatizando la importancia de que, el psicólogo tome en cuenta que las personas, no sólo esperamos conseguir empleos bien pagados, sino también satisfactorios. Es decir, los psicólogos industriales / organizacionales se dan cuenta, cada vez más, de que la vida laboral del subordinado está claramente vinculada de manera íntima a su vida personal.

Como se ve más adelante (ver infra, Relación entre la Psicología Industrial /Organizacional y la Psicología Social, p. 12), la forma en que la Psicología industrial ha evolucionado históricamente, ha llevado a concepciones más sistémicas del ser humano dentro del contexto laboral; como la que señalan Landy y Conte (2005):

“La Psicología industrial es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral [parte que coincide con la definición de Blum y Naylor) (...), se concentra en el impacto recíproco del trabajo en la vida, y de la vida en el trabajo [parte que coincide con la segunda definición, dada por Herrera & Hidalgo], por lo que su dominio va más allá de los límites físicos del lugar del trabajo”.

Aunado a esta nueva perspectiva, más completa e integrada, cabe retomar la mencionada división de la Psicología industrial / organizacional. De acuerdo a Muchinsky (2002), Landy y Conte (2005) y otros autores, la Psicología industrial /organizacional, es una ciencia diversificada en seis campos generales:

1. Selección y colocación de personal. Se encarga del desarrollo de métodos de evaluación (pruebas psicológicas válidas y confiables) para la selección, colocación y promoción de empleados y estudio de puestos de trabajo.
2. Capacitación y desarrollo de personal. Se encarga de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto.
3. Evaluación del desempeño. Identifica criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo; y determinar la utilidad o valor del desempeño del puesto para la Organización.
4. Desarrollo de la Organización. Se encarga del proceso de análisis de la estructura de una Organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes.
5. Calidad de vida laboral. Se ocupa de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva.
6. Ergonomía o Ingeniería psicológica. Campo multidisciplinario que se dedica a diseñar herramientas, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas.

De esta forma, el papel de la “Dirección” para el logro de los objetivos que se plantea una Organización en cada uno de estos campos, ha sido objeto de interés para la Psicología organizacional; y se ha puesto un énfasis especial sobre el fenómeno del “Liderazgo” (como se verá más adelante, estos dos términos no son iguales). De forma particular, la importancia del estudio del liderazgo para la Psicología industrial / organizacional, al igual que para la Psicología social, queda evidenciada sólo a través de su aproximación histórica, por lo que, en este momento no se profundiza más en este punto, esperando que la importancia de este constructo para la Psicología, quede clara a través de la historia del estudio del liderazgo (ver infra, Teorías del Liderazgo). Sin embargo, vale la pena mencionar que, la mayoría de los teóricos consultados coinciden en que, tanto para el fenómeno de liderazgo como para la SL, los estudios de Elton Mayo en Hawthorne, tuvieron un enorme impacto.

En general, en la búsqueda de una mejora en cada uno de los campos que comprende la Psicología industrial / organizacional, los psicólogos han realizado numerosas investigaciones sobre liderazgo en todo tipo de situaciones empresariales. No sólo les interesan los caracteres y capacidades personales conexos con el líder, también ensayan constantemente diversos estilos de supervisión, a fin de explotar los efectos diferenciales sobre los subordinados (Schultz, 1985; citado en Herrera & Hidalgo, 2002).

Asimismo, Schultz (1985; citado en Herrera & Hidalgo, 2002) señala que, los factores que afectan profundamente a la eficiencia de la Organización, son las *motivaciones de los empleados* y el tipo de *satisfacción* que les procura su pertenencia a ella y su participación activa en el trabajo. Además, como se anota más adelante, los factores ambientales que repercuten sobre estas variables son *la calidad de liderazgo*, las oportunidades de

progreso, el nivel de seguridad en el puesto, la atmósfera física y psicológica del trabajo, entre otros (factores pertenecientes a la ergonomía o ingeniería psicológica).

Bajo estas condiciones, el papel básico del psicólogo consiste en diseñar ambientes que favorezcan estos factores en los empleados, lo que realiza a través del estudio científico de los problemas presentes en las Organizaciones y la identificación de los factores que favorecen o dificultan la motivación, satisfacción y participación de los miembros de la Empresa. Aunado a este objetivo, más adelante se notará que, dependiendo de las circunstancias históricas y el contexto prevaleciente de la época, los investigadores de estos campos se enfocaron en características distintas hasta evolucionar a un conocimiento más amplio de cada variable.

### *1.3 Relación entre la Psicología Industrial /Organizacional y la Psicología Social*

Como podrá notarse a lo largo de este estudio, para comprender la evolución de la investigación en torno a un campo en particular, se remitirá constantemente a los cambios históricos que haya sufrido el mismo. De esta forma, se pretende comprender la relación entre estas dos ramas de la Psicología: industrial / organizacional y social, comenzando con un breve bosquejo histórico de la Psicología en general.

Fue Wilhelm Wundt, quien dió inicio a la ciencia de la Psicología, al fundar el primer laboratorio en Alemania en 1876. Wundt, ansioso por demostrar que la Psicología era diferente a la Filosofía y la Medicina, se dispuso a descubrir los principios generales del comportamiento humano; sin embargo, en sus experimentos, descubrió que no todos tenían el mismo tiempo de reacción o percepción, y que había diferencias entre los individuos. Estas diferencias disminuyeron la precisión de los resultados de Wundt, pero para uno de sus estudiantes, James McKeen Cattell (1860-1944), representó un descubrimiento fascinante. Cattell comenzó a medir y graficar las diferencias entre las personas utilizando variables psicológicas y, en 1890, desarrolló el concepto de test mental como una forma de registrar estas diferencias.<sup>2</sup>

Más tarde, Cattell deja a Wundt y viaja a Inglaterra, en donde trabajó con Francis Galton (primo de Darwin) en la medición de diversas características hereditarias. A su regreso a E.U., Cattell usó su test para medir la inteligencia con estudiantes de ingreso a nivel profesional, y desarrolló métodos de medición de la capacidad mental, situándolos en una escala o métrica.<sup>3</sup> Por su parte, en Francia, Alfred Binet medía las capacidades mentales de los niños escolares franceses; Lewis Terman condujo estudios similares en California con la traducción del test de Binet; y, Hugo Munsterberg midió las capacidades de conductores de camiones con el fin de predecir la probabilidad de accidentes (Landy & Conte, 2005).

Posteriormente, con la Primera Guerra Mundial en 1917, se consagró el desarrollo de la Psicología industrial a través del desarrollo de test mentales que permitieron el

---

<sup>2</sup> Esta práctica es lo que, actualmente, se conoce como *Psicología Diferencial*.

<sup>3</sup> Como resultado, la medición de capacidades actualmente se conoce bajo el nombre de *Psicometría*.

reclutamiento y selección de candidatos a oficiales. Después de la guerra, las pruebas se adaptaron para usarlas en la selección de individuos para el trabajo en el gobierno o la industria. Y, de acuerdo a Viteles (1932) y Landy (1997; ambos mencionados por Landy & Conte, 2005), para 1932 la medición de diferencias en la inteligencia de los individuos con el fin de predecir cosas como accidentes y productividad, era una práctica bien establecida. E incluso, casi un siglo después, la medición psicométrica continúa siendo una de las prácticas más comunes dentro de la Psicología industrial / organizacional.

Sin embargo, en el trabajo de Cattell y sus contemporáneos, el atributo medido con mayor frecuencia fue una forma de inteligencia: el factor “g”. Afortunadamente, además de la capacidad cognoscitiva, actualmente los psicólogos industriales han desarrollado métodos confiables para medir otras diferencias individuales como son la personalidad<sup>4</sup>, el conocimiento, los intereses y las reacciones emocionales en el trabajo (Landy & Conte, 2005).

Entonces, si bien la Psicología industrial / organizacional se inició mediante el estudio de las diferencias individuales que resultan relevantes para predecir el éxito (laboral); los psicólogos industriales se enfrentaron ante un problema: la evolución teórica y metodológica, la propia naturaleza del fenómeno estudiado, y el reconocimiento de la importancia del contexto sobre su objeto de estudio, todo ello exigía de esta perspectiva nuevos desarrollos teóricos que proporcionaran nuevas perspectivas de los fenómenos estudiados, al tiempo que surgían nuevos objetos de estudio. De esta necesidad, emerge la Psicología con un enfoque Social, como un punto de apoyo para una mejor comprensión del fenómeno del trabajo.

Por su parte, Wall y Gruneberg (1984; en Munduate, 1997) estiman la obra de Hoppock (1935) como la precursora de la emergencia de la Psicología social en el ámbito de la actividad laboral. “En su trabajo sobre la SL, se concede un lugar prominente al estudio de las actitudes laborales y la investigación empírica sobre sus determinantes. No obstante, la mayor influencia fue ejercida por los estudios de Hawthorne en 1933, (mediante) *la consolidación de la metodología experimental y la anticipación de ciertos fenómenos grupales*”. Posteriormente, de acuerdo a Morales (2004), es entre 1935 y 1955, que la Psicología social vive un intenso período de investigación, que la lleva a su consolidación definitiva como una disciplina de rango académico, orientada hacia el método experimental.

En adelante, ambas ramas continúan desarrollándose en distintos campos y bajo nuevas diversificaciones. Sin embargo, tratando de mantener el objetivo específico de esta investigación, se continuará analizando la evolución del estudio de la conducta humana en las organizaciones laborales. Como señala Munduate (1997), la aproximación al análisis

---

<sup>4</sup> Otro campo que ha estudiado sustancialmente el LC y la SL. Los psicólogos de la personalidad se centran en el funcionamiento interno de las personas y en las *diferencias* entre ellas. Su aportación se puede ver, principalmente, reflejada a través del estudio de los Rasgos del Líder; si bien, no ha contribuido a través de la Teoría de Rasgos inicial, cuyo intento por comprender el perfil del líder, fracasó; si ha ayudado enormemente a proporcionar herramientas *psicométricas* que faciliten el análisis de este campo en la actualidad, como es el caso del Big Five.

de las personas y los grupos de las organizaciones se ha caracterizado por evolucionar desde un enfoque basado en las características del individuo en su puesto de trabajo, hasta una concepción de interacción bidireccional entre individuo-Organización-entorno. Esta concepción de interacción bidireccional, coincide con la propuesta anterior sobre el objeto de estudio de la Psicología social, por lo que de antemano se enfatiza la importancia que el estudio de la conducta humana dentro de las organizaciones, tiene para esta rama de la Psicología.

De acuerdo a Munduate (1997, pp. 10; Peiró, 1990, en López, 2001, p. 98), la consideración de la interacción como unidad psicosocial caracteriza la aproximación psicosocial con la que se pretende abordar el estudio de las personas organizando. Es decir, "este acoplamiento recíproco entre personas, grupos, departamentos, organizaciones y entornos, resultado de constantes conflictos, negociaciones y movimientos dialécticos, es lo que se considera lo más específico de la *Psicología social de la Organización*". Y es a partir de los años 80, que bajo una nueva perspectiva se comienza a considerar el contexto estructural en el que se desarrolla la conducta en las organizaciones, ubicándola en el marco de la teoría general de sistemas. Esta evolución en la unidad de análisis se ha caracterizado como *aproximación micro* (Psicología) y *aproximación macro* (teoría organizacional, sociología, política, economía); junto con un *mesonivel*, que incluye la interacción individuo-entorno socioeconómico (Munduate, 1997).

Finalmente, es importante mencionar, a manera de resumen, la síntesis de Katz (1986, pp. 17; en Munduate, 1997, pp. 22) sobre el devenir de la aproximación psicosocial al estudio de las organizaciones a través de la evolución de las teorías psicológicas y organizacionales hasta la actual teoría de sistemas:

"La antigua Psicología industrial (...) era un brazo de la Psicología individual aplicada, implicada con los sistemas de selección, formación y eficiencia de los métodos de trabajo. Con los famosos estudios de Mayo (1933) (...) en la Western Electric, y los denominados efectos Hawthorne, vino el reconocimiento de los factores psicosociales. Pero, a pesar de abrir esta brecha, los psicólogos industriales restringieron la Psicología social a lo que se podía aplicar a los pequeños grupos o las características de personalidad de los actores clave (...). La dinámica de grupos y la dinámica de la personalidad era estudiada aplicada a las organizaciones, pero sin tomar en consideración la naturaleza del contexto organizacional (...). los sociólogos se encontraban implicados con estas propiedades estructurales, pero ellos también eran unidireccionales al prestar atención sólo a las características globales, y no enlazarlos a los procesos psicológicos resultantes con los que se encontraban relacionados y los que, en algunos casos, daban significado a la abstracción sobre las organizaciones. El progreso, desde esta simplista etapa anterior, se produjo con el surgimiento de la teoría de los sistemas abiertos".

A manera de resumen, en este capítulo se habló de la Psicología como una forma científica de abordar el estudio del comportamiento humano. A partir de su diversificación en ramas, esta aproximación científica ha permitido el desarrollo de estudios para investigar sistemáticamente dos fenómenos ampliamente estudiados: por un lado el liderazgo y, en este caso en particular, el LC; y, por otra parte, la SL. Sin embargo, vale la pena reconocer que aún cuando la ciencia tiene su lado subjetivo, de acuerdo a Gelles, et al. (1998), al confrontar constantemente nuestras creencias contra los hechos, como mejor los conocemos, podemos contraatacar y restringir nuestros prejuicios. *“La observación y la experimentación nos ayudan a limpiar los lentes a través de los cuales vemos la realidad”*.

Ahora bien, en el siguiente capítulo se aborda el estudio del liderazgo en general. Inicialmente se define los términos de líder, liderazgo y dirección, en un intento por distinguir entre estos conceptos que, comúnmente, tienden a confundirse; posteriormente, se mencionan las competencias del líder en general. Finalmente, la mayor parte del capítulo se ha destinado a la descripción histórica del conjunto de teorías que han desfilado a lo largo del estudio de este fenómeno, con el fin de comprender la evolución que ha sufrido la investigación en torno a esta variable, desde la teoría de los rasgos, hasta las actuales teorías situacionales, el desarrollo del Big Five, y la actual teoría del Liderazgo Transformador.

## 2. El Liderazgo

Ya que una de las variables de interés en el estudio es el Liderazgo Carismático (LC), se ha comenzado abordando este tema de manera general, a partir del estudio del liderazgo<sup>1</sup>. Al respecto, Cartwright & Zander (1974) señalan que, dentro del estudio del liderazgo, uno de los primeros problemas a los cuales nos enfrentamos, consiste en “escoger una definición aceptable para los términos *líder* y *liderazgo*, [pues] para algunos, el liderazgo es propiedad del grupo, mientras que para otros es característica del individuo”. Por ello, es importante notar que el significado de la palabra *liderazgo* ha sido cambiante a lo largo del siglo XX e inicios del siglo XXI, pasando de un enfoque personalista del líder, a incluir cada vez más a las personas que son lideradas; ésta evolución en la concepción del término, se nota claramente a través de las siguientes definiciones de líder y liderazgo. Sin embargo, son pocas las concepciones que captan el fenómeno del liderazgo en su totalidad (Morales, Navas y Molero, 1996; en López, 2001).

### 2.1 Definición de líder

Según Gibb (1954; citado en Whittaker, 1979) el líder puede definirse como una persona con un cierto puesto, que funge de eje de la conducta del grupo, recibe el mayor número de elecciones sociométricas o influye sobre otras.

Por otro lado, se puede decir que el líder es la persona capaz de ejercer una influencia efectiva en controlar las acciones de otros miembros del grupo (Whittaker, 1979).

Fiedler (1967; citado en Landy & Conte, 2005), por su parte, definió al líder como el individuo de un grupo al que se le ha encomendado la tarea de dirigir y coordinar las actividades del grupo. Sin embargo, de acuerdo a Landy & Conte, el término *líder* evoca una reacción mucho más visceral, “*un líder es alguien que influye o intenta influir en otras personas. Las conductas involucradas en ejercer esta influencia pueden llamarse liderazgo (...)*”.

En breve, el término *líder*, actualmente, se refiere a un aspecto socio psicológico del papel de supervisor o de gerente que implica una influencia sobre otros. Como más adelante se hará notar, en la distinción entre liderazgo y dirección, el gerente busca poner orden y consistencia al trabajo, pero el líder realmente busca el cambio (Day, 2001a; citado en Landy & Conte, 2005).

### 2.2 Definición de liderazgo

---

<sup>1</sup> La importancia del estudio del liderazgo y la SL dentro de las organizaciones es tal que, incluso la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), las contempla dentro de las nueve dimensiones relevantes del comportamiento organizativo, y el liderazgo es una de las cinco que considera como variables “agentes” (junto con Gestión de Personal, Estrategia y Planificación, Recursos y Sistema de Calidad y Procesos) para explicar las cuatro que considera resultados (Satisfacción del Personal, Satisfacción del Cliente, Impacto en la Sociedad y Resultados Empresariales) (De Quijano, 2001).

Ahora bien, en cuanto al término liderazgo, éste es de origen sajón, viene del verbo *to lead* que significa dirigir, guiar o conducir.

“Liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos (Rost, 1991; citado en Jarillo, et al., 2001).

De acuerdo a Day (2001a; citado en Landy & Conte, 2005), el *Liderazgo* trata el cómo se realizan las tareas y obligaciones respecto a otros miembros del grupo de trabajo. En otra de sus obras, Day (2001b; citado en Landy & Conte, 2005) señala que “*el liderazgo es construir una red de relaciones entre los individuos que mejore la cooperación y el intercambio de recursos al crear el valor organizacional*”

También se puede decir que, Liderazgo “es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo, o equipo de liderazgo, induce al grupo a percibir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por los seguidores (Gadner, 1991).

O bien, se puede considerar el liderazgo como la actividad por la cual una persona influye en la conducta, creencias y sentimientos de otros miembros del grupo en una dirección intencionada (Sánchez; en Rodríguez, 1998).

Por último, para Davis y Newstrom (2003), el liderazgo es el proceso de *influir* en otros y *apoyarlos*, para que trabajen con entusiasmo en el logro de sus *objetivos*. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos (...) es el catalizador que transforma el potencial en realidad.

De esta forma, se considera que el liderazgo es una palabra que se ha empleado para denominar al proceso por medio del cual una persona influye sobre otras, asignándole el calificativo de Líder a la persona que lleva a cabo este proceso de liderazgo.

### *2.3 Distinción entre liderazgo y dirección*

Por otra parte, pasando a otro campo de suma importancia para el estudio del liderazgo, es necesario distinguir entre dos términos: liderazgo y dirección; pues ambos implican procesos diferentes que, a menudo, tienden a confundirse en una misma tarea.

De acuerdo a Chinchilla (en Jarillo, et al., 2001), en toda Organización se dan dos tipos de actividades:

1. Las Programadas
2. Las Directivas

Las segundas, que son las de mayor interés para este estudio, consisten en actividades que suplen todo lo que les falta a las *Actividades Programadas*, para que los problemas sean resueltos. La Dirección logra esta labor, a partir de 3 actividades:

1. Actividades Estratégicas: formulación de los objetivos de la Organización.  
El Directivo Estratega o Emprendedor (Producto Vendible = Eficacia). Tiende al logro de buenos resultados en el plano de la eficacia de la Organización. Supone también descubrir oportunidades en el entorno que permitan generar un alto valor producido por las operaciones de la Organización
2. Actividades Ejecutivas: especificación y comunicación de las actividades que han de ser realizadas por cada persona para que la Organización alcance sus objetivos.  
El Directivo Ejecutivo (Producto Producibile = Atractividad). Tiende a descubrir talentos y habilidades de las personas a las que dirige, enfatizando en lo que la Organización está preparada para hacer, y no en lo que la Organización hace.
3. Actividades de Liderazgo: motivación de las personas para que, efectivamente, desarrollen aquellas actividades.  
El Directivo Líder (Producto Útil = Unidad). Esta es la dimensión que impulsa al ejecutivo a que las personas desarrollen todo su potencial e interioricen la misión de la Organización. Intenta enseñar, a quienes dirige, a valorar sus acciones en cuanto estas afectan a otras personas.

De estas tres cualidades, el liderazgo siempre es necesario, ya que su inexistencia puede hacer que la Organización tienda a desintegrarse (Chinchilla, en Jarillo, et al., 2001).

Enfatizando la diferencia entre estos dos términos, Borman y Brush (1993; citados por Landy & Conte, 2005) hicieron una taxonomía en la cual realizaron una clara distinción entre liderazgo y dirección, en donde sólo seis de las 18 dimensiones gerenciales, se relacionan con el liderazgo (cabe mencionar que algunos de estos puntos, concuerdan con la propuesta de estrategia pedagógica del LC hecha por Conger (1991, ver supra p. 5):

1. Guiar, dirigir y motivar a los subordinados
2. Capacitar, asesorar y desarrollar a los subordinados
3. Mantener buenas relaciones laborales
4. Coordinar a los subordinados y demás recursos para que el trabajo se realice
5. Delegar
6. Convencer / influir

Por su parte, De Quijano (2001) apunta que la dirección adopta una perspectiva de formas de hacer, siempre orientada a obtener “resultados tangibles”, mientras que el liderazgo influye cambios más importantes y de mayor calado. “Los líderes sirven mejor para inspirar a sus seguidores y dirigirlos ‘ideológicamente’” (Rice, 1985; en De Quijano).

En suma, dirección y liderazgo no son lo mismo, aún cuando muchos autores empleen los términos en forma semejante. Es decir, la Dirección implica una actividad de liderazgo que no, necesariamente, viene implícita con el cargo. Por lo tanto, en este

punto, resulta necesario hacer una segunda distinción entre *poder formal* y *poder personal* o *autoridad*.

De Quijano (2001) coincide con Chinchilla (en Jarillo, et al., 2001) al señalar que “poder formal” es el que le confiere el puesto a una persona para hacer cumplir sus mandatos; mientras que “autoridad” es la que esa misma persona puede o no tener, y por lo cual sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción alguna sobre sus subordinados. Es decir, esta última se basa en la libre aceptación, por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula su superior jerárquico. En general, un directivo ganará autoridad, en la medida en que use correctamente el poder formal de que dispone. A este respecto, Cartwright & Zander (1974) señalan que, en general, los líderes efectivos deben apoyarse en alguna base de poder. En palabras de De Quijano (2001, p. 118): “no hay liderazgo sin autoridad, pero tampoco puede haber autoridad sin algún tipo de liderazgo”.

Whittaker (1979) hace esta distinción, diferenciando entre líderes formales e informales. Asimismo, hace notar que dentro de los grupos, es relativamente sencillo distinguir al líder del mismo, al observar el flujo de la comunicación dentro del grupo.

También, es importante mencionar que, de acuerdo a Chinchilla (en Jarillo, et al., 2001), el líder logra su autoridad a través del ejemplo; y, de forma semejante, Mersi (1949, citado en Whittaker, 1979) sugiere que para volverse líder es necesario aprender primero las normas del grupo y después conformarse a ellas.

Siguiendo la línea del enfoque de poder del liderazgo, French y Raven (1959; citados en Muchinsky, 2002; y en Landy & Conte, 2005), reconocen que el poder formal constituye sólo una de las formas de poder existentes, y proponen una clasificación de cinco tipos:

1. Poder de Recompensa. Potencial de un supervisor para mediar o entregar recompensas.
2. Poder coercitivo. Potencial de un supervisor para mediar o disponer castigos.
3. Poder legítimo. *Derecho* de un supervisor para influir en un subordinado y la *obligación* del subordinado de aceptar la influencia.
4. Poder de referencia. Identificación del subordinado con el supervisor.
5. Poder experto. El conocimiento o dominio que tiene el supervisor en un área especial.

Sin embargo, es importante notar que, si bien el líder usa el poder sobre sus subordinados, también sus seguidores tienen poder sobre el propio líder. Así, la relación es interactiva por naturaleza (Takala, 2005); noción que concuerda con la idea de interacción bidireccional de la Psicología social de la Organización.

#### 2.4 Competencias del líder (auto-liderazgo)

Ahora bien, antes de dar paso a las distintas teorías del liderazgo, conviene abordar, de manera general, aquellas características y competencias que tienden a ser distintivas de los líderes dentro de las Organizaciones; sin embargo, es necesario aclarar que, como

se ve más adelante, no se trata de una serie de rasgos que determinen la efectividad de un líder ante cualquier situación, más bien se puede hablar de un aumento en la probabilidad de que una persona emerja como líder, tomando en cuenta otras circunstancias, como son: el contexto histórico y la situación social de los subordinados.

Enfocándose a las competencias del líder, en muchos estudios, se ha intentado determinar las características de conducta de los líderes; se ha informado que los líderes son mejores que los seguidores en: juzgar las actitudes de los miembros del grupo (Chowday & Newcomb, 1952; citados en Whittaker, 1979), conocer a los subordinados y mostrarles consideración, mantener abiertos los canales de comunicación, aceptar responsabilidades y dar ejemplo, tomar decisiones, adiestrar a la gente para el trabajo en equipo, e iniciar y dirigir actividades (Carter, 1952; citado en Whittaker, 1979). En otro estudio se informó que los líderes superan a los demás en supervisar al personal, planear, iniciar y dirigir las actividades, en lealtad hacia la Organización y en el manejo de detalles administrativos (Preston, 1948; citado por Whittaker, 1979).

De acuerdo a Chinchilla y Torres (en Jarillo, et al., 2001), el nivel de liderazgo de un directivo concreto, quedará determinado a partir del desarrollo de sus competencias de eficacia personal o auto-liderazgo; propuesta que, en cierta forma, también es apoyada por Day (2001b; citado en Landy & Conte). Estas competencias son:

1. Inteligencia Emocional (término acuñado por Daniel Goleman): capacidad de dirigir las emociones; a partir de cinco grupos de habilidades emocionales básicas: conciencia de sí mismo, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales.
2. Proactividad, que es la consecuencia del esfuerzo consciente y racional de usar la libertad frente a cualquier estímulo, a fin de que nuestra respuesta no sea automática. Es decir, al elegir nuestra respuesta a las circunstancias, influimos sobre las mismas y sobre nuestra capacidad de seguir influyendo en un círculo cada vez más amplio.
3. Aprendizajes y Conflictos Motivacionales. El directivo completo -el líder- es capaz de estar plenamente motivado extrínseca, intrínseca y trascendentemente, de manera integral.
4. Madurez Afectiva. El proceso de aprendizaje para el desarrollo de la afectividad empieza por captar el valor del otro racionalmente, querer efectivamente hacer algo *factible* por el otro, lo hago influir en mis decisiones, lo hago operativo y, como consecuencia, me humanizo.
5. Gestión del Tiempo Personal y Profesional. Liderar la propia trayectoria personal y profesional. Una de las misiones del líder será ensamblar ambos tipos de requerimientos complementarios en el tiempo, empezando por él mismo.

Finalmente, es importante recordar que, “una persona no se vuelve líder en virtud de que posea alguna combinación de rasgos, sino que el patrón de características personales debe tener alguna relación atringente con las características, actividades y metas de los seguidores (...)” (Stodgill, 1948; citado en Whitakker, 1979).

Además de estas Competencias, el resto de los autores revisados citan otros atributos inherentes al líder, entre los cuales destaca la competencia interpersonal; es decir, la conciencia y las habilidades sociales del líder (Day, 2001b; citado en Landy & Conte, 2005).

## 2.5 Teorías de Liderazgo

En este punto, se aborda un tema que ocupará el resto del capítulo. Como se mencionó al inicio, es a través del estudio de las diversas teorías del liderazgo que es probable comprender de forma global, la evolución que ha tenido el estudio de este fenómeno a lo largo de la historia<sup>2</sup>. Obviamente, las propias características contextuales, los resultados de su estudio y los hechos históricos de cada época, contribuyen de una forma u otra, en el enfoque que se le ha dado al liderazgo en cada teoría.

Para comenzar este tema, es necesario abordarlo a partir del estudio de las teorías de la Administración; partiendo de esta perspectiva, Chiavenato (2001) apuntó que, la Teoría Clásica de la Administración no se preocupó por el estudio formal del liderazgo y sus implicaciones; pues, a pesar de que Urwick, Gulick y Mooney se refirieron al liderazgo, no constituyó un asunto de mucho interés. Sin embargo, fue con el gran impacto que los estudios de Hawthorne tuvieron sobre varias disciplinas (estos estudios son igualmente mencionados en el capítulo 4. Satisfacción Laboral, ver infra), que se abrió el camino al estudio de la influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas. Desde la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Humanas en la Administración, el experimento de Hawthorne tuvo el mérito de demostrar la existencia de líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo, mantenían un estricto control sobre el comportamiento del mismo y ayudaban a los obreros a actuar como un grupo social cohesionado e integrado.

Sin embargo, mucho antes de estos estudios, e incluso mucho antes de la teoría sociológica de Max Weber, la importancia de la Influencia sobre otros, ya había sido objeto de interés abordado, en 1513, por Maquiavelo, a través de la publicación de *El Príncipe*.

Más tarde, Weber, al igual que Maquiavelo, destacó el papel de la Influencia, pero distinguió entre la influencia que se puede ejercer por las características de la persona que influye y, las del contexto social y la Organización en que opera (Rodríguez, 1998). A continuación se menciona brevemente la propuesta de Weber, tanto por su importancia en el estudio del liderazgo en general, como por su énfasis en el LC.

---

<sup>2</sup> Al respecto, es recomendable consultar el artículo de Navarro (2001) sobre la complejidad del liderazgo, el cual sintetiza convenientemente la evolución del estudio del liderazgo hasta un actual enfoque procesual de lo que supone el carisma.

### 2.5.1 Modelo de Weber<sup>3</sup>

El sociólogo Max Weber estudió la acción social coherente y planificada con miras a metas y propósitos (Lindholm, 1992) y estuvo entre los primeros en reconocer la importancia de la burocracia para las grandes organizaciones de la sociedad moderna. Sostuvo que “por las necesidades de administración masiva, hoy [la burocracia] es completamente indispensable (1922; citado en Weber, 1964; en Kreitner, et al., 1998; y en Chiavenato, 2001;)”.

Al respecto, Munduate (1997) señaló que, si bien Weber, junto con Taylor, Urwick y Gulick pertenecen al primer período de elaboración de una ciencia de las organizaciones mediante sus teorías “mecanicistas”, Weber se distinguió de ellos en el enfoque distinto que adoptó a través de la sociología.

De acuerdo al modelo de Weber, la Organización burocrática no está fundamentada en las relaciones tradicionales o personales, sino en un sistema de autoridad racional-legal. Weber definió autoridad como el derecho legítimo a mandar, e identificó tres tipos distintos (1946; citado en Weber, 1964; en Kreitner, et al., 1998; y en Rodríguez, 1998):

#### 1. Autoridad Tradicional

Fundamentada y limitada por la costumbre. La autoridad es investida por la ley en el individuo que hereda tal posición. Aunque la costumbre puede imponer algunos límites, los líderes tradicionales son libres de fundamentar sus decisiones en gustos o aversiones personales.

#### 2. Autoridad Carismática

Fundamentada en cualidades personales *especiales*. Se opone a las costumbres prevalecientes y las leyes existentes; y su autoridad se deriva de la creencia de sus seguidores de que tiene una perspicacia y habilidad excepcional o tal vez poderes sobrenaturales. El carisma tiende a romper las operaciones burocráticas normales, pero puede ser importante para llevar a cabo reformas organizacionales.

- a) Institucional. Se puede heredar o transmitir mediante el acceso a una función o investir en una Institución. Es relativamente racional.
- b) Original. No tiene líneas fijas de autoridad. Es revolucionario y creativo, y surge en tiempos de crisis social, allanando el camino hacia un futuro nuevo.

De acuerdo a Weber (1946, citado en Lindholm, 1992; Weber, 1964) la base de legitimidad del líder es el “*reconocimiento*” inmediato de su cualidad milagrosa, “una

---

<sup>3</sup> El modelo de Weber ha sido objeto de numerosos estudios, en particular, en relación al liderazgo carismático, tales como Willner (1984; en López, 2001), Bryman, A. (1993), Conger, J. A. (1993).

devoción nacida de la angustia y el entusiasmo". El auto-sacrificio es la virtud cardinal del seguidor carismático, y el egoísmo su mayor vicio.

### 3. Autoridad Racional-legal

Se fundamenta en un sistema formal de códigos y leyes, que también la limitan. La autoridad está revestida en el puesto o cargo, no en una persona en particular, y la autoridad del funcionario o empleado público está definida y limitada con claridad.

A grandes rasgos, las ideas de Weber sobre la burocracia han sido de gran interés para las organizaciones; sin embargo, para el presente estudio, el estilo de autoridad carismática merece atención especial, por lo cual se retoma más adelante, en el capítulo 3 sobre LC.

Posterior a las ideas de Weber, el primer gran grupo de teorías sobre el liderazgo se fijó en los rasgos personales distintivos del líder, y este es el tema que se aborda a continuación. Sin embargo, años después -en 1948- Stogdill (citado por Cardona, en Jarillo, et al., 2001) analizó muchos de los estudios sobre rasgos del liderazgo y, concluyó que no existía un grupo de rasgos que diferenciaban consistentemente líderes de no líderes en distintas situaciones; dichos resultados, impulsaron el desarrollo de un liderazgo contingente.

#### 2.5.2 Teoría de los Rasgos

Esta teoría se centró en la identificación de los rasgos o características personales que diferenciaban a los líderes de sus seguidores.

Durante los siglos XIX y XX las teorías del gran hombre fueron muy populares y aseguraban que las cualidades o características de los líderes eran heredadas, sobretodo si se trataba de personas de clase social alta; las teorías del gran hombre, que destacaban la superioridad, evolucionaron durante la primera parte del siglo XX hasta convertirse en la teoría de los rasgos (Locke, 1994; citado por Gutiérrez, 2000; Kreitner, et al., 1998; Chiavenato, 2001; Landy & Conte, 2005).

Los estudios guiados por esta suposición, generalmente, no resultaron muy fecundos. Casi sin excepción, las características generales resultaron ambiguas y había poco consenso en cuanto a los rasgos más útiles. Hodgetts y Altman (1981; citados por Gutiérrez, 2000) citaron a dos autores para explicar la teoría de los rasgos, entre ellos está Byrd, que analizó esta teoría en 1940 y descubrió que sólo el 5% de los rasgos encontrados coincidían con cuarenta investigaciones. Actualmente, no parece sorprendente que este enfoque resultara más bien estéril, pues los líderes no funcionan en aislamiento (Tannenbaum, Wechsler y Massarik, 1971).

Cabe mencionar al respecto de ésta Teoría, y de la persistente polémica de que ésta ha sido objeto, el Meta-Análisis realizado por Lord, De Vader y Alliger (1986) quienes reexaminaron la relación entre los rasgos de personalidad y la percepción del liderazgo.

Ellos señalaron que las teorías de los rasgos no han sido consideradas seriamente por la investigación del liderazgo desde Mann (1959) y Stogdill (1948; citados por Cartwright & Zander, 1974; Lord, et al., 1986; Kreitner, et al., 1998; Rodríguez, 1998; y Landy y Conte, 2005), quienes reportaron que los rasgos no diferencian consistentemente a los líderes de los no-líderes a través de una diversidad de situaciones; sin embargo, la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de los rasgos y el liderazgo ha sido malinterpretada al aplicarla con efectos sobre el líder en cuanto a su desempeño; es decir, actualmente se relacionan los rasgos del liderazgo al liderazgo emergente. Más aún, basados en las teorías actuales de percepción social, varios rasgos son altamente relacionados a la percepción del liderazgo.

No obstante, el impacto final de las revisiones de Stogdill y Mann ha sido sustancial. Los expertos actuales en el área de liderazgo (Yukl, 1981; Mitchel, 1982; citados por Lord, et al., 1986) han notado el impacto de la revisión de Stogdill sobre la investigación de rasgos subsecuentes, esta perspectiva negativa sobre la teoría de los rasgos está también reflejada en los textos actuales sobre Psicología Aplicada. Por ejemplo, Muchinsky (1983; citado en Lord, et al., 1986) apunta que “hay una diminuta conexión o no hay una conexión entre los rasgos de personalidad y la efectividad del líder”; Landy (1985; citado en Lord, et al., 1986), por su parte, señala que la revisión de Stogdill y Mann ha demostrado “que no hay una relación entre los factores de personalidad y el liderazgo efectivo”.

Sin embargo, como resultado de tres meta-análisis recientes, de más de 61 estudios, se hallaron diferencias de liderazgo entre hombres y mujeres. A través de este estudio se concluyó que los hombres demostraban un liderazgo más global, así como más centrado en la tarea; mientras que, las mujeres desempeñan un liderazgo más social (Eagly, & Karau, 1991; citados en Kreitner, et al., 1998). Además, los hombres exhibieron un estilo más autocrático y directivo que las mujeres (Eagly, Karau & Jonson, 1991; en Kreitner, et al.); y, finalmente, se evaluó en forma más negativa a las mujeres líderes que a sus contrapartes (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992; en Kreitner, et al.).

En breve, lo que ha ocurrido en la literatura científica es una sobre-generalización de los hallazgos sobre personalidad y la percepción del liderazgo, con relación a la cuestión de cómo la Personalidad se relaciona al liderazgo efectivo. Más aún, parece ser que los resultados empíricos actuales también han sido interpretados pesimistamente. Pero, si uno se enfoca sobre la cuestión de cómo la personalidad se relaciona a la percepción del líder o la emergencia del liderazgo, tal como Lord, et al. (1986) tratan de hacerlo, entonces se tendrán razones teóricas y metodológicas, lo suficientemente sólidas para una reevaluación cuidadosa. Este mismo punto de vista ha sido apoyado por Cartwright y Zander (1974); Muchinsky (2002) y Landy y Conte (2005), al indicar que la razón de tan decepcionantes resultados puede ser, por un lado, que los rasgos de la personalidad están aún pobremente concebidos e inválidamente medidos y, por otra parte, las características que llevan a una persona al liderazgo, quizá sean bastante diferentes de aquellas que la hacen un líder efectivo.

De este modo, y como resultado de la introducción del Big Five, los psicólogos organizacionales han abordado nuevamente el estudio de los rasgos del líder, con la ventaja de que ahora saben qué es lo que miden y cómo lo miden (Landy & Conte, 2005); como lo muestran estudios tales como el de House y Howell (1992); y O'Connor, Mumford, Clifton & Gessner (1995). Sin embargo, antes de que esto ocurriera, con el fracaso de la teoría de los rasgos se impulsó el desarrollo del estudio de un liderazgo contingente; que lo constituyen, por un lado, el grupo de teorías de estilos de conducta que se abordan a continuación; y, por otra parte, los enfoques situacionales o de contingencia que se mencionarán más adelante.

### 2.5.3 Teorías de Estilos de Conducta

Diversos teóricos de la conducta, entre los que se encuentran Fiedler (1967), Scalan (1973), House y Mitchell (1974), Likert (1974), Hersey y Kenneth (1982), Brown (1987), Caskey (1987; todos ellos citados por Cabrera, 2000), y Lewin, Lippit y White (1954; citados en Cabrera, 2000; y en Chiavenato, 2001) han estudiado los diferentes estilos del liderazgo, creando con ello diferentes teorías que aportan y describen el comportamiento del líder.

#### *2.5.3.1 Teoría Conductual*

Gutiérrez (2000) denomina con el nombre de Teoría Conductual a la teoría que trata de la relación entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo. De acuerdo a Rodríguez (1998) y Landy y Conte (2005) esta teoría se comenzó a desarrollar a principios de los años cincuenta. Gutiérrez (2000) apunta que existen tres estudios con los que se explica la teoría conductual, estos son:

##### *❖ Escala o Continuo de la Conducta del Liderazgo*

Ésta Escala se refiere a la que más adelante se explica bajo el nombre de “El Liderazgo como Continuo”

##### *❖ Los Estudios de la Universidad de Ohio State*

En ésta investigación Edwin Fleishman y otros investigadores identificaron varias conductas del líder basándose en las descripciones de los subordinados, de las cuales se obtuvieron datos que se agruparon en dos categorías (estudios citados por Kreitner, et al., 1998; Rodríguez, 1998; Gutierrez, 2000; Muchinsky, 2002; y Landy & Conte, 2005;):

- (1) La Iniciación de Estructura. Se refiere a la forma en que el líder tiende a estructurar las metas, y toma en cuenta el papel que juegan tanto los subordinados como él mismo.
- (2) La Consideración. Relaciones Líder - Subordinado, que incluyen la confianza y el respeto, muestra de interés por los subordinados, comodidad y satisfacción,

interés por los problemas de la gente que está a su cargo y es amistoso con ellos.

#### ❖ *Los Estudios de Michigan*

Se concentraron más en la dinámica de cómo interactúan los líderes y los grupos (Yukl, 1998; citado en Landy & Conte, 2005). Al igual que en los estudios de Ohio, se identificaron dos conductas:

1. Conducta orientada a la tarea
2. Conducta orientada a las relaciones

Sin embargo, lo que distinguió a los estudios de Michigan fue que la *conducta participativa* por parte del líder fue clave para la efectividad del grupo. Con ello, mediante estos estudios se propuso que el liderazgo no era exclusivo de las interacciones individuales líder-seguidor (...) pues los líderes efectivos invertían energía considerable al interactuar con el grupo de trabajo como un todo (Likert, 1961, 1967; citado por Rodríguez, 1998; y en Landy & Conte, 2005).

En estos estudios se observó que los supervisores eficaces delegaban más autoridad, supervisaban de manera discreta, y se interesaron por las vidas personales y el bienestar de sus subordinados (Gutierrez, 2000).

##### *2.5.3.2 Estilos basados en el uso de la autoridad*

Por otra parte, en algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo, estos fueron clasificados según el uso de la Autoridad por parte de los Líderes. De acuerdo con ello, los líderes aplican tres estilos básicos:

1. El Líder Autocrático
  - a. Benevolente
  - b. Negativo
2. El Líder Democrático o Participativo
3. El Líder Liberal o de "Rienda Suelta"

Las características de cada uno de éstos estilos de liderazgo coinciden con la clasificación hecha en la Teoría de los Estilos del Comportamiento de Lewin, por lo que se puede suponer que éstos estilos de liderazgo que citan Koontz y Weihrich (2001) fueron extraídos a partir de la Teoría de Lewin, que se cita a continuación.

##### *2.5.3.3 Teoría de los estilos de comportamiento de Lewin (1939)*

Uno de los primeros investigadores que se interesaron en estudiar el liderazgo fue Lewin, quien en 1939 (citado en Rodríguez, 1998; en Gutierrez, 2000; y en Chiavenato, 2001) expuso en su teoría tres estilos de Dirección:

1. Autocrático o Autoritario

El líder es quien da las órdenes, es estricto en el cumplimiento de las tareas encomendadas y proporciona recompensas y castigos. Entre sus ventajas se encuentran: manejo estricto del poder, ofrece seguridad y la tarea a realizar es estructurada; existen metas y control de los medios para realizar el trabajo por parte de los empleados (Alcántara y González, 1994; citado en Gutiérrez, 2000). Entre sus desventajas se citan: dependencia y sumisión de los subordinados (cuando el líder no está presente, el equipo deja de trabajar), menos individualidad, evasión de la responsabilidad y el poder por parte de éstos.

Los Líderes centralizan el Poder y la toma de decisiones en sí mismos. La responsabilidad reside en el Líder quien debe ejercer control y hacer uso de la fuerza. Estructuran la situación de trabajo para los empleados, quienes deben de hacerlo tal y como se les ordena. Los líderes asumen autoridad plena y también la responsabilidad total.

Liderazgo Autoritario Negativo: se basa en amenazas y castigos.

Liderazgo Autoritario Positivo: sucede cuando el Líder está en posición de conceder recompensas a los empleados.

## 2. Democrático

El líder toma parecer en las decisiones con el grupo de trabajo, fomenta la participación del grupo. Es un líder que no pierde el objetivo de la Organización ni el de los subordinados. Sin embargo, cuando el grupo de trabajo no está dispuesto o preparado para asumir una responsabilidad, esto se puede tomar en inconformidad e insatisfacción, lo cual hablaría de un liderazgo equivocado.

Los líderes descentralizan la autoridad. La responsabilidad reside en el grupo, quien es disciplinado, eficiente y cooperativo. Las decisiones compartidas no son unilaterales. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Mientras que los líderes autocráticos controlan a través de la autoridad que poseen, los participativos lo ejercen basándose principalmente en las fuerzas del grupo. (Palao, 2002).

El líder democrático da información o amplía los conocimientos de los miembros del grupo. El papel del líder democrático adulto consiste en gran parte en apoyar o aclarar los sentimientos de la mayoría. Es un catalizador que libera las energías ya existentes en el grupo. Además, el grado de interés genuino por el trabajo es mayor en la democracia. Cuando el Líder abandona a sus seguidores, los individuos continúan trabajando. Se muestra un nivel más elevado de originalidad o pensamiento creador en las democracias que en los otros tipos de liderazgo (Palao, 2002).

Al respecto, Palao (2002) realizó un estudio en el cual trataba de determinar si existen relaciones entre los estilos de liderazgo ejercido en una empresa dedicada al financiamiento de autos y casas y los niveles de estrés que presentan los empleados de la misma. Entre sus hallazgos, encontró que el estilo de liderazgo democrático es el

predominante en la empresa, el cual además se relacionó positivamente con las variables de comunicación, satisfacción, pertenencia y estrés en el trabajo. Y por otro lado se relacionó negativamente con las escalas de apoyo personal, apoyo social, apoyo en el trabajo y la buena salud mental. Lo anterior puede explicarse, considerando que la participación en la toma de decisiones, es un elemento que adjudica un grado de poder a quien toma decisiones. A partir de la noción de lucha de poder podría entenderse por qué este estilo de liderazgo puede estar relacionado con menores niveles de apoyo y buena salud mental.

### 3. Laissez-faire

El líder delega responsabilidades y la toma de decisiones al grupo, su participación es mínima. No toma iniciativa en las metas y los medios para el logro de los objetivos laborales. Miner (1985; citado en Gutiérrez, 2000) señala que en cierto sentido, el líder cede el poder y el control a sus subordinados.

Este estilo de liderazgo, a diferencia del autoritario y demócrata, produce menos concentración en el trabajo, una calidad más pobre que los otros dos y un nivel general de satisfacción por debajo del estilo democrático y superior al estilo autocrático (Gutiérrez, 2000).

Evitan el Poder y la Responsabilidad, dependen del grupo para que éste determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas. Hay una falta de dirección y una política de no-intervención que acaba en caos. El líder sólo desempeña un papel secundario. El liderazgo de políticas laxas hace caso omiso de la contribución que realiza el líder, casi en la misma forma que el liderazgo autocrático hace caso omiso del grupo. Es una atmósfera menos organizada, menos eficiente y menos satisfactoria que la democracia. La falta de orientación causa a menudo desorganizaciones, fracasos y retrocesos en el trabajo.

Posteriormente Lewin propuso otras Teorías tendientes a explicar las funciones y características que tienen los líderes en las organizaciones, como es el caso de la *Teoría de los Rasgos*.

#### 2.5.3.4 Modelo Continuo autocrático-democrático

Este es otro de los modelos dentro de las teorías de estilos de conducta; Mc Gregor (1971; citado en Rodríguez, 1998; y en Chiavenato, 2001) lo presentó, basándose en sus teorías X y Y, que marcan los extremos de los estilos de liderazgo. Propuso que la Teoría Y es la llave del trato mediante el concepto de Integración. Esto se refiere a la búsqueda de la integración de las metas organizacionales con las de los individuos.

El Modelo Continuo Autocrático - Democrático, expresa que son únicamente dos de las muchas posiciones a lo largo del continuo, y la posición que un líder tome a lo largo de dicho continuo dependerá de fuerzas dentro de los líderes mismos, su grupo operativo y de la situación.

## Teoría X

En esta teoría, el énfasis de la dirección se basa en las metas de la Organización, se enfoca hacia la producción, en donde el líder tiene el poder y toma las decisiones. El Estilo Autocrático corresponde con las características del liderazgo de ésta teoría (Gutiérrez, 2000). Supone que a las personas no les gusta trabajar y sólo trabajan por dinero, pero su trabajo carece de iniciativa, por ello se considera necesario otorgar prestaciones y recompensas. Además, no es necesario usar el poder, ya que la cortesía rinde mejores frutos (Cabrera, 2000; Chiavenato, 2001).

Los supuestos de la Teoría X son (Chiavenato, 2001; Palao, 2002):

1. La gente es perezosa por naturaleza y trata de evitar el trabajo; por lo tanto, se le tiene que motivar con incentivos externos.
2. Como los fines naturales que la gente persigue no son los mismos que los de la Organización, se tiene que controlar con fuerzas externas para asegurar que la gente trabaje hacia el logro de fines organizacionales.
3. La gente es básicamente incapaz de ejercer autodisciplina y autocontrol en razón de sus sentimientos irracionales.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los otros factores relacionados con el trabajo.

En general, en este lado del continuo se piensa que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo.

## Teoría Y

En esta otra teoría, el énfasis se dirige hacia las metas del individuo. El Estilo democrático correspondería a ésta Teoría (Gutiérrez, 2000).

Supone que la gente tiene iniciativa y es responsable, quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, es capaz de ejercitar autocontrol y de ésta forma su satisfacción se incrementará como resultado de su contribución.

Los supuestos de la Teoría Y son (Rodríguez, 1998; Chiavenato, 2001; Palao, 2002):

1. Los empleados pueden ver en el trabajo algo natural.
2. Los hombres ejercen autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
3. La persona puede aprender a aceptar la responsabilidad.
4. La creatividad está ampliamente distribuida en la población y no se encuentra necesariamente sólo en las funciones administrativas.

En concreto, la teoría Y del continuo implica la descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones. Los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la Organización constituyen recursos aprovechables. La Organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y estos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades (Arias, 1989; citado en Palao, 2002).

#### Teoría Z

En esta última teoría agregada, la gente requiere sentirse importante, pertenecer a grupos, ser informada y que sus méritos sean reconocidos (Cabrera, 2000).

##### *2.5.3.5 Modelo de Líder - Participación*

Este modelo fue planteado por Vroom y Yetton en 1970 (citados en Gutiérrez, 2000), y se basa en la forma como son tomadas las decisiones donde los autores propusieron que el estilo de liderazgo depende de la situación que se presente. Los estilos de liderazgo que propuso ésta teoría son:

##### *Autocrático I*

Se toma la decisión necesaria a la solución del problema sin recabar antes información ni tomar en cuenta otras opiniones.

##### *Autocrático II*

Se recaba información de los subordinados, y en la toma de las decisiones, es optativo si el líder toma en consideración las opiniones de los subordinados.

##### *Consultivo I*

Se comparte la información con los subordinados sobresalientes y se toma la decisión.

##### *Consultivo II*

Se recaba información en forma colectiva con los subordinados y la decisión es tomada por el líder con base en la información recabada.

##### *Grupo II*

La toma de decisiones se da en consenso entre líder y subordinados.

Por último, y de acuerdo a éstos autores, el líder puede adaptarse a la situación y ajustarse a ella pero no a la inversa (Robbins, 1987; citado en Gutiérrez, 2000).

##### *2.5.3.6 La Rejilla Administrativa. Modelo de Blake y Mouton (1991)*

Este modelo (citado por Rodríguez, 1998; Davis y Newstrom, 2001; Koontz y Wehrich, 2001; y Rodríguez-Lluesma en Jarillo, et al., 2001;), también denominado *Rejilla*

*Administrativa* de Blake y McCauley, al igual que el Modelo de Bolton y Grover Bolton, se apoya en dos factores que al cruzarse producen tipos ideales de Dirección:

1. Interés por las personas: las labores del directivo comprenden la motivación de los empleados, diseño de estructuras y políticas apropiadas, promoción de un ambiente sano, etc.
2. Interés por los resultados: interés por las tareas de la empresa, como eficiencia en las compras, proceso de producto, ventas, etc.

A grandes rasgos, el modelo consiste en una matriz bidimensional, cuyos ejes horizontal y vertical representan, respectivamente, el interés por las personas y el interés por los resultados. A lo largo de cada uno de estos ejes se extiende una escala que, comenzando en el origen, llega hasta 9, máximo en ambas categorías (ver Figura 2.1).

Blake y Mouton identificaron cuatro estilos extremos de liderazgo, en donde: el extremo inferior izquierdo (Puntuación 1.1), corresponde a la mínima expresión del gestor: "*Gestor de Nada*". El extremo superior izquierdo (Puntuación 1.9), es el "*Gestor de Club de Campo*", que se distingue por una pronunciada preocupación por mantener relaciones cordiales, evitando el conflicto a toda costa, lo cual conlleva a perder algunas oportunidades de negocio.

En el extremo inferior derecho (Puntuación 9.1), se encuentra el "*Gestor de Tareas*", quien concibe a las personas como piezas del engranaje que habrá de dar lugar al producto o servicio de la empresa. Y finalmente, en el extremo superior derecho (Puntuación 9.9) se tiene al "*Gestor de Equipos*", quien pone las condiciones para que los miembros de la Organización participen y se sientan parte de ella por medio de la solicitud de opiniones, el intercambio abierto de ideas y el respeto.

Blake y McCauley coinciden con Bolton y Grover Bolton al decir que las personas tienden, naturalmente, hacia un lugar determinado de esta rejilla de dirección, pero que al ser sometidos a presión, pasan a un estilo distinto.

Es importante señalar que, de acuerdo a Koontz y Weihrich (2001), y Rodríguez-Lluesma (Jarillo, et al., 2001), este Modelo, al igual que el de Bolton, prescribió cómo se tienen que comportar los directivos. Sin embargo, ¿estas indicaciones pueden aplicarse en cualquier situación, o hay que adaptarlas dependiendo de diversas circunstancias? A este respecto, el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969; citado en Jarillo, et al., 2001; ver infra Modelo de Blanchard y otros, p. 38), refinado más tarde por Blanchard (1985; citado en Jarillo, et al., 2001) trató de dar respuesta a esta cuestión; sin embargo, siendo un modelo estático, no indicó cómo la actuación del líder modifica el estado del subordinado, y viceversa.

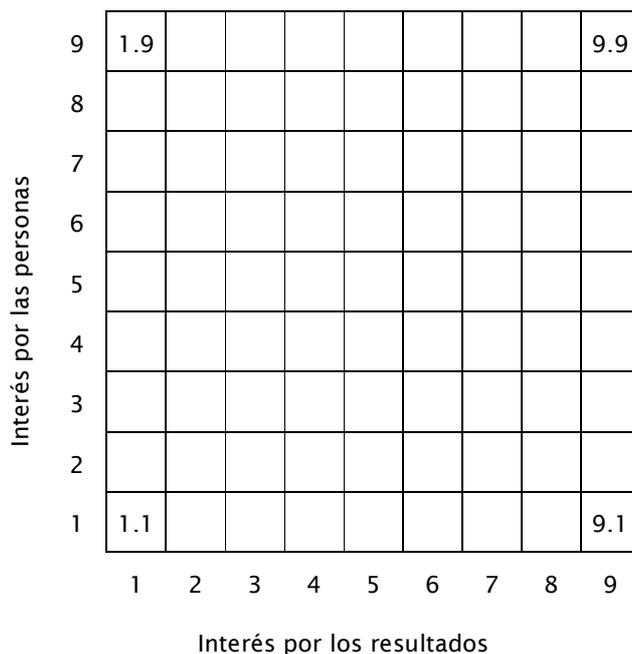


Figura 2.1 Rejilla Administrativa de Estilos de Dirección, de Blake y McCanse.

NOTA: Adaptado de Davis, K. & Newstrom, J. W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (11ª Edición; Trad. Núñez Ramos A.) México: McGraw-Hill, pp. 202

### 2.5.3.7 El liderazgo como Continuo de Decisión (Tannenbaum, 1961)

En este modelo, Tannenbaum, Weschler y Massarik (1961; citado en Chiavenato, 2001; y en Jarillo, et al., 2001) presentaron los estilos de dirección como un continuo entre dos polos:

1. Dirección centrada en el jefe
2. Dirección basada en los subordinados

Los principales niveles de dirección que varían entre los dos extremos, son (ver Fig. 2.2):

1. El directivo toma las decisiones y las anuncia, sin que los subordinados participen.
2. El directivo toma la decisión y la "vende" a los demás.
3. El directivo toma la decisión e invita a hacer preguntas.
4. El directivo presenta una decisión provisional, susceptible de cambio por parte de los subordinados, previa ratificación del directivo.
5. El directivo presenta un problema, recibe sugerencias y toma la decisión.
6. El directivo define el problema y sus límites, pide que el grupo tome la decisión.

7. El directivo permite que los subordinados actúen dentro de unos límites definidos por él (incluyendo todos los pasos de la toma de decisiones).

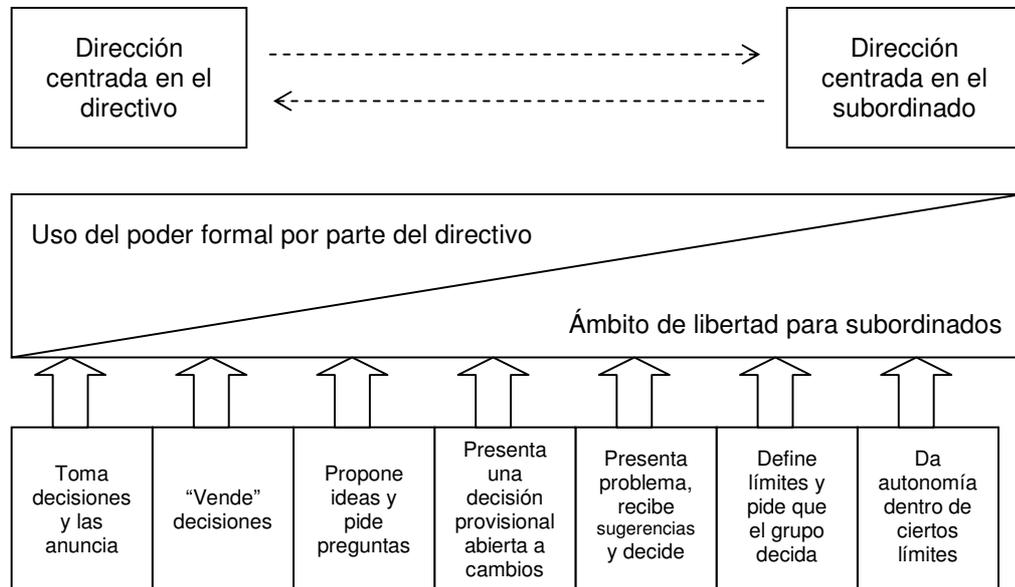


Figura 2.2 Continuo de Estilos de Dirección de Tannenbaum

NOTA: Tomado de Jarillo, et al., (2001). Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. España: Mc Graw-Hill.

De esta manera, en lugar de proponer la elección entre dos estilos de Liderazgo (autocrático o democrático), en este enfoque se ofreció una amplia diversidad de estilos, ninguno de los cuales es considerado infaliblemente correcto o incorrecto (Koontz & Weihrich, 2001). El punto en que se encuentre un directivo en un momento determinado dependerá, según Tannenbaum, de diversos factores que pueden provenir del directivo, de los subordinados o de otras circunstancias (Jarillo, et al, 2001; Koontz y Weihrich, 2001).

Por otra parte, Tannenbaum señaló dentro de su modelo que, en el caso del directivo, el aspecto dominante es su *grado de aversión al riesgo*. De tal forma que, cuanto mayor sea éste, mayor será su necesidad de controlar y menor el espacio de libertad que deje a los subordinados. De manera similar, en el caso de los subordinados, también desempeña un papel central su aversión al riesgo. Finalmente, los factores del entorno que influirán sobre el grado de libertad de que gocen los subordinados son fundamentalmente dos: el tipo de Organización y la naturaleza del problema a tratar (Jarillo, et al., 2001).

### 2.5.3.8 Modelo de Bolton y Grover Bolton (1996)

Rodríguez-Lluesma (en Jarillo; et al., 2001), citó este modelo de Robert Bolton y Dorothy Grover Bolton, como un modelo de estilos de dirección; la propuesta de Bolton y Grover presentó una matriz de cuatro cuadrantes, formados por el cruce de dos variables:

1. Asertividad: rotundidad con que se afirma el sujeto.
2. Emotividad: grado de manifestación externa de las propias pasiones, y de reacción ante las ajenas.

De tal forma que, de acuerdo al Modelo, el cruce de estas dos variables da lugar a cuatro tipos de estilos de dirección (ver Figura 2.3):

El Analítico. Le gusta llegar al detalle y considerar todas las alternativas posibles. En este sentido, es una persona que prefiere trabajar sola o con un número reducido de personas de su confianza, porque desea por encima de todo acertar. Se centra en la tarea a realizar, para evitar sentimiento y temas personales.

+ Emotividad -	Afable	Expresivo
	Analítico	Directivo
	- Asertividad	+

Figura 2.3 Estilos de Dirección, según el Modelo de Liderazgo de Bolton y Grover Bolton.

NOTA: Adaptado de Jarillo, et al., (2001). Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. España: Mc Graw-Hill.

El Afable. Gusta del trabajo en equipo, pero en situaciones estructuradas y estables. A diferencia del analítico, trata desahogadamente cuestiones personales y se interesa por las aportaciones de los demás.

El Expresivo. Despliega una actividad notable, espontánea y continuada. Al contrario del analítico, tiende a dejar de lado detalles y se centra en "grandes cuestiones". No es el estilo de las personas más estables.

El Directivo. Este tipo de dirección tiende a tomar decisiones sin demasiada reflexión ni consideración de elementos externos al contenido de la tarea. Actúa con seguridad y se expresa de manera directa.

Ahora bien, dentro del mismo modelo, Bolton y Grover Bolton señalaron que, cuando una persona se siente desbordada por una situación, su estilo originario da lugar a otro

defensivo: primario o secundario (ver Tabla 2.1). Este comportamiento defensivo, contrario al estilo de dirección, es funcional como una descarga de presión; pero es disfuncional porque daña la relación de la persona con el resto de los agentes.

Tabla 2.1

Estilos de Dirección, según el Modelo de Liderazgo de Bolton y Grover Bolton.

Estilo Básico	Estilo defensivo primario	Estilo defensivo secundario
Expresivo	Ataque	Condescendencia
Directivo	Dictatorial	Evitación
Afable	Condescendencia	Ataque
Analítico	Evitación	Dictatorial

NOTA: Adaptado de Jarillo, et al., (2001). Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. España: Mc Graw-Hill.

Después de este modelo, a partir de los años 50, empezaron a estudiarse los comportamientos de los líderes en distintas situaciones o contextos, dando lugar al desarrollo de modelos como “La rejilla de estilos de Dirección” de Blake y Mouton (1964; citados en Jarillo, et al., 2001; ver supra p. 30) y la Teoría de la Contingencia de Fiedler (1964; citado en Jarillo, et al., 2001; 1967; citado en Whittaker, 1979; ver infra p. 35).

#### 2.5.4 Enfoques Situacionales o de Contingencia

Con la caída en desgracia del Enfoque de Rasgos el énfasis se apartó del líder como una entidad completa en sí misma. En su lugar, el Enfoque Situacional saltó a primer plano. Los situacionistas no abandonan necesariamente la búsqueda de características significativas del líder, sino que procuran buscarlas en situaciones que contienen elementos comunes. Stogdill (citado en Tannenbaum, Weschler y Massarik, 1971) señaló que las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder, están determinadas en gran medida por las exigencias de la situación en la que ha de ejercer su liderazgo.

Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienden a seguir a aquellos en quienes perciben el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder identifica esos deseos y trata de satisfacerlos (Cartwright & Zander, 1974; Koontz y Wehrich, 2001).

De acuerdo a Cartwright y Zander (1974), los distintos teóricos dentro del Enfoque Situacional coinciden en los siguientes puntos:

“Los grupos se diferencian entre sí por varios motivos, y las acciones necesarias para lograr estados valiosos en un grupo pueden ser por completo diferentes a los de otros. (...) Aspectos de situación como la naturaleza de las metas del grupo, la estructura del grupo, las actitudes o necesidades de los miembros y las expectativas puestas al grupo por su ambiente externo ayudan a determinar qué función del grupo será necesaria en un momento determinado, y quién de entre los miembros la ejecutará”.

En apoyo a este enfoque, Cavalli (1998) apuntó, en referencia al liderazgo de Hitler en Alemania, que: “un hombre y una situación se encontraron a la perfección para producir resultados impresionantes”, perspectiva bajo la cual queda descrita la premisa fundamental de los enfoques situacionales.

#### 2.5.4.1 Modelo de Contingencias de Fiedler (1964-1967)

Este modelo de Fred Fiedler (1964, 1967; citado en Cartwright & Zander, 1974; Kreitner, et al., 1998; Gutiérrez, 2000; Koontz y Weihrich, 2001, Davis & Newstrom, 2003; y en Landy & Conte, 2005), sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones líderes-miembros del grupo.

La hipótesis en que se basó Fiedler es que la eficacia del líder es *contingente* respecto a un ajuste apropiado entre el estilo del líder y la medida en que controla la situación.

Algunas de las nociones necesarias para comprender la teoría de Contingencias de Fiedler, son:

1. Estilo centrado en la Tarea: cuando el líder se concentra en el cumplimiento de las tareas y objetivos.
2. Estilo centrado en las relaciones: cuando el líder se concentra en lograr y mantener buenas relaciones interpersonales.
3. Control de la Situación: grado de control e influencia que el líder tiene en su entorno laboral inmediato.

Asimismo, Fiedler, elaboró la Escala del Compañero Menos Apreciado (CMA), para identificar los estilos de liderazgo; dicha escala indica si un líder tiene un “estilo centrado en la tarea” o “un estilo centrado en las relaciones”. Ahora bien, el grado de control varía entre alto y bajo; de tal forma que, el control situacional tiene tres dimensiones:

1. Relaciones Líder-Miembro. Reflejan la medida en que el líder cuenta con el apoyo, la lealtad y la confianza del grupo de trabajo. Para Fiedler, es la dimensión más importante.
2. Estructura de la Tarea. Nivel de estructura contenida en las tareas que lleva a cabo el grupo de trabajo.

3. Poder de Posición. Grado de poder que tiene el líder para recompensar, castigar u obtener de cualquier otro modo la obediencia de los empleados.

Estas dimensiones varían de manera independiente, dando lugar a ocho combinaciones de control de la situación.

Finalmente, respecto a este modelo, Koontz y Wehrich (2001) señalaron que, el desempeño del liderazgo depende de la Organización tanto como de los atributos del líder, careciendo totalmente de sentido caracterizar a los líderes como eficaces o ineficaces, de ellos sólo se puede decir que tienden a ser eficaces en una situación e ineficaces en otra. Kreitner, et al. (1998) y Cartwright y Zander (1974) por su parte, apuntaron que de acuerdo a la Teoría de Fiedler, los líderes centrados en la tarea son más eficaces en *situaciones extremas* de alto o de bajo control, mientras que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en *situaciones intermedias* de control moderado.

#### 2.5.4.2 Teoría Senda- Objetivo o Camino- Meta (1971)

Este enfoque basado en la Teoría de la Expectativa sobre la motivación, fue creado por Robert House (1971; citado en Kreitner, et al., 1998; Muchinsky, 2002; Davis & Newstrom, 2003; y en Landy & Conte, 2005). De acuerdo a este autor, el líder se considera aceptable si los empleados perciben su conducta como una fuente aceptable de satisfacción o como medio para preparar el camino para la satisfacción futura (ver Figura 2.4). Según House, la conducta del líder motiva en la medida en que:

- a. Hace disminuir los obstáculos que interfieren con el logro del objetivo.
- b. Proporciona las directrices y el apoyo que los empleados requieren.
- c. Relaciona compensaciones significativas con el logro de un objetivo.

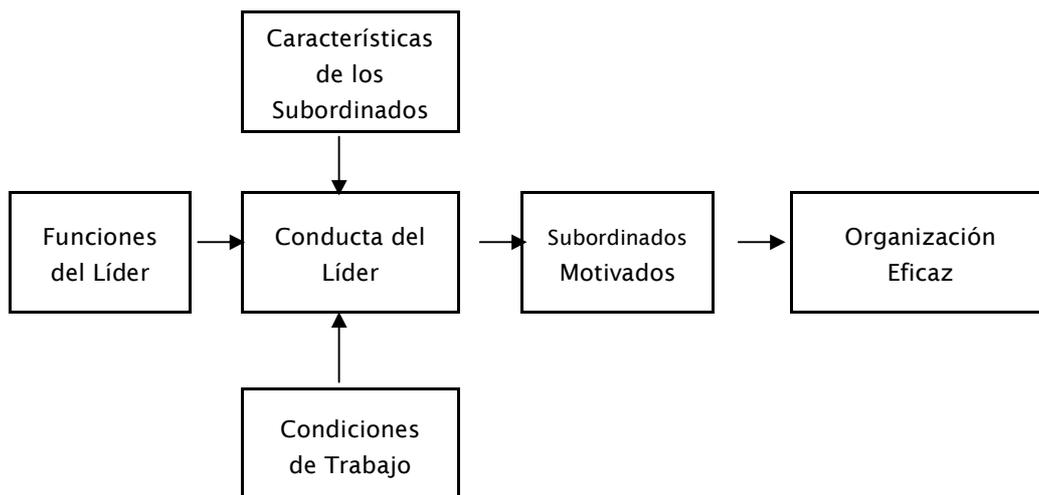


Figura 2.4 Enfoque del Camino - Meta de Robert House, para la eficacia del liderazgo.

Por otro lado, House, en contraste con Fiedler, sostuvo que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo:

1. Liderazgo Directivo: Orienta a los empleados sobre qué debe hacerse y cómo, al programar el trabajo y mantener los estándares de rendimiento.
2. Liderazgo de Apoyo: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados; hay una actitud amigable y asequible hacia todos y se trata a los trabajadores como iguales.
3. Liderazgo Participativo: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones
4. Liderazgo centrado en el logro: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento con el establecimiento de objetivos estimulantes; destaca la excelencia y demuestra confianza en las capacidades de sus empleados (House, & Mitchell, 1974; citado en Kreitner, et al., 1998).

Otro de los términos importantes del modelo, son los “Factores Contingenciales”, considerados como las variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro. Estas variables se dividen en dos tipos:

#### *Características del empleado*

1. Localización del Control
2. Capacidad de tarea
3. Necesidad de Logro
4. Experiencia
5. Necesidad de Claridad

#### *Factores Ambientales*

1. Tarea del Empleado
2. Sistema de Autoridad
3. Grupo de Trabajo

La investigación alrededor de esta Teoría, ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo. Las características del empleado respecto a la necesidad de logro, de experiencia y de necesidad de claridad afectaron las *preferencias de los empleados respecto al liderazgo*. Las personas con alta necesidad de logro preferían el liderazgo directivo, mientras que las personas con baja necesidad de logro deseaban un liderazgo de apoyo (Keller, 1989; Kohli, 1989; Mathieu, 1990; todos ellos citados en Kreitner, et al., 1998). Con respecto a los factores contingenciales ambientales, la conducta del líder de apoyo propició la satisfacción en el trabajo cuando los empleados llevaban a cabo tareas estructurales (Schriesheim, & DeNisi, 1981; Price, 1991; citados en Kreitner, et al., 1998).

#### *2.5.4.3 Modelo de Blanchard y otros (1985)*

Este modelo, previamente mencionado, se centró en la madurez de los seguidores, que son quienes le van a dar fuerza al líder (Hersey & Blanchard, 1977, citados en Davis &

Newstrom, 2003; y en Landy & Conte, 2005; Casares, 1995; citado en Gutierrez, 2000). El autor de este modelo clasificó los estilos según la situación efectiva en que se dé la actividad directiva (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985; citado en Jarillo, et.al., 2001). El directivo habrá, por tanto, de adaptar su estilo a las circunstancias.

Las dos dimensiones del directivo, de acuerdo a este modelo, son:

1. La Conducta Directiva: diseño de estructuras nítidas, definición de roles precisos, establecimiento de metas modestas, instrucciones claras, etc.
2. La Conducta de Apoyo: reafirma a las personas en sus tareas y en su identidad de profesionales.

La intensidad de cada una de estas dimensiones vendrá sugerida por la capacidad que el directivo perciba en los empleados respecto a la tarea en cuestión. De tal forma que, cuanto más baja sea la madurez de los subordinados, más directiva tendrá que ser la conducta del líder; sin embargo, la conducta de apoyo, no guarda una relación necesaria con el grado de madurez de los subordinados.

A partir de esta propuesta, el Modelo de Blanchard, et al. (1985; citado en Gutiérrez, 2000; y Jarillo, et al., 2001) dió lugar a cuatro tipos de estilos:

1. Directivo o Informativo. Alto en conducta directiva (supervisión estrecha) y bajo en conducta de apoyo. Estilo de Dirección, apropiado para dirigir a personas con poca aptitud para el trabajo, pero gran ilusión por desempeñarlo.
2. Entrenador o Persuasivo. Alto en conducta directiva y conducta de apoyo. Apropiado cuando el subordinado ha obtenido cierta competencia en su tarea, pero ha perdido algo de la motivación inicial.
3. De Respaldo o Participativo. Bajo en conducta directiva y alto en conducta de apoyo. Ideal para emplearse con los subordinados que, aún siendo competentes, no están seguros de poder abordar con éxito la tarea encomendada. Parte de este estilo es también la disponibilidad del directivo para ayudar a resolver problemas, aunque lo ordinario descansa completamente en los subordinados.
4. Delegante. Bajo en conducta directiva y conducta de apoyo.

Aunado a la evidencia sobre esta Teoría, Cartwright y Zander (1968; citados en Whittaker, 1979) agregaron que “los rasgos del líder necesarios y efectivos en un grupo o situación pueden ser muy diferentes a los de otro líder en un ámbito distinto (...)”.

Sin embargo, en este punto de la investigación, resulta importante señalar que, de acuerdo a Landy y Conte (2005), si bien el enfoque de contingencias implica que los líderes necesitan ser sensibles y considerar el valor de modificar su conducta o estilo cuando cambia la situación, no siempre es recomendable. Es decir, sí es posible para un líder ser tan situacional; no obstante, para el seguidor o subordinado, esto no será otra cosa más que conducta inconsistente que conduzca al *debilitamiento social* (Duffy, et al., 2002; citado en Landy & Conte, 2005).

#### 2.5.4.4 Modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) (1986)

Este modelo, creado por el psicólogo industrial George Graen (1975, 1986; citado en House & Howell, 1992; en Kreitner, et al., 1998; y en Muchinsky, 2002), señala que teorías tales como La Red de Liderazgo y el Modelo de Contingencias de Fiedler se basan en el falso supuesto de que la conducta del líder se caracteriza por un estilo estable y típico. De acuerdo a este autor, los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo: *diada vertical*. Como consecuencia de este proceso, Graen predijo que se desarrollaría uno de dos tipos distintos de relación de intercambio entre el líder y el miembro del grupo:

1. *Intercambio dentro del Grupo.*

Los líderes y sus seguidores desarrollan una asociación que se caracteriza por la influencia recíproca, la confianza, el respeto y aprecio por un cierto sentido de destino común.

2. *Intercambio fuera del Grupo*

Los líderes se caracterizan como supervisores que no llegan a crear un sentido de confianza mutua, respeto o destino común.

El Modelo de EVD de Graen puso de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro, haciendo posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa (Graen, Liden & Hoel, 1982; Wakabayashi, & Graen, 1984; Scandura, & Graen, 1984; Ferris, 1985; Dunegan, Duchon, Uhl-Bien, 1992; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993; Kinicki, & Vecchio, 1994; todos ellos citados en Kreitner, et al., 1998); tomando en cuenta un *ciclo de vida de la relación líder-seguidor* que inicia tentativamente, y luego evoluciona a una relación de más confianza y compromiso o permanece fija en la etapa inicial (Graen, Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bein, 1991, 1995; citados por Landy & Conte, 2005). Sin embargo, Muchinsky (2002) apuntó al respecto que, dicha teoría nunca ha sido realmente clara sobre la conveniencia de tener grupos internos y externos totalmente diferenciados.

#### 2.5.4.5 Matriz de estilos de decisión de Cardona (2001)

Este modelo de Cardona (2001; citado en Jarillo, et al., 2001), abordó el estilo de dirección a partir de la decisión misma; usando la distinción de Covey entre lo *importante* y lo *urgente*, dió lugar a una matriz de dos por dos (ver Figura 2.7). De dicho modelo, es notable que su clasificación coincide con la Teoría de Estilos de Liderazgo elaborada por Lewin, Lippitt y White (1952; citados en Whittaker, 1979), excepto en el Estilo *Consultivo*; asimismo, también guarda una gran similitud con el Modelo de las consecuencias del estilo participativo de Vroom y Yetton (1973; citado en Davis & Newstrom, 2003; y en Landy & Conte, 2005 p.p. 456).

+	Consultivo	Autoritario
Importancia	Participativo	Democrático
-	-	Urgencia +

Figura 2.5 Matriz de estilos de dirección, según el modelo de S. P. Cardona.

NOTA: Tomado de Jarillo, et al., (2001). Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. España: Mc Graw-Hill.

De esta manera, se tiene que:

- a. Para decisiones poco urgentes y delegables, el estilo de decisión debe ser Participativo.
- b. Para decisiones delegables pero urgentes, el estilo debe ser Democrático.
- c. Decisiones que competen exclusivamente al directivo, pero no son urgentes, estilo Consultivo.
- d. Decisiones que competen directa y exclusivamente al directivo y son urgentes, estilo Autoritario.

Sin embargo, se puede considerar que el Modelo de Vroom y Yetton es superior a este, al proponer una manera de seleccionar la estrategia de toma de decisiones; es decir, al enfatizar la importancia del líder en la toma de decisiones, Vroom y Yetton no sólo describieron tipologías y clasificaciones, sino que propusieron estrategias para tomar la mejor decisión posible de acuerdo a las circunstancias de una situación determinada.

#### 2.5.4.6 Propuesta de Rodríguez-Lluesma (2001)

Por otra parte, de acuerdo a este autor, todos los modelos revisados por él, aportan un aspecto importante del proceso de dirección, pero ninguno de ellos puede pretender una solución definitiva. Básicamente, la propuesta de Rodríguez Lluesma (citado en Jarillo, et al., 2001) buscó que cada uno de los modelos revisados arrojará luz sobre los demás y, a la inversa, cada una de las propuestas permitiera interpretar más profundamente cada una de ellas (ver Figura 2.6)<sup>4</sup>.

Rodríguez Lluesma, propuso primordialmente tres dimensiones: a) comunicación, b) control, y c) decisión; y en cada una de ellas distinguió entre las variables que hacen referencia principalmente al directivo, y las que hacen referencia al entorno de éste.

<sup>4</sup> Para una revisión más profunda de la propuesta de Rodríguez-Lluesma, véase "*Leadership. Theory and practice*" de North House, P. (1997; citado en Jarillo, et al., 2001).

Dimensiones del Estilo de Dirección		
Comunicación	Personalidad Bolton y Grover Bolton	Personalidad y número de subordinados
Decisión	Tolerancia a la ambigüedad Tannenbaum	Tarea y contexto de Organización Cardona
Control	Prioridades Blake y McCanse	Madurez de los subordinados Blanchard y otros

Figura 2.6 Dimensiones del Estilo de Dirección, de acuerdo a la propuesta de C. Rodríguez-Lluesma.  
 NOTA: Tomado de Jarillo, et al., (2001). Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. España: Mc Graw-Hill.

A grandes rasgos, en el plano de la comunicación, la matriz de cuatro cuadrantes de Bolton y Grover Bolton vino a articular algunas variables de personalidad que inciden directamente en el modo de expresión del directivo. Por otra parte, la única propuesta que mínimamente articula las variables del entorno con el proceso de comunicación, es la de Tannenbaum.

En el plano de la decisión, Tannenbaum se fijó en la tolerancia a la ambigüedad reflejada en el grado de decisión que el directivo otorga a sus subordinados. Por otro lado, algunas de las características del entorno que influyen en este plano, quedan recogidas de algún modo en la propuesta de Cardona, según el ritmo e importancia de las decisiones.

Finalmente, en el plano del Control; Blake y McCanse se centraron en los factores propios del directivo (inclinación por la tarea o las personas); mientras que, la propuesta de Blanchard y otros, contempló los factores del entorno constituidos por la madurez de los subordinados.

Posteriormente, a partir de los años 70, empezaron a desarrollarse teorías de liderazgo que se centraban no tanto en los rasgos o comportamientos de los líderes, sino en la relación entre el líder y el subordinado. Por ejemplo, en 1978, Burns (1978; citado en Jarillo, et al., 2001) analizó las relaciones entre líderes y seguidores y definió la Teoría del Liderazgo Transformador (ver infra p. 49), que más tarde sería modificada por Bass (1985; citado en Jarillo, et al., 2001).

#### 2.5.4.7 Teoría de los Recursos Cognitivos

De acuerdo a Muchinsky (2002) Fiedler y García propusieron esta teoría en 1987; de acuerdo a estos autores, los *recursos cognitivos* del líder son: la inteligencia, la competencia técnica y los conocimientos relevantes para el puesto. La teoría trata cómo y bajo qué condiciones deben utilizar los líderes sus recursos cognitivos para dirigir sus

grupos; proponiendo que los líderes directivos, que no sufren de estrés y disfrutan del apoyo de sus seguidores, obtienen un uso más eficiente de sus recursos cognitivos.

Con relación al apoyo empírico que ha recibido esta teoría, Yukl y Van Fleet (1992; citados en Muchinsky, 2002) afirman que la teoría es [relativamente] nueva, y que se ha llevado a cabo un número relativamente pequeño de estudios sobre ella.

#### 2.5.4.8 Liderazgo Transaccional y liderazgo Transformador

De acuerdo a Cardona (Jarillo, et al., 2001), esta es la teoría de liderazgo más aceptada en los últimos años. Fue Burns (1978; citado en López, 2001; y en Landy & Conte, 2005) quien la introdujo para describir el comportamiento de los líderes políticos; según este autor, se puede distinguir entre dos tipos de líderes:

**Líder Transaccional:** líder que se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados; estableciendo reglas de juego claras y objetivos bien diseñados, con fuerte uso del poder formal y control. Es un líder que mira con detalle el corto plazo, y maneja los procesos y recursos de manera eficiente.. La relación que crea este líder es puramente transaccional.

**Líder Transformador:** tiene una visión radicalmente nueva, que es trayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores (Jarillo, et al., 2001). De acuerdo a Bass y Avolio (1997; citados en Muchinsky, 2002; y el Landy & Conte, 2005), el líder transformacional se distingue por cuatro características:

1. Influencia Idealizada o *Carisma*. El líder es un modelo idealizado para sus seguidores.
2. Motivación Inspiradora. El líder crea una visión estimulante y atractiva para los seguidores.
3. Estímulo Intelectual. El líder promueve nuevos enfoques y soluciones, sobre sus seguidores.
4. Consideración Individualizada. Toma en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial.

Ahora que, si bien Burns (1978; citado en Landy & Conte, 2005) sólo tomó en cuenta un continuo entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional; Bass & Avolio modificaron y enriquecieron el modelo, al concebir el liderazgo transformacional por arriba del liderazgo transaccional en una jerarquía respecto a la efectividad. Es decir, estos dos tipos de liderazgo no son excluyentes, sino que el liderazgo transformacional se construye sobre conductas transaccionales; además, "los buenos directivos exhiben ambos tipos de conducta" (Bass y Avolio, 2000; en Kleinman, 2004; ver Figura 2.7).

A grandes rasgos, el liderazgo transaccional y el transformador se distinguen especialmente en el modo en cómo el líder influye en los seguidores.

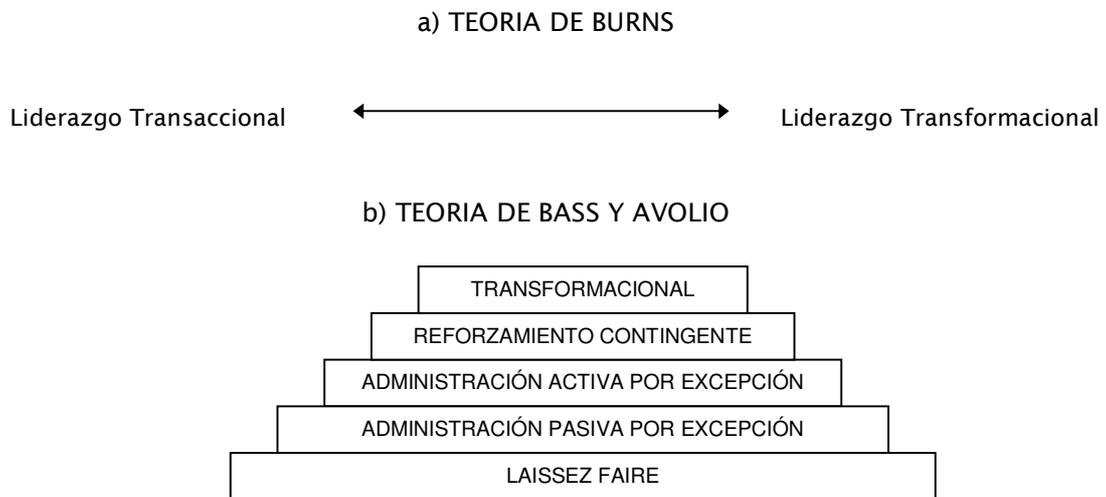


Figura 2.7 Comparación del Modelos de Liderazgo Transformacional de Burns, y la Teoría de Bass y Avolio

NOTA: Adaptado de Landy y Conte (2005). Psicología Industrial (Trad. Lourdes Reyes Ponce) México: Mc Graw-Hill. pp. 463

Ahora bien, en general se puede entender que “El liderazgo es un fenómeno de interacción (...) El que un individuo tome el papel de líder no sólo depende de las necesidades de tal papel en el grupo y de los atributos de la personalidad de ese individuo, sino de que los miembros consideren que satisface las necesidades del papel. Estas necesidades, a su vez, varían según se altera la situación o la tarea (Gibb, 1954; citado en Whittaker, 1979)”.

Finalmente, a lo largo de este capítulo, se han tratado de esbozar las principales teorías que han surgido alrededor del fenómeno del liderazgo, subrayando la importancia de su revisión para la comprensión del desarrollo histórico del estudio de este fenómeno, aunado a un campo más específico del mismo, el LC, el cual se aborda en el siguiente capítulo de este trabajo. Al igual que en el estudio del liderazgo en general, el LC se ha desarrollado desde una perspectiva de rasgos hasta un estudio con enfoques situacionales, como la teoría del LC desarrollada por House; por ello, la evolución en su investigación podrá notarse más claramente a partir de la revisión del siguiente capítulo.

### 3. Liderazgo Carismático

La historia del ser humano es vasta y cambiante, a lo largo de los tiempos. Se puede percatar este aspecto si, con una mirada retrospectiva a través de la historia y la filosofía, se recuerda cómo el intento del ser humano por buscar una razón de su existencia, lo ha llevado desde las explicaciones míticas y sagradas, hasta el estudio por medio del método científico. El abandono de una finalidad elevada para el ser humano, por el propio hombre, se encadenó a través de tres personajes trascendentes: Copérnico, Charles Darwin y Sigmund Freud. De tal forma que, aunado a la finalidad de la presente investigación, estos hechos tienen un impacto primordial para el ser humano sobre “la erosión de sus tradiciones y el colapso de sus creencias religiosas, [dejando al hombre] sin una noción santificada del potencial de la humanidad” (Lindholm, 1992).

Ahora bien, ¿qué relación tiene este hecho, con el fenómeno del Liderazgo Carismático (LC)? Según Lindholm (1992) el *Carisma* llega como una amenaza ante la actual concepción del ser humano, porque “los seguidores del líder carismático alegan precisamente aquello que niega el pensamiento social moderno, es decir, que el líder es una deidad”. Sin embargo, y como se aborda más adelante, esta atribución de un aura sobrenatural al líder no es una explicación propia del fenómeno, sino una tendencia natural del hombre, que puede ser explicada desde una perspectiva científica a través de diversos avances teóricos.

A partir de lo mencionado hasta este punto, conviene enfatizar la importancia de abordar el estudio del carisma desde los enfoques que se han tenido sobre la capacidad del ser humano; por lo que, dentro de la historia del estudio de este fenómeno en este estudio, se ha adoptado la secuencia seguida por Charles Lindholm<sup>1</sup>: desde la concepción de David Hume, hasta las Teorías Sintéticas del carisma. Sin olvidar que, de acuerdo a la opinión de Cavalli (1999), el carisma posee sus raíces más profundas en la Psicología humana, las culturas más importantes, estructuras económicas, sociales y políticas de nuestro tiempo y en su dinámica.

Comenzando con la perspectiva histórica del fenómeno del carisma, como señaló Lindholm (1992), y como se puede constatar a través de la literatura, el ser humano mantuvo una tendencia a privilegiar la razón como la capacidad más elevada del hombre, desde Platón hasta la Ilustración. Sin embargo, con el tiempo, este pensamiento se mostró vulnerable y se adoptó una segunda estrategia, la cual vino representada, principalmente, por las ideas de David Hume, quien sólo reconoció las sensaciones y emociones personales y, señaló que, aunque las pasiones fuertes son peligrosas, éstas se podían controlar con relativa facilidad y pocas conmociones sociales.

Posteriormente, surgió el enfoque de los *Utilitaristas*. Aún cuando en Alemania, Immanuel Kant trató de dar nueva relevancia al poder de la razón, a través del imperativo de que: “uno debería tratarse a sí mismo y a los demás como un fin, y no como un medio”;

---

<sup>1</sup> Sin embargo, también es recomendable consultar el artículo de López (2001) sobre la evolución del LC en las organizaciones, el cual sintetiza comprensiblemente la evolución del estudio del LC.

éste no tuvo aceptación. Por otra parte, en Inglaterra, las premisas de Hume tuvieron mayor aceptación; Jeremy Bentham se dedicó a descubrir una Psicología que pudiera mensurar la duración, intensidad y cantidad de estas sensaciones primarias con el objeto de construir un sistema social donde el placer de todos se maximizara científicamente, de acuerdo con los principios de su nueva ciencia del utilitarismo (...); esta tendencia llegó a su culminación cuando Adam Smith argumentó que la persecución de la riqueza satisface todas las necesidades más profundas del ser humano (Charles Lindholm, 1992).

Es decir, a través de la perspectiva de los utilitaristas, la interacción social se veía como una serie de cálculos racionales que se realizaban con el fin de maximizar el placer y los deseos personales de los individuos. Sin embargo, a partir de los hechos acontecidos en aquella época (Revolución Francesa), tanto la perspectiva de Hume como el utilitarismo de Smith, resultaron insuficientes para dar una explicación convincente.

Siguiendo la línea de investigación de Lindholm (1992), John Stuart Mill (s. XIX en Inglaterra) llevó a cabo una última tentativa de inferir un orden filosófico a partir del caos del utilitarismo, conservando la idea de Bentham de construir una buena sociedad a partir de una comprensión científica de las necesidades humanas. Sin embargo, a pesar de que Mill no encontró una firme raíz ontológica, su concepto de *genio* se desplazó hacia una resolución no utilitarista que claramente se considera predecesora de la noción actual de carisma. Por otra parte, Friedrich Nietzsche (cuya participación en el estudio del carisma también es reconocida por Cavalli, 1999), también glorificó al genio, pero repudió la imagen de elevación moral de Mill; es decir, Nietzsche aceptó la fórmula de Hume según la cual prima el impulso, pero rechazó el esfuerzo para construir una moralidad a partir de los impulsos, por considerarlo un fraude beato perpetuado por quienes han contraído la mentalidad del esclavo y se mofó de la creencia de Hume en la moderación de las pasiones [pues, de acuerdo a Nietzsche] es precisamente en la erupción de sensaciones intensas suscitadas por la orgía donde la voluntad de poder del “superhombre” se libera y se revela.

Más tarde, surgió la figura de Max Weber (ver supra p. 21) quien, como se mencionó en su modelo, fue el primero en emplear el término carisma, como una forma de poder y conducta que, junto con la tradición, caen totalmente fuera del reino de la acción planeada. A pesar de ello, el Modelo de Weber, expandió la racionalidad para abarcar ámbitos cada vez más amplios de la acción humana. Básicamente, Weber al igual que Mill, y contrario a Nietzsche, describió al genio como un ser aceptado por la multitud a causa de su carácter superior. De acuerdo a Bryman (1993), Weber destaca tres características de los líderes carismáticos:

1. El verdadero LC es estimado por ser excepcional ante sus seguidores, pero también destaca que el carisma es una designación hecha por otros y no un rasgo individual del líder. Es decir, el líder carismático puede tener rasgos personales que parecen ser excepcionales, pero eso no es lo mismo que sugerir que el carisma es un rasgo personal (p. 291)

2. Los líderes carismáticos tienen una misión o visión por virtud de la cual ganan seguidores. Como señala Weber: “el poseedor del carisma disfruta de lealtad y autoridad en virtud de una misión que se cree ha encarnado” (p. 292)
3. Los seguidores del LC son devotos de él, el compromiso de los seguidores es inquebrantable. De acuerdo a Weber “los hombres no obedecen al líder carismático por tradición o por su status, sino porque creen en él y en sus cualidades” (p. 292).

Sin embargo, la teoría de Weber no resultó suficiente para dar una explicación del fenómeno y despertó cierto interés sobre el mismo. Aunado a ello, surgió la propuesta de Emile Durkheim (1965; citado por Lindholm, 1992), quien ni siquiera usó el término de carisma, pues su principal interés se centró en la dinámica del grupo. Sin embargo, su teoría es de interés a este planteamiento ya que, de acuerdo al autor, lo colectivo se constituye en lo sagrado y principio creativo, y en la medida en que el individuo pertenece a la sociedad, se trasciende a sí mismo; pero el punto en el cual se distingue entre yo individual y yo grupal, es irreductible (pérdida de la identidad). Es decir, Durkheim aceptó la existencia de un conflicto entre el mundo moral del grupo y los deseos de la persona, conflicto que posteriormente sería abordado por Freud (ver infra p. 47). Finalmente, entre las técnicas para lograr lo que Durkheim llama “efervescencia colectiva”, se encuentra el hacinamiento (relaciones más íntimas y activas), movimientos espontáneos, técnicas retóricas y exabruptos de participantes, que crean una estimulación emocional en los participantes (cuya concepción coincide con lo que Allport [1924; citado en Moscovici, 1993], denomina *interestimulación recíproca* o facilitación social). En síntesis, para Durkheim, la verdadera fuente de energía es la propia sociedad, por lo que las cualidades personales del líder son irrelevantes y sólo triunfan en la medida en que simbolizan la configuración social donde se hallan.

Posterior a esta perspectiva grupal, Lindholm aborda la figura de Mesmer (Lindholm, 1992; Cavalli, 1999) como líder carismático, a través de su toque magnético en 1778 y como estudioso de tal influencia; y posteriormente habla de la influencia del mesmerismo sobre dos franceses: Gustave Le Bon y Gabriel de Tarde, quienes, a comienzos del siglo XX, procuraron franquear la brecha entre la orientación grupal de Durkheim y el individualismo de Weber utilizando la experiencia del hipnotismo como marco de su teoría de la motivación humana. A partir de la idea de estos teóricos, la multitud originaria fue enérgica e inevitable, pero amorfa y pasiva, y aguarda cualquier influencia modeladora (necesidad de dominación): el líder inspirador (Lindholm, 1992; Moscovici, 1993). De forma coincidente con las actuales teorías del LC, estos autores propusieron que el líder es extremadamente emocional y, por ende, su visión no es racional, por ello recurre al lenguaje de la metáfora y el mito; asimismo, refleja y encarna los sentimientos y deseos irracionales de la multitud para transformarse en su objeto de imitación (Lindholm, 1992); a esta unión de las emociones y las ideas de todos en una dirección en común, Le Bon la denominó *Ley de la unidad mental de las muchedumbres* (Moscovici, 1993).

En suma, en la Psicología de masas, el superhombre de Nietzsche renació con una base teórica más convincente:

“En la superficie, la figura inspiradora ordena y encauza los impulsos primitivos, pero al mismo tiempo ofrece un ejemplo de alguien que permanece fuera de los límites de la repetición servil y la costumbre (...) y el compromiso y la identificación con el otro activo ofrece al sujeto pasivo una participación ilusoria en la vitalidad creativa. (Por otra parte) el líder debe su atracción precisamente a su ensimismamiento, pues esto le da el poder obsesivo para escapar de la imitación y para encarnar el ‘sueño de mando’ en toda su fatídica y sobrecogedora gloria” (Lindholm, 1992).

Asimismo, en una formulación que anticipa a Freud, Tarde escribió que estar en trance es como ser sometido a la dominación de los progenitores. La imitación de los padres, se transforma con el tiempo en identificación con los pares y otros roles modelos en lo que Tarde (1903; citado en Lindholm, 1992) denominó un *conglomerado de sopores*. Por otro lado, Freud planteó un modelo dialéctico de los impulsos humanos en interacción con la cultura, rechazando el supuesto weberiano de que el corazón puede ser totalmente modelado por la sociedad.

De acuerdo al psicoanálisis, los seguidores se esfuerzan por resolver un conflicto entre lo que son (Yo Real) y lo que quisieran ser (Yo Ideal). Esto lo hacen proyectando al líder como su modelo ideal (Downton, 1973, citado en Conger, 1991). Es decir, supone que la humanidad está existencialmente desgarrada entre la voluntad de poder y el impulso de autonegación (Lindholm, 1992). La suposición básica, es que los seguidores satisfacen una necesidad patológica, no un deseo saludable de un modelo de rol, del cual puedan aprender para luego desarrollarse (Conger, 1991; Lindholm, 1992).

La teoría freudiana sobre la masa carismática es una derivación de su técnica terapéutica, donde la transferencia que acontece durante la terapia tiene su analogía en la adoración del seguidor por el líder; ambas formas de adulación ilusoria están arraigadas en la dinámica familiar universal que el líder y el terapeuta ofrecen reconstruir (complejo de Edipo), aunque el analista mantiene una cauta distancia, el líder generalmente magnifica la fijación regresiva de la atracción que sienten los seguidores (Lindholm, 1992; Moscovici, 1993; Cavalli, 1998; para profundizar más en la teoría de Freud, se sugiere consultar directamente las Obras Completas de Freud; en particular Moscovici, 1993, hace referencia a *Tótem y Tabú*, 1913).

Incluso, algunos psicoanalistas (Erikson, 1968; Downton, 1973; citados por Conger, 1991) llevaron esta necesidad hasta la *confusión de identidad*, una falta de madurez en la adolescencia y la adultez joven: en esencia, ciertas personas nunca desarrollan un yo ideal (superyo como agente interno de las normas sociales) por culpa de unos padres ausentes, débiles u opresivos. La identificación con el líder carismático ofrece la oportunidad de equilibrar su propia confusión de identidad con otra oportunidad, para que estas personas alcancen con el tiempo la madurez; sin embargo, esto puede ser engañoso, ya que dicha identificación se hace a costa de ceder la propia libertad al líder patriarcal, a fin de que sus esfuerzos de autocontención (a través del superyo), queden en manos del líder, liberando a sus seguidores de la responsabilidad de auto-regulación. Relacionado con el conflicto edípico, a causa del agresivo deseo del hijo de destruir y reemplazar al padre, la

fusión con la multitud enmascara una hostilidad subyacente que el líder encauza hacia fuera del grupo (dirigiéndola hacia el *Status Quo*). Esta dinámica hace que los seguidores desarrollen una fuerte atracción emocional hacia el líder y cumplan sus deseos (Conger, 1991; Lindholm, 1992).

Finalmente cabe señalar que, en sus últimas reflexiones, Freud caracteriza la participación carismática, no ya como una sumisión al padre edípico, sino como recapitulación de un estado infantil de fusión, donde la vida interior de los seres humanos es concebida como una tensión dialéctica entre necesidades físicas de apego [superiores a] las necesidades de separación (Lindholm, 1992; Cavalli, 1999).

Con base en los dos grandes enfoques mencionados hasta el momento, Lindholm (1992) apunta hacia la existencia de dos perspectivas divergentes, por un lado el Psicoanálisis iniciado por Freud, que abordó al grupo y al líder como no saludables, sino fundamentalmente enfermos; por otra parte, la sociología que concibió a los miembros de grupos carismáticos como personas que buscan conscientemente la coherencia a través de una resocialización.

Es decir, en la perspectiva sociológica, de acuerdo a Conger (1991) los seguidores se ven atraídos hacia el líder en razón de su identificación con las capacidades extraordinarias de aquel. De tal forma que, las cualidades y destrezas del líder se convierten en la vara de medición, con la cual los subordinados evalúan su propio desempeño: el subordinado quiere tener su energía física e intelectual y su tremenda percepción, sólo para ver lo que él ve y tener la capacidad de realizarlo.

Sin embargo, hay que tener presente que, para explicar por qué los seguidores de los líderes carismáticos trabajan tan arduamente para ellos, actúan otras fuerzas, además de la identificación, como: el impacto de la visión del líder sobre las necesidades de crecimiento personal y auto-realización del subordinado (Conger, 1991).

No obstante, Shamir, House y Arthur (1993; citados en Landy & Conte, 2005) propusieron que la efectividad del LC es resultado de que los seguidores reconceptualizan la importancia de lo que ellos hacen más que cualquiera de las características motivacionales directas del líder. Para estar seguros, el líder carismático ayuda a los seguidores a reestructurar sus esfuerzos para obtener un propósito más perdurable o moral, pero es en el cambio donde los seguidores ven sus esfuerzos más que en cualquier deseo de emular o seguir al líder, que es el elemento activo del LC (Landy & Conte, 2005). O bien, de acuerdo a Moscovici (1993) “es la muchedumbre la que hace visible al individuo, concediéndole fuerza y satisfacción (...) le permite ser alguien, salir del anonimato y la mediocridad cotidianos [a través de] la solidaridad y el compañerismo”.

Por último, Lindholm abordó una serie de Teorías Sintéticas que procuran eslabonar la dinámica externa e interna. Por una parte, la teoría articulada por Robert J. Lifton (1961; citado en Lindholm, 1992) argumentó el uso sistemático de técnicas de reforma del pensamiento (lavado de cerebro y técnicas coercitivas) para la destrucción de la identidad

personal, dentro de una estructura comunal totalista como elemento precedente a la fusión del grupo carismático.

Por otra parte, la segunda teoría sintética describió una sociedad moderna alienada y una *cultura del narcisismo*, que se combinan para instar a la gente a aceptar la inmersión carismática. “Desde esta perspectiva, la cultura moderna está signada por una aparente paradoja: una identidad absolutamente autónoma, y una identidad determinada totalmente por la situación social” (Bellah y otros, 1985:80; citado en Lindholm, 1992). Sin embargo, la autonomía absoluta sin bases para jerarquizar las preferencias, conduce al conformismo absoluto en una época en la que el yo flota sin amarras, y sólo puede hallar sensaciones físicas y posesiones materiales como agarradera moral a la cual asir una identidad altamente contingente. Pero, de acuerdo a la perspectiva durkheimiana, los efectos desintegradores de la pérdida de tradición, división del trabajo, ausencia de sentido y la imposibilidad de fundamentar la identidad impulsan a los individuos hacia la inmersión en un grupo carismático. Psicológicamente, esto acontece porque “el hombre no puede vivir sin apego a un objeto que lo trascienda y lo sobreviva” (Durkheim, 1966:210; citado en Lindholm, 1992). De acuerdo a Cavalli (1999), esta perspectiva ha sido sostenida por científicos sociales como Lasch y Kohut (psicoanalistas), Riesman y cols. (sociólogos), y fue mencionada por Moscovici (1993).

Ahora bien, este breve desarrollo histórico en el estudio del carisma, permite comprender de forma más amplia el estudio actual del fenómeno carismático, apegándose a la interpretación científica de los hechos. Para ello, enseguida se aborda la definición de carisma y, posteriormente, se enfatiza su distinción con el liderazgo transformacional.

### 3.1 Definición de Carisma

La palabra “carisma” deriva del griego *charis* que quiere decir “don”, en especial “don de los dioses” (Conger, 1991; Cavalli, 1999). *Gratia* es la traducción latina normal de *charis*. Incluso, la palabra “carisma” aparece en el discurso de los primeros cristianos para indicar dones extraordinarios distribuidos por gracia divina a los individuos fieles (Cavalli, 1999).

De acuerdo a Weber (1980; citado por Cavalli, 1999) “Por carisma se debe entender una calidad considerada extraordinaria [...] de una personalidad, por la cual se le cree [dotada] de fuerzas y propiedades sobrenaturales y sobrehumanas, o al menos específicamente excepcionales, no accesibles a otros, o enviada por Dios y dotada de valor ejemplar”.

Como se señaló anteriormente, a pesar de su caracterización esquemática del LC, las ideas de Weber impulsaron a los científicos sociales a explorar y debatir las fuentes del carisma de los líderes, y emprendieron estudios históricos con la finalidad de encontrar una personalidad carismática universal (como en la teoría de los rasgos). Pero esta esperanza se desvaneció rápidamente cuando la búsqueda de las cualidades comunes a estos líderes tuvo resultados inconclusos (Dow, 1969; Willner, 1984; citados en Conger, 1991). No obstante, el término se popularizó entre la gente, mientras la investigación

avanzaba lentamente. Tiempo después, los estudios sobre líderes políticos y organizacionales revelarían lo que [hasta] hoy sabemos (Willner, 1984; Conger y Kanungo, 1988d; citados por Conger, 1991).

### *3.2 El liderazgo Transformacional*

Por otra parte, el “Liderazgo Transformacional<sup>2</sup> es un concepto acuñado por Burns (1978; en López, 2001; y en Landy & Conte, 2005) desde la ciencia política para contraponerlo al ya existente “Liderazgo Transaccional”. Sin embargo, el desarrollo de este concepto será realizado por otros autores: incluso, dentro de su Teoría de Liderazgo Transformacional (ver supra p. 42), Bass (1985; Bass & Avolio, 1990; en Bryman, 1993; y en López, 2001) identificó una estrategia transformacional a la que denominó “Influencia Idealizada” o carisma.

Yorges, Weiss y Strickland (1999) reconocieron tal diferencia y apuntan que el LC, un componente del liderazgo transformacional, puede ser caracterizado como “la habilidad para transformar las actitudes y valores de los seguidores, convencer a los seguidores del valor de la visión y eventualmente influir sobre los seguidores para que también hagan sacrificios en la consecución de la visión”. Es decir, el Carisma y el Liderazgo Transformacional no son lo mismo, aún cuando algunos autores (como Kreitner, et al., 1998) utilicen ambos términos como equivalentes; e incluso, sus atributos tiendan a confundirse:

“Los líderes transformadores suelen distinguirse por tener una visión distinta que ilusiona y mueve a la empresa a cambiar. Además, son muy buenos comunicadores y tienen una energía incombustible para movilizar el cambio. El problema puede venir cuando la visión y el cambio se convierten en un fin en sí mismo o, en un ejercicio de auto-engrandecimiento. Este tipo de liderazgo transformador se suele llamar narcicista. (...) Los líderes narcicistas pueden ser eficaces en tiempos de crisis o transición. Sin embargo, pueden resultar peligrosos cuando persiguen sueños poco realistas llevados de una fuerte necesidad de autoafirmación que les lleva a infravalorar los peligros del entorno y los sacrificios que piden a sus colaboradores. Esta falta de sensibilidad hacia el entorno se une a su incapacidad de escuchar y aprender de los demás, y puede dar lugar a comportamientos verdaderamente paranoides. (Cardona, en Jarillo, et al., 2001).

Incluso el carisma, como uno de los factores del Liderazgo Transformacional, se distingue del resto de sus componentes por ser el factor que explica el mayor porcentaje de la varianza asociada al líder transformacional (López, 2001). Sin embargo, aún cuando el líder transformacional incrementa la estima y efectividad de los seguidores, haciéndolos más fuertes de lo que eran, el estilo carismático enfatiza la lealtad personal al líder y por tanto puede funcionar realmente para mantener débiles a los seguidores (Yukl, 1998). A

---

<sup>2</sup> De especial interés para la comprensión de este fenómeno, resulta el artículo de Humphreys (2002), en el cual a través de la descripción de un líder de la historia antigua: Xenophon, explica las principales características que distinguen este tipo de liderazgo.

pesar de esta distinción, las dificultades para diferenciar entre ambos estilos de liderazgo continúan actualmente inconclusas. House abordó el término de LC para describir a personajes como Hitler y Gandhi, distinguiendo entre LC socializado y personalizado, con lo cual el LC personalizado, vuelve a confundirse con la sustancia que conforma el liderazgo transformacional narcicista o liderazgo pseudotransformacional.

No obstante, para fines de la presente investigación, se considerará al LC como un estilo distinto al liderazgo transformacional, cuya principal distinción entre ambos reside en el lazo emocional que el líder carismático forma con sus subordinados (House & Howell, 1992; Cavalli, 1998), independientemente del efecto de crecimiento o debilitamiento de los seguidores, cuya distinción se aborda a través del estudio del LC personalizado y el LC socializado (ver infra Desventajas del Líder Carismático, p. 60).

### 3.3 El Liderazgo Carismático

Retomando el desarrollo histórico a través de las diversas teorías de liderazgo, cuando el concepto de personalidad carismática llegó a un callejón sin salida, la atención se orientó hacia la conducta que podría crear la percepción del carisma, no a las características específicas de la personalidad. Esta ruta resultó más fructífera (Conger, 1991).

De acuerdo a Conger (1991), para que estas conductas induzcan la percepción del carisma debe percibirse su carácter como *relevante* para una situación específica. Si los seguidores no creen que la formulación de la visión estratégica de su líder concuerda con sus propias aspiraciones, probablemente no lo perciban del todo como un líder carismático. Incluso, se ha hipotetizado que “el éxito del líder en atraer y motivar a los seguidores depende de la percepción de los seguidores de una relación entre sus necesidades, creencias y valores, y las características personales del líder” (Bass, Waldman, Avolio y Bebb, 1987; Kanungo y Conger, 1992; Shamir, House y Arthur, 1993; citados en O’Connor, et al., 1995). La dinámica de este proceso se explica mediante la Teoría de la Atribución<sup>3</sup>.

Ahora bien, de acuerdo a Conger (1991) la teoría de la atribución tiene dos implicaciones importantes para el estudio del líder carismático:

---

<sup>3</sup> De manera general, Heider fue el primer autor que abordó el estudio del *proceso atributivo* que, básicamente, consiste en “explicar la tendencia de las personas a buscar las *causas* de los sucesos que ocurren (...) Para ello, es necesario conocer las reglas de la *Psicología ingenua de la Acción*, es decir, reglas de inferencia de sentido común que usan las personas cuando quieren contestar con unas mínimas garantías de verosimilitud al por qué. Sin embargo, es importante hacer notar que, de acuerdo a estas reglas, dos personas pueden interpretar la misma conducta de dos formas completamente distintas, y la razón de esta diferencia es la forma en que cada persona ha usado los elementos de información disponibles (motivaciones, expectativas, familiaridad, valor del estímulo, significado emotivo del estímulo y experiencia del perceptor en relación a la persona percibida; congraciamiento, intimidación y autopromoción de la persona percibida; efectos de orden, ambigüedad y sencillez de la información proporcionada). En resumen, el proceso atributivo comienza, según Heider, con la observación de una conducta y finaliza cuando el observador cree encontrar la causa que la produjo (Morales, 1994, pp. 240 ss).

1. Descubrir qué conducta conduce a percepciones compartidas del carisma en nuestra sociedad.
2. Reconocer que interpretamos la conducta, de acuerdo con nuestras experiencias y situación personales; de tal forma que, lo que una persona podría percibir como visión estratégica, otra podría no percibirlo así.

Lo anterior, enfatiza nuevamente en la importancia que tiene la Psicología social sobre el estudio del LC. A continuación se aborda una teoría práctica e integrada, desarrollada por Robert House y Boas Shamir, a la que se conoce como Teoría del Liderazgo Carismático. Sin embargo, es importante recalcar que no se deben dejar de lado los aportes de la Teoría de la Atribución.

De acuerdo a Shamir, House y Arthur (citados en Kreitner, et al., 1998) el líder carismático hace hincapié en:

“La conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores, y en las expectativas que tiene el líder del auto-sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación”.

Como se puede notar, el párrafo anterior hace alusión a una serie de características que parecen identificar el LC; sin embargo, al igual que cuando se citaron las competencias del líder en general (ver supra, pp. 18 y 20), conviene aclarar que dichos rasgos, no determinan la efectividad de un líder frente a cualquier situación, sino que aumentan la probabilidad de la emergencia del LC ante un contexto histórico y una situación social en particular. Una vez recordado este punto, enseguida se aborda el perfil del LC.

### 3.3.1 Perfil del líder carismático

A lo largo del estudio de este tipo de liderazgo, el apego de los investigadores por identificar ciertas características distintivas de estos transformadores, ha logrado alcanzar un consenso alrededor de los siguientes puntos:

- ❖ Son **agentes del cambio**. Ven las limitaciones de cualquier situación [por su] sentido de insatisfacción con el *statu quo*, son arriesgados (House, 1977; citado por Conger, 1991; y Landy & Conte, 2005).
- ❖ Son **impacientes**: “las cosas deben cambiar y hoy”. Su impaciencia se traduce en acción (Conger, 1991).
- ❖ Su **intolerancia** con el *status quo* desafía la cultura y lo convencional dentro de la Organización, alienando a otros (Conger, 1991).

- ❖ Muestran la capacidad de resolver defectos y motivar el cambio mediante su **visión estratégica** (Conger, 1991). Es decir, producen cambios en las Organizaciones y en sus miembros (House y Howell, 1992; Kanungo y Conger, 1992; Weber, 1947; y Mintzberg, 1982; ambos citados en O'Connor, et al., 1995), articulando una visión para el futuro de la Organización (Sashkin, 1988; citado en O'Connor, et al., 1995).
- ❖ Aunado a la *intolerancia* del líder carismático, la **falta de convencionalismos** es uno de sus sellos distintivos. Sin embargo, algunos carismáticos pueden buscar el cambio y el no-convencionalismo en sí mismos, no por sus propósitos benéficos [sino], cambiando tanto lo bueno como lo malo (Conger, 1991).
- ❖ El **problema** es el **poder**: el carismático no sólo hace que las cosas sucedan, sino que atrae seguidores devotos y logra más y más atención sobre sí. No obstante, es importante mencionar que, los problemas comienzan a surgir a medida que el líder va ganando mayor influencia y comienza a desafiar la alta gerencia (...). Como un organismo extraño en el cuerpo humano, con el tiempo, el líder carismático se verá rodeado cada vez más por anticuerpos que procurarán acabar con él (Conger, 1991). En este punto, House (1977; citado en House y Howell, 1992) señaló una Alta Necesidad de Poder que distingue a los Líderes Carismáticos.
- ❖ **Compromiso Personal** para motivar el cambio organizacional, lo cual requiere persuasión e inspiración (Cavalli, 1998). De manera particular, Conger (1991) señaló que "*para liderar se necesita pasión... ardor, celo, entusiasmo*". Es decir, los líderes carismáticos se caracterizan por un alto grado de Satisfacción Intrínseca (House, 1977; citado por House & Howell, 1992).
- ❖ Maestros **motivadores**, capaces de estimular un profundo sentido de compromiso e impulso en sus subordinados, quienes luego intentarán alcanzar lo aparentemente inalcanzable (Conger, 1991; House & Howell, 1992).
- ❖ **Creatividad e innovación** (House & Howell, 1992).
- ❖ **Poder de discurso**. Muestran una gran capacidad de persuasión, a través del manejo efectivo del lenguaje y su apelación a las emociones de sus seguidores al hacer su discurso significativo para los oyentes. Su oratoria se caracteriza por ser enérgica, hipnotizante y emplear recursos retóricos técnicos como la metáfora, analogía, anécdota, estilos de lengua diferentes, y recursos rítmicos que aseguran un impacto profundo y diverso (emociones, intelecto, imaginación y valores) sobre el compromiso de la audiencia (House, 1977; citado en Conger, 1991; House y Howell, 1992; Lindholm, 1992; Yammarino, 1994, citado en López, 2001, p. 105). Por su parte Weierner (1997; citado en López, 2001) enfatizó la importancia de las señales no verbales del carismático.

Finalmente, López (2001) consideró que el líder carismático es un "creador de significado"; es decir, cuando el líder carismático describe el *statu quo*, está enmarcándolo de tal modo que interpreta la realidad para sus seguidores y, en este intento, puede llegar a distorsionarlo si con ello garantiza el compromiso y motivación. Este "encuadre" es útil a la hora de crear una estructura de justificaciones que sustentan la visión e interpretar acciones específicas, eventos y decisiones a la luz de su significado para el líder y la

misión (Conger & Kanungo, 1988a; en López). Asimismo, Gautschi (1992) citó una serie de características deseables para el liderazgo, algunas de las cuales concuerdan con el perfil del LC antes mencionado.

De forma específica, la Teoría del LC de House (1977; citado en House y Howell, 1992), incluyó una descripción de características de personalidad que teóricamente distingue a los LC de los no LC, y que ha sido soportada por diversos estudios (Smith, 1982; Howell & Higgins, 1990<sup>a</sup>, 1990<sup>b</sup>; Ross & Offerman, 1990; House, Spangler & Woycke, 1991; Roush & Atawer, 1992; todos ellos citados en House & Howell, 1992; Takala, 2005):

1. Alto grado de Autoconfianza (esta característica, junto con la Satisfacción, incluso es citada por Karres, 2006 como un rasgo necesario para cualquier empresario).
2. Alta Habilidad Verbal
3. Alta Necesidad de Poder (Influencia)
4. Fuertes convicciones en la correcta moral de sus creencias
5. Necesidad de ser determinados y persistentes al enfrentar riesgos y obstáculos
6. Expresividad no verbal y habilidad para articular verbalmente
7. Alta Necesidad de Influencia y Satisfacción Intrínseca

Sin embargo, es importante subrayar que, cada dimensión de la conducta carismática -sea visión estratégica, falta de convencionalismo, etc.- tiene que encerrar un sentido en el contexto del que se trata, incluyendo la percepción de los seguidores (Conger, 1991).

Una vez definidos algunos de los rasgos característicos de este tipo de liderazgo, se pueden abordar algunos de los modelos que han tratado de explicar, cómo es que tiene lugar este proceso entre el líder carismático y sus seguidores. Ahora bien, como se ha venido recalando a lo largo del presente trabajo, los rasgos no determinan la efectividad del líder, puesto que entran en juego otras variables, como el contexto social e histórico de la época; y es así como, entre los diversos intentos por comprender la relación entre estas variables que da lugar al fenómeno del LC, a continuación se abordan sus principales modelos de estudio. Sin embargo, antes de dar paso a este tema, conviene tratar la Medición de este fenómeno, pues la mayoría de los instrumentos empleados han emergido del desarrollo de dichos modelos de LC.

### 3.3.2 Medición del Liderazgo Carismático

Generalmente, los instrumentos más empleados en la medición del LC, han sido el Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.; Kleinman, 2004) desarrollado por Bass en 1985 (López y Morales, 1999; López, 2001); y el Leader Behavior Description Questionnaire, forma 12 (LBDQ-XII; Stogdill, 1963 en Pool, 1997; y en Packard & Kauppi, 1999).

Si bien, en E.U. el uso del M.L.Q. y el LBDQ-XII como instrumentos de medición para el estudio del LC es ampliamente aceptado, actualmente en México se carece de un instrumento con tal aceptación para el estudio de dicha variable. Sin embargo, la importancia de su impacto dentro del ámbito organizacional y social se ha ido aceptando paulatinamente dentro del campo; por ello, los intentos por desarrollar instrumentos confiables y válidos que brinden una herramienta, que facilite el estudio del LC, comienzan a vislumbrarse. En esta investigación, se ha empleado como apoyo para la medición del LC, el Instrumento de Evaluación del Liderazgo Carismático: EMELC. Dicho instrumento ha sido desarrollado por Uribe y cols. (en proceso) aplicándolo a población mexicana, en un intento por proveer de sólidas herramientas la investigación nacional.

Sin embargo, también relativo al aspecto de la medición, es importante considerar, como lo hacen Smith y Perterson (1990; en López & Morales, 1999) con relación al M.L.Q., que se puede estar midiendo más percepción de liderazgo que liderazgo real, por lo que se hace necesario proponer en investigaciones futuras instrumentos alternativos de estudio. Este punto es de especial consideración, sobretodo cuando López (2001) señala que “es mucho más importante la atribución del carisma que la posesión de ciertas características, produciéndose una relación entre las conductas manifestadas por los líderes carismáticos, la atribución del carisma y los efectos que tiene el líder sobre el rendimiento de los seguidores”.

### 3.3.3 Modelos del liderazgo carismático

Con relación a los modelos del LC, es menester comenzar citando el modelo de House (1977; citado en Muchinsky, 2002; y en Landy & Conte, 2005), quien propuso una teoría del LC basada en el concepto de carisma, sobre la cual se fundamentan la mayoría de los investigadores de este fenómeno.

De acuerdo a esta teoría, los líderes carismáticos transforman a sus seguidores al inducir cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal (basado en Shamir, House & Arthur, 1993; y House & Shamir, 1993; citados en Kreitner, 1998) formando un lazo fuertemente emocional (House, 1977; citado en Landy & Conte, 2005; Cavalli, 1998).

Al respecto, Kreitner, et al., (1998) dividen la conducta del líder carismático en tres conjuntos de conducta, los cuales también son identificados por otros autores como Yukl (1998) y Conger (1991); sin embargo, cabe mencionar que tales clasificaciones se han realizado con base en el modelo propuesto por House:

#### Primer Conjunto

1. Establecer una visión común acerca del futuro, realista, creíble y atractivo para la Organización.

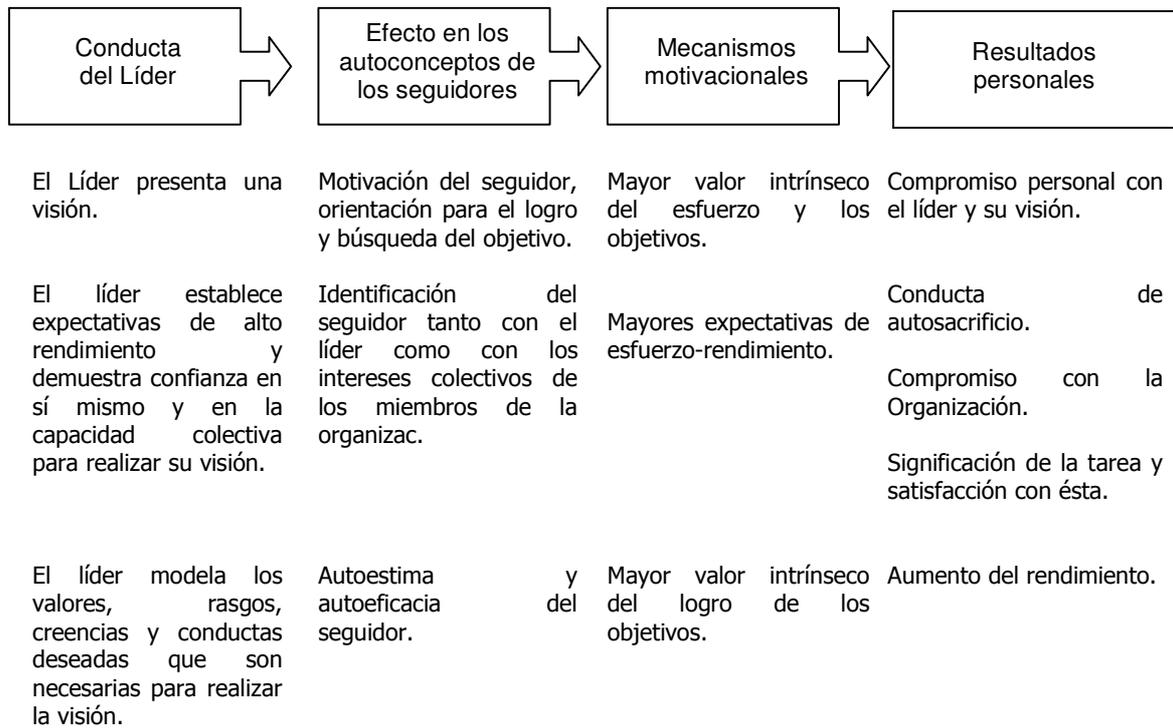


Figura 3.1 Proceso del Liderazgo Carismático, de acuerdo a la teoría de House.

NOTA: Tomado de Conger, (1991) El Líder Carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos (Trad. Hoyos Olier E.) Colombia: Mc Graw-Hill.

### Segundo Conjunto

1. Crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad.
2. Necesitan expresar en forma pública su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos.

### Tercer Conjunto

1. El propio líder se constituye en modelo de roles, valores, rasgos, creencias y conductas, necesarios para hacer realidad su visión.

De forma similar, Conger (1991) sugirió las siguientes etapas o conductas como distintivas del proceso del líder carismático. No obstante, el autor señala que estas etapas, como cualquier otro modelo, son una simplificación drástica de lo que es, en realidad, un proceso complejo e interactivo entre el líder, el equipo administrativo, la Organización y el entorno.



Figura 3.2 Modelo del proceso de Liderazgo Carismático, según Conger

NOTA: Las características contenidas en los recuadros inferiores a cada etapa del proceso, contienen las conductas que, de acuerdo a Conger, distinguen al líder carismático de otro tipo de líderes.

Adaptado de Conger, (1991) El Líder Carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos (Trad. Hoyos Olier E.) Colombia: Mc Graw-Hill.

Es importante destacar que, con relación a la segunda etapa, Conger (1991) apuntó lo siguiente:

“Presentando a sus seguidores objetivos utópicos, el líder proporciona un sentido de enorme desafío y motivación para el cambio. Puesto que la visión es una perspectiva compartida por los seguidores y promete satisfacer sus aspiraciones, tiende a ser muy aceptable a pesar de su distanciamiento radical de la situación presente” (ver también capítulos 4 y 5).

Posteriormente, Conger y Kanungo (1994; en López, 2001) reformularon el modelo y consideraron que las segunda y tercer etapas podían resumirse en una sola. Así, las conductas de los líderes carismáticos pueden analizarse a lo largo de tres estadios:

1. Carisma y sensibilidad al ambiente
2. Carisma y visión del futuro, formulación y articulación de la visión
3. Consecución de la visión

No obstante, otros autores como Sashkin (1988; en López, 2001) pusieron todo el énfasis en la visión. House (1977) y House, et al. (1991; citados en Kirkpatrick & Locke, 1996) apuntaron que una visión incluye varios sub-componentes tales como las altas expectativas de desempeño, y la confianza inculcada en la habilidad de los seguidores para desarrollar la visión.

De tal forma que, una visión puede mostrarse efectiva por:

1. Abordar necesidades y valores de los seguidores (House, 1977; citado en Kirkpatrick & Locke, 1996)
2. Discrepar notablemente del *status quo*, pero aún dentro del rango de aceptación, y así desafiar a los seguidores (Conger & Kanungo, 1987; citados en Kirkpatrick & Locke, 1996).
3. Dirigir su atención hacia los resultados deseados (en este estudio, calidad) y lejos de los indeseados o aspectos irrelevantes de desempeño (cantidad, en este estudio; Kouzes & Posner, 1987; Locke, et al., 1991; citados en Kirkpatrick & Locke, 1996).

Por otra parte, los líderes carismáticos utilizan en particular dos tácticas para congraciarse con su audiencia: satisfacer los estereotipos positivos y crear una imagen de exclusividad (que, sin embargo, puede constituirse en una desventaja para el resto de la Organización) (Conger, 1991; Lindholm, 1992; Cavalli, 1999).

Ahora bien, cada uno de los rasgos de conducta descritos están interrelacionados unos con otros; es decir, toda la *gama de conductas* descrita, es la que distingue a los líderes carismáticos de otros líderes. La diferencia entre los líderes carismáticos y los no carismáticos, es la *variedad, intensidad y pertinencia* de los tipos de conducta descritos (Conger, 1991).

Finalmente, cabe resaltar la importancia que la visión toma dentro del modelo propuesto por Conger (1991) y, en general, dentro de la Teoría del LC.

La visión es la característica primordial del líder carismático, mientras que el resto de las conductas son medios para comunicar y alcanzar dicha visión. De tal forma que, la visión funge como principio organizativo o guía para la toma de decisiones (estratégica) de cada día en la Organización. No obstante, hasta este punto, parece que aún no queda claro qué es lo que distingue la visión del líder carismático, de las visiones planteadas por otro tipo de líderes y empresarios.

Conger (1991) señaló que la visión del líder carismático, además de su sencillez, “proporciona una amplia perspectiva del propósito de la Organización (...) la visión comprende *metas abstractas*”. Es decir, un líder carismático en su visión habla de recompensas de bajo orden (ingresos, títulos), pero da mucho mayor énfasis a las

necesidades de alto orden, incorporando a los objetivos idealizados de la Organización, el *sentido del Yo del empleado*, engrandeciendo el marco de su contribución y el valor de lo que hacen. La visión es producto de la experiencia y las capacidades personales del líder, en combinación con un conjunto de oportunidades.

Otro de los aspectos que contribuye a la imagen que los seguidores atribuyen al líder carismático es su historia de vida (como mencionan más adelante O'Connor, et al., 1995). A este respecto, vale la pena mencionar la investigación que realizaron Yorges, Weiss & Strickland (1999), quienes con base en las más recientes teorías del LC, buscaron confirmar si aquellos líderes, quienes aparecen como dispuestos a soportar cualquier dificultad con el fin de expresar sus creencias, son percibidos como más carismáticos e influyentes, en comparación con líderes que no encuentran ningún obstáculo en su camino. Dicha hipótesis fue confirmada por los investigadores, quienes además señalan que, dicha atribución de carisma e influencia fue mediada por las atribuciones hechas acerca de los líderes sobre los motivos que los impulsan.

Tabla 3.1

Comparación entre la Teoría del LC de House de 1976, y sus revisiones actuales.

Teoría del LC de House de 1976	Revisiones Actuales
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Basada en la Teoría de Weber, y la investigación en liderazgo y motivación.</li> <li>2. Alta necesidad de poder</li> <li>3. Alta auto-confianza</li> <li>4. Convicción en sus creencias e ideales</li> <li>5. Usan tácticas de impresión para aparecer como competentes y dignos de confianza</li> <li>6. Articulan una visión con metas ideológicas importante para los valores de los seguidores</li> <li>7. Comunican altas expectativas y muestran confianza en que sus seguidores serán capaces de lograrlas</li> </ol>	<p>Distingue entre LC Socializado y LC Personalizado</p> <p>Shamir, House y Arthur (1993; en Yukl, 1993) proponen una versión de auto-concepto de la teoría para explicar más claramente cómo los líderes carismáticos transforman a los seguidores y activan el proceso motivacional que, probablemente, produce un desempeño excepcional</p>
Carece de una explicación satisfactoria sobre el proceso a través del cual el líder es capaz de influir en los seguidores profundamente y motivarlos a trascender sus propios intereses en beneficio de la Organización.	
Se enfoca en un proceso de Influencia Diádica	Proceso colectivo
No incluye aspectos relevantes del líder carismático descubiertos en investigaciones posteriores tal como el auto-sacrificio del líder y el uso de estrategias poco tradicionales y conductas no-convencionales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación Social</li> <li>2. Internalización</li> <li>3. Auto-eficacia individual</li> <li>4. Auto-eficacia colectiva</li> </ol>
Crisis	No es necesaria una crisis para que el LC ocurra.

Sin embargo, antes de dar paso al siguiente apartado, es importante mencionar que la Teoría de House de 1976 ha sufrido una serie de cambios y modificaciones, producto de una gran investigación alrededor de la misma (ver Tabla 3.1; Yukl, 1993). No obstante,

las discusiones alrededor del fondo teórico que sustenta dicha teoría, aún continúan siendo objeto de divergencia por parte de los investigadores del LC, particularmente con relación a la distinción entre las condiciones necesarias para la emergencia y el mantenimiento del LC.

#### 3.3.4 Efectos en los seguidores

Ahora bien, continuando a través del proceso del LC, otro de los factores en juego dentro del fenómeno es el efecto que el líder tiene sobre los seguidores; como muestra la Figura 3.1, los líderes carismáticos influyen en tres aspectos del auto-concepto que el seguidor tiene (ver infra, capítulo 5):

1. Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y la consecución de objetivos.
2. Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones, y con los intereses colectivos de todos los empleados.
3. La autoestima y auto-eficacia del seguidor se ven realizadas por la conducta del líder carismático.

Por el contrario, los auto-conceptos de los seguidores se ven afectados negativamente por un LC destructivo (Hymowitz & Stern, 1993; citados en Kreitner, et al., 1998).

En general, la admiración al LC y el deseo de identificación e imitación son influencias poderosas sobre los seguidores (Bass, 1988; en López, 2001, p. 108) que provocan sentimientos intensos de amor de los que quieren identificarse, esto supone obediencia voluntaria, confianza, apego y cohesión (Kets De Vries, 1988, Behling y McFillen, 1996; citados por López). De acuerdo a House (1977; en López, 2001) produce también un alto grado de lealtad, compromiso y devoción al líder, identificación con él y su misión, emulación de sus valores, alto grado de confianza y corrección moral de su creencia generando un compromiso con los objetivos del grupo que perciben como propios.

Sobre este tema, se han realizado diversas investigaciones. Como se ha venido mencionando, varios autores coinciden en aceptar que una de las técnicas del líder carismático es predicar con el ejemplo, a tal grado que este se convierte en modelo a seguir para sus seguidores; aunado a ello, todos los autores consultados en esta investigación, coinciden en el hecho de que el líder carismático establece una relación emocional con sus subordinados.

Con relación a este tema en particular, Cherulnik, et al. (2001), llevaron a cabo dos estudios para probar que el LC, caracterizado por su expresividad no verbal e inmediata, puede conducir, por medio del contagio emocional, a la imitación de las conductas no verbales del líder. Dicha hipótesis se comprobó a través de la simulación de un discurso de campaña por parte de estudiantes, quienes desempeñaron el rol de líderes carismáticos (con más número de sonrisas, y una atención visual más frecuente y prolongada hacia la audiencia), y líderes no carismáticos en un Primer Estudio. Mientras

que, en el Segundo Estudio, Cherulnik y sus cols. emplearon a los estudiantes como observadores de más o menos conductas carismáticas sobre las respuestas que exhibieron el presidente Clinton y el ex-presidente Bush durante su primer debate televisado en 1992. En ambos estudios se obtuvieron resultados similares, que confirmaron la hipótesis de los investigadores y contribuyen al fundamento de la teoría revisada.

A continuación, en el siguiente apartado se plantea una pregunta que, de acuerdo a la forma como se inicia un proceso, pareciera que debió comenzarse por este punto. Sin embargo, el análisis de la personalidad del líder, es un tema que se aborda someramente bajo el nombre del perfil del líder carismático. Enseguida, se han citado solamente algunos de los autores que dan sustento al estudio de este aspecto del proceso.

### 3.3.5 ¿Por qué el individuo quiere convertirse en líder?

House y Singh (1987; citados en Landy & Conte, 2005) dependiendo del trabajo de McClelland (1975, 1979, 1982, 1985; citado por Muchinsky, 2002; y en Landy & Conte, 2005), concluyeron, al respecto, que las personas que aspiran a posiciones de liderazgo tienen un motivo de alto poder junto con una alta inhibición de actividad y necesidades de baja afiliación. House & Howell (1992) llegaron a resultados similares, al tratar de diferenciar las características que distinguen a los líderes carismáticos socializados de los personalizados (ver infra Desventajas del líder Carismático, p. 60). De acuerdo con McClelland, las personas aprenden que el ejercicio del poder, o control sobre los demás o sobre el ambiente, es muy grato: el motivo de poder. Para reproducir ese sentimiento placentero, la gente busca oportunidades adicionales para ejercer el control. Cabe aclarar que, la *inhibición de alta actividad* es el término psicológico usado para describir a una persona que no es impulsiva; mientras que, la *necesidad de baja afiliación* significa que la gente no tiene un gran deseo de aprobación o contactos con los demás, lo que permite al individuo, “permanecer socialmente distante de los subordinados y por tanto ser más objetivo respecto a la distribución de los recursos, delegación y disciplina”. Pero, Landy y Conte, no se muestran satisfechos con esta conclusión y apuntan que es obvio que existen otras bases motivacionales para desear ser líder.

Como se puede ver, aún quedan muchos aspectos por investigar en torno al tema del LC; los modelos que sugieren una forma en la cual se lleva cabo este proceso de interacción bidireccional, aún resultan inconclusos. A pesar de ello, se da término a esta parte de la investigación teórica, para pasar a otro aspecto de interés con relación a esta primer variable de estudio: las desventajas del líder carismático.

### 3.3.6 Desventajas del líder carismático

Desde una perspectiva general, Weber pensaba que la racionalización haría desaparecer el carisma (Bryman, 1993 p. 293); sin embargo, las revelaciones carismáticas a lo largo de la historia mundial se han mostrado cada vez más deformes y fanáticas (por ejemplo: Hitler, Jim Jones, Charles Manson). Tales excesos del carisma actual reflejan la ineptitud del sistema social para satisfacer necesidades humanas fundamentales de

comunidad (Lindholm, 1992). Asimismo, tales necesidades humanas permanecen en el hombre, incluso en su trabajo, en donde las desventajas del LC pueden trasladarse.

Conger (1991) menciona que, entre las principales desventajas que puede presentar el líder carismático, se encuentran:

1. Su tendencia a alienar a otros miembros de la Organización
2. Su tendencia a cultivar el sentirse como alguien especial entre los miembros de su unidad operativa; lo que, con frecuencia, se acompaña de la *desvalorización* de los miembros de otras partes de la Organización.
3. Con relación a su estilo de administración, tienden a ser autocráticos e informales
4. Crean una dependencia total del seguidor / subordinado hacia ellos
5. Síndrome del "*Chico Dorado*" (idealizar-devaluar)
6. Descuidan detalles y los delegan a otros.

Al líder le encanta ser el centro de atención y no le gusta compartir su alta visibilidad. Por último, cuando el líder carismático se va, se crea un vacío de liderazgo (Bryman, 1993, p.298).

Aunado a lo anterior, Conger (1991) coincidió con otros autores en que, el fracaso de la visión estratégica, generalmente, se debe a la intromisión de los propósitos personales del líder o sus errores de percepción. Incluso, el esfuerzo de los líderes personalizados por ganar devoción y compromiso de los seguidores puede convertirse en tiranía creadora de dependencia y sumisión (O'Connor & cols., 1995)

Asimismo, Hogan, Raskin y Fazzini (1990; citados en Muchinsky, 2002) se percataron de que, en realidad, a pesar de los múltiples beneficios, el LC tiene una *zona oscura*.

Por su parte, Musser (1987) realizó una descripción de las diferencias entre los carismáticos positivos y negativos, en términos de si inculcaban compromiso en las metas ideológicas o en sí mismos. Dichas características coinciden con el punto de vista asumido por House y Howell (1992), al distinguir entre LC personalizado y LC socializado. Asimismo, Weierter (1997; en López, 2001) consideró que los efectos del líder sobre el seguidor dependerán del tipo de relación carismática (socializada - personalizada) que se establezca entre ellos. En cuanto a Bass (1998; en López), este autor afirmó que el verdadero líder transformacional es el socializado mientras el líder personalizado es, en realidad, pseudotransformacional buscando únicamente su bien personal a través de su apariencia transformacional.

Con relación a esta distinción dentro del LC, de acuerdo al estudio histórico realizado por O'Connor, et al. (1995), se identificaron los siguientes aspectos como distintivos de los Líderes Carismáticos Personalizados y los Socializados (ver Tabla 3.2).

Con respecto a los resultados inciertos, resultan de interés los hallazgos encontrados por De Hoogh, et al. (2004), en los Países Bajos, donde sus observaciones revelaron que la relación entre LC y desempeño perceptual fue mucho más fuerte bajo

condiciones de un ambiente de incertidumbre, en comparación a un ambiente de certeza. Los resultados de este estudio se retoman más adelante en el capítulo 5 Liderazgo Carismático y Satisfacción Laboral.

Tabla 3.2

Rasgos que distinguen a los LC personalizados de los LC Socializados, según el estudio realizado por O'Connor, et al. (1995)

Liderazgo Carismático	Liderazgo Carismático Socializado	Liderazgo Carismático Personalizado
	Menos agresividad y más morales	Más agresivos y menos morales
Resultados Inciertos	Bajo	Alto
Necesidad de Poder	Alto	Bajo
Objetos de creencia	Baja	Alto
Temas de Vida Negativos	Baja	Alto
Narcisismo	Baja	Alto
Miedo	Baja	Alto
Auto-regulación	Alta	Bajo

Retomando el estudio de O'Connor, et al. (1995), estos hallazgos coinciden con los resultados obtenidos por House y Howell (1992). En este segundo estudio, se llevó a cabo una revisión de la investigación relevante para cuatro rasgos que, teóricamente, distinguen al LC Socializado del LC Personalizado.

Tabla 3.3

Rasgos de Personalidad que distinguen a los LC Personalizados de los LC Socializados, de acuerdo al estudio realizado por House y Howell (1992).

Liderazgo Carismático Socializado	Liderazgo Carismático Personalizado	De acuerdo a
Alta Necesidad de Poder	Alta Necesidad de Poder	Leadership Motive Pattern (LMP) McClelland
Baja Necesidad de Afiliación	Baja Necesidad de Afiliación	
Alta Actividad de Inhibición	Baja Actividad de Inhibición	
Bajo en Maquiavelismo (teóricamente)	Alto en Maquiavelismo	Medidas Adicionales de House y Howell
Bajo en Narcisismo	Alto en Narcisismo	
Bajo en Autoritarismo	Alto en Autoritarismo	
Altas Expectativas de Eficacia	Bajas expectativas de Eficacia	
Alta Autoestima	Baja Autoestima	
Locus de Control interno	Locus de Control externo	

A partir de sus resultados, los autores concluyeron que los rasgos de personalidad de Necesidad de Poder, Inhibición de Poder, Maquiavelismo, Autoritarismo, Narcisismo, Autoestima y locus de Control, son rasgos que distinguen a los LC Socializados de los Personalizados con gran probabilidad (ver Tabla 3.3). Por lo cual, los Líderes Carismáticos pueden ser identificados y seleccionados con base en evaluaciones psicológicas; y, por otra parte, el entrenamiento de líderes, esfuerzos del desarrollo de directivos, el rol modelado por líderes, debe ser designada con la consideración dada a los rasgos de personalidad de los individuos implicados.

Adicional a este estudio, House y Shamir (2005) llevaron a cabo una investigación teórica, en donde analizaron el papel de los seguidores en el proceso del LC. Específicamente, estos autores, haciendo hincapié en su distinción entre líderes carismáticos socializados y personalizados, presentan una serie de proposiciones generales acerca de la forma en la cual el auto-concepto de los seguidores puede determinar el tipo de relación carismática que estos establecen con el líder en diferentes momentos del proceso (si bien, esta investigación no se encuentra directamente relacionada con el tema de la presente investigación, se menciona ya que, además de constituir un fundamento a teorías como la de Freud o la Psicología de Masas, constituye una continuidad del tipo de investigación que, autores como House y Howell, han venido realizando sobre el LC). Por medio de este tipo de estudio, los autores pretenden delinear las implicaciones de sus proposiciones y sugieren la extensión teórica sobre esta misma línea.

Sin embargo, es necesario señalar que dichos estudios no han sido realizados en población mexicana, lo cual debe considerarse como una limitante para generalizar dichos resultados a nuestro país. Por ello, resulta realmente relevante mencionar el estudio de tipo exploratorio-descriptivo, llevado a cabo por Peñaloza (2004), quien empleó la Técnica de Redes Semánticas Naturales, con el fin de determinar el significado psicológico del LC e identificar las conductas de éste en 120 sujetos mexicanos. A partir de los estudios de House y Howell (1992) y O'Connor, et al., (1995), mencionados anteriormente, se eligieron 10 características vinculadas al concepto de líder carismático, a partir de las cuales se identificaron las redes semánticas correspondientes a cada rasgo (ver Tabla 3.4).

De acuerdo a Peñaloza (2004), las mujeres mostraron un Núcleo de Red más amplio en relación con los varones, lo que indica que sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir. Asimismo, este estudio permite afirmar que, es probable que los resultados de O'Connor y House & Howell sean generalizables a población mexicana. Sumado, a lo dicho hasta este momento, en cuanto a las diferencias entre poblaciones, vale la pena hacer referencia brevemente al proyecto GLOBE, cuyos resultados sobre las características universales para el LC, son particularmente relevantes para el presente estudio (ver infra cap. 5).

Para enfatizar las diferencias entre ambas poblaciones, Peñaloza (2004) mencionó el estudio realizado por Espinosa y Pérez en 1994; en donde los autores identificaron una

serie de valores y elementos relevantes para la cultura mexicana. En torno a este estudio, Peñaloza señaló la importancia de cuestionarse si realmente, a través de los valores de *conformidad* que se aprende a través de la familia, *pasividad* a través del sistema educativo prevaleciente y *resignación* a través de la religión, se están creando líderes sólidos y eficientes. A esta cuestión, vale la pena añadir una segunda pregunta ¿son estos rasgos característicos de los seguidores de líderes carismáticos, que podrían distinguirnos como un pueblo que se somete a un orden superior, más que ser los creadores de una dirección propia?

Aún cuando esto plantea una cuestión interesante, continúa sin respuesta, por lo que a partir de ella podría desprenderse una línea de investigación fructífera en México. Sin embargo, recapitulando sobre las desventajas del líder carismático en general, los investigadores del LC reconocen la existencia de ciertas consecuencias negativas ante la presencia del líder, optando por denominar este tipo de liderazgo como Personalizado y enfatizando la importancia de su estudio, con el objetivo de evitar su surgimiento.

Por otra parte, varios autores coinciden al señalar que, la tendencia de los estudios sobre el LC ha enfatizado sobre un rango bastante restringido de temas que, aunque son muy importantes, han hecho de lado ciertos aspectos de las investigaciones organizacionales (Bryman, 1993). Si bien, este último punto no es una desventaja propia del LC, si lo es para la comprensión del estudio del fenómeno, aunque es importante aclarar que, actualmente, ya se han hecho ciertos intentos por tomar en cuenta aquellos temas que, en cierto momento, fueron descuidados (O'Connor, et al., 1995; McCann, 1997; Bass, 1999; Beyer, 1999).

Tabla 3.4

Características de LC en una muestra de mexicanos, de acuerdo al estudio realizado por Peñaloza, 2004.

Características del LC	LCS vs LCP
a Incertidumbre de Resultados	LC Socializado
ab Necesidad de Poder	LC Personalizado
b Objetos de Creencia	LC Personalizado
b Narcisismo	LC Personalizado
Miedo	LC Personalizado
b Autorregulación	LC Socializado
b Asertividad prosocial	LC Socializado
Temas de vida negativos	LC Personalizado
b Autoritarismo	LC Personalizado
Valores Universales	LC Socializado

NOTA: LC se refiere a Liderazgo Carismático, cuya distinción entre LC Personalizado y LC Socializado, se obtuvo a partir de la carga afectiva (positiva, negativa o neutral) que se atribuyó a cada característica.

- a. Son las características de LC cuyos resultados no coincidieron con los estudios de House y Howell (1992), y O'Connor, et al. (1995).
- b. Son las características de LC que se vincularon directamente con el concepto de líder o liderazgo.

De manera similar, otra desventaja con la que se topa el estudio del LC en los ambientes organizacionales, fue señalada por Weber en tres puntos (Conger, 1993; en López, 2001):

1. El líder carismático como tal es elegido no impuesto; y esto último es lo que ocurre en la mayoría de los negocios.
2. Los líderes carismáticos emergen de los márgenes de la sociedad, mientras que en las organizaciones surgen de instituciones racionales-legales existentes.
3. Se enfatiza el carácter anti-económico de la regla (ya que la economía pertenece a la estructura de dominación y burocracia), si bien admite que puede haber espacio en la economía para carisma

Estas implicaciones deben ser tomadas en cuenta para los líderes carismáticos en negocios, las cuales tienen que ver con diferencias en la relación líder-seguidor (al ser impuestos) y líder-institución (proveniente de la relación económica). Por lo que se presupone que los niveles de devoción serán menores y la cualidad de revolución, inestabilidad y carácter informal no será tan grande como la descrita por Weber (López, 2001).

En general, es importante subrayar que, si bien otros tipos de líderes pueden reunir ciertas características distintivas del carisma, los llamados *líderes carismáticos* son capaces de lograr un cambio radical en las Organizaciones que un líder ordinario es incapaz de inducir, por ello Conger (1991) se refirió a ellos como “una poderosa fuerza que, sino se maneja adecuadamente, puede crearle serios problemas a las Organizaciones y a sí mismos”.

A manera de síntesis, el estudio del LC se ha centrado en las características individuales del líder avanzando hasta un enfoque centrado en el proceso del fenómeno. De acuerdo a López-Zafra (en De Quijano, 2001), al hablar del primero se distinguen entre las características de personalidad que hacen diferentes a los líderes frente a quienes no lo son, luego habla de aspectos físicos y luego de atribuciones realizadas por los observadores. Este último punto parece apartarse propiamente de las “características del líder” para conectar con la mencionada perspectiva de “proceso”.

Finalmente, con este capítulo se concluye la revisión teórica alrededor del LC como una de las principales variables de este estudio, para dar paso a un segundo fenómeno de interés: la Satisfacción Laboral (SL). A lo largo del capítulo 4, se aborda una breve revisión histórica sobre la SL, enseguida se mencionan las principales teorías motivacionales sobre

las cuales se ha basado su estudio, enlazándose constantemente con un fenómeno de especial interés para la Psicología social: las actitudes. Con base en este marco teórico previo, se trata de brindar una definición formal sobre la SL y, se continua hablando de su estudio en relación con otras variables, los distintos instrumentos de medición que se han desarrollado para sistematizar el constructo, y la relación SL y liderazgo, con el objetivo de abrir paso al último capítulo teórico, en donde se aborda de forma directa el problema de estudio de esta investigación: la relación entre el LC y la SL.

#### 4. Satisfacción Laboral

Abordar este segundo tema de investigación no ha sido tarea fácil para la Psicología, a pesar de que la mayoría de los autores coinciden en que, el estudio de la Satisfacción Laboral (SL) inició a partir de las investigaciones en la Western Electric Company de Hawthorne, durante los años 20. De acuerdo a Muchinsky (1994), a partir de estos estudios cambiaron las variables a estudiar por los psicólogos, ya que variables económicas y estructurales comenzaron a ser menos importantes, haciéndose hincapié hacia el ambiente social de los trabajadores y sus actitudes individuales.

No obstante, en 1932 la SL no se encontraba aún en los listados de los libros de texto de Psicología industrial (Viteles, 1932; citado en Landy & Conte, 2005). Fue entre los años 1935 y 1955 que, la investigación sobre SL fue muy activa, principalmente porque se pensaba que esta se vinculaba con el descontento laboral (huelgas) y la productividad. De acuerdo a Griffin y Bateman (1986; citados en Rodríguez, 1998), el número de publicaciones realizadas con algún aspecto de la SL, seguramente superó las cuatro mil.

Posteriormente, a fines de la década de 1950, se llevaron a cabo dos revisiones de investigaciones que llegaron a conclusiones muy diferentes. Brayfield y Crockett (1955; citados en Landy & Conte, 2005) concluyeron que había muy poca evidencia de la relación entre la satisfacción y el desempeño. En contraste, Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957; citados en Landy & Conte, 2005) concluyeron que existe una relación entre la satisfacción y algunas conductas laborales, como el ausentismo y la rotación. Esto permitió la introducción de las primeras teorías modernas sobre la SL.

Sin embargo, antes de abordar directamente el estudio de la SL como *una actitud de los empleados hacia diversos aspectos de su trabajo*, es necesario citar algunas teorías de la motivación humana y, aclarar de forma general cómo estas variables se relacionan.

Con relación a este vínculo, entre SL y motivación, de acuerdo a Landy & Conte (2005) resulta casi obvio. Por lo general, se ha pensado que la motivación tiene relación con estados hedonistas, y ya que los estados de satisfacción e insatisfacción son similares a las expresiones de placer o de sufrimiento, las expresiones de satisfacción seguirán dando sentido a los estados motivacionales. Por su parte, Chiavenato (2001) señala que para comprender qué motiva el comportamiento, es necesario el conocimiento de las necesidades humanas.

De este modo, a partir del desarrollo de las teorías de relaciones humanas, todo el acervo de las teorías psicológicas sobre la motivación humana pasó a ser aplicado a la empresa. Básicamente, a partir de la Teoría de Campo de Kurt Lewin (1939; citado en Chiavenato, 2001), se comprobó que todo comportamiento humano es motivado; que la motivación, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades. De allí surge el concepto de *ciclo motivacional* (ver Figura 4.1).

De manera general, el estudio de la motivación ha evolucionado al paso de del tiempo. Inicialmente, la persona era concebida como *máquina-homo economicus* (el segundo término es empleado dentro de la teoría Clásica de la Administración). Posteriormente, la Teoría de la motivación, a raíz de los experimentos de Elton Mayo en Hawthorne, buscó explicar el comportamiento de las personas considerando que “el hombre es motivado no [solo] por estímulos económicos y salariales, sino [además] por recompensas sociales, simbólicas y no materiales (Chiavenato, 2001)”. Dentro de esta perspectiva, los primeros investigadores no especificaron cuáles podrían ser estas necesidades, pero Herzberg sí lo hizo (como se ve más adelante en la Teoría de dos factores de Herzberg).

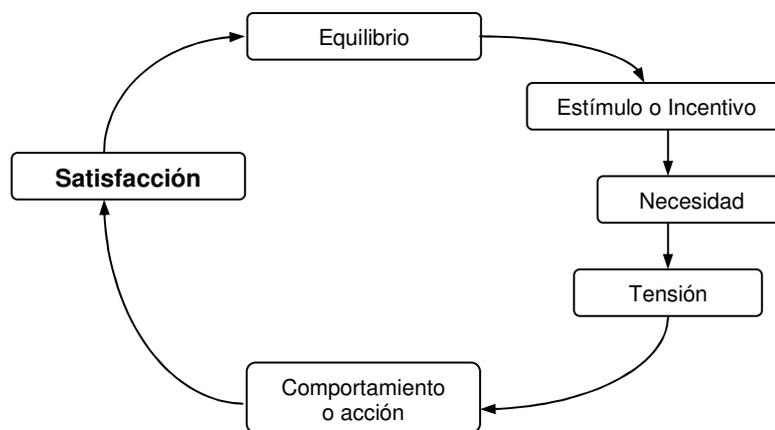


Figura 4.1 Etapas del ciclo motivacional implicadas en la satisfacción de necesidades.

NOTA: Tomado de Chiavenato (2001) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª Edición; Trad. Villamizar German A.) México: McGraw-Hill. pp. 147

A continuación, para ampliar la comprensión sobre el papel de la motivación del hombre, alrededor del concepto de SL, se citan brevemente las teorías más importantes sobre motivación humana que han sido desarrolladas por diversos teóricos a lo largo del tiempo.

#### 4.1 Teorías de la Motivación

##### 4.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow

De acuerdo con Maslow (1954; citado en Chiavenato, 2001; y en Davis & Newstrom, 2003; 1987; citado en Muchinsky, 2002) las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo a su importancia (ver Figura 4.2).

Maslow, supuso los siguientes puntos con relación a su teoría:

- ❖ Las necesidades que no son satisfechas dominan y determinan la conducta.
- ❖ Un individuo tiende a satisfacer, sistemáticamente, sus necesidades comenzando por la más básica y ascendiendo en la jerarquía.
- ❖ Las necesidades básicas tienen prioridad sobre aquellas de mayor importancia en la jerarquía.

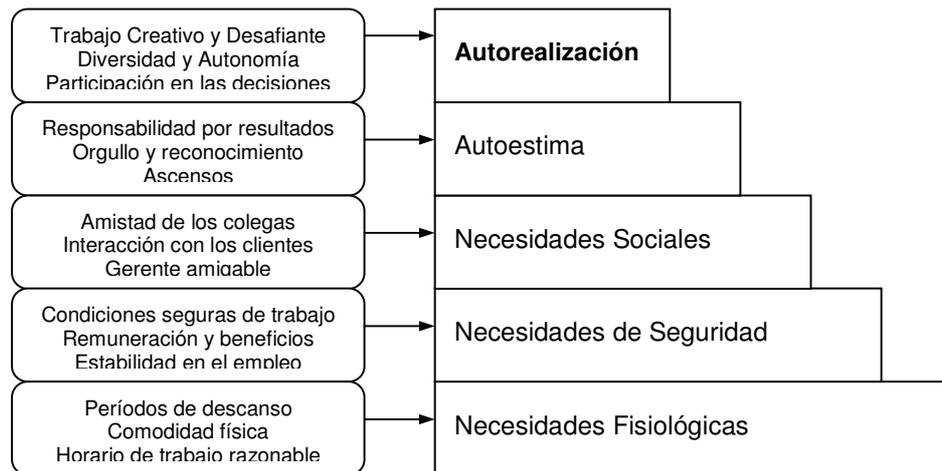


Figura 4.2 Jerarquía de las necesidades humanas y medios de satisfacción, según la teoría de A. Maslow

NOTA: Adaptado de Davis & Newstrom (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. (11ª Edición; Trad. Núñez Ramos A.) México: McGraw-Hill. pp. 126; y de Chiavenato (2001). Introducción a la Teoría General de la Administración (5ª Edición; Trad. Villamizar German A.) México: McGraw-Hill. pp. 577

Sin embargo, Chiavenato (2001), Muchinsky (2002), y otros autores han coincidido en que la mayoría de las investigaciones no han llegado a confirmar científicamente la teoría de Maslow, e incluso algunos estudios la han invalidado.

#### 4.1.2 Teoría de dos factores de Herzberg

Una segunda teoría de la motivación, fue desarrollada por Frederick Herzberg (1966; citado en Rodríguez, 1998; en Chiavenato, 2001; Davis & Newstrom, 2003; y en Landy & Conte, 2005), quien propuso que la SL era resultado de:

1. Características Intrínsecas del Puesto, que satisfacen las *necesidades de "motivación"*. Su ausencia provoca insatisfacción, y su presencia provoca satisfacción.
2. Características Extrínsecas del Puesto, que satisfacen las *necesidades "higiénicas"*. Su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia no provoca satisfacción.

A grandes rasgos, las necesidades de motivación se refieren al contenido del puesto; mientras que las necesidades higiénicas básicamente apuntan al contexto del puesto. Asimismo, para proporcionar motivación continua en el trabajo, Herzberg propuso el “*enriquecimiento de tareas*”.

Finalmente, Chiavenato (2001) mencionó que las teorías de Maslow y Herzberg presentaron ciertos puntos de coincidencia que permiten formar un cuadro más amplio y variado sobre el comportamiento humano. Fundamentalmente, los factores higiénicos de Herzberg se corresponden con las necesidades primarias de Maslow (fisiológica, de seguridad, y algunas sociales); en tanto que los factores motivacionales refieren a las necesidades secundarias (sociales, autoestima y autorrealización). Sin embargo, tanto el sustento lógico como el empírico, han sido rechazados (Ewen, Smith, Hulin & Locke, 1966; Hinrichs & Mishkind, 1967; King, 1970; todos ellos citados por Landy & Conte, 2005).

Posteriormente, a fines de los años 60, la revolución cognoscitiva en la Psicología la llevó al estudio de la motivación, a concebir a la persona como *científico*. A raíz de este cambio, surgen las siguientes teorías.

#### 4.1.3 Teoría de la Equidad de Adams

J. Stacy Adams (1965; citado en Muchinsky, 2002; y en Davis y Newstrom, 2003) propuso esta teoría. El autor, partió del principio de la comparación social, esta se fundamenta en la percepción y la conducta social, porque la motivación está en función de cómo se ve una persona en comparación con los demás. Incluso, Adams sugirió que la motivación tiene un origen social, más que biológico.

Los cuatro puntos principales de la Teoría de la Equidad de Adams, son:

1. La *Persona* se percibe en comparación con los demás.
2. El *Otro*, es el individuo con el cual se compara la *Persona*.
3. Las *Aportaciones* son todos los elementos que la *Persona* trae al trabajo.
4. Los *Resultados* son todos los beneficios que la *Persona* obtiene del trabajo.

La Teoría afirma que la Persona forma una proporción entre sus Aportaciones y los Resultados y los compara con las percepciones de la proporción de las Aportaciones y Resultados del Otro; cuantificando sus aportaciones y resultados en unidades escalares normales. Cuando las proporciones son iguales, según lo percibido por la Persona, representa una *Equidad* o justicia; cuando la proporción de la Persona es distinta a la del Otro, representa una *Inequidad* o injusticia (*Infracompensación* o *Sobrecompensación*), lo cual causa una tensión necesaria para la motivación (Muchinsky, 2002).

Básicamente, la Teoría de la Equidad de Adams, ha encontrado mucho apoyo empírico, sobretodo en el caso de la *Infracompensación*. Además, cabe destacar que, la teoría propuso dos formas de reducir la inequidad: conductuales (ajustar el nivel de esfuerzo dedicado), y cognitivas (distorsión de aportaciones, o resultados a través de un proceso mental).

#### 4.1.4 Teoría de las Expectativas

Por otra parte, esta teoría se originó en la década de los años 30, aunque entonces no estaba relacionada con la motivación en el trabajo. Victor H. Vroom (1964; citado en Muchinsky, 2002; Davis & Newstrom, 2003), la introdujo a este campo.

De manera general, la Teoría de las Expectativas es una teoría cognitiva que asume que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. También se asume una relación entre el esfuerzo del empleado y el desempeño en el trabajo. Según Muchinsky (2002), esta teoría consta de cinco puntos principales:

1. *Resultados del Trabajo*. Lo que puede proporcionar la Organización a sus empleados.
2. *Valencia*. Sentimientos del empleado de atracción o satisfacción anticipada, sobre cada uno de los resultados.
3. *Instrumentalidad*. Grado *percibido* de relación entre el desempeño y la consecución de resultados. Como probabilidades, oscilan de 0 a 1.
4. *Expectativa*. Relación *percibida* entre el esfuerzo y el desempeño. Probabilidades, entre 0 y 1.
5. *Fuerza*. Cantidad de esfuerzo o presión interna para que la persona se motive.

De acuerdo a esta teoría, la motivación es más alta en los trabajadores con altas expectativas (como las que infunde y maneja el líder carismático, como se ve más adelante). Sin embargo, de acuerdo a Muchinsky (2002), esta teoría no tiene carácter predictivo cuando motivos inconscientes desvían la conducta.

#### 4.1.5 Teoría de Porter y Lawler

Otra propuesta fue hecha por Porter y Lawler (1968; citados en Landy & Conte, 2005). Ellos asumieron que la SL total es resultado de diversos cálculos que hacen los individuos respecto a lo que piensan que se merecen en el empleo.

#### 4.1.6 Teoría del Valor

Por otro lado, la Teoría del Valor fue Introducida por Locke (1976; citado por Rodríguez, 1998; y por Landy & Conte, 2005), en la cual propuso que la importancia relativa que tiene un aspecto particular del puesto para el trabajador, influye en el grado en el que dicho trabajador responde a él. De esta forma, Locke añadió a la teoría de Lawler, la especificación diferencial de los diversos aspectos del trabajo.

No obstante, debido a que ninguna de estas teorías se presentó como una explicación exhaustiva del fenómeno de SL (Landy, 1989; en Landy & Conte, 2005), se propusieron otras teorías, como la Teoría del Proceso Oponente que se cita a continuación.

#### 4.1.7 Teoría del Proceso Oponente

Desarrollada por Landy (1978; citado en Landy & Conte, 2005), ésta propuesta se basa en las teorías de la emoción; según este autor, cada reacción emocional estará acompañada por otra reacción emocional opuesta.

#### 4.1.8 Una nueva teoría

Dentro de estas teorías que tienden a clasificar los motivos de los seres humanos de acuerdo a un marco establecido, cabe mencionar la propuesta de Chinchilla & Torres (Jarillo, et al., 2001) quienes, además de manejar un marco motivacional, relacionaron su teoría con los conceptos de satisfacción e insatisfacción humana; de esta manera, propusieron tres tipos de motivos que impulsan la acción humana:

1. Motivos extrínsecos, que motivan la acción desde fuera de la persona por medio de incentivos (dinero, alabanza).
2. Motivos intrínsecos, motivan la acción desde dentro de la persona.
3. Motivos trascendentes, motivan la acción desde dentro de la persona por razón de un beneficio para una persona *externa*.

Estos tres tipos de motivos son los componentes de la *motivación* total:

$$MTp = f (ME, MI, MTR)$$

En general, en todo directivo existirá un mínimo de motivos, de cada una de esas categorías, que le impulsará a permanecer en la empresa en la que presta sus servicios.

El conflicto entre motivos puede producirse de varias maneras. De tal forma que, un conflicto *intermotivacional* indicaría un conflicto entre distintos tipos de motivos (por ej. un motivo extrínseco vs un motivo trascendente), y por otra parte, un conflicto *intramotivacional*, ocurriría en el mismo plano de motivos.

Las personas que experimentan conflictos *intermotivacionales*, son personas dotadas de una tríada de necesidades que, tras sus decisiones, estarán satisfechas o no en cada uno de los tres planos de necesidades. El coste de la “derrota” continua de un motivo a lo largo de una serie larga de conflictos intermotivacionales es la *insatisfacción personal*, o *frustración*, en el nivel de motivación correspondiente.

Lo que la Organización se juega al incentivar a sus partícipes a resolver sus conflictos intermotivacionales, de una manera u otra, son:

- a) Su conocimiento y capital humano, el *aprendizaje* y *carácter* de su gente.
- b) Su competencia distintiva, las *competencias aprendidas* y *capacidades* de su gente.
- c) Su capacidad de producir la cooperación que mantenga viva a la empresa, *fiabilidad*, *lealtad* y *compromiso* de la gente.

Otras teorías, también han abordado este campo del conocimiento desde el punto de vista de la Psicología Organizacional, tal como la Teoría del Reforzamiento, con bases en el *Condicionamiento Operante y el Conductismo* de B. F. Skinner (Kazdin, 2000; Muchinsky, 2002; por su parte Davis & Newstrom, 2003, también hacen referencia a las técnicas del Análisis Conductual Aplicado como método para la Modificación de la Conducta en el trabajo), y la Teoría del Establecimiento de Metas, basada en el supuesto de que las metas son la base de la motivación y dirigen la conducta, y sobre la cual se fundamenta gran parte de la llamada "Planeación por Objetivos" (Muchinsky, 2002). A este respecto, cabe mencionar que, de acuerdo a esta teoría, el individuo debe ser consciente de la meta y aceptarla como algo para lo que está dispuesto a trabajar, que es lo que el líder carismático -por ejemplo- asume como tarea en la comunicación de su visión.

En este punto, una vez que se ha hablado brevemente sobre algunas de las teorías más importantes de motivación humana, la teoría anterior de Chinchilla & Torres introduce a un campo de interés para este estudio: la conducta humana en el ambiente laboral; para ello, han señalado la importancia del concepto de motivación en el desarrollo de la Organización. Enseguida, se aborda este tema de forma específica y, a continuación se toma de lleno el tema de SL.

#### *4.2 La motivación en la Organización*

Todas las acciones encaminadas a la motivación de los empleados, juegan un papel muy importante para conseguir un rendimiento óptimo. Dentro de estas acciones, las compensaciones económicas cubren un cometido fundamental, aunque no único, del sistema de compensación establecido por la empresa.

De este modo, se plantea que cualquier teoría sobre retribución empieza exponiendo la necesidad de cumplir al menos tres requisitos (Pin & Suárez, en Jarillo, et al., 2001):

##### 1. Equidad Interna

Se refiere a lo que a cada persona le corresponde en función de su rendimiento y desarrollo interno en la Organización. En este sentido, la Teoría de la Equidad de Adams (ver supra p. 69), propuesta hace cerca de 40 años considera que, la persona realiza una serie de cálculos; en primer lugar compara lo que aporta a la empresa con lo que recibe de la misma y, en segundo lugar, compara lo que recibe él por sus aportaciones y lo que reciben los demás empleados. Si en su análisis percibe inequidad, realiza conscientemente acciones para reducir o corregir la desigualdad (ausentismo, reduce la calidad del trabajo, reducción de la productividad).

La Teoría de la Equidad de Adams está muy en línea con la Teoría Cognoscitiva de Festinger, quien defiende que se produce disonancia cognoscitiva cuando existen relaciones entre cogniciones que no concuerdan (...), cuando aparece tal disonancia, la persona actuará para reducirla o eliminarla a través de la puesta en

práctica de distintas estrategias, como negar la realidad añadiendo nuevas cogniciones, resignarse, culpar a los demás, etc.<sup>1</sup>

## 2. Equidad Externa

Se refiere a que los empleados no sólo comparan lo que cobran en función de sus colegas dentro de la empresa, sino también en la valoración que tienen dentro del mercado laboral en su mismo puesto o posición, y con sus habilidades.

## 3. Motivación

Un observador experto se daría cuenta enseguida de que la retribución no agota su función en el componente extrínseco, sino que va un poco más allá. Cuando pagamos a alguien su labor, también le estamos transmitiendo información acerca de la valoración de su trabajo hecho.

En resumen, aún cuando la retribución puede conseguir la presencia física del trabajador en la empresa, por sí misma no consigue la entrega y compromiso del empleado. Por ello, debe ir acompañada de otras políticas de Recursos Humanos, que consigan que las personas se involucren en sus trabajos y aporten algo más del mínimo necesario (Puchol, 1995; citado en Jarillo, et al., 2001). Muchinsky (2002) apuntó al respecto que, la motivación tiene una multiplicidad de causas y catalizadores, y no hay ninguna solución simple o una “única forma correcta” de motivar a un individuo o a un grupo.

Como se señaló anteriormente, abordar el concepto de SL, con base en la revisión de las teorías de motivación dirigidas al ambiente organizacional, proporciona una comprensión más amplia sobre este fenómeno de interés.

### *4.3 Definición de Satisfacción Laboral*

Rodríguez (1998) señaló que, la SL es básicamente un concepto globalizador con el que se hace referencia a *las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo*. Y explicó el concepto de actitud, retomando la definición de Pinder:

“Grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objeto actitudinal concreto (...) Cuando hablamos de actitudes laborales positivas queremos indicar que las personas implicadas suelen presentar sentimientos de satisfacción cuando piensan o hablan de su puesto de trabajo, aunque diversos aspectos del trabajo pueden resultar en tipos diferentes de sentimientos”.

---

<sup>1</sup> Incluso, la disonancia se define como un estado motivacional poco placentero, de tensión o psicológicamente incómodo. Al respecto, se recomienda revisar el capítulo “Teorías de la Consistencia y de la Disonancia” de Morales (1994), en donde los autores resaltan el interés de Festinger por el estudio de la consistencia actitudinal, las condiciones que favorecen la aparición de la inconsistencia y la forma en que ésta afecta las actitudes y la conducta de las personas.

Por su parte, Locke (1976; citado en Rodríguez, 1998) señaló que la SL es “un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”.

De acuerdo a Smith, et al. (1975; en Chiok-Foong-Loke, 2001) la SL se refiere al sentimiento que los empleados tienen acerca de su trabajo en general. “Es un constructo multifacético que abarca facetas específicas de satisfacción relacionadas al pago, trabajo, supervisión, oportunidades profesionales, beneficios, prácticas organizacionales y relación con compañeros de trabajo (Misener, et al., 1996; en Chiok-Foong-Loke)”.

Como se puede notar, al igual que en el estudio del liderazgo, la SL puede enfrentarse a una difícil tarea de conceptualización del término, alrededor de una gran cantidad de definiciones distintas. Sin embargo, es innegable que la SL remite a una actitud por parte de la persona hacia su propia actividad laboral. Asimismo, en la actualidad, se aceptan que son tres los componentes básicos de las actitudes, que afectan a los sentimientos de las personas hacia su trabajo (Morales, 1994; Rodríguez, 1998):

1. Cognitivo. Percepciones, opiniones y creencias; procesos de pensamiento de una persona.
2. Afectivo. Condiciona nuestros sentimientos emociones, tiene un carácter de aprendizaje.
3. Comportamental. Predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o alguien.

De acuerdo a Rodríguez (1998) y Davis y Newstrom (2003), esta aproximación al análisis de las actitudes tiene enormes repercusiones en la calidad de vida laboral de los componentes de una Organización.

Sin embargo, aún se plantea el por qué de la necesidad de estudiar la SL a pesar de que, estas actitudes parecen no tener influencia directa sobre los resultados de la empresa. Tal parece que, el conocimiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo es una fuente de información sobre el diagnóstico de la situación laboral; y, por otra parte, puede asumirse como una estrategia de comunicación ascendente, que permite a los trabajadores expresar a la dirección sus opiniones con respecto a la situación laboral (Rodríguez, 1998). No obstante, el estudio de la SL, más que una estrategia de comunicación, ha mostrado relación con otras variables importantes para la productividad laboral, como el ausentismo o la rotación en el puesto (ver infra Relación Liderazgo-Satisfacción, p. 79).

Un poco de historia ayudará a comprender la situación anterior. De acuerdo a Rodríguez (1998), los primeros análisis empíricos amplios de la SL tuvieron lugar a mediados de los años 30, y fueron realizados por Hoppock; posteriormente Schaffer planteó la existencia de 12 necesidades básicas en el individuo cuya insatisfacción o satisfacción produce un estado o ausencia de tensión. Pero, el impulso definitivo a la investigación de la SL tiene lugar a partir de la década de los 60, por dos motivos fundamentales:

1. La tesis planteada por la escuela de relaciones humanas, de la existencia de una relación directa entre SL y desempeño en el trabajo; sin embargo, posteriormente se invalidó dicha relación (al respecto de esta escuela de relaciones humanas, ya se mencionó anteriormente el impacto que esta tuvo sobre varias disciplinas y campos de estudio, como consecuencia de los resultados obtenidos en Hawthorne; ver supra caps. 2 y 3).
2. La publicación de la monografía de Herzberg (ver supra Teoría de dos factores de Herzberg, p. 68), Mausner y Syndermann, en 1959, que suponía una nueva orientación en la investigación de la satisfacción.

Actualmente se considera que la SL (Rodríguez, 1998):

1. No es un factor causal de la productividad, aunque en ocasiones una buena productividad puede mejorar la SL.
2. Es un factor que puede contribuir al ausentismo y la rotación de personal; pero, además, se relaciona con otras variables demográficas, como se ve a continuación.

#### *4.4 Satisfacción laboral y su relación con otras variables*

Desafortunadamente, la investigación en SL entre 1935 y 1990, se caracterizó como no teórica, ya que los investigadores dependían de los análisis estadísticos como un sustituto para la teoría; buscando correlaciones entre los reportes de SL y los aspectos observables del trabajo, así como sus variables demográficas (Landy & Conte, 2005).

Por su parte, Davis y Newstrom (2003, pp. 266) han señalado algunas de las variables que sirven de indicadores de comportamiento de la satisfacción en el trabajo: rotación de personal (Peña, 2005; asimismo, esta autora también cita otras investigaciones que también respaldan esta relación, tales como Rodríguez, 1998; Hogan, 2001; y Luthans, 2001), datos de rendimiento, informes de desperdicios, datos de calidad, datos de ausentismo y llegadas tarde, informes de asesores, quejas, informes de accidentes, datos de capacitación, sugerencias, información médica y fuentes de información. Aunado a estos, vale la pena mencionar que, estos autores sugieren una serie de medidas efectivas para lograr el cambio de actitudes, todas las cuales coinciden con el Perfil del líder Carismático, propuesto por House (ver supra, cap. 3).

A pesar de que las variables demográficas de los empleados no son señaladas como indicadores de comportamiento de la SL, es interesante observar la relación que se ha encontrado entre algunos de estos datos y la satisfacción, sobretodo en aquellos estudios realizados en México; sin embargo, es importante aclarar que dichos datos no son concluyentes.

##### 4.4.1 Estrés y Edad

Juárez del Carmen (2004), llevó a cabo una investigación de tipo correlacional, con 111 profesores de educación pre-escolar hasta bachillerato, en el Distrito Federal, en donde a través de un diseño de tipo transeccional correlacional, analizó la relación entre el estrés, SL laboral y desempeño. Como instrumento de evaluación, se emplearon la Encuesta SWS-Survey de Salud Mental, Estrés y Trabajo (Gutiérrez y Ostermann, 1994; en Juárez del Carmen, 2004), la Forma de Evaluación del Desempeño SWS-Survey (Gutiérrez y Ostermann, 1994; en Juárez del Carmen), y una Escala de Satisfacción Laboral (García, 1985; en Juárez del Carmen). A través de un análisis de estadística descriptiva, correlación de Pearson, ANOVA y T de Student, se encontraron los siguientes resultados:

- ❖ Una correlación negativa entre Estrés y SL;
- ❖ Una correlación negativa entre Estrés y Desempeño;
- ❖ Una correlación positiva entre SL y Desempeño, y de forma adicional,
- ❖ Una correlación negativa entre Estrés Laboral y Edad;
- ❖ Diferencias significativas en SL y Edad. A este respecto, otros estudios han encontrado una correlación positiva entre estas variables, hasta pocos años antes de la jubilación (Hoppock, 1960; Saleh y Otis, 1964; Weaver, 1980 Rhodes, 1983; Schultz, 1985; Aguilar, Arriola y Gómez, 1993; citados en Aragón, 2003; Galicia & Hernández, 2000; Farry y Ringseis, 2002; citado en Landy & Conte, 2005; Jesús, 2005).

De acuerdo a Juárez del Carmen (2004) resultados como estos, y otras investigaciones, muestran la importancia que tienen factores como el Estrés y la SL sobre el Desempeño de las personas dentro de las Organizaciones. Finalmente, enfatiza la relevancia de tomar en cuenta el bienestar de las personas; de tal forma que, a menor estrés, mayor SL, lo cual favorece al desempeño.

#### 4.4.2 Antigüedad en el empleo

Por su parte, la antigüedad parece ser un predictor más consistente y estable de la SL que la edad cronológica (Bedeian, Ferris y Kacmar, 1992; citados en Aragón, 2003). En los primeros años de trabajo, el personal tiende a sentirse bastante contento, pero esta satisfacción desciende, a menos que el individuo reciba prueba de su progreso y crecimiento. El nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo al cabo de 6 o 7 años hasta llegar a su máximo punto alrededor de los 20 años de antigüedad (Siegel, 1972; Schultz, 1985; citados en Aragón, 2003).

Sin embargo, estos resultados no concuerdan con el estudio llevado a cabo por Jesús (2005), quien observó que mientras los años de servicio aumentan, la satisfacción es mayor, esta relación se cumplió con los empleados que tenían hasta 5 y 7 años de antigüedad, a partir de este período la SL disminuye en el trabajador hasta alcanzar un punto mucho menor que el inicial. Sin embargo, hay diferentes aspectos metodológicos a los que puede atribuirse esta diferencia de resultados.

#### 4.4.3 Sexo

En cuanto a esta variable, de acuerdo a Brenner & Tomkiewicz, 1979; y Sauser y Cork, (1978; ambos citados en Aragón, 2003), generalmente, las fuentes de satisfacción más importante para las *mujeres* son:

1. Las relaciones con los compañeros,
2. Condiciones de trabajo confortables y agradables (este punto también lo apoya estudio llevado a cabo por Peña, 2005)
3. Salario (apoyado también por Peña, 2005)

Mientras que, para los hombres, su interés se centra en:

1. Responsabilidad,
2. Promociones,
3. Oportunidades para demostrar sus destrezas,
4. Contenido del trabajo,
5. Toma de decisiones,
6. Oportunidades para tener un ingreso más alto, y
7. Uso de la creatividad

Sin embargo, habrá que tomar esta variable con reserva, pues estudios como el de Griffin y Bateman (1986; citados en Aragón, 2003; Landy & Conte, 2005), han encontrado que, en realidad, la variable sexo está relacionada débilmente con la SL.

#### 4.4.4 Estado civil

Con relación a las mujeres, Aragón (2003) cita algunos estudios en los cuales se ha encontrado que, entre mayor conflicto exista entre las responsabilidades laborales y el

hogar, menor será la SL. Además, cuando la mujer percibe una actitud desfavorable de su esposo hacia su trabajo, esta se mostrará menos satisfecha.

#### 4.4.5 Nivel educativo

Dentro de un mismo nivel profesional, existe una relación negativa entre el nivel educativo del individuo y su SL (Kein & Maher, 1966; citado por Aragón, 2003; Nieto, 2004). De tal forma, cuando se toman en cuenta puestos similares, hay mayor satisfacción en los de baja escolaridad debido a que los de alta escolaridad esperan más de su trabajo (Schultz, 1985; citado en Aragón, 2003).

#### 4.4.6 Nivel jerárquico y diversidad de funciones

De manera general, cuanto más alta sea la posición de un empleado dentro de la jerarquía, es más probable que informe sentirse satisfecho con su empleo (Porter, 1961; Vroom, 1964; Centres y Bugental, 1966; Siegel, 1972; Cooper, Morgan, Foley & Kaplan, 1979; McIlwe, 1982; Schultz, 1985; son algunos autores a los que hace referencia Aragón, 2003, con relación a este apartado; Nieto, 2004).

De forma semejante, cuanto mayor es la variación en el contenido del puesto de trabajo y menor la repetitividad de las tareas a realizar, más satisfechos están los individuos (a este respecto, Korman, 1978; y Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; citados en Aragón, 2003, hacen referencia a varios estudios que confirman esta información).

#### 4.4.7 Salario

Varios estudios han demostrado que la retribución es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados (Wexley & Yukl, 1990; citados en Aragón, 2003; Muchinsky, 2002). A grandes rasgos, cuanto más dependientes sean los empleados de su sueldo para satisfacer las necesidades de existencia, tanto más se verá afectada la satisfacción con su pago por el costo de la vida (Aragón, 2003). Jesús (2005), en su estudio también encontró que las necesidades del personal operativo son, generalmente, satisfechas con su sueldo, mientras que, conforme aumenta el nivel del puesto, se disminuye la satisfacción debida al sueldo del empleado.

Son muchos los aspectos que llevan a tomar con un poco de reserva los resultados que indican una relación entre las variables demográficas y la SL de los empleados; sin embargo, una de las mayores debilidades de los estudios que abordan las actitudes (incluyendo la SL) es el hecho de que, a pesar de que las actitudes se conforman por tres dimensiones distintas (ver supra p. 73), los estudios tienden a abordar una sola de estas dimensiones y hacer conclusiones demasiado generales. Este aspecto métrico de las actitudes, conduce a un siguiente tema: la Medición de la SL.

### *4.5 Medición de la Satisfacción Laboral*

Para tratar de comprender el concepto de SL, se han desarrollado diversos instrumentos que permiten asignar un valor numérico al grado de satisfacción que

muestran las personas hacia sus trabajos. Incluso, una sola pregunta puede servir de indicador del grado de SL; al respecto, Wanous, Reichers & Hudy (1997; citados en Landy & Conte, 2005) demostraron que, las evaluaciones de SL de un solo reactivo pueden funcionar efectivamente.

Sin embargo, con relación al punto anterior, surge la siguiente pregunta: ¿cómo es que un instrumento, de un solo reactivo, puede mostrar efectividad ante un fenómeno tan complejo como la SL? Parte de la respuesta, implica que, para medir la SL se emplean dos tipos de cuestionarios (Furnham, 2001; citado en Juárez del Carmen, 2004):

1. Generales. Miden la satisfacción de forma global. Los sujetos contestan qué tan satisfechos están con su trabajo considerando todos los aspectos (jefes, prestaciones, clima laboral, etc., como en los cuestionarios de un solo reactivo).
2. Específicos. Evalúan la satisfacción tomando en cuenta sólo algunas dimensiones.

Por su parte, Muchinsky (1994) y Landy y Conte (2005), señalaron que entre los instrumentos más utilizados para medir la SL, se encuentran: el Índice de Descripción del Trabajo (JDI; empleado por Packard & Kauppi, 1999; y por Smith, Kendall & Hulin, 1975; Schriesheim & Kinicki, 1984; y Mitchell, 1985; todos ellos mencionados por Packard y Kauppi); el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ; empleado por Burrows & Munday, 1996; Pool, 1997); y la Escala de las Caras. En México, García y García (1985; citado en Aragón, 2003; y en Peña, 2005), elaboraron la Escala de Satisfacción Laboral (ESL); y finalmente, Galicia y Hernández (2000), elaboraron el Índice de Satisfacción Laboral 66 (ISL\*66).

Un método que, generalmente, se utiliza de forma adicional al cuestionario, es la entrevista personal; en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con el supervisor y/o con el entrevistador. Asimismo, Davis y Newstrom (2003) apuntaron la conveniencia de considerar otros métodos para indagar los sentimientos de los empleados: el contacto cotidiano y los datos existentes.

Otro método alternativo, para medir la SL, es por medio de un test que consiste en completar oraciones; o bien, también se utiliza el método de incidentes críticos, en donde el empleado describe tanto los incidentes laborales que ha tenido, así como las situaciones laborales en las cuales ha sentido mucho entusiasmo (Shultz, 1991; citado en Juárez del Carmen, 2004).

En el siguiente apartado, se aborda de forma particular el ISL\*66 ya que, es uno de los instrumentos que se ha empleado en el presente estudio.

#### 4.5.1 Índice de Satisfacción Laboral ISL\*66

Galicia y Hernández (2000), elaboraron el ISL\*66 como parte de su proyecto de tesis, con el propósito de construir un instrumento que mida la SL en México, y cuente con las características requeridas por todo instrumento de medición: confiabilidad, validez y sensibilidad. Para la aplicación de la prueba, emplearon una muestra intencional

conformada por 400 trabajadores (220 hombres, 180 mujeres) de 2 empresas públicas y 2 organizaciones privadas, del Distrito Federal. Dicho Instrumento fue elaborado con base en la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1954; citado por las autoras) y los Factores de Herzberg (1959; citado por las autoras).

Sin embargo, aún cuando Herzberg consideró al salario un factor importante dentro de la SL, para esta investigación no se le tomó en cuenta, ya que las autoras consideraron que podía afectar de alguna manera la relación empleado-institución.

Inicialmente, el ISL\*66 planteaba la existencia de 11 dimensiones diferentes; sin embargo, después de un análisis factorial del cuestionario inicial de 86 reactivos, el ISL\*66, se redujo a 78 reactivos agrupados en 4 dimensiones. Posteriormente, tras la revisión de los resultados para la obtención de la validez, el ISL\*66, se constituyó en 66 reactivos finales distribuidos en 4 dimensiones:

1. Evaluación Institucional del personal
2. Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal
3. Comunicación
4. Salud y Condiciones Laborales

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, a partir de la aplicación de dicho Instrumento, Galicia y Hernández (2000) encontraron tendencias más marcadas en los hombres a estar más satisfechos en las dimensiones de *Evaluación institucional del Personal* y *Comunicación* (ver supra Sexo, p. 76) que las mujeres.

Una vez que se ha revisado de forma general el concepto de SL, enseguida se trata un tema cercano de forma directa con el propósito de esta investigación: la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

#### 4.6 Relación Liderazgo-Satisfacción

En estrecha relación con este tema, destaca la clasificación de antecedentes, correlatos y consecuencias de la SL (ver Figura 4.3), que realizaron Landy & Conte (2005) como parte del rango de estudios posibles que se han realizado sobre esta variable.

Por su parte, Gerstner y Day (1997; citados en Landy & Conte, 2005), mostrándose particularmente entusiastas con la teoría del intercambio líder-seguidor de Graen (ver supra p. 39), concluyeron que las relaciones de alta calidad están relacionadas positivamente con el desempeño laboral y la satisfacción del subordinado.

Retomando un poco del tema de la SL, de acuerdo a Chinchilla (en Jarillo, et al., 2001) el tipo de vínculo de *pertenencia* que el empleado crea con la Organización, definirá su *mayor o menor estabilidad* ante ofertas externas. Es decir, si el empleado ha creado un vínculo con la Organización, fundamentalmente *extrínseco*, en la medida en que el entorno le presente una oferta con mayor retribución, status o prestigio, no dudará en abandonar la Organización. Por otra parte, si el empleado ha creado un vínculo

esencialmente *profesional*, sólo decidirá su rotación voluntaria después de haber ponderado lo suficiente todos los pros y contras de la nueva oferta, que puedan afectar su desarrollo profesional. Finalmente, cuando el empleado crea un vínculo de *lealtad* o *identificación*, se fundamenta en motivos trascendentes en donde el empleado siente que su labor como útil y necesaria hacia la consecución de los objetivos organizacionales, lo cual es un ingrediente fundamental para el *Compromiso con la Organización*.

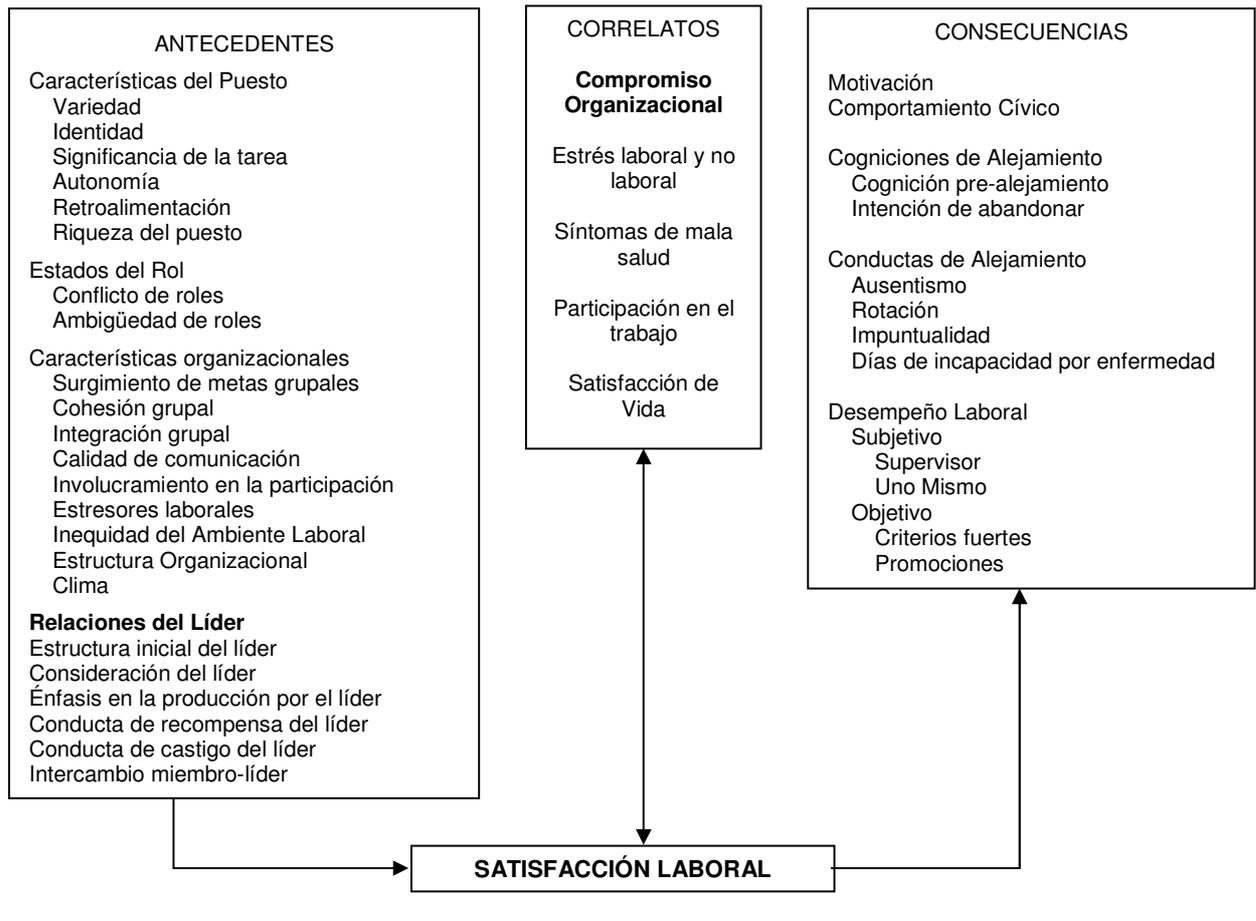


Figura 4.3 Clasificación de antecedentes, correlatos y consecuencias de la satisfacción laboral, adaptado de Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim y Carson (citados en Landy. & Conte)  
 NOTA: Adaptado de Landy & Conte (2005) *Psicología Industrial* (Trad. Lourdes Reyes Ponce) México: Mc Graw-Hill. pp. 385

Ahora bien, ¿por qué abordar el tema del *Compromiso con la Organización*, cuando realmente nuestro interés debe estar centrado en la Satisfacción del Empleado en su trabajo?

En su reciente libro, *The Human Equation*, Jeffrey Pfeffer (citado por Cardona, en Jarillo, et al., 2001) demuestra con números y lógica que, tanto el rendimiento de una

empresa como su supervivencia a largo plazo dependen, en gran medida, del tipo y profundidad del compromiso de sus miembros con la misma (...) Por ello, el impacto que las decisiones directivas tienen sobre el compromiso que las personas asumen con la empresa, debería recibir una atención más cuidadosa. Del mismo modo que la estrategia se preocupa de las consecuencias económicas de las decisiones directivas, Jarillo, et al. (2001) proponen el término de *Intrategia*, para mirar las consecuencias de las decisiones directivas en el compromiso de las personas con la empresa.

Sin embargo es recomendable recordar que la relación existente entre la SL y el Compromiso Organizacional, no es un fenómeno mono-causal; ya que, obviamente, otras variables entran en juego para determinar la fuerza de dicha relación. Como muestra el estudio realizado por Nieto (2004), es importante para la Organización, establecer el tipo de relación que guardan estas dos variables, con el fin de reducir costos de rotación de personal y evitar problemas internos, o de productividad, debidos a la insatisfacción y falta de compromiso de los trabajadores. Ahora bien, mediante el estudio de la SL, los directivos de la empresa [líderes] podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la Organización, sobre el personal. De esta forma, podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según los resultados que están obteniendo.

En breve, es importante abordar el concepto de Compromiso Organizacional, en relación con la SL y el estilo de liderazgo, ya que este puede constituir uno de los mecanismos que tiene la *dirección* de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización; lo que deriva en la Satisfacción de los trabajadores.

Ahora bien, se ha mencionado un concepto muy importante, que vale la pena aclarar: las Intrategias de éxito. Las intrategias son prácticas directivas que han incrementado el nivel de unidad en diversas empresas. Pfeffer (citado por Cardona, en Jarillo, et al., 2001) recoge una lista de 7 de estas prácticas que, tendrán éxito si son internamente consistentes una con otra y externamente consistentes con la Estrategia: a) seguridad de empleo, b) contratación selectiva, c) descentralización de la toma de decisiones, d) compensación contingente e) formación extensiva f) pocas diferencias de status, y g) amplia información financiera y de resultados. Dichas intrategias, coinciden con algunas de las medidas sugeridas para crear y mantener la satisfacción de los empleados en las organizaciones; por ello, se puede suponer que cuando un empleado se encuentra satisfecho laboralmente, ello es resultado de una serie de condiciones o intrategias que le brinda la Organización y, con esto se busca el Compromiso Organizacional por parte de éste; es decir, un empleado satisfecho facilita el logro de un empleado realmente comprometido con la Organización.

La efectividad de algunas de estas Intrategias, queda confirmada a través de la realización de algunos estudios, por ejemplo, Nieto (2004) a través del diseño de un estudio correlacional, no experimental y exploratorio, al tratar de determinar el tipo de correlación entre la SL y el Compromiso organizacional en 44 empleados, encontró un mayor nivel de SL cuando se encontraban ante mayores posibilidades de desarrollo por

parte de la empresa, una buena comunicación y un sueldo mayor. Sin embargo, el nivel de Compromiso Organizacional fue mayor en aquellas personas con un rango de sueldo intermedio; finalmente, la autora señala un nivel de correlación de 0.33 entre estas variables.

Retomando el tema de este apartado, es conveniente enfatizar el gran interés que se ha centrado sobre la relación entre el liderazgo y la SL en los ambientes organizacionales (Beehr & Gupta, 1987; Bordieri, Reagle & Coker, 1988; Bruns & Suman, 1988; Dobbins & Zaccharo, 1986; Gregson, 1990; Jensen, White & Singh, 1990; Mossholder, Niebuhr & Norris, 1990; Putti & Tong, 1992; Wilkinson & Wagner, 1993; Williams, Podsakoff & Huber, 1992; todos ellos citados en Packard & Kauppi, 1999; Holdnak, Harsh & Bushardt, 1993; Childers, et al., 1990; ambos estudios citados en Pool, 1997; Shader, et al., 2001, en Kleinman, 2001), lo cual provee evidencia de fondo para el tema central de este estudio (ya que, como se ve más adelante, la relación entre Liderazgo Carismático-LC y Satisfacción Laboral-SL, específicamente, no ha sido tan ampliamente abordada). La mayoría de los estudios consultados, se han centrado en identificar la relación liderazgo-SL en personal de enfermería de hospitales de E.U., debido a la alta rotación de personal que se registra en dicho ámbito.

Al respecto, Kleinman (2004) llevó a cabo un estudio descriptivo-correlacional sobre los estilos de liderazgo efectivo (liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, modelo de Bass y Avolio), entre 10 directivos de enfermería, asociados con la SL y la retención del personal (79 personas de enfermería). Para ello, Kleinman examinó, a través del MLQ, la percepción del personal de enfermería de las conductas de liderazgo de sus supervisores y comparó esas percepciones con las auto-percepciones de conductas de liderazgo de los supervisores de enfermería. En sus resultados, el autor señala que contrario a Bass y Avolio, el liderazgo transformador reportó mejores resultados en cuanto a satisfacción laboral y retención del personal de enfermería; destacando los factores de estimulación intelectual, dirección por excepción, motivación inspiracional e influencia idealizada. Resultados similares fueron obtenidos anteriormente por Ribelin (2003) en tres hospitales de E.U., quien señaló la importancia de considerar que “los miembros del personal prefieren supervisores quienes les brinden información, soporte, recursos y oportunidades para mejorar su propio estado dentro de la Organización (...) habilidades vitales en la cadena directivo-retención-SL “. Es decir, los atributos del liderazgo pueden hacer un ambiente laboral positivo (conducta de empuje: esfuerzo del directivo por *mover la Organización*) o negativo (conducta de reserva: conducta formal e impersonal del directivo), impactando directamente la SL de los empleados. Una postura semejante es adoptada por Kerfoot (2000), con un énfasis adicional en el papel del reclutamiento del personal, al apuntar que “sin el capital humano apropiado, la mejor estrategia y planes tácticos son condenados al fracaso”.

Por su parte, Packard y Kauppi (1999) basados en la teoría del continuo de liderazgo autocrático-democrático, llevaron a cabo un estudio con 105 empleados de rehabilitación, sobre el efecto del estilo de liderazgo sobre la percepción de los subordinados de su ambiente de trabajo y su SL. Generalmente los participantes fueron mujeres entre 25 y 44 años, empleados en el campo del servicio social de 5 a 10 años; además, la mayoría de los

participantes indicó que sus supervisores eran responsables de la supervisión de 5 a 10 empleados y dedicaban entre 1 y 2 horas del tiempo de supervisión a cada subordinado por semana, la mayoría de los participantes había trabajado con su supervisor por un año o más. De acuerdo a dichos autores, se encontró que los subordinados tienden a experimentar altos niveles de SL con los líderes quienes exhiben altos niveles de consideración y conducta de apoyo (de acuerdo al modelo del continuo autocrático-democrático, ver supra cap. 2); de tal forma que, la presión laboral registró niveles más altos en el grupo autocrático, mientras que la claridad, la satisfacción con la supervisión y la satisfacción laboral en general fueron más altas para el grupo democrático. En general, los resultados de este estudio indican que los estilos de liderazgo que implicaron alta consideración y conducta de relación con los subordinados fueron consistentemente asociados con altos niveles de satisfacción laboral de los subordinados. Si bien, este estudio se basó en un modelo distinto al del LC, una revisión teórica del concepto de consideración de los subordinados, podría estar mostrando cierto grado de traslape con la consideración individualizada del LC. Sin embargo, los autores señalan que de acuerdo a Blake y Mouton (1964, ver supra p. 30), “los líderes más efectivos se han mostrado más altos en ambas conductas: orientado a la persona y orientado a la tarea”.

Si bien, la mayoría de los proyectos de investigación respecto a dicha relación entre ambas variables se ha realizado en E.U., Chiok-Foong-Loke (2001) llevó a cabo, en Singapur, la réplica de un estudio llevado a cabo en Seattle y en Los Angeles. El estudio exploró la relación entre cinco comportamientos de liderazgo: desafío de procesos, inspirador de una visión compartida, permitir que otros actúen, modelar la forma y animar el corazón (identificados por Kouzes y Posner), y los resultados en compromiso y satisfacción laboral de 100 enfermeras y 20 supervisores. Con resultados similares a las muestras de E.U., Chiok-Foong-Loke encontró que el 29% de la SL, el 22% del compromiso organizacional y 9% de la productividad fueron explicados por el uso de comportamientos del liderazgo; específicamente, *permitir a otros actuar* resultó ser un factor crítico para inducir la SL entre las enfermeras. También, *inspirar una visión compartida* emergió como un predictor importante tanto para la SL como para el compromiso organizacional; desafortunadamente, fue el comportamiento más débil entre los supervisores de enfermería. Además, uno de los puntos señalados por el autor y que vale la pena destacar para una posterior discusión, es el hecho de que los directivos se puntuaron a sí mismos más altos en *permitir a otros actuar*, mientras que los empleados puntuaron a los directivos más altos en *modelar la forma*; lo cual, de nueva cuenta, remite a las diferencias de la percepción del carisma entre el seguidor y el líder.

Sin embargo, no se puede hacer de lado una parte importante de esta investigación: la cuestión de la variabilidad. Si bien, es claro que ambos fenómenos de interés (LC y SL) se encuentran relacionados, se debe considerar la enorme complejidad de ambas variables, y con ello aceptar el papel parcial que cada una juega sobre la otra. Volviendo al estudio anterior de Seattle y Los Angeles (mencionado por Chiok-Foong-Loke, 2001), a partir de dichos resultados los autores concluyeron que, debido a las correlaciones moderadas obtenidas, hay otros factores además del uso de comportamientos del liderazgo que influyen sobre los resultados de los empleados (incluyendo la SL). Relacionada con este tema, cabe destacar el estudio realizado por Pool (1997) sobre la

relación de la satisfacción laboral y los substitutos del liderazgo (Modelo propuesto por Kerr y Jermier). Este autor trabajó con 125 adultos americanos (47 trabajadores y 78 estudiantes) entre 20 y 46 años, para examinar los valores predictivos de los substitutos del liderazgo, la conducta del liderazgo (consideración y estructura de iniciación; ver supra p. 25) y la motivación en el trabajo, con relación a la SL. Con relación a los substitutos del liderazgo, vale la pena distinguir entre:

1. Substitutos del subordinado: incluyen sus habilidades, experiencia, entrenamiento y conocimiento, su necesidad de independencia, su orientación profesional y su indiferencia hacia las recompensas organizacionales.
2. Substitutos de tarea: incluyen tareas rutinarias, invariantes metodológicas, tareas satisfactorias intrínsecamente y retroalimentación de la tarea.
3. Substitutos organizacionales: se refieren a la formalización de la Organización, inflexibilidad de las reglas, cohesividad de los grupos de trabajo, cantidad de personal y apoyo consultivo, recompensas organizacionales no controladas por el líder y el grado de distancia espacial entre los supervisores y sus subordinados.

Ahora bien, los resultados obtenidos en esta investigación muestran que la motivación en el trabajo (teoría de la expectancia; ver supra p. 69) y el estilo de liderazgo de consideración afectó los niveles de SL más que ninguna otra de las variables (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1  
Resultados de la investigación de Pool (1997) sobre Substitutos del Liderazgo y SL

Variable	Correlación con SL p<.001	Análisis por Etapas % Varianza	Análisis Independiente % Varianza
Substitutos de subordinados	NO significativa	-----	-----
Substitutos de Tarea	r=.4264	7.5%	17.2%
Substitutos Organizacionales	r=.4582	6.8%	20.3%
Liderazgo: Consideración	r=.4982	7.7%	24.2%
Liderazgo: Estructura Iniciación	r=-.2354	2.7%	4.8%
Motivación en el Trabajo	r=.5716	32.1%	32.1%
Todas las variables	r=.735	53%	

Posteriormente, mediante un análisis por ocupaciones individuales, nuevamente la motivación en el trabajo mostró ser el mejor predictor de la SL en todos los niveles. En breve, el autor indica que, coincidiendo con la teoría de Vroom, los empleados con una fuerte motivación para el trabajo, probablemente estén más satisfechos con sus empleos. Asimismo, la conducta de consideración siendo el segundo predictor más fuerte de la SL, apunta hacia la importancia del estilo de liderazgo para el logro de resultados organizacionales tales como la SL. Sin embargo, la varianza explicada por los substitutos del liderazgo, es considerable; por lo que dichas variables son importantes en la consecución de la SL. En palabras de Pool (1997) los resultados de su estudio contribuyen a la comprensión de los efectos moderadores de la motivación en el trabajo, substitutos del liderazgo y las conductas de liderazgo sobre la SL.

Por último, resultados similares, fueron obtenidos por Burrows y Munday (1996) en ambientes educativos, al trabajar con profesores de preparatoria del norte de Texas. Esta autora, encontró que tres variables -Inflexibilidad Organizacional (13.67% de la varianza), Recompensas Intrínsecas (4.85%) y Distancia espacial (4.51%, con una correlación negativa respecto a la SL)- fueron significativamente predictivas de la SL.

En síntesis, una vez que se ha revisado brevemente el cambio histórico sobre el concepto de SL y, algunas de las principales teorías motivacionales a partir de las cuales se ha abordado el estudio de este fenómeno; se han sentado las bases de un marco teórico para comprender ampliamente la SL como un fenómeno importante para el desarrollo de los ambientes organizacionales; asimismo, recapitulando los temas anteriores sobre el campo de la Psicología, el liderazgo y, en específico el LC, se ha contribuido al acercamiento hacia el propósito de esta investigación: determinar la relación entre LC y SL, este último tema constituye el objetivo de un capítulo teórico final, en donde se abordará de forma directa el problema de investigación.

## 5. Liderazgo Carismático y Satisfacción Laboral

Como se ve en la Figura 3.1, el Liderazgo Carismático (LC) afecta la motivación del empleado. Es decir, el líder carismático influye sobre su subordinado mediante el aumento del valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. ¿Cómo lo consiguen? De acuerdo a Kreitner, et al., 1998), poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la Organización y de los intereses colectivos; los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral. Por ejemplo, un gran esfuerzo representa el compromiso con la visión y los valores de la Organización, mientras que un esfuerzo débil refleja la falta de compromiso. Conger (1991), llamó a este proceso psicológico *dinamización*, la cual se logra a través de:

1. Los logros reales de los subordinados
2. La persuasión verbal del líder
3. La estimulación emocional positiva
4. La observación del líder y de los demás

Es decir, la *dinamización* depende de la *autoeficacia* (Bandura, 1986; citado por Conger, 1991) o creencia de que uno tiene el poder de hacer que ciertas cosas resulten, fundamentada en los cuatro puntos anteriores.

Aunado a lo anterior, el LC aumenta también las expectativas de esfuerzo→rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y autoeficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos al poner de manifiesto la visión y los objetivos de la Organización en función de los valores personales que ellos representan. De este modo, ayudan a los empleados a establecer una conexión personal con la visión de la Organización (...) lo que da a sus seguidores un sentido de "crecimiento y desarrollo", que representa contribuciones importantes al propio auto-concepto positivo (Kreitner, et al., 1998). A este respecto, es necesario señalar que, los objetivos iniciales planteados por el LC desafían a la gente dentro de sus capacidades, pues sin la convicción de que sin lugar a dudas es posible lograr esa difícil tarea, pueden sumirse en la duda sobre sus propias capacidades y no alcanzar jamás su objetivo (Conger, 1991). Posteriormente, si el líder ha logrado fortalecer las expectativas de los empleados, los subordinados lograrán cumplir con tareas aparentemente imposibles.

En una investigación realizada por Javidan & Waldman (2003), estos autores trataron de determinar qué variables intervienen en la percepción del LC, por medio de los subordinados; además, también trataron de determinar las consecuencias motivacionales que esto implica, a través de los jefes (justamente, de forma inversa a como se realiza en esta investigación). Con relación a la percepción que los subordinados tienen sobre el LC, los resultados obtenidos coinciden con la mayoría de las características propuestas por la Teoría de House y el resto de los autores consultados. Con relación a los efectos motivacionales del LC a partir del reporte de los jefes, se encontró que los factores que más se relacionan a este liderazgo son el atributo de lealtad (originalmente propuesto) y la

auto-estima. Además, se confirmó que el LC en directores del sector público fue asociado con un aumento en la auto-estima y la lealtad de los seguidores (H2); no obstante, este no fue asociado con el desempeño por arriba de lo esperado (H3).

Sin embargo, en una revisión recientemente realizada se identificaron 35 estudios empíricos que abarcaban muestras y organizaciones muy diversas. Los resultados señalaron que los líderes carismáticos recibieron altas clasificaciones de rendimiento, considerados como líderes más eficaces tanto por sus supervisores como por sus seguidores y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes no carismáticos (Hart & Quinn, 1993; House & Shamir, 1993; citados en Kreitner, et al., 1998). Múltiples revisiones (realizadas por Podsakoff, et al., 1990; citado en Kirkpatrick & Locke, 1996; por Bass & Avolio, 1993; y Shamir, House & Arthur, 1993; citados en Kirkpatrick & Locke, 1996; y en Yorges, Weiss & Strickland, 1999; por Lowe, Kroeck & Siyasubramaniam, 1996; y Shea, 1999; citados en Javidan & Waldman, 2003; y por De Hoogh, et al., 2004) muestran que la percepción de carisma está positivamente asociada al desempeño y satisfacción de los subordinados.

En su análisis teórico de los efectos motivacionales del LC, Shamir, House & Arthur (1993; citado en Javidan & Waldman, 2003) examinando la dinámica de la relación entre líderes carismáticos y sus seguidores, identificaron como constructo clave el auto-concepto de los subordinados, como la imagen mental que un individuo sostiene acerca de sí mismo sobre su propia competencia, poder, logros, habilidades, valores y virtudes.

De forma particular, en ambientes organizacionales, los seguidores de líderes carismáticos se manifiestan como más seguros de sí mismos, trabajan más tiempo, encuentran más significativo su trabajo, y tienen un desempeño más alto en comparación con los seguidores de líderes no carismáticos (Smith, 1982; Yukl y Van Flete, 1982; Howell, 1985; y Avolio y Bass, 1987; citados en Conger, 1991); además, muestran obediencia voluntaria al líder y alta confianza y apego hacia él, sentido de la *dinamización* y mayor sentido de cohesión de grupo (Conger & Kanungo, 1988d; Yukl, 1989; citados en Conger, 1991).

Al respecto, Cherulnik et al. (2001) en su investigación sobre los aspectos no verbales del líder carismático, mencionaron que la importancia de este aspecto del líder carismático sobre el contagio emocional para la relación líder-seguidor, está fuertemente soportado por evidencia empírica sobre la reciente teoría de retroalimentación facial de la emoción (Zajonc, Murphy & Inglehart, 1989; citados por Cherulnik, et al., 2001). Esta evidencia muestra que la expresión facial, un componente importante de la conducta no verbal inmediata del líder carismático, puede influir sobre la experiencia actual de emoción; de tal forma que, el contagio emocional y la retroalimentación facial sugieren que un líder sonriente puede causar sobre sus seguidores sonrisas y hacer que estos también se sientan felices. Así, la investigación sobre esta teoría soporta la inferencia de que parte de los incrementos sobre la satisfacción reportada por los subordinados y la productividad observada en estos se deben a un estilo carismático de dirección consistente de expresiones no verbales de entusiasmo y confianza que puede dar lugar a una disposición más elevada, o al menos en parte, por parte de los seguidores a la

imitación de tales conductas no verbales. En breve, los autores señalan que el estudio de este tipo de conductas puede contribuir a una mejor comprensión de los efectos positivos que el LC puede tener sobre la satisfacción y productividad de los miembros de una Organización, a pesar de la opinión contraria de Howell y Avolio (1992; citados por Chermalnik, et al., 2001).

Aunado a lo anterior, y regresando a la definición de Satisfacción como una actitud hacia el trabajo, vale la pena mencionar el estudio realizado por Kirkpatrick & Locke (1996) en la Universidad de Maryland, quienes, basados en 7 teorías de LC y transformacional, identificaron tres componentes del LC (visión, implementación de la visión a través del establecimiento de tareas y estilo de comunicación), y estudiaron sus efectos sobre el desempeño y las actitudes de los seguidores, a través de un diseño experimental cruzado con 282 estudiantes a quienes se les pidió realizar una tarea de ensamblado de páginas de forma simulada. Los autores encontraron que la visión de alta calidad afectó débilmente la calidad del desempeño de los estudiantes, pero afectó significativamente sus actitudes; sin embargo, la implementación de la visión a través del establecimiento de tareas, afectó significativamente tanto la calidad como la cantidad del desempeño. Finalmente, el estilo de comunicación carismático afectó sólo la percepción del carisma. Además, un análisis exploratorio encontró una secuencia causal de dos partes, donde tanto la calidad de la visión como la implementación de la misma afectaron el propio establecimiento de metas y la auto-eficacia, las cuales, a su vez afectaron el desempeño.

También son de interés, algunos de los resultados de la investigación que De Hoogh, et al., (2004) llevaron a cabo con la participación de 54 Oficinas de Ejecutivos (medianas y pequeñas) de los países Bajos, que fueron seleccionadas de una parte de la base de datos del proyecto de investigación internacional sobre cultura y liderazgo, denominado GLOBE. De acuerdo a estos investigadores, se encontró una relación positiva y significativa entre el LC y las actitudes positivas hacia el trabajo, la cual fue mayor cuando los datos provenían de una fuente en común, en comparación con fuentes diversas; la actitud positiva hacia el trabajo, se operacionalizó como “el entusiasmo y compromiso para la Organización y el trabajo que el empleado realiza”. Sin embargo, por otra parte, las correlaciones entre el LC y la liquidez y solvencia de la Organización fueron bajas y no significativas. Y como variables moderadoras de dicha relación, sugieren un ambiente incierto (ver supra Desventajas del Líder Carismático, p. 60), el cambio tecnológico, y el tipo de Oficina.

No obstante, por otra parte, el poder motivador de las expectativas altas aparece a menudo ligado a un elemento de *precariedad* creado por la dependencia emocional respecto al líder carismático. Los subordinados tienden a manifestar temor a que, si bien el líder carismático habilita activamente y desarrolla la confianza, con la misma facilidad puede retirar su apoyo (Conger, 1991).

En España, Morales y Molero (1995; citado en López, 2001) encontraron, en organizaciones sanitarias, un mejor funcionamiento organizacional en los centros donde el líder destacaba en carisma.. En concreto, se producía mayor satisfacción del personal,

mayor claridad y menor conflicto de rol, una aceptación del líder más decidida y mejores índices de curación. Otros autores han estudiado centros docentes encontrando resultados similares, es decir, una mayor eficacia del líder, mayor esfuerzo extra por parte de los seguidores y una satisfacción superior (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; en López). También en las organizaciones productivas se observa que los grupos de trabajo que cuenta con un LC son superiores en satisfacción y claridad de rol e inferiores en conflicto (López & Morales, 1998, en López).

Por otro lado, de acuerdo a Conger (1991), no debemos olvidar que la *insatisfacción* es un ingrediente esencial para la transformación de la Organización. Un líder debe ser capaz de convencer a sus subordinados de que hay buenas razones para buscar el cambio, induciendo un sentido de confianza y deseo por una imagen del futuro que los conduzca a dar la espalda a la certidumbre del *statu quo*. Dicha situación de insatisfacción también es considerada por otros autores (como Cavalli, 1998) como fundamental para la emergencia del LC.

Por su parte, López y Morales (1999) en su estudio sobre los niveles de análisis en el LC, encontraron resultados diversos con respecto a la covariación de la magnitud de la diferencia entre carisma y las variables de resultado tales como la satisfacción laboral. En particular, es de interés la correlación significativa entre-grupos en esfuerzo extra, satisfacción, eficacia percibida del líder y eficacia percibida si las condiciones de trabajo fueran distintas, estos resultados indican que los grupos más altos en carisma tienden a presentar medias más altas en satisfacción de los seguidores, eficacia percibida del líder y atmósfera grupal. Asimismo, si bien ciertos constructos pueden explicarse a nivel intragrupal, los resultados obtenidos apuntan que el estudio de Satisfacción Laboral y Esfuerzo Extra con relación al carisma se produce a nivel Grupal (nivel II de Doise, ver supra cap. 1; López & Morales, 1999, p. 195), por lo que para su estudio hay que tener en cuenta la situación del grupo.

A partir de las investigaciones anteriores, se puede decir de manera general que, la confianza del líder en la capacidad de sus subordinados, las altas expectativas y la creación de un sentido de urgencia (que hacen ver la situación como excepcional), crean un sentido de deber y responsabilidad en los subordinados, quienes validan esta confianza mediante sus logros.

Asimismo, el liderazgo es un tema de suma importancia no sólo para el éxito de las organizaciones, sino en cualquier ámbito en el que el ser humano se desenvuelve bajo su tendencia a la formación de interacciones sociales. Por ello, las teorías desarrolladas en torno al liderazgo, han sido tema central para la Psicología, ya sea a partir de los psicólogos industriales / organizacionales, sociales o incluso a partir de la Psicología clínica. Asimismo, la búsqueda de satisfacción de los seres humanos, se constituye en una tarea constante de la vida, y entre los ámbitos en los cuales nos desenvolvemos puede tomar diferentes matices. De esta forma, el estudio de la satisfacción, dentro del ámbito laboral, ha recibido una considerable atención por parte de los investigadores, identificándose el estilo del liderazgo como uno de los factores que influyen en la Satisfacción Laboral (SL).

También, es importante destacar los nuevos retos a los que se enfrentan los dirigentes carismáticos (o no carismáticos) frente a un mundo tan cambiante a gran escala: equipos virtuales, trabajos a distancia, trabajadores eventuales, límites confusos entre los puestos, diferencias culturales, idioma, etc. A este respecto, resulta de particular importancia el estudio del LC a nivel global.

De acuerdo a un estudio transcultural de liderazgo, denominado GLOBE (Liderazgo Global y Efectividad del Comportamiento Organizacional), que se ha llevado a cabo por House y cols. desde 1991 (House, Wright y Aditya, 1997; Den Hartog & Koopman, 2001; House, Javidan y Dorfman, 2001; citados en Landy & Conte, 2005), en el análisis de la primera ola de datos, Den Hartog (en prensa; citado por Landy & Conte, 2005) apuntó que los rasgos de un líder aceptados universalmente se ajustan a los conceptos del liderazgo transformacional y carismático, mientras que los atributos del liderazgo que son rechazados de forma universal nunca serán confundidos con los atributos del líder transformacional o carismático. A este respecto, Landy y Conte (2005) señalan que dicho hallazgo significa que, para las organizaciones, la selección y la capacitación pueden enfatizar estas conductas relevantes independientemente de las culturas, propuesta que coincide con la estrategia pedagógica sugerida por Conger (1991).

Finalmente, con base en lo revisado hasta el momento, el objetivo de la presente investigación se fundamenta en la importancia que, tanto el LC como la SL, adquieren para el estudio de la conducta del ser humano y, en particular, para la efectividad del trabajo dentro de la Organización y para el empleado. El propósito de esta investigación consiste en determinar qué relación tienen el LC y la SL; para ello, se ha llevado a cabo un estudio de tipo correlacional, descriptivo, no experimental, cuya metodología se describe a continuación.

## 6. Método

### 6.1 Justificación

El propósito de la presente investigación consistió en contribuir a la evidencia sobre la Teoría del Liderazgo Carismático (LC), relativa a los resultados que el LC tiene sobre sus seguidores; ya que, de forma colectiva, los hallazgos encontrados en la mayoría de los estudios indican que, el LC produce altos niveles de satisfacción, así como una mayor motivación en sus seguidores; además, son vistos como líderes más efectivos por sus superiores y por sus seguidores, en comparación con otros en posición de liderazgo (House & Howell, 1992).

Asimismo, este tipo de investigación permite identificar la efectividad que esta forma de liderazgo tiene sobre empleados a nivel medio, de organizaciones privadas; e invita a la realización de futuras investigaciones que exploren de forma similar otros ambientes laborales y distintos puestos, con el fin de determinar si estos resultados son aplicables a distintas situaciones organizacionales.

Por otra parte, reconocer la efectividad de este tipo de liderazgo contribuye, de forma particular dentro de las Organizaciones, a realizar una planeación más efectiva sobre los temas de capacitación dirigidos a supervisores y empleados con gente a su cargo (jefes, gerentes, directivos), con el fin de mejorar las condiciones organizacionales que aumenten la eficacia de los esfuerzos de desarrollo del liderazgo. Como señalan House y Howell (1992), mediante este tipo de investigación, se busca el tratar de identificar y minimizar la ocurrencia del LC Personalizado, tanto dentro, como fuera de la Organización; obviamente, por las terribles consecuencias que este trae tanto a la Compañía, como a sus seguidores y a la sociedad en general.

Por último, mediante el uso del Instrumento de Evaluación del Liderazgo Carismático-EMELC (Uribe y cols, 2006-en proceso), se contribuyó a la validación inicial de una herramienta que facilita la recolección y el análisis de datos concerniente a la investigación y el desarrollo del LC. Asimismo, por medio de la medición de la Satisfacción Laboral (SL) de los subordinados, a través del Índice de Satisfacción Laboral (ISL\*66), desarrollado en México por Galicia y Hernández (2000); también se contribuyó a la validez de dicha herramienta, y a fomentar estudios de esta naturaleza en nuestro país, que opten por la creación de instrumentos apropiados a nuestra población.

## 6.2 Problema de investigación

¿Qué relación tienen el grado de Liderazgo Carismático de los supervisores y la Satisfacción Laboral, de una muestra de empleados de empresas privadas?

## 6.3 Tipo de estudio

Se eligió un estudio de tipo Correlacional, Descriptivo, No Experimental (Hernández, Fernández & Baptista, 2000); la utilidad y el propósito del estudio correlacional, consiste en saber qué resultados se pueden esperar en la Satisfacción Laboral de los empleados, a partir de la presencia del Liderazgo Carismático en los supervisores; a partir de ello, el objetivo fue determinar si el Liderazgo Carismático de los supervisores, y la Satisfacción Laboral de los empleados, son variables que se encuentran relacionadas.

## 6.4 Objetivos de investigación

- ✧ Determinar si el grado de Liderazgo Carismático de los supervisores, tiene una relación significativa con la satisfacción laboral de una muestra de empleados (subordinados).
- ✧ Determinar si el grado de Liderazgo Carismático de los supervisores, tiene una relación significativa con las variables demográficas de la muestra de supervisores.
- ✧ Determinar si el grado de Satisfacción Laboral de los subordinados, tiene una relación significativa con las variables demográficas de la muestra de subordinados.

## 6.5 Hipótesis

H1: El grado de Liderazgo Carismático (x) de los supervisores, tiene una relación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral (y) de una muestra de empleados-subordinados, de empresas privadas.

H1:  $rx_y \neq 0$

Ho: El grado de Liderazgo Carismático de los supervisores, NO tiene una relación estadísticamente significativa con la satisfacción laboral de una muestra de empleados-subordinados, en empresas privadas.

Ho:  $rx_y = 0$

H2: El grado de Liderazgo Carismático de los supervisores, tiene una relación estadísticamente significativa con las variables demográficas de la muestra de supervisores, en empresas privadas.

H2:  $rx_y \neq 0$

Ho: El grado de Liderazgo Carismático de los supervisores, NO tiene una relación estadísticamente significativa con las variables demográficas de la muestra de supervisores, en empresas privadas.

Ho:  $r_{xy} = 0$

H3: El grado de Satisfacción Laboral de los empleados-subordinados, tiene una relación estadísticamente significativa con las variables demográficas de la muestra de empleados-subordinados, en empresas privadas.

H3:  $r_{xy} \neq 0$

Ho: El grado de Satisfacción Laboral de los empleados-subordinados, NO tiene una relación estadísticamente significativa con las variables demográficas de la muestra de empleados-subordinados, en empresas privadas.

Ho:  $r_{xy} = 0$

## 6.6 Variables de investigación

### *Variable Independiente Clasificatoria*

Liderazgo Carismático

### *Variable Dependiente Clasificatoria*

Satisfacción Laboral

### *Variables Demográficas*

Sexo	Tiempo de laborar en la empresa
Edad	Años trabajados en su vida
Estado Civil	Ascensos en su vida*
Años con su pareja*	Tiene o no tiene subordinados
Escolaridad	Número de subordinados
Tiene o no tiene hijos	Salario
Número de hijos	Departamento**
Puesto inicial en la empresa**	Horario**
Puesto actual en la empresa** / Tipo de puesto*	Tiene o no tiene religión*
Tipo de trabajo*	Tipo de religión*
Tipo de contrato	Tiene o no tiene preferencia política
Tiempo en puesto inicial**	Tipo de preferencia política
Tiempo en el puesto actual**	Devoto de su religión*
	Participación en política*

\* Variables que corresponden solo a los Supervisores

\*\* Variables que corresponden solo a los Subordinados

### 6.6.1 Definiciones conceptuales

#### *Liderazgo Carismático*

Es la relación entre dos o más personas, en la que el líder muestra la habilidad de producir profundos cambios en las Organizaciones y en sus miembros (Kanungo y Conger, 1992; Mintzberg, 1982; citados en O'Connor, et al., 1990; House y Howell, 1992; Weber, 1964), y articula una visión para el futuro de la Organización, que provee una forma en la cual la compañía cambiará (Sashkin, 1988; citado en O'Connor, et al., 1990).

#### *Satisfacción Laboral*

Locke (1976; citado en Rodríguez, 1998) señala que la satisfacción laboral es “un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto”.

### 6.6.2 Definiciones operacionales

#### *Liderazgo Carismático*

Puntaje de Liderazgo Carismático obtenido a través del *Instrumento de Evaluación del Liderazgo Carismático* (EMELC) (Uribe y cols., en proceso).

#### *Satisfacción Laboral*

Puntaje de Satisfacción Laboral obtenido por el empleado evaluado, a través del *Índice de Satisfacción Laboral \*66* (ISL\*66) (Galicía & Hernández, 2000).

#### *Puesto inicial en la empresa*

Puesto que, según informa el subordinado, ocupó al momento de ingresar a la empresa.

Este concepto define a la variable *tiempo en puesto inicial en la empresa*, la cual corresponde al tiempo que, según el subordinado, permaneció en ese puesto inicial.

#### *Puesto actual en la empresa / Tipo de puesto*

Puesto que, según informa el empleado, ocupa al momento de la aplicación del instrumento correspondiente (ISL o Instrumento de Liderazgo Carismático). Este concepto define a la variable *tiempo en puesto actual*, que corresponde al tiempo que, según el subordinado (no supervisores), ha permanecido en su puesto actual en la empresa.

#### *Tipo de trabajo*

Corresponde al tipo de labor que desempeña el supervisor en su empleo, y se clasifica entre empleado, comerciante, empresario, profesionalista o independiente.

### *Tipo de Contrato*

Forma en que el empleado se encuentra contratado por parte de la Empresa en la que labora actualmente.

### *Tiempo de laborar en la empresa*

Período que, según informa el empleado, abarca desde su momento de ingreso a la Empresa, hasta el momento de aplicación del instrumento correspondiente (ISL o Instrumento de Liderazgo Carismático).

### *Salario Mensual*

Monto económico neto que recibe el empleado mensualmente, como pago a sus servicios prestados a la empresa, en moneda nacional; sin considerar comisiones ni bonos de productividad.

### *Departamento*

Área a la cual, según informa el subordinado, pertenece el puesto que ocupa en la actualidad. Este puede tomar las siguientes clasificaciones:

Call Center  
Recursos Humanos  
Jurídico  
Calidad  
Contabilidad  
Otro

### *Horario*

Jornada laboral determinada por el empleado evaluado, esta puede tomar los siguientes valores:

Matutino  
Horarios entre 7 y 15 hrs

Vespertino  
Horarios entre 15 y 22 hrs

Nocturno  
Horarios entre 22 y 7 hrs del día siguiente

Otros  
Horario de oficina (9 a 18 hrs)

## 6.7 Muestras

En el presente estudio, participaron dos muestras, no aleatorias, de empleados de 8 empresas privadas; la Muestra 1, la conformaron supervisores/ jefes, de los cuales el 100% tenía gente a su cargo y participaron respondiendo el EMELC; en la Muestra 2, se incluyeron únicamente subordinados de los supervisores evaluados, quienes respondieron al ISL\*66.

### 6.7.1 Muestra 1

En el presente estudio participaron una muestra de 107 supervisores, entre 21 y 53 años de edad ( $X = 30$ ;  $\hat{S} = 6.66$ ), 73% hombres y 27% mujeres; con un máximo de 60 personas a su cargo ( $X = 10$ ;  $\hat{S} = 12.25$ ). El 76% de los supervisores tiene pareja, con la cual llevan entre .42 y 20 años ( $X = 4.76$ ;  $\hat{S} = 4.51$ ). Con relación a su escolaridad, 88% de los supervisores tiene Licenciatura concluida, mientras que 6.5% Bachillerato, 3.7% Postgrado, y 1.9% alguna carrera comercial o técnica. Además, el 49% de los participantes sí tiene hijos, entre 1 y 4 por familia ( $X = 2$ ;  $\hat{S} = .89$ ).

El 59% de la muestra considera que desempeña un puesto a nivel medio; 35% a nivel ejecutivo (o gerencial), y sólo 6% (2 empleados) a nivel operativo. En cuanto al tipo de trabajo, el 21% de los supervisores se considera como empleado, mientras que el 78% como profesionista. Aunado a este punto anterior, el tiempo que el empleado lleva en su empresa actual varió entre 1 mes y 14 años ( $X = 2.75$ ;  $\hat{S} = 3.27$ ). Con relación a la experiencia laboral en su vida, esta varió entre 3 meses y 32 años ( $X = 8.62$ ;  $\hat{S} = 6.87$ ); a lo largo de los cuales pudieron haber tenido entre 1 y 12 ascensos ( $X = 3$ ;  $\hat{S} = 1.97$ ). En cuanto al ingreso mensual, sin bonos ni comisiones, dicho salario varió entre \$ 2,750.00 y \$ 65,000.00 mensuales ( $X = \$ 12,327.40$ ;  $\hat{S} = 14,043.39$  Moda = \$ 6,000.00).

El 85% de los supervisores tienen actualmente contrato de planta, mientras que el 12% se encuentra bajo contrato por tiempo determinado, y sólo 3 empleados en la muestra se encuentran contratados por proyecto.

Por otro lado, el 73% de la muestra señaló que sí tiene algún tipo de religión, de los cuales el 93% son católicos y 7% Cristianos. Aunque, al definir el grado de devoción de su religión, se obtuvo un puntaje promedio de 2.74, con relación a una escala de 6 puntos (donde 6 significa muy devoto). En cuanto a preferencia política, el 69% no tiene una preferencia definida; mientras que, del 30% que sí la tiene, 54% son de Derecha, 24% de Centro y 21% de Izquierda. No obstante, al definir el grado de participación con su partido político, se obtuvo un puntaje promedio de 1.93, con relación a una escala de 6 puntos (donde 6 significa muy participativo).

### 6.7.2 Muestra 2

Por otra parte, participaron 344 subordinados, entre 18 y 55 años de edad ( $X = 25$ ;  $\hat{S} = 5.62$ ), 54.4% hombres y 44.8% mujeres; contrario a los supervisores, el 76% de los

subordinados no tienen pareja actualmente. Con relación a su escolaridad, 64% de los empleados tienen bachillerato concluido, mientras que 27% tienen licenciatura, 2% postgrado, y el resto únicamente secundaria. El 85% de los participantes no tiene hijos. El 13% de los subordinados indicó que sí tiene hijos, y el número varía entre 1 y 2.

El 90% de los subordinados ingresó a su empresa actual con un puesto de tipo operativo y continúan al mismo nivel. Sin embargo, aproximadamente el 75% de los participantes lleva aproximadamente 1.36 años o menos en su empresa actual ( $\hat{S} = 2.84$ ); asimismo, se muestra un porcentaje similar con relación al tiempo que los subordinados llevan en su puesto inicial ( $X = 0.99$ ;  $\hat{S} = 0.79$ ), con un ligero aumento con relación al tiempo en su puesto actual ( $X = 1$ ;  $\hat{S} = .84$ ). Es decir que, la mayoría de los empleados a lo largo de 1 año no han tenido ascensos en la empresa en la que laboran, o bien, han tenido algún movimiento dentro del mismo departamento y al mismo nivel operativo. Aunado al corto período de los empleados dentro de su empresa actual, los subordinados participantes señalaron que, en promedio, tienen una experiencia laboral de 5 años, tomando en cuenta que el 50% de ellos, tiene 2.37 años, o menos, trabajados en su vida ( $\hat{S} = 5.87$ ). En cuanto al Ingreso mensual, sin bonos ni comisiones, dicho salario varía entre \$ 266.00 y \$ 30,000.00 ( $X = 4918.50$ ;  $\hat{S} = 2506.69$ ; Moda = \$ 4,800.00).

El 70.6% de los empleados tienen actualmente contrato de planta, mientras que el 27% se encuentra bajo contrato por tiempo determinado, sólo 2 subordinados en la muestra se encuentran contratados por proyecto. Por otro lado, el 92% de los subordinados no tienen gente a su cargo, el 5% con gente a su cargo, varía entre 1 y 30 personas bajo su responsabilidad ( $X = 5$ ;  $\hat{S} = 7.13$ ). En cuanto al horario de trabajo, el 66.6% de los empleados cubre un horario normal de oficina, mientras que 17% tienen un horario matutino, 8% vespertino y el 6% restante cubre un horario nocturno. El 82% de los participantes de esta muestra brinda atención Telefónica en Centros de Atención Telefónica, 2% pertenece a departamentos de Contabilidad, y el resto de los participantes en Calidad, Recursos Humanos y departamentos Jurídicos; 39 empleados no indicaron el departamento al que pertenecían.

Con relación a la preferencia política de los subordinados, el 82% de los participantes no tiene una preferencia definida. Del 15% de los subordinados que sí tienen preferencia política, el 52% es de Izquierda, el 25% de Derecha, y el resto se define de Centro.

## 6.8 Instrumentos

### ❖ Índice de Satisfacción Laboral de Galicia & Hernández (2000) ISL\*66

Instrumento basado en la Teoría de las Necesidades de Maslow y la Teoría de Herzberg.

Dirigido a: empleados que tengan un jefe o supervisor (que ellos no sean su propio jefe).

Aplicación: individual o colectiva

Alpha de Confiabilidad: .95

Consiste en 66 afirmaciones en escala tipo Likert de 5 opciones que van de “*Totalmente de acuerdo*” a “*Totalmente en desacuerdo*”, con la afirmación. Mide la Satisfacción Laboral (SL) en 4 áreas o dimensiones:

1. Evaluación institucional del personal – EIP (17 reactivos)  $r = .89$
2. Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal – DCA (26 reactivos)  $r = .88$
3. Comunicación – C (19 reactivos)  $r = .87$
4. Salud y Condiciones Laborales – S (4 reactivos)  $r = .60$

Finalmente, y de acuerdo al objetivo del presente estudio, se realizó una clasificación de los reactivos referentes a la evaluación del grado de SL del empleado con relación a su jefe inmediato. Como criterio de dicha clasificación se pidió a 3 estudiantes de 9º semestre de Psicología eligieran, del ISL\*66, aquellos reactivos referentes, de manera explícita, a la relación del participante con su Jefe Inmediato. Como resultado de dicho análisis se obtuvieron 13 reactivos:

1. Del Factor EIP 29, 48, 52, 57, 66
2. Del Factor DCA 5, 11, 30, 35
3. Del factor C 3, 26, 43, 54

- ❖ Instrumento de Evaluación del Liderazgo Carismático (EMELC) de Uribe y cols. (en proceso).

Instrumento basado en los hallazgos de House y Howell (1992) y O’Connor, et al. (1995).

Dirigido a: empleados que tengan gente a su cargo.

Aplicación: individual o colectiva

Consiste en 184 items, de los cuales 41 reactivos son de opción múltiple (6 opciones a elegir), 120 en escala tipo likert de 6 opciones que van de “*Totalmente de acuerdo*” a “*Totalmente en desacuerdo*” con la afirmación; y 23 preguntas que recogen información demográfica del participante. Mide el LC en 7 Factores:

1. Necesidad de Poder
2. Narcisismo
3. Miedo
4. Incertidumbre de Resultados
5. Objetos de Creencia
6. Autorregulación
7. Socializado / Personalizado

## 6.9 Procedimiento

1. Se presentó la propuesta (anteproyecto) de investigación a Gerentes y/o Jefes de Recursos Humanos de las empresas participantes; exponiendo el objetivo de la

investigación, las principales ventajas que ofrecía a la Empresa, y el procedimiento a seguir.

2. Una vez aceptado el proyecto, se establecieron los puntos de acuerdo, en relación a un procedimiento inicial propuesto, y periodos tentativos para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos. Para tal efecto y de acuerdo a las políticas de cada Empresa, se acordó que los participantes recibirían el cuestionario un fin de semana, y lo entregarían en el transcurso de la siguiente semana al Departamento de Recursos Humanos.
3. A través del Departamento de Recursos Humanos de cada Empresa, se informó a los empleados participantes acerca del proyecto de investigación (no se informó que se trataba de un proyecto de tesis), para obtener su consentimiento a participar en dicho estudio. Asimismo, se informó a los empleados de la confiabilidad y el anonimato de sus datos, cuyos resultados únicamente serían empleados con fines estadísticos.
4. Se entregaron ambos instrumentos de medición (EMELC e ISL\*66) a cada Departamento de Recursos Humanos, dando las indicaciones necesarias acerca de la aplicación de los instrumentos, y las instrucciones que se requería informar verbalmente a los participantes:
  - a) *Coloca tu nombre completo en la evaluación o al menos con tu primer apellido, porque aún cuando tus datos son confidenciales, las respuestas que nos proporciones se relacionarán con las de otros participantes (esto únicamente en el caso de los Supervisores)*
  - b) *Contesta con pluma o lápiz TODAS las afirmaciones*
  - c) *Antes de dar por terminada tu evaluación, revisa que todas las preguntas tengan una opción señalada*
  - d) *Finalmente, el día lunes, entrega el material contestado en el Departamento de Recursos Humanos*
5. Una vez que se recogieron los cuestionarios de los participantes de cada empresa, se acordó una fecha para la entrega de resultados parciales con relación a las mediciones, y posteriormente, se entregó una copia del proyecto final (copia de la tesis) a la Empresa que lo solicitara.
6. Finalmente, se llevó a cabo el vaciado de datos en el programa SPSS versión 11, se recodificaron los reactivos correspondientes en cada uno de los instrumentos, y posteriormente se realizó el siguiente análisis estadístico.
7. Análisis Estadístico

*Estadística Descriptiva*

En primer término, es importante describir los datos de cada una de las variables de estudio y, posteriormente analizar las relaciones entre ellas. Por ello, las medidas de tendencia central permitieron ubicar los valores medios o centrales de la distribución de cada variable, dentro de la escala de medición. Por otra parte, las medidas de variabilidad indicaron el tipo de dispersión de los datos en la escala de medición.

### *Correlación Pearson*

En cuanto a la relación entre las variables de estudio, el coeficiente  $r$  de Pearson, al suponer una correlación lineal entre las variables (y no una relación curvilínea), permitió relacionar las puntuaciones obtenidas en LC con las puntuaciones obtenidas de SL. Además, cuando el coeficiente  $r$  de Pearson se eleva al cuadrado, nos indica la varianza de factores comunes; es decir, el porcentaje de la variación de SL que se debe a la variación del LC.

### *ANOVA*

Además, a través de un análisis de varianza, se pudo analizar si distintos grupos (por ej. clasificándolos por departamentos) difieren, significativamente entre sí, con relación a sus medias y varianzas en LC y SL.

### *Análisis de Consistencia Interna*

Finalmente, mediante este tipo de análisis, se pudo determinar la confiabilidad interna de cada uno de los instrumentos empleados, lo que indicó si los resultados obtenidos realmente están midiendo lo que se pretendió medir, en este caso LC y SL.

## 7. Resultados

### 7.1 Estadística Descriptiva

#### 7.1.1 Muestra 1: Supervisores

En relación a la muestra de supervisores, los resultados en relación a la *Evaluación del Liderazgo Carismático* (EMELC), se muestran a continuación en la Tabla 7.1, y la Fig. 7.1

Tabla 7.1

Puntajes Promedio de Liderazgo Carismático en la muestra de supervisores

FACTORES EMELC	Media	Mediana	Desviación Standard
F1: Necesidad de Poder	3.53	3.42	.4825
F2: Narcisismo	4.26	4.30	.4208
F3: Miedo	3.12	3.00	.5410
F4: Incertidumbre	2.47	2.42	.2959
F5: Objetos de creencia	2.52	2.46	.5410
F6: Autorregulación	3.77	3.77	.3164
F7: Personalizado- Socializado	3.02	3.05	.4812
TOTAL Liderazgo Carismático	3.23	3.18	.2895

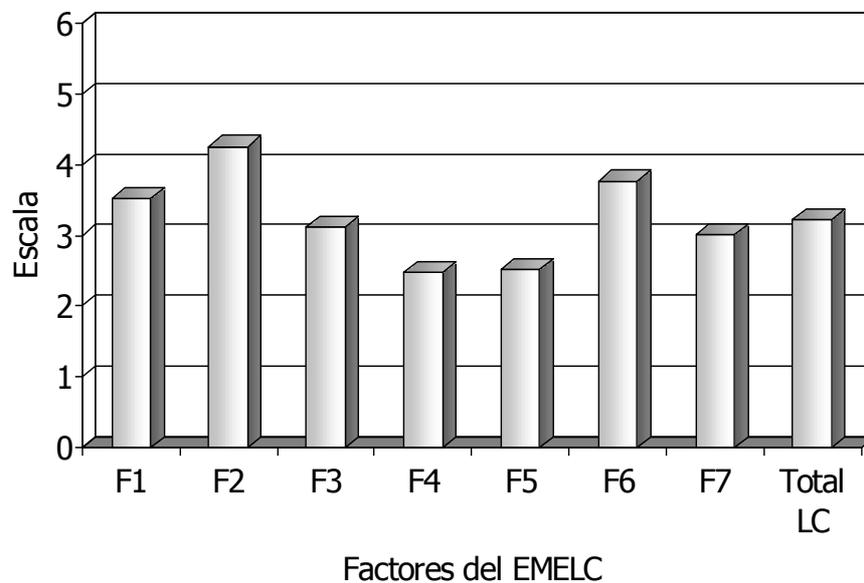


Figura 7.1 Puntajes Promedio de Liderazgo Carismático en la muestra de supervisores

### 7.1.2 Muestra 2: Subordinados

En cuanto a los resultados de la muestra de subordinados, con relación al *Índice de Satisfacción Laboral (ISL\*66)*, estos se muestran en la Tabla 7.2, y la Fig. 7.2

Tabla 7.2

Puntajes Promedio de Satisfacción Laboral en la muestra de subordinados

FACTORES	Media	Mediana	Desviación Standard
EIP: Evaluación institucional del personal	3.71	3.76	.6157
C: Comunicación	4.01	4.00	.5496
DCA: Desarrollo, capacitación, actualización	3.83	3.88	.5418
S: Salud y condiciones laborales	3.52	3.75	.7695
JEFE INM: Jefe inmediato	4.06	4.23	.7037
TOTAL de Satisfacción Laboral	3.83	3.88	.5245

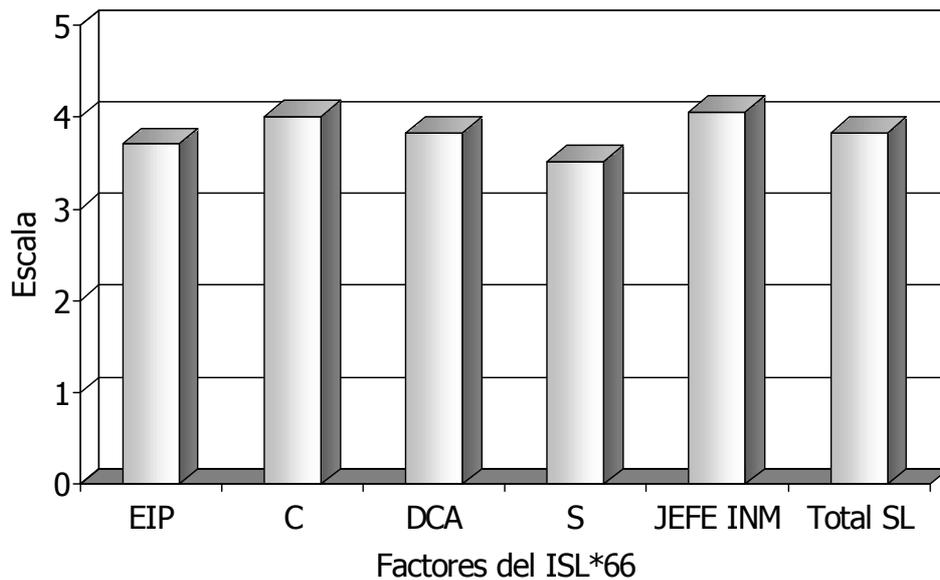


Figura 7.2 Puntajes Promedio de Satisfacción Laboral en la muestra de subordinados

## 7.2 Análisis de Correlación

El tamaño de la Muestra 2: Subordinados, fue mayor a la Muestra 1: Supervisores; por lo que, se realizó un análisis de correlación Liderazgo Carismático (LC) - Satisfacción Laboral (SL) con los datos completos en la base de subordinados (ver Tabla 7.3 a-b); y un segundo análisis de correlación LC-SL con los datos de los subordinados promediados según correspondieran a cada líder (ver Tabla 7.4).

En el primer análisis de correlación, se obtuvieron resultados significativos entre los distintos factores de un mismo instrumento; pero, no se mostraron relaciones significativas entre factores del EMELC (LC) y el ISL\*66 (SL) (ver Tabla 7.3 a-b).

Tabla 7.3 a  
Análisis de Correlación LC-SL (Base de Subordinados completa)

Factores LC	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Total
Factor 1	.359 ***	.626 ***	.097	.717 ***	-.364 ***	.621 ***	.794 ***
Factor 2	1	.491 ***	-.115	.463 ***	-.247 **	.350 ***	.576 ***
Factor 3		1	.213 *	.648 ***	-.167	.586 ***	.827 ***
Factor 4			1	.271 ***	.020	.175	.325 ***
Factor 5				1	-.202 **	.723 ***	.902 ***
Factor 6					1	-.048	-.107
Factor 7						1	.820 ***

\* Nivel de significancia: .05  
 \*\* Nivel de significancia: .01  
 \*\*\* Nivel de significancia: .001

Tabla 7.3 b  
Análisis de Correlación LC-SL (Base de Subordinados completa)

Factores SL	C	DCA	S	JEFE INM	Total
EIP	.827 ***	.879 ***	.333 ***	.850 ***	.939 ***
C	1	.881 ***	.298 ***	.836 ***	.937 ***
DCA		1	.370 ***	.866 ***	.971 ***
S			1	.309 ***	.430 ***
JEFE INM				1	.889 ***
Total					1

\*\*\* Nivel de significancia: .001

En el segundo análisis de correlación con los puntajes del ISL\*66 en promedio por Líder / Supervisor, se obtuvieron resultados estadísticamente significativos entre las escalas del ISL\*66 y los factores de liderazgo evaluados por el EMELC; excepto con relación a la escala de “Salud y condiciones laborales” del ISL\*66.

En cuanto a los datos de correlación entre las escalas del ISL\*66, nuevamente se obtuvieron relaciones estadísticamente significativas muy similares a las mostradas en el primer análisis de correlación (ver Tabla 7.4).

Tabla 7.4

Análisis de Correlación LC-SL (Base de Subordinados Promedios por LIDER / Supervisor)

Factores LC	EIP	C	DCA	S	JEFE INM	Total SL
Factor 1	-.190 *	-.142 .	-.209 *	-.024 .	-.224 *	-.186 .
Factor 2	-.271 **	-.218 *	-.293 **	.063 .	-.273 **	-.257 **
Factor 3	-.345 ***	-.257 **	-.332 ***	-.181 .	-.377 ***	-.326 ***
Factor 5	-.188 *	-.125 .	-.219 *	-.022 .	-.233 *	-.182 .
Factor 7	-.304 ***	-.256 **	-.295 **	-.074 .	-.318 ***	-.290 **
Total LC	-.306 ***	-.250 **	-.338 ***	-.085 .	-.353 ***	-.307 ***
EIP	1	.857 ***	.900 ***	.454 ***	.887 ***	.948 ***
C		1	.926 ***	.442 ***	.883 ***	.957 ***
DCA			1	.473 ***	.905 ***	.980 ***
S				1	.504 ***	.536 ***
JEFE INM					1	.927 ***

\* Nivel de significancia: .05  
 \*\* Nivel de significancia: .01  
 \*\*\* Nivel de significancia: .001

### 7.3 Análisis de Varianza

Se realizó un ANOVA en ambas muestras; en la primer muestra, se analizaron los puntajes por Factor y puntaje total de los supervisores en el EMELC, con relación a las distintas variables demográficas del estudio; se obtuvieron los siguientes resultados significativos (ver Tabla 7.5):

Variables naturales como el “estado civil”, “tipo de contrato”, “si tiene o no preferencia política”, y “tipo de preferencia política”, no mostraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos con relación a los 7 Factores del EMELC, y el puntaje total

de LC. En las variables por grupos, como “número de hijos”, “ascensos en su vida”, “número de subordinados” y “participativo en su partido político”, tampoco se mostraron diferencias estadísticamente significativas.

Por otro lado, las variables demográficas que sí mostraron diferencias significativas entre grupos, tuvieron dicha influencia sólo en algunos de los Factores de la escala de liderazgo, la variable demográfica que influyó en mayor número de Factores del EMELC fue “la religión” (ver Tabla 7.5).

Tabla 7.5

ANOVA entre Liderazgo Carismático y algunas variables demográficas.

Variable	Grupos	Factores	Puntaje promedio
SEXO	Masculino	FACTOR 5**	2.60
	Femenino		2.31
EDAD	GPO1: 21-25	FACTOR 6*	3.66
	GPO2: 26-28		3.75
	GPO3: 29-33		3.76
	GPO4: 34-53		3.91
	GPO1: 21-25	FACTOR 7**	2.85
	GPO2: 26-28		2.97
	GPO3: 29-33		3.26
	GPO4: 34-53		3.03
	GPO1: 21-25	TOTAL LC*	3.14
	GPO2: 26-28		3.17
	GPO3: 29-33		3.31
	GPO4: 34-53		3.32
HIJOS	SI	FACTOR 6*	3.84
	NO		3.70
TIEMPO EMPRESA	GPO1: .08-2.9	FACTOR 4***	2.40
	GPO2: 3-14		2.64
	GPO1: .08-2.9	FACTOR 6**	3.70
	GPO2: 3-14		3.91
TIEMPO TRABAJADO EN LA VIDA	GPO1: .25-3	FACTOR 6**	3.78
	GPO2: 3.1-6		3.66
	GPO3: 6.1-14		3.70
	GPO4: 34-53		3.93
TIPO DE PUESTO	Operativo	FACTOR 5**	2.40
	Medio		2.42
	Ejecutivo		2.84
	Operativo	FACTOR 7*	3.18
	Medio		2.95
	Ejecutivo		3.21
Operativo	TOTAL LC**	3.04	
Medio		3.19	
Ejecutivo		3.38	
TIPO DE TRABAJO	Empleado	FACTOR 5*	2.32
	Profesionista		2.58

Tabla 7.5 (continuación)

ANOVA entre Liderazgo Carismático y algunas variables demográficas.

Variable	Grupos	Factores	Puntaje promedio
SUELDO	GPO1: 6000 o <	FACTOR 4**	2.40
	GPO2: 6001 o >		2.55
	GPO1: 6000 o <	FACTOR 6*	3.71
	GPO2: 6001 o >		3.84
	GPO1: 6000 o <	TOTAL LC**	3.18
	GPO2: 6001 o >		3.31
RELIGION	SI	FACTOR 1*	3.47
	NO		3.69
	SI	FACTOR 2**	4.19
	NO		4.46
	SI	FACTOR 3*	3.06
	NO		3.31
	SI	FACTOR 5*	2.46
	NO		2.70
	SI	FACTOR 7**	2.94
	NO		3.23
	SI	TOTAL LC**	3.19
	NO		3.35
TIPO DE RELIGION	Católica	FACTOR 6*	3.75
	Cristiana		4.08
DEVOTO DE SU RELIGION	GPO1: Poco	FACTOR 1***	3.63
	GPO2: Muy		3.23
	GPO1: Poco	FACTOR 3**	3.21
	GPO2: Muy		3.87
	GPO1: Poco	FACTOR 5**	2.62
	GPO2: Muy		2.24
	GPO1: Poco	FACTOR 7**	3.10
	GPO2: Muy		2.77
	GPO1: Poco	TOTAL LC**	3.29
	GPO2: Muy		3.07

\* Nivel de significancia: .05  
 \*\* Nivel de significancia: .01  
 \*\*\* Nivel de significancia: .001

Posteriormente, de acuerdo a la medición del Factor 7 del EMELC, (recordemos que este Factor distingue entre líderes Socializados [puntajes más bajos] y líderes Personalizados [puntajes más altos]); a través de un análisis de frecuencias, se distinguieron los puntajes de dicho Factor en dos grupos: GPO1: Socializados de 0 a 3.02; GPO2: Personalizados de 3.021 a 6. Con dichos grupos, se realizó un ANOVA entre los

Factores y puntaje total del EMELC y los grupos del Factor 7; asimismo, también se incluyó un ANOVA entre los Factores del ISL\*66 y los grupos del Factor 7. Los resultados que se obtuvieron son los siguientes (ver Tabla 7.6):

Tabla 7.6

ANOVA entre Liderazgo Carismático – Satisfacción Laboral y Factor 7 del EMELC.

Factores	GRUPO 1	GRUPO 2	Factores	GRUPO 1	GRUPO 2
FACTOR1 ***	3.33	3.72	EIP**	3.86	3.61
FACTOR2 **	4.14	4.38	C*	4.12	3.94
FACTOR3 ***	2.87	3.37	DCA**	3.97	3.74
FACTOR4 ***	2.34	2.60	JEFEINM**	4.24	3.94
FACTOR5 ***	2.22	2.82	TOTAL SL***	3.96	3.75
TOTAL LC ***	3.04	3.42			

- \* Nivel de significancia: .05
- \*\* Nivel de significancia: .01
- \*\*\* Nivel de significancia: .001

Por otro lado, en el análisis de la muestra de subordinados, se analizaron las 5 dimensiones del ISL\*66 así como el puntaje total de SL, con relación a las variables demográficas de los participantes. Para ello se realizó un ANOVA y se obtuvieron los siguientes resultados significativos (ver Tabla 7.7):

Tabla 7.7

ANOVA entre Satisfacción Laboral y algunas variables demográficas.

Variable	Grupos	Factores	Puntaje promedio
EDAD	GPO1: 18-21	EIP*	3.79
	GPO2: 22-23		3.58
	GPO3: 24-25		3.81
	GPO4: 26-55		3.78
	GPO1: 18-21	DCA*	3.93
	GPO2: 22-23		3.71
	GPO3: 24-25		3.89
	GPO4: 26-55		3.87
	GPO1: 18-21	S**	3.62
	GPO2: 22-23		3.34
	GPO3: 24-25		3.51
	GPO4: 26-55		3.72
	GPO1: 18-21	JEFE INM**	4.19
	GPO2: 22-23		3.88
	GPO3: 24-25		4.14
	GPO4: 26-55		4.16

Tabla 7.7 (continuación)  
ANOVA entre Satisfacción Laboral y algunas variables demográficas.

Variable	Grupos	Factores	Puntaje promedio
EDAD	GPO1: 18-21	TOTAL SL**	3.92
	GPO2: 22-23		3.71
	GPO3: 24-25		3.89
	GPO4: 26-55		3.90
ESTADO CIVIL	Con pareja	EIP*	3.84
	Sin pareja		3.68
TIPO DE PTO ACTUAL	Operativo	JEFE INMD*	4.10
	Medio		3.74
	Ejecutivo		3.82
SUBORDINADOS	SI	SALUD**	3.97
	NO		3.50
DEPARTAMENTO	Call Center	EIP*	3.77
	Rec Humanos		3.09
	Jurídico		3.86
	Calidad		3.65
	Contabilidad		3.11
	Otro	3.82	
	Call Center	JEFE INM**	4.14
	Rec Humanos		3.35
	Jurídico		3.67
	Calidad		4.00
Contabilidad	3.42		
Otro	3.18		
TIEMPO PTO ACTUAL	GPO1: .08-.5	S***	3.59
	GPO2: .51-1		3.39
	GPO3: 1.1-8		3.76
TIEMPO EN EMPRESA	GPO1: 0 - 1.16	DCA*	3.80
	GPO2: 1.161-42		3.93
	GPO1: 0 - 1.16	S**	3.45
	GPO2: 1.161-42		3.74
	GPO1: 0 - 1.16	TOTAL SL*	3.80
	GPO2: 1.161-42		3.94

\* Nivel de significancia: .05

\*\* Nivel de significancia: .01

\*\*\* Nivel de significancia: .001

Sin embargo, la mayoría de las variables (tanto naturales como por grupos), no mostraron diferencias estadísticamente significativas. La variable demográfica que mostró diferencias significativas en mayor número de dimensiones del ISL\*66, fue "la edad".

Otro aspecto, que vale la pena mencionar, fue el hecho de que al realizar un ANOVA con las ocho empresas participantes, comparando los resultados de cada uno de los supervisores, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas. En cambio, al

realizar dicho análisis con los subordinados de cada empresa participante se encontraron diferencias estadísticamente significativas (ver Tabla 7.8).

Tabla 7.8  
ANOVA entre Satisfacción Laboral y Empresas participantes en el estudio.

Variable	Grupos	Puntaje promedio	Variable	Puntaje promedio
EIP**	Empresa 1	3.8849	JEFE INM***	4.3437
	Empresa 2	3.4874		3.8352
	Empresa 3	3.4559		3.8269
	Empresa 4	3.3235		3.3590
	Empresa 5	3.7917		4.1600
	Empresa 6	3.7059		4.0081
	Empresa 7	3.1912		3.5385
	Empresa 8	3.5686		3.8376
C*	Empresa 1	1.1669	TOTAL**	4.0061
	Empresa 2	3.8759		3.6813
	Empresa 3	.8158		3.5947
	Empresa 4	3.5614		3.3838
	Empresa 5	4.0688		3.9025
	Empresa 6	3.9626		3.7944
	Empresa 7	3.8553		3.5429
	Empresa 8	3.8363		3.6835
DCA**	Empresa 1	4.0254		
	Empresa 2	3.7060		
	Empresa 3	3.5385		
	Empresa 4	3.2885		
	Empresa 5	3.9107		
	Empresa 6	3.7740		
	Empresa 7	3.5865		
	Empresa 8	3.6410		

\* Nivel de significancia: .05  
 \*\* Nivel de significancia: .01  
 \*\*\* Nivel de significancia: .001

De forma similar, al realizar una comparación similar entre los subordinados, dependiendo de su supervisor o jefe inmediato, también se observaron diferencias estadísticamente significativas en su grado de SL; sin embargo, debido a la amplitud de la muestra, en la tabla no se reportan los resultados de SL para cada supervisor, únicamente se hace notar el porcentaje de supervisores que participaron en el estudio y cuyos subordinados obtuvieron mayor o menor grado de SL en el ISL\*66, respectivamente (ver Tabla 7.9).

#### 7.4 Análisis de Confiabilidad de Consistencia Interna

Finalmente, a través de un análisis de Pearson se obtuvo un alpha de 0.8806, para la escala de liderazgo (EMELC); mientras que, con relación al índice de SL (ISL\*66), se obtuvo un alpha = .9467. Asimismo, también obtuve la confiabilidad de consistencia interna para cada uno de los Factores que conforman cada escala (ver Tabla 7.10).

Tabla 7.9  
Puntajes de SL, de acuerdo al Supervisor de cada Empresa

Empresa	% de Supervisores Mayor SL	% de Supervisores Menor SL
Empresa 1	68%	32%
Empresa 2	38%	62%
Empresa 3	0.0%	100%
Empresa 4	0.0%	100%
Empresa 5	63%	37%
Empresa 6	51%	49%
Empresa 7	33%	67%
Empresa 8	0.0%	100%

Tabla 7.10  
Coeficientes de Confiabilidad para los Factores de cada Instrumento

EMELC - LC		ISL*66 -SL	
FACTOR	alpha	FACTOR	alpha
FACTOR1	.5351	EIP	.8742
FACTOR2	.2181	C	.8830
FACTOR3	.6663	DCA	.8925
FACTOR4	.4415	S	.4976
FACTOR5	.6625	JEFE INM	.9199
FACTOR6	.5358	TOTAL	.9467
FACTOR7	.4843		
TOTAL	.8806		

En el siguiente capítulo, se aborda un análisis de los resultados presentados a lo largo del capítulo 7 y, finalmente, se señalan una serie de conclusiones alrededor de dichos hallazgos; tomando en cuenta las limitaciones metodológicas y teóricas del presente estudio, y proponiendo posibles mejoras a futuros investigadores.

## 8. Análisis y Discusión

El objetivo principal del presente estudio consistió en determinar qué relación tienen el grado de Liderazgo Carismático (LC) de los supervisores y la Satisfacción Laboral (SL) de una muestra de empleados de empresas privadas. Ahora bien, de acuerdo a los resultados, se obtuvieron dos análisis de correlación. En la primera correlación de datos, se trabajó con los 107 supervisores que contestaron el EMELC, y 344 subordinados que participaron con el ISL\*66. A partir de dicha correlación, no se mostraron relaciones significativas entre los Factores de las dos escalas. Sin embargo, es importante destacar los resultados de correlación entre las escalas de un mismo Instrumento.

Como se pudo observar en las Tablas 7.3, para el caso de los Factores del EMELC, los coeficientes de correlación variaron desde  $-.202$  ( $p < .01$ ; entre F5 y F6) hasta  $.902$  ( $p < .001$ ; entre F5 y Total de LC). ¿Qué impacto tienen dichos resultados en esta investigación?

Con relación al primer coeficiente ( $-.202$ ), la relación es negativa debido a que el F5: "Objetos de creencia", es un rasgo característico del líder carismático en general; sin embargo, el LC Personalizado, con mayor frecuencia tiende a ver a los demás como instrumentos para ser usados para llegar a sus propias metas (ver Tabla 7.6; dichos resultados coinciden con los hallazgos de O'Connor, et al. [1995; ver supra p. 61] y Peñaloza [2004]). En tanto que, el F6: "Autorregulación", es un rasgo que se presenta con mayor frecuencia en el LC Socializado, quien se distingue por su orientación colectiva, sentido de igualdad, y la búsqueda del bien organizacional antes que sus propias metas. Al respecto, en el F6, O'Connor, et al. (1995), De Hoogh, et al. (2004; ver supra pp. 61-62) y Peñaloza (2004; ver supra p. 63) obtuvieron resultados con diferencias significativas entre LC Socializado y LC Personalizado; sin embargo, en el presente estudio, no se mostraron dichas diferencias, probablemente por la diferencia en el tipo de población que participó en ambos estudios y el tipo de investigación. Aunque, vale la pena recordar que, a pesar de que ambos factores parecen ser excluyentes, el líder carismático tiende a presentar rasgos tanto Personalizados como Socializados, pero algunos factores destacan más que otros.

En este caso, se puede decir que, dicha correlación negativa confirma el hecho de que el F6 del EMELC es distintivo del LC Socializado<sup>1</sup>, mientras que el F5 corresponde al LC Personalizado; sin embargo, el coeficiente obtenido fue bajo ya que, obviamente, influyen otros factores del EMELC y otra serie de variables. En el caso de la muestra de Supervisores, en promedio, los participantes obtuvieron puntajes medios (de 3 a 4) en los factores (ver Tabla 7.1), tomando en cuenta una escala de 6 puntos; excepto en el Factor 2: "Narcisismo", donde la muestra obtuvo una media de 4.26, lo cual indicó que la mayoría de los participantes tienden a sobrevaluar sus propios atributos o logros, mostrando un extremo interés en sí mismos y egoísmo, por lo que buscarán la admiración y atención de los demás y no son muy tolerantes a la crítica. Este punto se retomará más adelante y, finalmente, en las conclusiones y limitaciones del presente estudio.

---

<sup>1</sup> Sin embargo, este dato debe tomarse a reserva de que en el ANOVA del Factor 7 del EMELC, dicho Factor no mostró diferencias estadísticamente significativas entre el LC Socializado y el LC Personalizado (ver Tabla 7.6)

Un caso similar -de correlación negativa -, ocurre entre el F6, y los Factores 1: "Necesidad de poder" y 2: "Narcisismo", ya que estos últimos también son rasgos distintivos del LC Personalizado. Las diferencias significativas se mostraron en la Tabla 7.6; sin embargo, en el estudio de House y Howell (1992), se destaca la "necesidad de poder" como una característica inherente a ambos tipos de LC, no así en O'Connor, et al. (1995) y Peñaloza (2004; ver supra, pp. 61-63).

Con relación al resto de las correlaciones entre los factores, los coeficientes estadísticamente significativos fueron positivos; ya que, F1, F2, F3, F4, F5 y F7, describen rasgos característicos del LC Personalizado, por lo que todos ellos mostraron correlación positiva con el Puntaje Total del EMELC; es decir, un puntaje alto en cualquiera de estos factores implica un puntaje alto en la escala total, lo que significa que el líder muestra más rasgos del LC Personalizado; y viceversa, un puntaje bajo en dichos factores corresponde a un puntaje bajo en la escala total, lo que significa que el líder muestra más rasgos del LC Socializado. Por ejemplo, la correlación más alta la mostró el F5, con el Total de LC, es decir, es probable que el F5 sea uno de los rasgos más distintivos del LC Personalizado.

Sin embargo, entre los rasgos característicos del LC Personalizado, también destacaron los Factores 3 y 4: "Incertidumbre de resultados" del EMELC. En este caso, estos hallazgos coinciden con el estudio realizado por O'Connor, et al. (1995; ver supra p. 61); sin embargo, en el estudio de Peñaloza (2004), la "incertidumbre de resultados" se relacionó con el LC Socializado. Dicha diferencia puede deberse a dos circunstancias: por una parte, la muestra poblacional empleada por Peñaloza es distinta a la del presente estudio; por otro lado, parte de los reactivos del F4 del EMELC están basados sobre investigaciones de House y Howell (1992) y O'Connor, et al. (1995) en población estadounidense (mientras que, otro tanto se construyó a partir del método de redes semánticas en población mexicana), mientras que Peñaloza únicamente utilizó redes semánticas en población mexicana.

Respecto al contenido del instrumento de LC (EMELC) recientemente elaborado, cabe mencionar que, este incluye los 6 aspectos que distinguen el "liderazgo" de la "dirección", de acuerdo a la taxonomía de Borman y Brush (ver supra p. 18); sin embargo, es importante recordar que dicho instrumento se basa en la Teoría de LC de Robert House (ver supra cap. 3). Ahora bien, a pesar de los bajos coeficientes entre sus 7 factores, es importante recalcar que el EMELC proporciona una herramienta que brinda la posibilidad de identificar dichos rasgos en las personas evaluadas, incluyendo no sólo mejoras en los instrumentos de evaluación del desempeño, sino también en la selección de personal e incluso, como lo propone Conger (1991), identificar aquellos aspectos que caracterizan el LC y proponer programas de desarrollo que cultiven esas áreas en nuestro personal. Sin embargo; parece ser que en el EMELC no se evalúan otros rasgos distintivos del líder carismático, como son su habilidad verbal (metafórica), así como su expresividad no verbal y habilidad de articulación, que ayudan al líder a transmitir su visión, hacia sus seguidores.

Más aún, en este punto también se debe reconocer que, a través de la metodología del presente estudio, no fue posible ahondar en tales aspectos, así también, no se abarcaron otros puntos que hubiesen proporcionado un panorama más completo respecto a la relación entre LC y SL, tales como las características de las empresas participantes, el clima laboral actual de las mismas, el sueldo de los empleados como factor de satisfacción, la visión del líder a diferencia de la visión de la empresa, etc.; aspectos que han reconocido de forma distinta, autores como: Maquiavelo; Weber; Tannenbaum, Wechsler y Massarik (en su crítica a la Teoría de los Rasgos); Mc Gregor; Blake y McCauley; Bolton y Grover; Fiedler; Robert House, entre otros; cuyos modelos se abordaron a lo largo de los caps. 2 y 3.

Retomando el primer análisis de correlación, también se obtuvieron coeficientes estadísticamente significativos entre todas las dimensiones que conforman el ISL\*66, incluyendo el área que se agregó para este estudio: "jefe inmediato". Para este instrumento, los coeficientes de correlación variaron de .298 ( $p < .001$ ; entre C y S) a .971 ( $p < .001$ ; entre DCA y Total SL)<sup>2</sup>. En este caso, los coeficientes positivos indican que, un puntaje alto en cualquiera de los factores corresponde a un puntaje alto en la escala total.

Sin embargo, aún cuando el instrumento, posee casi en su totalidad reactivos positivos, la mayoría de los coeficientes entre las áreas fue alto; excepto, con relación al área de "salud", en donde los 4 reactivos que conforman el área son negativos; es decir, se hubiese esperado obtener una correlación significativamente negativa respecto a las demás dimensiones. Este último aspecto, debe ser tomado en cuenta al momento de interpretar los resultados que se presentan más adelante, ya que el número de reactivos de la escala, así como el hecho de que únicamente sea conformada por reactivos negativos, pueden constituir una desventaja al momento de valorar el área.

En este caso, finalmente se puede decir que los puntajes altos del ISL\*66, correspondieron a un alto nivel de SL; mientras que los puntajes bajos, indicaron una baja SL.

En general, este primer análisis de correlación, permitió observar la validez interna de cada instrumento, lo que a su vez contribuyó a la validez del estudio en general; y además, permitió observar las desventajas de los instrumentos y posibles puntos de mejora para investigaciones futuras (ver infra *Conclusiones y Limitaciones*).

#### *Hipótesis 1: Relación LC - SL*

En un segundo análisis de correlación, se tomaron los resultados de los subordinados que correspondían a cada líder y se obtuvo un puntaje de SL promedio para cada líder en particular; de esta forma, se obtuvieron parejas de datos que nos permitieron llevar a cabo dicho análisis de correlación.

---

<sup>2</sup> Más adelante, observaremos que en el segundo Análisis de Correlación, se obtuvieron Coeficientes similares entre las Áreas del ISL\*66.

Con la obtención de resultados (ver Tabla 7.4), estos proporcionaron parte de la respuesta al objetivo de investigación; ya que, de acuerdo a los datos arrojados, sí existe una correlación estadísticamente significativa, entre el LC de los supervisores y la SL de sus subordinados. Por lo que, aceptamos la H1: El grado de Liderazgo Carismático de los supervisores, tiene una relación estadísticamente significativa con la Satisfacción Laboral de una muestra de empleados-subordinados, de empresas privadas. Ahora bien, podría parecer que dichos resultados son comparables con los hallazgos de Kleinman (2004); sin embargo, hay que tener cuidado al momento de interpretar, ya que se trata de resultados distintos en cierto grado, puesto que Kleinman examinó tanto la percepción de liderazgo por parte de los subordinados hacia sus supervisores, como la auto-percepción de los supervisores de su propio estilo de liderazgo. Sin embargo, en este estudio únicamente se analizó la auto-percepción de los supervisores.

¿Cómo es esta relación encontrada? En este caso, se puede comenzar por hacer notar que los coeficientes de correlación entre los factores de ambos instrumentos fueron “negativos”, recordando que, de acuerdo al EMELC: los puntajes altos corresponden a los líderes carismáticos Personalizados, mientras que los puntajes bajos distinguen a los líderes carismáticos Socializados. Es decir, de acuerdo a este segundo análisis de datos, los líderes carismáticos Socializados tuvieron subordinados con un mayor nivel de SL; mientras que los subordinados de líderes carismáticos Personalizados tendieron a mostrar menores niveles de SL. Como se pudo mostrar en un análisis posterior (ver Tabla 7.6), dichas diferencias entre el LC Socializado y LC Personalizado sobre la SL de los subordinados, fueron estadísticamente significativas para las muestras de estudio.

En el caso de la primer dimensión del ISL\*66 denominada “Evaluación Institucional del Personal” (EIP), además de mostrar cierto grado de correlación con el F7 del EMELC, también correlacionó con los Factores 1, 2, 3, 5 y puntaje total de LC, dichos coeficientes varían de  $-.188$  ( $p < .05$ ; con Factor 5) a  $-.345$  ( $p < .001$ ; con Factor 3); lo cual indica que 4% de la variación en la SL de los subordinados participantes respecto a la Institución en general, se explica a partir de la variación del F5: “Objetos de creencia”, en el líder. De manera similar, la variación del F3: “Miedo”, en el líder, explica aproximadamente el 12% de la variación en el nivel de SL de sus subordinados con respecto a la Institución. Si bien, un estudio de correlación, no permite hablar de dirección o causalidad en los resultados, se pueden asumir las afirmaciones anteriores a partir de la investigación teórica encontrada; ya que, diversos investigadores han reportado la influencia del liderazgo sobre la SL de sus empleados, y no viceversa (ver supra cap. 5); sin embargo, como se aborda más adelante, no es un aspecto completamente descartado.

Resultados como estos, implican tomar en cuenta la clasificación hecha por Landy & Conte (2005; ver supra, p. 80). Ya que, si bien, la SL mostró ligeras correlaciones significativas con el LC, dichos datos deben analizarse cuidadosamente, sin olvidar la complejidad de ambos fenómenos.

A manera de síntesis, hasta el momento, se ha podido observar la probabilidad de qué rasgos en el líder, como son su necesidad de persuadir a los demás hacia el logro de sus propias metas, siendo impulsivos, engañosos, rebeldes, entre otras características que

distinguen su “necesidad de poder”; influyen sobre la evaluación del empleado acerca de los objetivos, misión, visión, su impacto y la Empresa en general (EIP); así como, sobre su nivel de satisfacción hacia los programas de capacitación y desarrollo personal que puede encontrar en su vida laboral (Factor DCA del ISL\*66).

Asimismo, se encontró que dichos rasgos en el líder influyen sobre la SL del subordinado acerca de su relación con su jefe inmediato. Es decir, cuando un líder muestra técnicas de persuasión *positivas* e interés hacia el objetivo colectivo del grupo, antes que al propio, tenderá a tener subordinados más satisfechos no sólo con la Institución, sino con la propia relación jefe-subordinado. Obviamente, como establece la teoría de McClelland (en O´Connor, et al., 1995; House y Howell, 1992; ver supra pp. 61-63), la “necesidad de poder” es un rasgo necesario para un liderazgo efectivo; sin embargo, es probable que el nivel de “actividad de inhibición”<sup>3</sup> de cada líder, sea lo que distinga el LC Socializado del LC Personalizado; por lo que, este último tenderá a actuar de forma desinhibida y fuera de los límites de las conductas socialmente aceptadas, incluyendo técnicas de persuasión *negativas* para obtener el poder que necesita.

Enseguida, se puede observar que, de acuerdo a los resultados obtenidos, también es probable que, cuando un líder carismático sobrevalúa sus propios atributos o logros, y muestra un extremo interés en sí mismo, tenderá a estar rodeado de subordinados menos satisfechos en el trabajo, con la institución, su oportunidad de desarrollo, capacitación, su relación con su Jefe inmediato, así como con los mecanismos de comunicación (jefe↔subordinado, institución↔subordinado, subordinado↔subordinado).

Respecto al Factor de “Comunicación” (C), de acuerdo a las actuales teorías sistémicas de la Organización (ver supra caps. 1 y 2) y la Psicología Social de la Organización (ver supra cap. 1), es importante que, dentro de un ambiente laboral, el empleado conozca el objetivo de la Organización en general, y que éste no vaya en contra de sus propias metas; asimismo, el empleado debe conocer el impacto de su trabajo sobre el objetivo general de la Organización, ya que en las empresas grandes (como es el caso de 5 de las 8 empresas que participaron en el presente estudio) el trabajo es muy especializado y se pierde esa noción de la aportación de cada empleado al objetivo Organizacional. Sin embargo, el objetivo personal del Líder en el LC Personalizado, puede ir en contra de los intereses de los empleados y de la propia Institución, lo cual podría brindar parte de la explicación de la relación negativa encontrada en este estudio. Estas implicaciones concuerdan con la perspectiva de la teoría propuesta por Chinchilla y Torres (Jarillo, et al., 2001; ver supra p. 70), ya que, de acuerdo a estos autores, el individuo debe ser consciente de la meta y aceptarla como algo para lo que está dispuesto a trabajar; es decir, debe concordar con sus propios intereses y obtener un beneficio extrínseco y/o intrínseco de ello. Como se mencionó anteriormente, el LC logra este cometido, a través de la comunicación de su visión a los subordinados y de la satisfacción de las necesidades de los mismos.

---

<sup>3</sup> La Descripción del nivel de Actividad de Inhibición de McClelland, puede ser tomada como parte del significado que tiene el Factor6: Autorregulación, en el EMELC.

Otro rasgo característico de los líderes Personalizados en el EMELC, es un sentimiento de inquietud causado por un peligro real o imaginario, que despierta en el líder la necesidad de protegerse a sí mismo, mostrándose previsor, inseguro, alerta e incluso paranoico en su vida cotidiana. Este Factor de "Miedo" (F3), también mostró la probabilidad de que cuando un líder presenta dichos rasgos, tendrá subordinados menos satisfechos en el trabajo, con la institución, con la comunicación, con su jefe y con los programas de capacitación y desarrollo.

Los Factores 4 y 6, del EMELC, no mostraron correlaciones significativas con ninguna de las dimensiones de SL; sin embargo, el F5, destacó la probabilidad de que, cuando el líder ve a las personas como instrumentos para conseguir sus propias metas, sin sentido humano hacia sus subordinados, la SL se verá mermada en los empleados, igualmente hacia la institución en general, la comunicación, capacitación, desarrollo y la relación jefe-subordinado. Así pues, con relación a los efectos del LC sobre los seguidores (ver supra p. 59), al parecer este factor influye sobre la motivación, y la auto-estima de los subordinados ya que, aspectos tales como la preocupación por parte del supervisor acerca de la capacitación, el desarrollo y el desempeño laboral de sus subordinados, son considerados en éstas áreas del ISL\*66, con las cuales se observó una relación significativa.

En cuanto al F7: Socializado y Personalizado, se realizó un análisis de varianza adicional entre líderes Socializados y líderes Personalizados, de acuerdo con los distintos factores y totales del EMELC y el ISL\*66 (ver Tabla 7.6); donde, de manera general, se confirmaron los resultados obtenidos a través del segundo análisis de correlación, ya que los líderes Socializados (grupo 1) obtuvieron medias de SL significativamente superiores, en comparación con los líderes Personalizados. Es decir que, en general, el LC Socializado incrementa la motivación del seguidor, logrando con ello que los subordinados -o seguidores- luchan por lograr la consecución de los objetivos propuestos: en este caso, los subordinados de líderes socializados señalaron en el ISL\*66 que su jefe inmediato generalmente se preocupa por darles una buena capacitación, un mayor desarrollo y mejorar su desempeño e informarles de sus áreas de mejora. Asimismo, dichos seguidores tenderán a identificarse con mayor impacto con los valores de los líderes socializados, en comparación con los líderes personalizados. Por último, la autoestima y autoeficacia de los subordinados con supervisores de LC Socializado, tienden a ser más altas en comparación con los de líderes carismáticos Personalizados, ya que estos mostraron mayor grado de satisfacción con relación a la forma de comunicación y evaluación objetiva de su jefe, sobre su propio desempeño, la libertad otorgada por su jefe para realizar aportaciones por iniciativa propia, entre otros aspectos que influyen sobre el propio concepto. En general, dichos hallazgos coinciden con la afirmación de Hymowitz y Stern (1993; citados en Kreitner, et al., 1998; ver supra p. 59).

También, es importante destacar que la dimensión de "Salud" del ISL\*66 no mostró ninguna correlación significativa con los factores del EMELC; sin embargo, a la luz de los datos anteriores en el primer análisis de correlación, dichos resultados, más que proporcionarnos una conclusión determinante en cuestión de la relación entre LC y SL, pueden estar indicando una posible área de mejora con relación a la elaboración del índice

en particular (ISL\*66), y una posible mejora en el diseño del estudio en general. A este respecto, cabe mencionar que, existen factores que se encuentran fuera del campo de acción de los líderes, pero que influyen de alguna manera sobre la SL de los empleados (ver supra, Teoría de Herzberg p. 68 y caps. 2, 4 y 5).

Finalmente, retomando un poco lo que se dijo acerca de la Psicología social en el cap. 1, en este caso, de acuerdo a la perspectiva de Whittaker (1979), la conducta individual de los subordinados (SL) se ve afectada por un estímulo social que, en este caso, representa el líder carismático; sin embargo, a pesar de que no existen estudios que hayan encontrado que la SL afecta al LC, es importante recalcar que puede existir dicha correspondencia de forma indirecta; ya que, además de la premisa de los psicólogos sociales sobre el sentido bidireccional de las interacciones humanas, los modelos del liderazgo recientemente desarrollados, reconocen la capacidad del cambio de estilo de dirección de un líder, como una forma de adaptación a las diferentes circunstancias que pueden presentarse. Obviamente, no es en sentido determinante, ya que como señalan Landy y Conte una conducta cambiante puede estar enviando un mensaje de inconsistencia conductual que perjudique la percepción que los subordinados tienen de su líder.

Aunado a lo anterior, un aspecto que, en cualquier investigación, debe llevarse presente, es que los fenómenos psicológicos no tienden a presentarse de forma aislada. Si bien, existe una relación entre LC y SL, el fenómeno en general incluye otras variables como el contexto social, la percepción de los seguidores, entre otras (ver supra caps. 2 y 3) cuyo papel no se abordó en el presente estudio. Obviamente, ello no le resta importancia a la función de dichos aspectos del fenómeno, al citar las implicaciones de la presente investigación.

Asimismo, retomando los diversos niveles de conducta social (ver supra cap.1), se debe enfatizar la importancia de no simplificar el fenómeno. Por ejemplo, la SL tal como se estudió en esta investigación, puede incluir los dos primeros niveles de análisis: por un lado, el nivel individual, porque se trata de una actitud frente al trabajo en general y otros aspectos laborales específicos, en donde la atribución (ver supra, pie de página 12) y la motivación (ver supra cap. 4) se encuentran claramente ligadas al fenómeno; sin embargo, por otra parte, la teoría de la Equidad de Adams (ver supra p. 69), señala que el fenómeno ocurre en interacción con otros, es decir a nivel interindividual. En el caso del presente estudio, a nivel individual, los subordinados participantes mostraron distintos niveles de SL estadísticamente significativos, de acuerdo a determinadas características individuales (variables demográficas; ver Tabla 7.7; ver infra Hipótesis 3: Relación SL - Variables Demográficas); de forma similar, a nivel interindividual, la SL de los subordinados, fue distinta entre los participantes de las 8 empresas que colaboraron con esta investigación (ver Tabla 7.8; ver supra López y Morales, p.10).

Entonces, por la complejidad de ambos fenómenos, estos pueden ser estudiados a partir de los distintos niveles de análisis de la Psicología social; sin embargo, determinar el impacto que cada una de las variables implicadas tiene sobre el LC, o sobre la SL, es un tema actualmente inconcluso; por ejemplo, como se vió a lo largo del cap. 3, para Weber,

el papel principal del liderazgo lo jugaban las características personales del líder; mientras que, para Durkheim lo importante fue la situación social; sin embargo, a partir de Le Bon y De Tarde hasta las actuales teorías del LC, se han tratado de conciliar ambos puntos de vista, abriendo paso a la complejidad de dicho fenómeno.

Desafortunadamente, a un nivel grupal u organizacional, en este estudio no fue posible evaluar las características de cada Empresa, o bien realizar algún diagnóstico sobre su clima laboral actual, para determinar el impacto que las mismas tienen sobre la SL de sus empleados, independientemente del estilo de LC de sus supervisores, o viceversa. Sin embargo, retomando a Cartwright y Zander (1974), sobre los resultados arrojados en este estudio, han influido aspectos tales como la naturaleza de las metas de cada empresa, su estructura organizacional, las actitudes o necesidades de los miembros, el ambiente externo y las expectativas de quienes conforman el grupo (ver supra p. 35).

En el caso del LC, es claro notar que su amplia complejidad permite abarcar el fenómeno desde todos los niveles de clasificación de la Psicología social. Sin embargo, en el presente estudio, solo se han tomado en cuenta dos de ellos: el individual, porque al aplicar el instrumento a los propios supervisores (líderes carismáticos), se obtuvo una medida de auto-percepción del LC, cuyos resultados indican la probabilidad del LC emergente; mientras que a un nivel interindividual, se pidió a los supervisores evaluar su conducta de acuerdo a las relaciones que mantenían con sus subordinados, además de que se correlacionó la SL de los subordinados con el estilo de liderazgo percibido por sus propios supervisores.

En este punto, se desprende una desventaja en el diseño del presente estudio, ya que las medidas que se obtuvieron a partir de la aplicación del EMELC, constan de las auto-percepciones por parte de los propios supervisores -o jefes-; sin embargo, en la actualidad, es necesario extender estos estudios hacia la percepción del propio fenómeno por parte de los demás elementos (seguidores, subordinados, compañeros de trabajo). Aunado a ello, vale la pena considerar la posibilidad de que los participantes se sobrevaloraran al momento de contestar el EMELC, en comparación con lo que, posiblemente, hubiera sido el resultado por parte de sus subordinados al mismo cuestionario. Dicho aspecto, ya ha sido considerado en estudios anteriores realizados a través del M.L.Q., por lo que Smith y Peterson proponen el desarrollo de nuevos instrumentos que constituyan una alternativa de estudio (ver supra p. 54).

Retomando la perspectiva teórica de Robert House, sobre el LC, cabe mencionar que, de acuerdo a la clasificación de conducta del LC hecha por Kreitner, et al. (1998; ver supra p. 55) a partir del modelo de House, el ISL también aporta evidencia sobre los resultados que el estilo de liderazgo brinda sobre el segundo conjunto de conductas, en particular sobre la confianza de los supervisores en la capacidad de sus seguidores para satisfacer sus expectativas de rendimiento. Destacan tres reactivos (29, 48 y 66) del área de "Evaluación institucional del personal (EIP)", donde se enfatiza la motivación y la retroalimentación sobre su desempeño, que el subordinado recibe de su jefe inmediato. Asimismo, el F7 del EMELC, destaca dicho aspecto en relación con el líder. Como pudimos consultar en la Tabla 7.6, dicho factor de SL obtuvo promedios más altos en los

subordinados con líderes carismáticos Socializados, en comparación con los Personalizados (ver supra p. 107).

### *Hipótesis 2: Relación LC – Variables Demográficas*

En cuanto al segundo objetivo de este estudio, se obtuvieron resultados en los cuales el puntaje del supervisor se relacionó significativamente con algunas de las variables demográficas (ver Tabla 7.5). De acuerdo a este análisis, se encontró que, los hombres tienden a mostrar mayores rasgos del LC Personalizado. Dichos hallazgos, parecen coincidir con los resultados mostrados por Eagly & Karau (1991; citados en Kreitner, et al., 1998) y Eagly, Karau & Jonson (1991; en Kreitner, et al.; ver supra pp. 23-24). Sin embargo, es importante destacar que, la mayoría de los estudios con relación al LC en particular se han basado en líderes masculinos; aunado al hecho cultural de lo que en México se denomina *machismo* (ver supra p. 60).

Una segunda variable que mostró relación significativa con el grado de LC en los supervisores fue la edad, en donde se encontró que a mayor edad, los supervisores tienden a mostrar mayor “autorregulación”, pero también un mayor nivel de LC Personalizado. Si bien, no se citó ninguna investigación que, en particular, respalde dichos hallazgos, es probable que estos puedan ser interpretados a partir de una perspectiva de la Psicología del Desarrollo, ya que considerando que los seres humanos maduramos física, psicológica y emocionalmente, conforme crecemos y obtenemos mayores experiencias en la vida, aunado a nuestro desarrollo intelectual y una serie de factores biológicos y genéticos; asimismo, conforme crecemos vamos adquiriendo ideas propias que con el tiempo se van fortaleciendo hasta formar una ideología personal, difícil de modificar. Dicha madurez, implica el auto-conocimiento de una persona hacia sus propias debilidades y limitaciones, y su capacidad de autorregulación (Papalia, Wendkos & Duskin, 2001; Craig, 2001). Aunado a esta perspectiva de la Psicología del Desarrollo, también se puede tratar de comprender que en el caso de los supervisores quienes tienen hijos, presenten un mayor grado de autorregulación.

Volviendo al ámbito laboral, los supervisores que tienen más tiempo en su empresa actual, mostraron un mayor grado de “incertidumbre de resultados”; es importante destacar que, este aspecto implica que la persona cree que no obtendrá lo que desea o estima porque el mundo (y no sólo el ámbito laboral) es incierto y está en constante cambio. Sin embargo, sumado a lo anterior, los supervisores con más tiempo en su empresa actual, y con más tiempo de experiencia laboral, también tienden a mostrar mayor capacidad de autorregulación. Como mencionamos anteriormente en la revisión teórica (ver supra cap. 3), los líderes carismáticos tienden a provocar el cambio radical en las organizaciones, y una vez logrado su objetivo buscan nuevos retos. Por ello, es probable que, los supervisores con mayor grado de Incertidumbre de Resultados tiendan a buscar nuevos retos constantemente, por lo que su inseguridad aumenta en una empresa en la que han estado por un largo tiempo; por otra parte, como se mencionó, más arriba en esta discusión, la capacidad de autorregulación del ser humano evoluciona y aumenta conforme se desarrolla biológica y psicológicamente. Es decir, es probable que esta

variable se encuentre en correlación con cualquier variable demográfica que implique el paso del tiempo en general.

En cuanto al tipo de puesto que desempeña el supervisor, el líder tiende a considerar a las personas como instrumentos, para conseguir objetivos y metas propuestos, conforme su nivel jerárquico es superior; además, es probable que los puestos ejecutivos muestren un mayor grado de liderazgo personalizado. Al respecto, es realmente complejo interpretar este tipo de resultados dentro de un ambiente laboral ya que, si bien, el líder carismático no es impuesto dentro de un sistema, en las organizaciones laborales la mayoría de los empleados, con gente a su cargo, son impuestos por medio de un puesto de cierto nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional. Sin embargo, un directivo ejerce su liderazgo a través de dos tipos de poderes: poder formal y autoridad (ver supra Distinción entre liderazgo y dirección, p. 17). Conforme un empleado adquiere mayor poder formal, también adquiere un mayor número de responsabilidades y más gente a su cargo (directa o indirectamente), aunado a su característica “necesidad de poder” y otros rasgos distintivos del LC, es muy probable que a mayor autoridad el líder desarrolle el *Síndrome del Chico Dorado* (ver supra p. 60), tendiente a adoptar conductas y rasgos característicos del LC Personalizado. También, es probable que un fenómeno similar, ocurra en el caso del tipo de trabajo del supervisor.

En relación al sueldo mensual del supervisor, también se muestra una relación en la cual a mayor sueldo mayor grado de LC Personalizado, por lo que es probable que dichos resultados también estén en función de la explicación anterior, puesto que a mayor nivel jerárquico dentro de la Organización, el sueldo es mayor, y mayor será el poder formal. Sin embargo, hay que destacar que esta variable no se relaciona con los mismos factores que *tipo de puesto o tipo de trabajo*.

En este caso, los supervisores que tienen un sueldo mayor, mostraron un mayor grado de “incertidumbre de resultados”; una relación similar a la de la variable *tiempo en la empresa* (más arriba). Es probable que los supervisores con un mayor sueldo tengan mayores responsabilidades y cargos jerárquicos más altos; por ello, su inseguridad aumenta mostrándose pesimistas y precavidos ante cualquier toma de decisiones, sobretodo en lo concerniente al trabajo. Sin embargo, dicha explicación es únicamente una construcción hecha a partir de la observación de la experiencia laboral de los directivos dentro de las Organizaciones, ya que no se han llevado a cabo investigaciones que aborden directamente esta relación; no obstante, existen diversos estudios en relación al grado de estrés y otras variables relacionadas a las funciones de un puesto ejecutivo.

Una variable demográfica, de particular interés, mostró diferencias significativas entre los grupos en prácticamente todos los factores del EMELC (excepto Factor 4). En este caso, cabe resaltar que, los sujetos quienes indicaron que sí tenían alguna religión, obtuvieron puntajes significativamente más bajos en su LC Personalizado, que aquellos quienes no tienen una religión. Asimismo, de los participantes que si tienen una religión, los cristianos mostraron un mayor grado de autorregulación, en comparación con los católicos.

Aún cuando uno de los objetivos del presente estudio consiste, únicamente, en determinar si existe una relación significativa entre el LC y la religión de los participantes; estos resultados son realmente interesantes ya que, llevan consigo implicaciones sociales y psicológicas sobre el enorme impacto que dichas ideologías tienen sobre los individuos que las profesan, no sólo en su vida espiritual o personal, sino inclusive en sus formas de conducta y atributos hacia sí mismos, en relación a los distintos ámbitos de su vida. Además, dicho tema no es ajeno al fenómeno del Liderazgo, ya que no hay mejor ejemplo de influencia o persuasión sobre las poblaciones, que la que ejerce la iglesia a través de la religión y sus líderes.

Sin embargo, en relación a nuestro tema en particular y a los resultados obtenidos; es probable que, destacando el carácter punitivo y represor de estas dos religiones, en particular, hacia los instintos humanos; una persona que no se conduce de acuerdo a una religión (católica, cristiana, ni otra), tienda hacia una menor *actividad de inhibición* en sus relaciones laborales, por lo que, es probable que muestre mayor número de conductas y rasgos del LC Personalizado (Factores: 1, 2, 3, 5, 7 y Total de LC), en comparación con aquellos quienes sí tienen una religión.

En cuanto al tipo de religión y las diferencias entre los dos grupos de la muestra de este estudio, es importante destacar que, la distinción más burda entre ambos tipos de religión es el hecho de que en el *Cristianismo* no existen “intermedios” ni “santos”, pero la *Iglesia Católica* si acepta esta creencia. Sin embargo, obviamente ambas esferas de fe, implican una amplia serie de factores históricos, sociales, económicos, políticos, psicológicos e ideológicos que, por ahora no competen directamente al objetivo de este estudio. Sin embargo, se puede considerar que la mayor aportación de estos resultados en particular, apunta hacia una línea de investigación metódica, muy específica, entre un fenómeno ampliamente estudiado (la religión) y su impacto sobre el estilo de liderazgo, ya sea en el ámbito laboral, educativo, político o social.

En breve, para este estudio en particular, la religión mostró una relación considerable con el tipo de LC de los supervisores.

En resumen, las mujeres tienden a desarrollar más un estilo de LC Socializado; además, en empleados de la industria privada en la Ciudad de México, es probable que los rasgos del LC Socializado tiendan a presentarse a mayor edad, en líderes con hijos, con poco tiempo en una empresa y mayor tiempo de experiencia laboral, con puestos operativos o medios, y devotos católicos o cristianos.

Finalmente, un aspecto que vale la pena mencionar, refiere a la falta de diferencias significativas en el nivel de LC entre los supervisores de las distintas empresas que participaron en la muestra; sin embargo, la SL entre los subordinados de distintas empresas si mostró diferencias estadísticamente significativas, punto que se aborda más adelante, en esta discusión.

### *Hipótesis 3: Relación SL – Variables Demográficas*

En cuanto al tercer objetivo de este estudio, se obtuvieron resultados en los cuales el puntaje del subordinado se relacionó significativamente con algunas de las variables demográficas (ver Tabla 7.7).

De acuerdo a estos hallazgos, se encontró que en cuanto al "sexo", no hubo diferencias significativas de SL entre hombres y mujeres; resultados que concuerdan con estudios como el de Griffin & Bateman (1986; citados en Aragón, 2003) y Landy & Conte (2005); sin embargo, las autoras del instrumento sí encontraron diferencias entre hombres y mujeres en las áreas de EIP y C del ISL\*66; sin embargo, es importante mencionar que dichas diferencias pueden deberse al tipo y al tamaño de la muestra empleada por la autoras, en comparación con la de este estudio. Por otro lado, en relación a la edad de los subordinados, se encontró que, en relación a la evaluación de la institución en general, los subordinados más jóvenes así como los mayores, obtuvieron los puntajes más altos, mientras que los grupos intermedios obtuvieron menor SL en relación a esta variable. Sin embargo, en cuanto al desarrollo y capacitación del personal, los subordinados más jóvenes mostraron el mayor nivel de SL; finalmente, en relación a las condiciones laborales y la salud, el grupo más joven y el mayor, nuevamente registraron los niveles mas altos de SL. Dichos resultados coinciden con los hallazgos de Juárez del Carmen (2004), Hoppock (1960; citado en Aragón 2003), Galicia & Hernández (2000), Farry & Ringseis (2002; citado en Landy y Conte, 2005), entre otros (ver supra Satisfacción Laboral y su relación con otras variables, p. 74).

En relación al estado civil de los participantes, los subordinados con pareja, registraron mayores niveles de SL en relación a quienes no tienen pareja. Sin embargo, aquí vale la pena recordar que, de acuerdo a Aragón (2003), y de acuerdo a la perspectiva de la Psicología social de la Organización (ver supra cap. 1), la interacción entre el empleado y su ambiente laboral va más allá de su lugar de trabajo, por lo que es probable que los subordinados con pareja muestren una mayor SL, debido a que sus responsabilidades en el trabajo no afectan sus responsabilidades con su pareja (o en el hogar); además de que, es probable, que los beneficios de su trabajo empaten con sus objetivos personales.

Por otra parte, en cuanto al nivel de escolaridad de los subordinados, estos no mostraron diferencias significativas en su nivel de SL; sin embargo, es probable que dichas diferencias no fueran notorias en la muestra, ya que el 64% de los participantes tienen el bachillerato, mientras que el 27% licenciatura.

En cuanto al tipo de puesto actual, los subordinados con puestos operativos mostraron un nivel mayor de SL respecto a su jefe inmediato, seguidos por los subordinados a nivel ejecutivo. Sin embargo, es importante destacar que de acuerdo a la muestra de subordinados, prácticamente el 90% de los participantes de la muestra desempeñan puestos a nivel operativo (muestra sesgada). Es importante recalcar que, no se mostraron diferencias significativas entre los grupos operativo, medio y ejecutivo, en relación al resto de las dimensiones del ISL\*66; ya que se hubieran esperado diferentes niveles de SL en la EIP y S (conforme a los hallazgos que se han encontrado en estudios

como los de Porter, 1961; Vroom, 1964; Centres y Bugental, 1966; Siegel, 1972; Cooper, Morgan, Foley & Kaplan, 1979; McIlwe, 1982; Schultz, 1985; todos ellos citados en Aragón, 2003; ver supra p. 77). Sin embargo, dichas diferencias, quizá, no sean notorias debido a la tendencia de la muestra hacia los puestos a nivel operativo.

En cuanto a si tiene o no gente a su cargo, dicha variable mostró que aquellos subordinados con gente a su cargo obtuvieron mayores niveles de SL en la escala de salud, en comparación a quienes no tienen subordinados. Dicha relación cobra sentido al recordar que, la dimensión de salud refiere a la satisfacción del empleado respecto a la labor que desempeña, la variación de su trabajo y las condiciones (psicológicas) en las cuales lo realiza. Por lo que, es probable que el subordinado al tener gente a su cargo, cobre un sentido de status frente a los demás (a pesar de que su puesto sea el mismo); además de que, con ello se contribuye al enriquecimiento de tareas y se extrae al empleado de una labor cotidiana, adjudicando una mayor responsabilidad (Korman, 1978; Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; ambos estudios citados en Aragón, 2003).

En relación al Departamento al cual corresponden los subordinados, es importante destacar la tendencia de la muestra hacia el Call Center (82%, nuevamente muestra sesgada). Asimismo, al momento de interpretar las diferencias entre grupos en relación al tiempo en el puesto actual y tiempo en la empresa, vale la pena señalar que la mayoría de los empleados ha estado menos de 1 año y 3 meses dentro de su Compañía actual. Es decir, es probable que los empleados con mayor tiempo en la empresa y mayor tiempo en su puesto actual, muestren mayores niveles de SL, debido a que probablemente se encuentran en un período durante el cual han alcanzado a dominar la mayor parte de sus funciones laborales; sin embargo, se podría esperar que sin el adecuado desarrollo dentro de sus puestos, esa SL decaerá con el tiempo; esta afirmación concuerda con las conclusiones hechas por Bedeian, Ferris y Kacmar (1992), Siegel (1972) y Schutlz (1985; todos ellos, citados en Aragón, 2003).

Por otra parte, una variable que no mostró diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, fue el salario mensual; a pesar de que varios estudios concuerdan en que este es uno de los factores más importantes, al determinar el grado de SL de los empleados. Sin embargo, dicha inconsistencia puede deberse, principalmente a dos razones: por un lado, la mayoría de los empleados perciben un sueldo  $< 0 = \$ 6,000.00$ , lo cual nuevamente sesga la muestra hacia un punto en particular; por otro lado, y particularmente una desventaja del estudio, es el hecho de que el ISL\*66 no evalúa el Salario como un factor importante de la SL, ya que las autoras consideraron que con ello podrían afectar la relación empleado-institución (ver supra p. 79).

Por último, como se citó anteriormente, la SL de los subordinados de las 8 empresas participantes mostraron diferencias estadísticamente significativas (ver Tabla 7.8); no obstante, el LC de los supervisores de distintas empresas no varió significativamente; a partir de lo cual se puede apoyar la idea de que, si bien el Liderazgo influye significativamente sobre la SL de los subordinados, esta variable no es determinante en su actitud hacia el trabajo, ya que la propia Organización, el contexto social, el prestigio y otros factores de la misma, pueden influir sobre la SL. Dichos hallazgos coinciden con los estudios de López y Morales (1999) sobre los niveles de análisis en el LC (ver supra p. 89).

Asimismo, la SL de los subordinados de los 107 supervisores fue distinta significativamente (ver Tabla 7.9), no obstante, el LC de los supervisores no varió significativamente. Lo cual, significa que, a pesar de que los líderes carismáticos considerados socializados y personalizados no muestran diferencias estadísticamente significativas entre sí en su puntaje total, existen ciertos puntos distintivos de los líderes que pueden influir sobre el nivel de SL de sus subordinados.

De manera general, se puede decir que, de acuerdo a las múltiples investigaciones teóricas, cuando un líder confía en la capacidad de sus subordinados para lograr las metas propuestas, aunado a sus expectativas y la creación de un sentido de urgencia por parte del líder y transmitido a sus seguidores, parece ser que se crea un sentido de deber y responsabilidad en los subordinados, quienes responden a ese grado de confianza mediante sus esfuerzos y logros.

#### *Análisis de Consistencia Interna*

Por último, en cuanto a los resultados de confiabilidad de cada uno de los instrumentos, se pudo observar que en relación al ISL\*66 (ver Tabla 7.8) las distintas dimensiones del instrumento, obtuvieron coeficientes similares al estudio de sus autoras (ver supra Instrumentos, p. 97). A partir de dichos resultados, así como las correlaciones entre sus cinco dimensiones, se puede considerar que el ISL\*66, es un instrumento válido y confiable. Sin embargo, el hecho de que 61 de 66 reactivos que lo conforman sean positivos, lo convierten en una prueba fácilmente manipulable por los participantes. Por otra parte, el hecho de que descuide el impacto del Factor del Salario, deja fuera una variable importante al momento de valorar la SL de los subordinados.

En cuanto a la *Evaluación del Liderazgo Carismático* - EMELC; este obtuvo coeficientes de consistencia interna por debajo de 0.60 (excepto Factor3, Factor5 y Total LC; ver Tabla 7.8); asimismo, la mayoría de las correlaciones entre sus factores fueron menores a 0.60; lo cual indica una baja validez interna. Sin embargo, el EMELC aún se encuentra en proceso de elaboración por parte de Uribe y cols. (2006), incluso el presente estudio forma parte de una primer fase de validación del instrumento. Al respecto, será necesario realizar estudios similares en un futuro que permitan perfeccionar dicho instrumento, e incluso incluir muestras más amplias para su medición.

De manera integral, la SL es un fenómeno humano y organizacional que afecta la eficiencia de las Compañías, en conjunto con la motivación de los empleados; siendo el LC -y el liderazgo, en general -, una de las variables que repercuten sobre dichos resultados.

## 9. Conclusiones y Limitaciones

El presente estudio muestra la relación que existe entre el estilo de Liderazgo Carismático (LC) de una muestra de supervisores y el nivel de Satisfacción Laboral (SL) de sus subordinados. De tal forma que, el LC Socializado tiende a rodearse de subordinados con mayores niveles de SL, en comparación con los subordinados de líderes Personalizados. Obviamente, a lo largo de la historia podemos ubicar líderes Personalizados que han obtenido una amplia aceptación por parte de sus seguidores; no obstante, dichos fenómenos implican una situación contextual e histórica distinta a la que se vive dentro de una estructura Organizacional; es decir, como se destaca a lo largo del cap. 3 del presente estudio, un líder Carismático es reconocido como tal en función de un contexto en particular y la percepción de sus seguidores.

En breve, los resultados obtenidos en esta investigación, no contradicen en forma alguna el éxito del LC Personalizado; e incluso, ambos estilos no son excluyentes en ningún ámbito.

Finalmente, en este capítulo, vale la pena abordar los resultados y las implicaciones del presente estudio de una manera crítica, con el fin de abrir nuevas líneas de investigación, o bien, dar continuidad a una línea ya existente.

En primer lugar, de acuerdo a los coeficientes de correlación y la consistencia interna del EMELC, los resultados del presente estudio (ver Tabla 7.10) deben ser interpretados con reserva; o bien, conforme se avance en el ajuste de la versión final del EMELC, sería recomendable re-analizar los resultados obtenidos en este estudio, o replicar esta investigación. Sin embargo, aunado a dicha mejora en el instrumento, también es recomendable mejorar el diseño experimental de este estudio; obviamente, dependiendo del objetivo del investigador, dispondrá tanto de la posibilidad de ampliar la muestra empleada de supervisores, hacia características más variadas (empresas públicas y privadas, más puestos a nivel directivo; empresas grandes, medianas y pequeñas, etc.); o bien, especializar su muestra a un tipo determinado de población (sólo directivos de una Compañía en particular, por ejemplo).

En relación al ISL\*66; se recomienda perfeccionar el instrumento, agregando reactivos que valoren el impacto del salario sobre la SL de los empleados evaluados. Además, se recomienda incluir más reactivos negativos en las diversas áreas que conforman el instrumento, con el fin de disminuir la probabilidad de que las respuestas sean fácilmente manipulables. A este respecto, también surge la posibilidad de trabajar sobre este Índice o la Escala de Satisfacción Laboral (ESL; de García y García, 1985; citado en Aragón, 2003), que son instrumentos construidos en México, con el fin de aportar validez y confiabilidad a pruebas diseñadas específicamente para población mexicana.

En cuanto a la validez y confiabilidad del ISL\*66; a pesar de los altos coeficientes del instrumento, valdría la pena correlacionarlo con otros aspectos que, de acuerdo a Peña (2005; ver supra p. 75), sirven de indicadores del comportamiento de la SL de los subordinados; como una forma de contrarrestar la tendencia positiva de los reactivos que

conforman la prueba psicológica. Asimismo, tomar en cuenta aspectos alternativos a la SL, ayuda a definir la situación actual de las Compañías ya que, aún cuando se habla de mayor estabilidad de los empleados ante una mayor SL, esto no es totalmente determinante; sobretodo en puestos como los participantes en esta investigación, donde los niveles de rotación de personal son bastante altos debido a múltiples factores, y no sólo a la SL (ver supra pp. 80-81).

Otro aspecto, es la clasificación que se realizó de los reactivos relativos al jefe inmediato, ya que para dicha elección de los reactivos únicamente se maneja la opinión de tres estudiantes de Psicología, lo que podría estar restando validez a este factor del ISL\*66; por lo que, sería recomendable someter dicho criterio a la opinión de otros jueces con mayor experiencia dentro del área.

En cuanto al proceso de la investigación; a pesar de los múltiples obstáculos, al momento de hacer un estudio dentro de las empresas; esto representa una experiencia realmente fortificante, no sólo para el investigador como profesionista (de la Psicología), sino para las diversas empresas que colaboran en la investigación, y ese es un punto que vale la pena destacar al momento de persuadir a las Compañías a participar en procesos de estudio como el presente.

Además, entre otras ventajas, lograr la participación de las Empresas en investigaciones como esta, no sólo brinda resultados a la empresa con el mínimo de gasto posible para la misma; sino que, además, se pueden obtener resultados relevantes para las compañías y para el avance de la Psicología en general, lo que repercute en beneficio de la Sociedad.

No obstante, uno de las trabas con las cuales se enfrentan este tipo de estudios y los investigadores, como elementos externos a una Compañía, es el hecho de que difícilmente se permite profundizar en los procesos o en el clima laboral que vive la empresa; lo cual, muchas veces aclararía el por qué de una parte de los resultados en una investigación.

Por ejemplo, en el presente estudio, no se autorizó una aplicación directa a los empleados, y aún cuando se aseguró, tanto a supervisores como a subordinados, que dichos resultados serían 100% confidenciales y únicamente se emplearían con fines estadísticos, el hecho de que lo aplicara personal interno de la Empresa influye de alguna manera en los resultados obtenidos por parte de los participantes. Sobretodo porque, generalmente, dentro de las empresas grandes, se vive la sensación generalizada de que una evaluación significa la valoración del papel del empleado para la empresa o algo similar; además, esta situación se acentuó con los supervisores, ya que en la evaluación se les solicitó que escribieran su nombre (este dato fue totalmente indispensable para realizar el estudio de correlación).

Aunado a lo anterior, y como propone la nueva teoría Sistémica, los fenómenos organizacionales no son mono-causales ni unidireccionales; sino que, vale la pena implicar distintos niveles, al momento de analizar los resultados de un estudio, a la luz de la

evidencia existente y la argumentación teórica. En este caso, al medir la SL es importante destacar la situación que vive la empresa en un momento particular; ya que, de acuerdo al presente estudio, al menos 2 de las empresas participantes pasaban por una etapa de reestructuración (que no necesariamente, implicaba recortes de personal, sino incluso nuevas contrataciones; pero ante la perspectiva del cambio, los empleados se encontraban particularmente temerosos).

En cuanto a la muestra empleada, el tamaño y las características de la misma restringen la generalización de los resultados en la presente investigación, por lo que sería recomendable llevar a cabo estudios similares con muestras más amplias, que proporcionen datos sobre el comportamiento de una población en particular.

En relación a las muestras participantes, en el caso de los supervisores, es claro que, dentro del ámbito organizacional existen ciertas restricciones, con ello pretendo referir hacia la burocracia que existe dentro de las Empresas (condición indispensable, de acuerdo a Weber, ver supra pp. 21 y 45) y a la designación racional-legal de los supervisores como parte del sistema jerárquico en la estructura de las empresas participantes. Por ello, es importante señalar que en el momento de la aplicación, las empresas no enfrentaban una situación de crisis radical, por lo que es probable que los supervisores evaluados no destaquen propiamente como líderes carismáticos; es decir, el contexto, percepción y las circunstancias ambientales actuales, no fueron las idóneas para que dichos empleados surjan como líderes carismáticos, con consecuencias de impacto trascendental como las de otros personajes. Por ende, ante situaciones distintas podríamos esperar, seguramente, resultados mas radicales y diferentes; no obstante, las revisiones actuales de la teoría del LC de House, señalan que la búsqueda del cambio no necesariamente implica una crisis en particular (ver supra p. 58).

Ahora bien, aunado a los resultados de este estudio; no es posible hablar de verdadero LC, ya que de acuerdo a la metodología empleada, la evaluación recabó la propia percepción de los supervisores sobre su estilo de liderazgo, con lo cual, únicamente podría decirse que estos poseen características distintivas del LC (liderazgo emergente). Como señalan Cartwright y Zander (1974), Muchinsky (2002) y Landy y Conte (2005), es probable que los rasgos que caracterizan a un líder emergente, sean distintos de aquellos que lo convierten en un líder efectivo (ver supra p. 24). Además, hay que tomar en cuenta que, existen diferencias de percepción del liderazgo entre los subordinados y la auto-percepción de los seguidores, quienes tienden a sobrevalorarse en determinados puntos (ver supra p. 83).

Por otro lado, cabe recordar que, de acuerdo a Chinchilla (ver supra p. 17), existen dos tipos de actividades; sin embargo, para la muestra participante de supervisores, la mayoría de los puestos evaluados requieren muy poco de las actividades directivas, debido a las funciones de los mismos; y por ello, pocas actividades de liderazgo. Es decir, debido a las pocas actividades directivas de los supervisores participantes, es probable que hagan poco uso de su poder formal, y por ende, tengan pocas oportunidades de adquirir autoridad (poder informal, característico del LC; ver supra pp. 18 y 19). En conclusión, los rasgos de los supervisores en la muestra empleada, así como los

resultados de auto-percepción del LC, deben ser tomados en cuenta al momento de comparar los hallazgos del presente estudio, con investigaciones posteriores.

Una suposición que se puede hacer a partir de los resultados obtenidos, así como de la revisión teórica realizada, es el hecho de que, si bien, el EMELC proporcionó un indicador sobre las características de los subordinados que los distinguen como líderes carismáticos emergentes; es probable que, de acuerdo a la teoría Senda-Objetivo (ver supra p. 36) los supervisores evaluados desempeñen más un papel de "liderazgo de apoyo" que un LC, ya que, como mencioné anteriormente, si consideramos que la naturaleza de sus funciones se apoya en actividades programadas y tareas estructurales, podríamos decir que nuestros resultados coinciden con los hallazgos de Schriesheim y Denisi (1981) y Price (1991; ambos estudios mencionados en Kreitner; et al., 1998).

Por último, a manera de integración se puede decir que, el presente estudio permite concluir que el LC de los Supervisores y la SL de los Subordinados son variables que se encuentran correlacionadas dentro de los ambientes laborales, siendo el LC socializado el que tiene subordinados más satisfechos laboralmente; es decir, cuando un líder se caracteriza por una alta necesidad de poder, una alta capacidad de autorregulación y un sentido humano hacia los demás, junto con una baja tendencia en rasgos como narcisismo, miedo al futuro e incertidumbre de resultados, tendrá subordinados más satisfechos laboralmente con la institución, con las oportunidades de desarrollo y capacitación en general, la comunicación organizacional y su relación con su jefe inmediato. Asimismo, vale la pena mencionar que la capacidad del trato humano hacia los demás, es el rasgo más característico de dichos líderes para lograr la satisfacción de sus subordinados; este último, acompañado de la habilidad del líder por brindar a sus subordinados capacitación, desarrollo, mejoras en su desempeño, áreas de oportunidad, una buena comunicación, y su habilidad de persuasión para conseguir las metas establecidas constituyen una de las principales aportaciones de este proyecto para destacar la importancia del estudio de estas variables y su desarrollo dentro de las organizaciones.

Por otra parte, vale la pena tomar en cuenta que, en relación al desarrollo del LC Socializado dentro de las Organizaciones, es importante observar que de acuerdo a este estudio las mujeres tienden a desarrollar más conductas propias del LC Socializado y su capacidad de autorregulación tiende a mejorar conforme a la edad; asimismo, es probable que la religión de un líder carismático le permita desarrollar más rasgos distintivos del LC Socializado; sin embargo, este tipo de líderes tienden a buscar constantemente nuevos retos, por lo que demasiado tiempo dentro de una empresa sin oportunidad de mejoras ni cambios, no es terreno fructífero para este tipo de líderes. De forma similar, en cuanto a la SL de los subordinados, es importante destacar que dentro del ámbito laboral, los empleados encuentran su satisfacción en distintos aspectos del trabajo, de tal forma que los empleados más jóvenes encuentran en su desarrollo y oportunidades de capacitación, una fuente significativa de satisfacción. También, vale la pena destacar la importancia de dotar de nuevas responsabilidades y enriquecimiento de tareas a un empleado para lograr una mayor SL.

Se considera que dichos resultados pueden aplicarse a diferentes ambientes laborales, sin embargo, es importante recordar que dependiendo del nivel de análisis de un estudio, las variables individuales, interindividuales y/o grupales deben ser tomadas en cuenta. Por lo que, si en algún momento determinado, una Organización actual, que se encuentra en continuos cambios y adaptaciones, requiere de una revolución en su estructura, pero sobretodo en sus recursos humanos, probablemente recurra a un líder carismático que facilite la transición en el proceso; y, ante tales posibilidades, hoy en día es importante tomar en cuenta aspectos como los que se señalan a través de esta investigación, con la finalidad de garantizar los mejores resultados posibles a la Organización y a la gente que la conforma.

Finalmente, a pesar de las múltiples áreas de mejora del presente estudio, es importante destacar la coincidencia del mismo, en relación a otras investigaciones que se han llevado a cabo aquí en México (como el estudio de Peñaloza en el 2004). Además, la posible universalidad del LC en relación a las distintas culturas, ha mostrado que este tipo de líderes merecen especial atención por parte de la investigación futura en México, bajo los hallazgos que pueda mostrar la continuidad del proyecto denominado GLOBE (ver supra p. 89). Por lo que, a pesar de las dificultades metodológicas y estadísticas de este estudio, es posible aventurarnos y sugerir, en apoyo a autores como Conger, la importancia de cultivar estilos de LC Socializado dentro de las Organizaciones, así como para cualquier ámbito en donde exista la interacción humana.

“Quiero hablar del peor engendro que ha salido del espíritu de las masas: el ejército, al que odio (...) cómo detesto las hazañas de los mandos, los actos de violencia sin sentido y el dichoso patriotismo. Qué cínicas, qué despreciables me parecen las guerras. ¡Antes dejarme cortar en pedazos que tomar parte en una acción tan vil!”

A. E.



## Referencias

- Aragón, G. M. (2003) *Maquiavelismo y Satisfacción Laboral en trabajadores del Sector Público y Privado*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Bass, B. M. (1999) *On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer*. *Leadership Quarterly*. 10 (4), 541-553
- Beyer, J. M. (1999) *Two approaches to studying charismatic leadership: Competing or complementary?* *Leadership Quarterly*. 10 (4), 575-588
- Bryman, A. (1993) *Charismatic Leadership in Business Organizations: some neglected issues*. *Leadership Quarterly*. 4 (3-4), 289-304
- Burrows, L. & Munday, R. (1996) *Leadership substitutes: their effects on teacher organizational commitment and job satisfaction*. *Journal of Instructional Psychology*. 23 (1), 61p
- Cabrera, M. A. (2000) *Diversos Enfoques Teóricos del Liderazgo*. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1979) *Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría*. (ed. rev.; F. Patán-López, Trad.). México: Trillas. Caps. 24, 25.
- Cavalli, L. (1999) *Carisma. La calidad extraordinaria del líder* (A. Bonanno, Trad.) Argentina: Losada. 123 pp
- Cherulnik, P. D.; Donley, K. A.; Wiewel, T. S. R. & Miller, S. R. (2001). *Charisma is Contagious: The Effect of Leader's Charisma on Observers Affect*. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (10), 2149-2159
- Chiavenato, I. (2001) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª. ed.; ed. rev.; Trad. G. A. Villamizar, Trad.). México: McGraw-Hill. Caps. 5, 6 y 14
- Chiok-Foong-Loke, J. (2001) *Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. *Journal of Nursing Management*. 9 (4), 191-204.
- Conger, J. A. (1991) *El Líder Carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos* (ed. rev.; E. Hoyos-Olier, Trad.). Colombia: McGraw-Hill. 245 pp.
- Conger, J. A. (1993) *Max Weber's conceptualization of charismatic authority: its influence on organizational research*. *Leadership Quarterly* 4 (3-4), 277-288

- Craig, G. (2000) *Desarrollo Psicológico*. México: Prentice Hall.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (11ª ed.; ed. rev.; A. Núñez-Ramos, Trad.). México: McGraw-Hill Caps. 5, 7 y 9
- De Hoogh, A. H. B.; Den Hartog, D. N.; Koopman, P. L.; Thierry, H.; Van den Berg, P. T.; Van der Weide, J. G.; et al. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 447-471.
- De Quijano, S. D. (2001) *Liderazgo carismático y liderazgo transformacional. Viejas cuestiones y nuevas perspectivas*. Revista de Psicología Social. 16 (1), 116-122
- Galicia, T. A. & Hernández, A. A. (2000) *Elaboración de un instrumento para medir Satisfacción Laboral*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Gardner, J. W. (1991) *El Liderazgo* (J. Torres-Zavaleta, Trad.). México: Grupo Editor Latinoamericano. Caps.1- 5
- Gautschi, T. F. (1992) *Nurture your management know-how*. Design News. 48 (11), agosto 06, p.68
- Gutiérrez, P. V. (2000) *Influencia del Estilo de Liderazgo de los mandos medios en el estrés de los subordinados*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Hernández, S. R.; Fernández, C. C. & Baptista, L. P. (2000) *Metodología de la Investigación* (2ª. ed.). México: Mc Graw-Hill. 501 pp.
- Herrera, R. P. & Hidalgo, N. M. R. (2002) *El significado psicológico del liderazgo transformacional en una muestra de trabajadores utilizando la técnica de redes semánticas naturales*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108.
- Howell, J. M. & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30 (1) 96-112
- Humphreys, J. H. (2002) *The Anabasis and Lessons in Leadership*. Journal of Management Research. 2 (3), 136-146.

- Jarillo, M. J. C. (coord.). (2001). *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. España: Mc Graw-Hill. Caps. 1-4, 7-9.
- Javidan, M. & Waldman, D. A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: measurement and consequences. *Public Administration Review*, 63 (2), 229-243
- Jesús, H. A. (2005) *Satisfacción laboral en el empleado operario*. Tesis de Licenciatura, Centro Universitario Justo Sierra - Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Juárez del Carmen, A. B. (2004) *Estrés, Satisfacción Laboral y Desempeño*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Karres, P. (2006, 1 de mayo). Satisfaction is job 1 when trying to keep good manager. *Bussiness Press*, Las Vegas, 24.
- Kazdin, A. E. (2000) *Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas*. (2ª. ed.; ed. rev.; V. Sánchez-Rivas, Trad.). México: Manual Moderno. 506 pp.
- Kerfoot, K. (2000) *The leader as a retention specialist*. *Nursing Economic*. 18 (4), 216-218
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1996). Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81 (1) 36-51.
- Kleinman, C. (2004) *The relationship between managerial leadership behaviors and staff nurse retention*. *Hospital Topics*. 82 (4), 2-9.
- Koontz, H.<sup>†</sup> y Weihrich, H. (2001) *Administración una perspectiva global*. (11ª. ed.; ed. rev.; E. Mercado-González, Trad.). México : Mc Graw-Hill.
- Kreitner, R.; Kinicki, A.; Gelles, R.J.; Levine, A. & Myers, D.G. (1998) *Psicología Social*. México: Mc Graw-Hill. Caps. 2, 6.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2005) *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. (ed. rev.; L. Reyes-Ponce, Trad.). México: Mc Graw-Hill. Caps. 10 y 12.
- Lindholm, C. (1992) *Carisma. Análisis del fenómeno carismático y su relación con la conducta humana y los cambios sociales* (C. Gardini, Trad.) España: Gedisa
- López, Z. E. (2001) *¿Liderazgo carismático en las organizaciones? Elementos para una reflexión sobre el cambio en las relaciones intraorganizacionales*. *Revista de Psicología Social*. 16 (1), 97-115

- López, Z. E. y Morales, J. F. (1999) *Niveles de análisis en el estudio de liderazgo carismático*. Revista de Psicología Social. 14 (2-3), 181-197
- Lord, R. G.; De Vader, C. L. & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 402 - 410.
- McCann, S. J. H. (1997) *Threatening times and the election of charismatic U.S. Presidents: with and without FDR*. Journal of Psychology. 131 (4), 393-400.
- Morales, J. F. (coord.) (1994) *Psicología Social*. España: Mc Graw-Hill
- Moscovici, S. (1993) *Psicología Social II. Pensamiento y vida social, Psicología social y problemas sociales* (D. Rosenbaum, Trad.). España: Paidós. Cap. 20 Masas, muchedumbres y densidad.
- Muchinsky, P. M. (2002) *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la Psicología Organizacional*. (6ª. ed.; ed. rev.; L. Elizalde, Trad.) México: McGraw-Hill. Caps. 11 y 12
- Munduate, J. L. (1997) *Psicología Social de la Organización. Las personas organizando*. España: Ediciones Pirámide. 151 pp.
- Navarro, C. J. (2001) *Sobre la complejidad del liderazgo*. Revista de Psicología Social. 16 (1) 126-128
- Nieto, V. M. (2004) *Relación de la Satisfacción Laboral con el Compromiso Organizacional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- O'Connor, J.; Mumford, M. D.; Clifton, T. C.; Gessner, T.L. & Connelly, M. S. (1995). Charismatic Leaders and Destructiveness: An Historiometric Study. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 529-555.
- Packard, S. H. & Kauppi, D. R. (1999) *Rehabilitation Agency Leadership Style: Impact on subordinates' job satisfaction*. Rehabilitation Counseling Bulletin. 43 (1), 5-11.
- Palao, M. P. (2002) *Relaciones entre niveles de estrés y estilos de Liderazgo en directores, gerentes y subordinados*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Papalia, D., Wendkos, S & Duskin, R. (2001) *Psicología del Desarrollo*. Colombia: McGraw-Hill.

- Peña, Z. E. (2005) *Satisfacción Laboral y su relación con la rotación de personal: un estudio comparativo*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Peñaloza, S. A. G. (2004) *Significado Psicológico del Liderazgo Carismático*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM, México.
- Pool, S. W. (1997) *The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation*. *The Journal of Psychology*. 131 (3), 271-283.
- Rodríguez, F. A. (coord.). (1998) *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* España: Ediciones Pirámide. Caps. 9 y 17
- Shea C. M. (1999). The Effect of Leadership Style on performance improvement on a manufacturing task. *Journal of Bussiness*, 72 (3).
- Tácala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 45-57.
- Tannenbaum, R.; Wechsler, I.R. y Massarik, F. (1971) *Liderazgo y Organización. Introducción a la Ciencia del Comportamiento*. (A. Pirk, Trad.). Argentina : Ediciones Troquel.
- Uribe-Prado, J. F. (2001). Liderazgo carismático: Maquiavelismo y efectividad en el trabajo. *Laboral*, 9 (106), 67-70
- Uribe-Prado, J. F. & cols. (en proceso). Instrumento de Evaluación del Liderazgo Carismático (EMELC). México. Facultad de Psicología, UNAM.
- Weber, M. (1964) *Economía y Sociedad. Esbozo de Sociología Comprensiva II*. (2ª. ed.; J. Medina-Echavarría, J. Roura-Parella, E. García-Maynez, E. Imaz & J. Ferrater-Mora, Trads.). México: Fondo de Cultura Económica. P.p. 847-889.
- Whittaker, J.O. (1979) *La Psicología Social en el Mundo de Hoy*. (ed. rev.; F. Patan, Trad.). México: Trillas. P.p. 103-121
- Yorges, S. L.; Weiss, H. M. & Strickland, O. J. (1999). The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma. *Journal of Applied Psychology*, 84 (3), 428-436.
- Yukl, G. (1993) *A retrospective on Robert House's "1976 Theory of Charismatic Leadership" and recent revisions*. *Leadership Quarterly*. 4 (3-4), 367-373.

## Anexos

Índice de Satisfacción Laboral ISL\*66

## ISL\*66

INSTRUCCIONES: Este Índice consta de oraciones o proposiciones enumeradas. Lee cada una y decide qué tan de acuerdo o en desacuerdo estas con ellas.

Debes marcar una de las respuestas a la derecha, en el espacio correspondiente, tomando en cuenta la escala siguiente:

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
TD	D	I	A	TA

Fíjate en el siguiente ejemplo:

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Considero que es importante asistir a las reuniones familiares.	TD	D	I	<b>X</b>	TA

Dependiendo qué tan De Acuerdo o en Desacuerdo estés con la afirmación planteada, deberás seleccionar sólo **una respuesta**, y tachar con lápiz la (s) letra (s) que corresponda (n) a la misma.

Al marcar tu respuesta en el espacio de Contestaciones, asegúrate de que **el número de la oración corresponde al renglón de la respuesta** en el espacio de Contestaciones. Anota bien tus marcas. Si deseas cambiar alguna respuesta, borra por completo lo que deseas cambiar.

Trata de ser lo más sincero posible, ya que nos es de gran utilidad. No dejes sin contestar ninguna pregunta.

**NOTA:** *Tus respuestas serán totalmente confidenciales y serán empleadas únicamente con fines estadísticos.*

**AHORA PUEDES COMENZAR**

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. La Institución me hace sentir como parte importante de ella.	TD	D	I	A	TA
2. Existe forma de saber si hago bien o mal mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
3. Puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe, cuando existe algún problema, sabiendo que no habrá represalias en mi contra.	TD	D	I	A	TA
4. Es importante la integración del personal dentro de mi área.	TD	D	I	A	TA
5. Cuando cometo un error, mi jefe me lo hace saber de manera inmediata.	TD	D	I	A	TA
6. He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la Institución.	TD	D	I	A	TA
7. Conozco cómo se evalúan los resultados de mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
8. Dentro de mi área de trabajo se delegan las responsabilidades adecuadamente.	TD	D	I	A	TA
9. El convivir con personas de distintas profesiones me enriquece de forma personal.	TD	D	I	A	TA
10. Existe buen trato con los funcionarios dentro de la Institución.	TD	D	I	A	TA
11. Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
12. En mi departamento, se realizan juntas con los diferentes grupos de trabajo.	TD	D	I	A	TA
13. Dentro de las distintas áreas de la Institución tengo la oportunidad de trabajar con otras personas.	TD	D	I	A	TA
14. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la Institución.	TD	D	I	A	TA
15. Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta Institución.	TD	D	I	A	TA
16. Mis superiores tienen la confianza de que haré mi trabajo en forma correcta.	TD	D	I	A	TA
17. En mi departamento existe colaboración y ayuda mutua con los compañeros, en las actividades que se realizan.	TD	D	I	A	TA
18. Considero atractivos los beneficios que ofrece mi Institución.	TD	D	I	A	TA
19. El equipo de trabajo con que cuento está diseñado para realizar adecuadamente las actividades que desempeño.	TD	D	I	A	TA

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
20. He sido promovido por mis logros en el trabajo.	TD	D	I	A	TA
21. El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo.	TD	D	I	A	TA
22. Conozco los objetivos específicos de mi área de trabajo.	TD	D	I	A	TA
23. El personal que labora en mi área, fácilmente se integra en un equipo de trabajo.	TD	D	I	A	TA
24. Conozco y comprendo los objetivos generales de la Institución.	TD	D	I	A	TA
25. Me siento capaz de tener un puesto de mayor responsabilidad.	TD	D	I	A	TA
26. Mi jefe propicia el trabajo en equipo dentro del área.	TD	D	I	A	TA
27. La motivación en el trabajo que desempeño, no depende de la estabilidad en mi puesto.	TD	D	I	A	TA
28. Los cursos que he tomado en esta Institución me han ayudado a mejorar.	TD	D	I	A	TA
29. Mi jefe inmediato me motiva para lograr un mayor desempeño en mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
30. Mi jefe inmediato se preocupa por mi desarrollo personal.	TD	D	I	A	TA
31. Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.	TD	D	I	A	TA
32. Me siento satisfecho con lo que he logrado hasta este momento en la Institución.	TD	D	I	A	TA
33. Los materiales y equipo con los que cuento son los necesarios para realizar con eficacia mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
34. Los medios de información, con que cuenta la Institución (posters, tableros, carteles, etc.), son efectivos para la comunicación.	TD	D	I	A	TA
35. La forma en que mi Jefe Inmediato evalúa mi desempeño es objetiva.	TD	D	I	A	TA
36. En mi departamento se implementan distintos sistemas de trabajo orientados hacia la consecución de mejores resultados.	TD	D	I	A	TA
37. La Institución se preocupa por mantener informado al personal.	TD	D	I	A	TA
38. El trabajo que desempeño es rutinario.	TD	D	I	A	TA

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
39. Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
40. Encuentro algo nuevo para aprender, en mis funciones de trabajo actual.	TD	D	I	A	TA
41. La Institución me apoya para tomar cursos impartidos por otras dependencias o Instituciones.	TD	D	I	A	TA
42. El ambiente de trabajo favorece la comunicación.	TD	D	I	A	TA
43. Tengo buena comunicación con mis jefes y superiores.	TD	D	I	A	TA
44. En la Institución, quien desempeñe adecuadamente su trabajo, está seguro de conservar su empleo.	TD	D	I	A	TA
45. Las instalaciones y condiciones de espacio son adecuadas para la correcta realización de mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
46. Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
47. En ocasiones, es necesario llevar el trabajo extra a casa.	TD	D	I	A	TA
48. Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe.	TD	D	I	A	TA
49. La información que recibo por parte de la Institución, es adecuada y oportuna.	TD	D	I	A	TA
50. En la Institución, mis superiores valoran mi esfuerzo personal.	TD	D	I	A	TA
51. Las diferencias entre la Institución y el personal se manejan en forma satisfactoria para ambas partes.	TD	D	I	A	TA
52. Cuando hago un buen trabajo, mi jefe lo reconoce de inmediato.	TD	D	I	A	TA
53. Conozco, y llevo a cabo con exactitud, las funciones de mi puesto.	TD	D	I	A	TA
54. Tengo la facilidad de analizar, discutir y revisar aspectos de mi trabajo, con mi jefe inmediato.	TD	D	I	A	TA
55. Las funciones de trabajo en mi departamento, están bien repartidas entre mis compañeros y yo.	TD	D	I	A	TA
56. La Institución se preocupa porque el personal se sienta a gusto en ella.	TD	D	I	A	TA
57. Cuando cometo un error, mi jefe inmediato me corrige con tacto.	TD	D	I	A	TA

---

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
58. Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación.	TD	D	I	A	TA
59. Considero tener estabilidad y continuidad en mi empleo dentro de la Institución.	TD	D	I	A	TA
60. Las políticas y normas de la Institución son claras.	TD	D	I	A	TA
61. Me siento estancado en mi puesto.	TD	D	I	A	TA
62. El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico.	TD	D	I	A	TA
63. Mi trabajo es agotador.	TD	D	I	A	TA
64. El realizar un buen trabajo me permite tener ciertos privilegios en la Institución.	TD	D	I	A	TA
65. Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
66. Sé lo que los jefes esperan de mí en la realización de mis actividades.	TD	D	I	A	TA

**Continúa en la página siguiente →**

---

---

## DATOS PERSONALES

A continuación marca con una " X " la respuesta correcta, o anótala en el espacio correspondiente, según sea el caso.

67. Edad: \_\_\_\_\_

68. Sexo
- a) Masculino
  - b) Femenino

69. Estado Civil
- a) Soltero
  - b) Casado
  - c) Unión libre
  - d) Otro: \_\_\_\_\_

70. Escolaridad
- a) Primaria
  - b) Secundaria
  - c) Bachillerato
  - d) Licenciatura
  - e) Posgrado
  - f) Otro: \_\_\_\_\_

71. ¿Tienes hijos?
- a) Si
  - b) No (pasa a la pregunta 73)

72. ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

73. Puesto inicial en la empresa: \_\_\_\_\_

74. Puesto actual en la empresa: \_\_\_\_\_

75. Tiempo en puesto inicial: \_\_\_\_\_

76. Tiempo en puesto actual: \_\_\_\_\_

77. Tiempo en la empresa (Iké): \_\_\_\_\_

78. Años que has trabajado en tu vida: \_\_\_\_\_

79. Salario mensual (sin deducciones, ni bonos): \_\_\_\_\_

80. Tipo de contrato actual:
- a) Obra determinada (por proyecto)
  - b) Tiempo determinado (eventual o temporal)
  - c) Tiempo indefinido (base o planta)

81. ¿Tienes personas a tu cargo?
- a) Si
  - b) No (pasa a la pregunta 83)

82. ¿Cuántas? \_\_\_\_\_

83. Tu horario de trabajo \_\_\_\_\_

84. ¿Cuál es tu departamento, dentro de la Empresa? \_\_\_\_\_

85. ¿Tienes alguna preferencia política?
- a) Si
  - b) No (pasa a la pregunta 87)

86. ¿De qué tipo es tu preferencia política?
- a) Derecha
  - b) Centro
  - c) Izquierda

87. Nombre de tu Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

88. Tu nombre (opcional): \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN !!!

---

