



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“RELACIÓN ENTRE TIPO DE LIDERAZGO Y
GRADO DE MAQUIAVELISMO EN
TRABAJADORES MEXICANOS”**

**TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**PRESENTAN:
BELTRÁN MENDOZA ANDRÓMEDA
MANCILLA ACOSTA JOSEFINA**

**DIRECTORA: ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ
REVISOR: JUAN VARELA JUÁREZ**



MÉXICO, D.F.

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.



*A mi madre y hermano,
porque sin ustedes no sólo este logro
sino mi vida entera no tendría sentido alguno.
Por su amor y apoyo incondicional.
Por ser el pilar de mi existencia.*

Andrómeda

*A la persona que en vida me brindó su tiempo,
compañía, cariño, experiencia y comprensión.
Ahora se ha convertido en mi ángel y sólo
puedo decirte gracias Amada Abuela.*

*A mi mamá a quien admiro y quiero profundamente,
gracias Gloria por creer en cada paso que doy.*

Josefina



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a las miles de personas que forman parte de ella y que la engrandecen día a día, por el orgullo de ser parte de ésta, la Máxima Casa de Estudios. Porque con nada podré pagar el haberme abierto sus puertas y darme el privilegio de ser puma por siempre.

A la Facultad de Psicología y a todos los profesores que me formaron y dieron su ejemplo, conocimientos y calidad humana. Al comité de sinodales por su apoyo y disposición.

A mi familia surrealista, por no perder la esperanza de que terminaría este proyecto: mis tíos, primos y en especial a mis maravillosos abuelos por su apoyo y ejemplo constante. A Aurora por estar siempre pendiente de mis pasos.

A Josefina, por ser más que una compañera de tesis, más que una amiga. Por tu confianza, cariño, paciencia y complicidad, por devolverme la capacidad de confiar, mil gracias.

A mi familia universitaria: Jessy, Jacky, Yuyi, Argen, Ady, Rafa, Ili, Glory, Janet, Elena, Cuauh, Ara, Ivan, Jaime, por su amistad y cariño constante e invaluable. A Alma por tantos años de afecto inquebrantable. Gracias por tantos momentos compartidos que siempre llevaré conmigo. A Nadia, donde quiera que te encuentres amiga.

A ti, por llegar a mi vida en el momento justo, por este brillo en mis ojos y porque sé cuánto te importa esta meta cumplida.

Andrómeda



AGRADECIMIENTOS

Es para mí un orgullo formar parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente del CCH Oriente y de la Facultad de Psicología ya que han sido mi segundo hogar y gracias a ello pude conocer y aprender de profesores como: Antonio Zainos, Blanca Reguero, Corina Cuevas, Irasema Rea, Oscar Galicia, Pablo Valderrama, y Raúl Ávila; quienes han contribuido a mi formación personal y profesional.

Agradezco a mi jurado: Alejandra García, Juan Varela, Felipe Uribe, Isaura López y Erika Souza su disponibilidad, tiempo, consejos e interés en este proyecto.

Este proyecto esta dedicado a cada uno de los miembros de mi familia Acosta-Velázquez los consejos, experiencias, apoyo y cariño incondicional que me han brindado ya que son parte fundamental en mi vida.

Quiero mencionar que un elemento fundamental en mi vida es la amistad y en esta facultad tuve la oportunidad de conocer y compartir inolvidables momentos con mis amig@s: Adriana, Jessica, Jacqueline, Judith, Rafa y Elisa, cada uno con una esencia única que nos hizo un complemento al estar juntos.

Bernardo: a ti te agradezco los pensamientos y emociones compartidas, sabes que eres mi amigo del alma.

Andrómeda: contigo he aprendido que la amistad esta presente en los buenos y malos momentos, eres un ser importante en mi vida y se que nos faltan muchas cosas por vivir, pero hoy aprovecho este espacio para reiterarte que te quiero y te agradezco el compartir esta aventura conmigo.

Jorge: eres ese ser con quien he compartido momentos inolvidables a lo largo de la carrera, siendo más que un apoyo, sabes que te amo y que deseo compartir más proyectos contigo.

Jose



RESUMEN

El propósito de este estudio fue investigar la relación existente entre el maquiavelismo, diversos tipos de liderazgo y otras variables sociodemográficas en una muestra de 201 trabajadores mexicanos de empresas públicas y privadas, el único requisito para que participaran fue que tuvieran personal a su cargo en su empleo actual. Se utilizaron los instrumentos Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo para el Nivel Directivo y la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo, para medir estilos de liderazgo y maquiavelismo respectivamente. Se llevó a cabo análisis de varianza y correlaciones para el tratamiento estadístico. Se encontró una correlación entre los estilos de liderazgo autocrático y autocrático-democrático y el maquiavelismo; además variables clasificatorias como sexo, edad, estado civil, tipo de empresa, grado de estudios, tipo de profesión, comunicación, satisfacción y definición de roles, políticas y metas, mostraron relaciones importantes. Las implicaciones del maquiavelismo en el estudio del liderazgo y las organizaciones son de importancia.

PALABRAS CLAVE: LIDERAZGO, MAQUIAVELISMO, PODER, MANIPULACIÓN, PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.



ÍNDICE

Resumen /Palabras Clave

Introducción

Capítulo 1: Liderazgo

1. Definición de Liderazgo	1
1.2 Antecedentes	3
1.2.1 Movimiento de la Administración Científica	4
1.2.2 Movimiento de las Relaciones Humanas	5
1.3 Teorías Clásicas del Liderazgo	6
1.3.1 Liderazgo como Rasgo de Personalidad	6
1.3.2 Liderazgo como Conducta	8
1.3.3 Estudios de la Universidad de Ohio	8
1.3.4 Estudios de la Universidad de Michigan	10
1.3.5 La Rejilla Gerencial de Blake y Mouton	11
1.3.6 Aproximación Humanística: Mc Gregor y Likert	14
1.3.7 Sistemas de Administración de Rensis Likert	15
1.3.8 El continuo de Comportamiento del Líder de Tannenbaum y Schmidt	19
1.4 Teorías de Contingencia	21
1.4.1 Modelo de Contingencia de Fiedler	21
1.4.2 Teoría de la Ruta-Meta	24
1.4.3 Modelo de Liderazgo Participativo Vroom-Yetton	27
1.4.4 Liderazgo Situacional	32
1.5 Posiciones Contemporáneas sobre Liderazgo	42
1.5.1 Teoría de la Atribución	42
1.5.2 Teoría del Liderazgo Carismático	44
1.5.3 Modelo Conductual del Liderazgo Carismático	47
1.5.4 Líderes Carismáticos Personalizados y Socializados	49
1.5.5 Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional	51
1.6 Estilos de Liderazgo	59
1.7 Funciones de los Líderes	66
1.8 Liderazgo y Poder	75
1.8.1 Tipos de Poder	77
1.9 Los Seguidores	79
1.10 Globalización y liderazgo	81

Capítulo 2: Maquiavelismo

2 Interacción Social en las Organizaciones	85
2.1 Grupo Social	87



2.1.2 Tipos de Grupos	87
2.1.3 La Estructura del Grupo	88
2.2 La Relación de Poder en los Grupos	91
2.2.1 Necesidad de Poder	94
2.2.2 Dimensiones del Poder	95
2.2.3 Formas de Expresar el Poder en las Organizaciones	97
2.3 Poder y Políticas en las Organizaciones	97
2.4 Estrategias de Influencia	98
2.4.1 Influencia Social	98
2.4.2 Obediencia	101
2.5 Tácticas de Poder	102
2.6 Manipulación	105
2.7 Nicolás Maquiavelo	106
2.8 Definición de Maquiavelismo	108
2.9 Medición de Maquiavelismo	109
2.10 Estudios sobre Maquiavelismo	110
2.11 Maquiavelismo y Liderazgo	115
Capítulo 3: Método	
Planteamiento del Problema	120
Objetivo	121
Muestra	121
Instrumentos	121
Variables	122
Tipo de Estudio	123
Procedimiento	123
Análisis Estadístico	123
Capítulo 4: Resultados	124
Capítulo 5: Discusión, Conclusión y Limitaciones	142
Referencias	147
Anexo 1	155
Anexo 2	162
Anexo 3	170
Anexo 4	173



INTRODUCCIÓN

Dentro de las organizaciones de manera continua se toman decisiones, se realizan tareas y se logran objetivos, por lo que estas se han visto cada vez más en la necesidad de contar con líderes eficaces que desempeñen el liderazgo utilizando modelos variados e innovadores o aun conservando los ya existentes según sus propias necesidades.

El liderazgo es uno de los elementos fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización ya que se requiere que sea cada vez más efectivo, a fin de lograr desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes del factor humano, permitiéndole de esta manera a cada individuo un crecimiento personal y profesional y con ello una mejora de la organización.

Lo anterior se hace más evidente en la época actual en el que el fenómeno de la globalización orienta a las empresas a volverse día a día más competitivas. El siglo XXI demanda una variedad de estilos de dirigir para lograr mayor efectividad de las personas, grupos y organizaciones, ante nuevos modelos de participación, organizaciones inteligentes, con mayor preparación en todos sus niveles jerárquicos. Se necesitan nuevos líderes que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores y educación continua, líderes que se encuentren en todos los niveles y áreas de las organizaciones, que faciliten y orienten el talento, la creatividad y la corresponsabilidad

Dos conceptos íntimamente ligados al de liderazgo son el poder y la manipulación, ya que toda actividad humana genera, de una u otra forma poder y conductas de manipulación. Así mismo, de acuerdo a los elementos teóricos presentados, al ser el maquiavelismo una conducta de manipulación cuyo objetivo es obtener un beneficio, se hace evidente la relación que este concepto tiene con el liderazgo.

Las razones principales para realizar este proyecto refieren a que al tomar en cuenta un perfil maquiavélico y de liderazgo, se tiene un elemento adicional que puede considerarse al momento de tener que decidir el tipo de líder que convenga de acuerdo a la situación que presente la organización y a los objetivos específicos que se deseen alcanzar.

Del mismo modo esta investigación permitirá ofrecer elementos de análisis para contribuir a la eficiencia en la selección de puestos en los que se requiera la presencia de un cierto tipo de liderazgo en particular.

Para alcanzar nuestros objetivos se ha dividido la tesis en cinco capítulos.



En el primer capítulo titulado “Liderazgo” se ofrece un bosquejo de las diferentes teorías que permiten explicar este constructo, desde las teorías de la organización clásicas hasta las contemporáneas, lo que conduce a entender el desarrollo que ha tenido la investigación del líder a lo largo del tiempo, hasta llegar al Liderazgo Situacional, del cual se parte para considerar otros elementos como el uso del poder, la situación actual y el papel de los seguidores en una organización.

En el segundo capítulo titulado “Maquiavelismo” inicia con una breve introducción sobre la psicología social, y la conformación de grupos de trabajo. Posteriormente se enfoca al constructo poder y manipulación, desde sus orígenes en los escritos de Nicolás Maquiavelo, hasta llegar a las investigaciones más recientes del tema, así como la aplicación del poder y el impacto que tiene en los seres humanos la manipulación, y su posible vinculación con el Liderazgo.

El tercer capítulo lo conforma el método, en donde se describe el procedimiento, objetivo, la muestra que conformó nuestra investigación, los instrumentos, las variables, el tipo de estudio, procedimiento, y análisis estadístico empleado.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos. Y finalmente en el quinto capítulo se discuten los resultados encontrados de los cuales se deriva la conclusión y se presentan las limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones del tema.



Capítulo 1 LIDERAZGO

1. Definición de liderazgo

Desde el principio de la humanidad, las sociedades y los grupos han tendido a organizarse y, por tanto, a dividir y a asignar las distintas funciones a sus miembros. En distintas culturas podemos encontrar rastros de grandes obras que han implicado el liderazgo y el trabajo organizado de cientos o miles de personas a lo largo del tiempo, como la Muralla China o las Pirámides de Egipto. En nuestra historia más reciente ciertos personajes han tenido la capacidad de influir en la conducta de miles e, incluso, millones de personas: Adolfo Hitler, Martin Luther King, Mahatma Ghandi, etc. Por otra parte, en nuestro ambiente más cotidiano, la organización del trabajo ha llevado a una división de este en empresas y en otras instituciones jerarquizadas, en las que unas pocas personas se encargan de la función de mando.

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de nuestros días, sino que ha sido ampliamente estudiado, y en especial desde el campo de la psicología social. Son muchas las investigaciones que han pretendido clasificar el concepto de liderazgo. Sin embargo, Stodgill (1974) en su famosa publicación "The Handbook of Leadership" (citado en Palomo, 2001), llevó a cabo una revisión de más de 3000 libros y artículos, llegando a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión integrada del liderazgo.

Desde la publicación de Stodgill, (op. cit.) hasta nuestros días, son muchos los autores que han elaborado modelos y desarrollado teorías alrededor del tema. En parte, la razón de toda esa falta de claridad se debe, simplemente, a la ambigüedad del propio concepto ya que se pueden encontrar distintas definiciones que se apoyan en enfoques diferentes del tema, sin embargo parece posible extraer algunos elementos comunes.

El liderazgo puede ser concebido como el proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que éste realiza para definir y alcanzar objetivos. La definición de liderazgo vincula directamente el concepto con el grupo organizado y con el objetivo de éste. Parecería que las condiciones sociales mínimas que permiten la existencia del liderazgo son las siguientes:

1. Un grupo conformado por dos o más personas
2. Una tarea común o actividades orientadas hacia un objetivo.
3. Diferenciación de responsabilidades por parte de los miembros del grupo.



Existen innumerables factores grupales y situacionales distintos que pueden influir en grado variable sobre el liderazgo, pero las mencionadas parecen ser las condiciones mínimas que permitirán la conceptualización del liderazgo. Debe existir un grupo que posea una tarea o un objetivo común, y por lo menos un miembro debe afrontar responsabilidades que difieran de las que son propias de los otros miembros. Si todos los miembros desempeñan exactamente las mismas obligaciones y lo hacen exactamente del mismo modo, no hay liderazgo (Browne y Cohn, 1958). Por lo tanto, el líder es la persona que se distingue de los otros miembros por la influencia que ejerce sobre la definición del objetivo y sobre las actividades de consecución del objetivo realizadas por la organización.

La Influencia es la energía y el proceso que moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo (Siliceo, 1997).

Katz y Kahn (1977, citado en Palao, 2002) consideran que sin seguidores no hay líder, por ello el liderazgo no sólo debe concebirse como una habilidad, pues depende de las propiedades de la situación y de la gente a la que se guiará.

Para Tannenbaum (1961) el liderazgo se refiere a “un proceso de influencia interpersonal ejercida en un contexto (situación) a través de un proceso de comunicación, para la obtención de una meta o metas específicas”.

Por otra parte, para Fischer y Schratz (1993, en Palomo, 2001) consideran que para poder explicar adecuadamente la influencia del líder, hay que considerar de modo interactivo tres componentes:

- La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Así, el ignorar cualquiera de estos aspectos, llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo.

Con lo anterior, para la presente investigación, definiremos al liderazgo como:



“El proceso donde una persona que tiene ciertas características específicas que le confieren poder, hace uso de éstas para influir a otros y alcanzar metas en común, considerando las características y necesidades propias de sus seguidores y el contexto social donde se llevará a cabo dicho proceso, para poder elegir el estilo más adecuado de poder que haga más probable el logro de las metas” (Hersey, Blanchard, Dewey, 1998).

La definición de liderazgo no especifica cuántos líderes tendrá una organización, ni la posibilidad de que la influencia directiva de un individuo sea permanente o intermitente, ni establece tampoco si la influencia del líder promoverá el progreso de la organización y de sus miembros o actuará en detrimento de éstos. Especifica simplemente que los líderes pueden diferenciarse de los restantes miembros desde el punto de vista del grado en que ejercen influencia sobre las actividades de la organización en los esfuerzos que ésta realiza hacia la consecución de objetivos (Browne y Cohn, 1958).

1.2 Antecedentes

Desde la antigüedad clásica se observa un notable interés de los pensadores por analizar las relaciones sociales. Documentos de esta labor científica y filosófica son *La República*, de Platón y *La Política* de Aristóteles, ambas obras escritas hace más de dos mil años, y estudiadas en las escuelas superiores de la antigüedad y todavía aún en la era moderna.

El absolutismo imperial y universal de Roma, la de los Césares y Papas, no alentaba cuestionamientos sobre el poder, porque éste era sagrado. En tanto prevaleció el concepto sacralizado de poder, no se daban las condiciones mínimas para una investigación científica del tema.

Sólo cien años después de la Revolución Francesa, a finales del siglo XIX, pudo existir el clima propicio para emprender la tarea. Curiosamente dicho estudio no tomó como objetivo ninguna de las tres instituciones tradicionales de poder: nobleza, Iglesia y ejército, tal vez porque aún no se desembarazaba por completo de las concepciones sacrales tradicionales y conservaba rescoldos del tabú. Fue una cuarta institución la que se prestó al estudio del liderazgo: la empresa.

Como se ha mencionado, el liderazgo atañe a la consecución de metas con y por medio de la gente, por lo tanto, el líder debe preocuparse por las tareas y las relaciones humanas. Estas preocupaciones parecen ser un reflejo de dos de las primeras corrientes de pensamiento de la teoría organizacional: la administración científica y las relaciones humanas.



1. 2.1 Movimiento de la administración científica

Los rápidos avances de las ciencias físicas del siglo XVII en adelante hicieron que la ciencia se ocupara de los problemas más específicamente humanos, siendo hasta principios del siglo XX cuando se intentó aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria. Pionero en este campo es Frederick Winslow Taylor (citado en Brown, 1976), ingeniero en jefe de la empresa Midvale Iron Works, quien se propuso estimar cuánto trabajo podía producir un obrero capaz en una operación dada, para así tener un estándar por medio del cual poder estimar la eficiencia de otros empleados al ejecutar el mismo trabajo. Llevó a cabo sus estudios partiendo de tres principios básicos:

- a) Seleccionar a los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que deberían aplicar a su trabajo.
- c) Conceder incentivos (salarios más altos) para los mejores trabajadores.

Como resultado de sus experimentos, Taylor consiguió reducir el número de operaciones necesarias para las actividades laborales, el aumento de los salarios y ahorro monetario para las empresas; sin embargo el estar constantemente cronometrando cada una de las actividades de los trabajadores e incluso alterar la disposición física del ambiente laboral, desembocó en una actitud hostil por parte de los trabajadores, quienes veían los cambios en su forma de trabajar sólo como un medio de incrementar la producción para beneficio de los propietarios. Estudios de este tipo sirvieron de base a lo que se conoce hoy como “estudios del tiempo y el movimiento”.

Con la Primera Guerra Mundial (1914-18), la psicología industrial adquirió una creciente importancia práctica. Los primeros investigadores adoptaron una actitud más bien mecanicista, apoyándose en el supuesto de que a la mayoría de los hombres les desagradaba el trabajo, eran naturalmente perezosos, sólo los movía el medio o la codicia y que harían siempre el menor trabajo posible por el mayor salario. El hombre fue visto como una máquina dotada de mente; pero la mente no concernía ni al patrón ni a los primeros psicólogos industriales, ellos sólo se interesaban porque la fábrica produjese con la máxima eficiencia a cambio de un mínimo de esfuerzo, el trabajador no tenía derecho a quejarse mientras todos los factores (iluminación, ventilación, calefacción, etc.) fueran perfectos. La gerencia debería deslindarse de los asuntos humanos y las emociones. El resultado era que los trabajadores tenían que adaptarse a la gerencia y no ésta a aquellos.



Esta actitud hacia los trabajadores provocó el resentimiento en ellos, ya que consideraban que los psicólogos se hallaban del lado de los patrones, cuidando más el incremento de la producción que el bienestar general.

En la administración científica, o teoría clásica, la función del líder era imponer y fortalecer criterios de desempeño para cumplir con las metas de la organización. Su principal objetivo eran las necesidades de la empresa y no las del individuo.

1.2.2 Movimiento de las relaciones humanas

Opuesta a la administración científica de Taylor, surge la aplicación de las relaciones humanas en la administración, logrando con esto el reconocimiento del trabajador como ser humano, las organizaciones comienzan a tomarlo en cuenta y preocuparse de las necesidades personales y sociales de sus trabajadores y visualizar las relaciones interpersonales que se originan entre ellos.

Autor pionero en el estudio de los factores psicológicos y de tomar en cuenta al trabajador concibiéndolo más allá del concepto de mano de obra, fue Elton Mayo (citado en Brown, 1976) con sus estudios sobre el personal de la Western Electric de Hawthorne (1927-1938), quien demostró la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos, es decir de sus necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la empresa. Se argüía que los verdaderos centros de poder de las organizaciones eran las relaciones personales que se establecían en las unidades de trabajo. El estudio de estas relaciones era la más importante consideración de la administración y del análisis de la organización. Ésta debía ser erigida alrededor de los trabajadores y había de tener en cuenta sus sentimientos y actitudes.

Con el reconocimiento del trabajador como ser humano, es entonces que las organizaciones comienzan a tomar en cuenta y preocuparse de las necesidades personales y sociales de sus trabajadores, y visualizar las relaciones interpersonales que se originan entre ellos, y es a partir de entonces que se inicia el interés por el liderazgo dentro de la organización, centrando la atención en las características de la personalidad del líder y la forma en la cual va logrando sus objetivos.

De acuerdo con la teoría de las relaciones humanas, la función del líder era facilitar la cooperación de los seguidores para alcanzar las metas al tiempo que se les brindan oportunidades para su crecimiento personal y su desarrollo. A diferencia de la teoría de la administración científica, su principal preocupación eran las necesidades del individuo y no las de la organización.



En esencia, pues, el movimiento de la administración científica subraya la preocupación por la tarea (producción), mientras que la corriente de las relaciones humanas insistía en los intercambios personales (gente). Desde que se manifestó el conflicto entre las dos escuelas, el reconocimiento de ambas preocupaciones ha caracterizado, como se expondrá más adelante, a las obras sobre liderazgo.

1.3 Teorías clásicas del liderazgo

1.3.1 Liderazgo como rasgo de personalidad

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Se parte de la idea de que el líder “nace” y, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en diferentes situaciones. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participara (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando poseyera esas cualidades. Se creía que estas cualidades personales inherentes, al igual que la inteligencia, se podían transferir de una situación a otra y puesto que no todos los individuos las poseían, sólo aquellos que gozaran de ellas podrían llegar a ser considerados como líderes. En consecuencia, este acercamiento parece cuestionar el valor de los individuos entrenados para ocupar puestos de liderazgo. Implica que si se descubre cómo identificar y medir estas cualidades innatas, se podrá entonces distinguir a los líderes de los que no lo son. La capacitación para el liderazgo sólo será de provecho para aquellos con rasgos inherentes de líderes.

Dentro de esta postura el objeto de estudio es el líder mismo y se asume que la efectividad del liderazgo puede ser explicada partiendo únicamente de las características psicológicas y/o físicas que diferencian al líder de los otros miembros de su grupo. El líder, en consecuencia, es un individuo innatamente superior, independientemente del contexto, de la historia y de la situación del grupo. Del Cerro (1991) señala que la premisa fundamental de los primeros investigadores del liderazgo era que podrían encontrar un número finito y relativamente reducido de las características individuales de un buen líder, de modo que la mayor parte de los esfuerzos tenían por objeto identificar características intelectuales, emocionales y físicas de los líderes de éxito.

Distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos, por ejemplo: un buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Giba, 1969, en Palomo, 2001) Así mismo, otros autores, como Robbins (1979, citado en Palomo op. cit.) señalan que rasgos como inteligencia, extroversión, mantenimiento de la posición del líder.



Yukl Gary (1994) ofrece algunas sugerencias de los rasgos y habilidades que exhiben con más frecuencia los líderes triunfadores:

RASGOS	HABILIDADES
Adaptable a las situaciones	Inteligente
Alerta al medio social	Habilidades conceptuales
Ambicioso y orientado a los logros	Creativo
Asertivo	Diplomático y discreto
Cooperativo	Facilidad de palabra
Decidido	Conocimiento de las tareas
Grupales	Organizado
Seguro	Persuasivo
Dominante (deseo de influir en los demás)	Habilidades sociales
Enérgico (grado elevado de actividad)	
Persistente	
Confiado	
Resistente a la tensión	
Deseoso de asumir responsabilidades	

Por otra parte, también se pudieron identificar los rasgos que entorpecen el liderazgo. En un estudio John Geier (1967, citado en Hersey, et al.,1998) encontró tres rasgos negativos que impiden que los miembros de un grupo compitan por el liderazgo y que, en orden de importancia, son la percepción de no estar informados, no ser participantes o ser demasiado rígidos. Morgan McCall y Michael Lombardo (1976, citado en Hersey et al), por su parte, mencionan como “defectos fatales” de un líder ser insensibles a los otros, intimidatorios, con estilo tiranizador, fríos, distantes, arrogantes, poco confiables, demasiado ambiciosos (estar pensando siempre en escalar al siguiente puesto), incapaces de delegar o formar un equipo, exceso de dirección y no poder adaptarse para dirigir con un estilo diferente.

A pesar de las propuestas citadas, con el paso del tiempo se hizo evidente que no había entre los investigadores un consenso sobre los rasgos que debía poseer un líder. Stodgill (1974, citado en Palomo, 2001) concluye que una persona no llega a ser líder en virtud de poseer alguna combinación específica de rasgos, sino que el patrón de características personales del líder debe de producir una relación relevante con las características, actividades y objetivos de los seguidores.



Podemos concluir apuntando que la investigación empírica muestra que aunque ciertos rasgos ayudan o estorban en una situación dada, no hay un conjunto universal de características que garanticen el éxito del liderazgo ya que, como lo probarían las posteriores investigaciones, el liderazgo es un proceso dinámico que varía con cada situación y con los cambios en el líder y los seguidores.

El mérito de esta primera aproximación teórica sobre el liderazgo fue haber despertado el interés por el estudio de éste y, así, haber abierto nuevas líneas de investigación, entre ellas el enfoque de la conducta.

1.3.2 Liderazgo como conducta

La teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre el comportamiento del líder y el desempeño del grupo sobre el que influye. La discrepancia básica entre este enfoque y el anterior es que trata de explicar al liderazgo en términos de lo que los líderes *hacen*, mientras que la teoría de los rasgos se basaba en lo que los líderes *son*. Desde esta postura, el líder se define en función de lo que hace, de cómo se comporta, es aquí donde surge un nuevo planteamiento ya que las conductas de un líder exitoso no son inherentes a la persona, sino que bien se pueden aprender (Smith, 1990).

El principal periodo del enfoque de la conducta transcurrió entre 1945, con los estudios de Ohio y Michigan, y mediados de los sesenta, con el desarrollo de la llamada *Rejilla Gerencial*. A continuación se exponen estas teorías.

1.3.3 Estudios de la Universidad de Ohio

Los estudios de liderazgo iniciados en 1945 en la Universidad de Ohio, buscaron identificar las dimensiones del comportamiento de los líderes. Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle y Pepnsky (citados en Hersey, et al., 1998) que habían definido el liderazgo como la conducta del individuo cuando orienta las actividades de un grupo para conseguir una meta, acabaron por restringir la descripción del comportamiento del líder con dos dimensiones:

- **Consideración.** Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, crean cohesión y armonía en el grupo, facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales, muestran proximidad y cercanía, mejoran la comunicación, etc. Como puede observarse, el origen de esta dimensión tiene que ver con las ideas propuestas hechas por F. Taylor, mientras que la siguiente dimensión correlaciona con lo propuesto por Elton Mayo.



- **Estructura inicial.** Se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas, tales como obtener buenos niveles de rendimiento, confirmar que se comprenden sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas, se asegura que están orientados hacia las tareas, etc.

Al estudiar el comportamiento del líder, el equipo de la Universidad de Ohio descubrió que la estructura inicial y la consideración eran dimensiones distintas y separadas. Una calificación elevada en una dimensión no implica una baja en el otro aspecto. El proceder del líder puede ser descrito como una mezcla de ambas dimensiones. Así, estos estudios fueron los primeros en trazar dos ejes diferentes en la conducta del líder antes que un solo continuo.

De la interacción de estas dos dimensiones, sus autores establecen cuatro estilos de dirección:

Tabla 1.
Estilos de Dirección (Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle y Pepsnky, 1945).

C O N S I D E R A C I Ó N	Alta	ALTA CONSIDERACIÓN Y BAJA ESTRUCTURA	ALTA ESTRUCTURA Y ALTA CONSIDERACIÓN
	Baja	BAJA ESTRUCTURA Y BAJA CONSIDERACIÓN	ALTA ESTRUCTURA Y BAJA CONSIDERACIÓN
		Baja	Alta
		ESTRUCTURA INICIAL	

Los principales resultados obtenidos de las numerosas investigaciones, centradas en ambas dimensiones, se pueden resumir en los siguientes puntos:



- El líder con alta consideración consigue mayor nivel de satisfacción de sus colaboradores, menor ausentismo y un menor número de quejas.
- Las correlaciones entre estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.
- Las relaciones entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.
- Los líderes con alto nivel tanto de consideración, como de iniciación de estructura son los que consiguen un buen rendimiento de sus subordinados y una alta satisfacción de los mismos.
- Muchas excepciones a estos resultados, lo que resalta la importancia de la *situación* al hablar de liderazgo.

1.3.4 Estudios de la Universidad de Michigan

Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore (citados en Hersey, et al.,1998), investigadores del Centro de Investigación y Encuesta de la Universidad de Michigan establecieron, en 1945, dos dimensiones fundamentales al hablar de liderazgo:

- A) Líderes centrados en la persona.** Son aquellos que resaltan la importancia de las relaciones personales y que tienen un profundo interés en las necesidades de los subordinados, creen que cada empleado es importante y se interesan en todos, aceptando su individualidad y sus necesidades personales. Son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales.
- B) Líderes centrados en la producción.** Son los que insisten en la producción y en los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo. Ven a los empleados como herramientas para alcanzar las metas de la organización.

Los resultados obtenidos con el modelo de la Universidad de Michigan se pueden resumir en dos puntos centrales:

- Los líderes centrados en la persona suelen obtener mejores resultados, reflejados tanto en una productividad más alta como en una mayor satisfacción entre los miembros del grupo.
- Los resultados varían mucho en función de la situación, el tipo de grupo, la tarea que se realiza y las características de los subordinados.



Como se puede observar, las características de consideración y estructura de iniciación postulados por los investigadores de la Universidad de Ohio, son muy similares a las características de liderazgo centrado en los empleados y centrado en la producción. La única diferencia es que Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore (1945, citado en Hersey, et al., 1998) supusieron que los líderes se centraban o en el trabajo o en los empleados, pero no en ambos.

1.3.5 La rejilla gerencial de Blake y Mouton

Al examinar los estudios de Ohio y Michigan resaltan dos conceptos teóricos, uno que destaca el cumplimiento de las tareas y otro que insiste en el establecimiento de las relaciones personales. Robert Blake y Jane Mouton (1964), de la Universidad de Texas, retoman estos conceptos para desarrollar su teoría en lo que denominaron Rejilla Gerencial. En su modelo bidimensional, establecen que existen características universales en las organizaciones:

- A) Existencia de un objetivo o meta, pues toda empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.
- B) Están formadas por personas que procuran la obtención de los objetivos.
- C) Todas tienen una jerarquía definida que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados.

A partir de estas premisas estos autores definen las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz: el interés por las personas y el interés por la producción. Estas dos dimensiones presentadas por estos investigadores son similares a los rasgos presentados por la Universidad de Ohio y Michigan.

Así, de estas dos dimensiones se derivan cinco estilos de dirección, representados en la Figura 1.

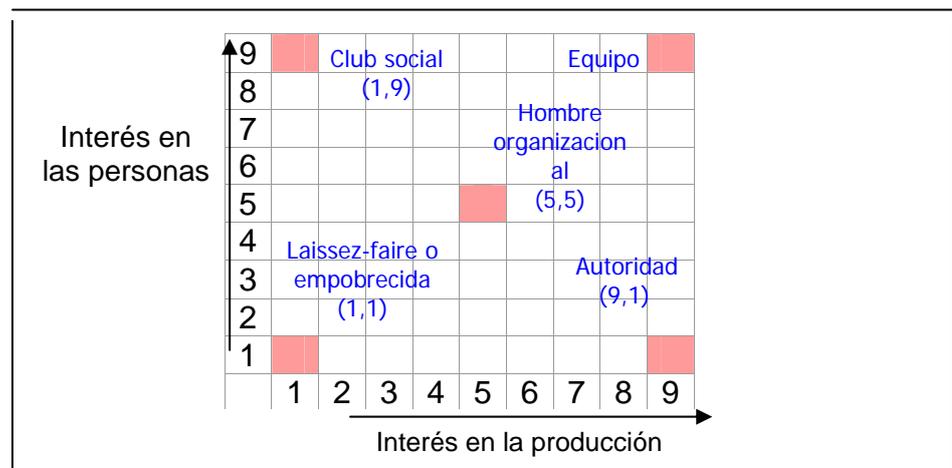


Figura 1. La rejilla gerencial de Blake y Mouton (1964)



La rejilla gerencial consiste en hacer pares coordinados en un sistema cartesiano bidimensional. El interés por la producción se coloca sobre el eje horizontal, y conforme se avanza por esa escala, la producción se vuelve más importante para el líder. El interés por la gente se encuentra sobre el eje vertical, y aumenta mientras se sube por la escala.

El resultado de estas combinaciones son cinco estilos de dirección, cada uno con sus particulares características:

- **Estilo 1,1 Laissez- faire o empobrecida**

El directivo con este estilo dominante, muestra una escasa preocupación por las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. El grupo tiende a permanecer estancado e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación. Según los autores la característica central del líder 1,1 es “estar presente estando ausente de todo”.

- **Estilo 1,9 Club social**

El directivo con este estilo muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa poco por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean lo más satisfactorias posibles. En estos grupos suele existir una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amigable. Se da una excesiva importancia a las relaciones de tipo social y se percibe una gran armonía y cohesión de grupo. Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal; es más, la satisfacción se basa en las relaciones sociales, no en el desempeño de las tareas, por lo que a menudo resulta perjudicial para la organización. Esta excesiva orientación a las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo.

- **Estilo 9,1 Autoridad**

Cuando éste es su estilo dominante, el directivo suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo, como consecuencia, están rígidamente estructuradas. El líder, consciente de la autoridad que se le otorga, la hace sentir, manda, dirige, controla y se atiene a los objetivos que se han de conseguir. Considera que la mejor cooperación es la obediencia y si detecta errores busca al responsable, para así tomar las medidas oportunas “para que no vuelva a suceder”. Sus colaboradores son meros instrumentos para alcanzar sus fines y, en su opinión, nunca deben anteponer los objetivos y necesidades individuales a los organizacionales. Con frecuencia se



descubre que, con el tiempo, esta obediencia ciega a las órdenes recibidas es contraproducente para la motivación y creatividad del grupo.

- **Estilo 5,5 Hombre Organizacional**

El directivo con este estilo trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando, por un lado, la necesidad de realizar el trabajo y, por el otro, el mantener un nivel moral satisfactorio entre los miembros. Las personas con espíritu de superación suelen mostrar, en estos grupos, aburrimiento por falta de retos, ya que la meta del líder es satisfacer las expectativas más bajas, las imprescindibles, por ello se dice que genera mediocridad.

- **Estilo 9,9 Equipo**

Este tipo de directivo muestra al mismo tiempo un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo, pues se ha conseguido llegar a tener un objetivo común: las metas del grupo. En este caso, fundamentalmente predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

Se considera que es positivo hacer participar a los colaboradores en los objetivos, y de hecho participan en la definición de aquellos y en la elaboración de las estrategias necesarias para su consecución.

Los rendimientos en el trabajo son altos, tanto en calidad como en cantidad, porque los colaboradores se sienten integrados, valorados y considerados.

Aquí resulta importante señalar una diferencia entre la Rejilla Gerencial y los estudios de Ohio. El "interés por" es una predisposición hacia algo, una dimensión de las actitudes, por tanto, la Rejilla tiende a ser un modelo de actitudes que mide los valores y los sentimientos del gerente, mientras que los postulados de los estudios de Ohio pretenden incluir tanto conceptos (reactivos) conductuales como de actitudes.

Resulta importante señalar que tanto los investigadores de las universidades de Ohio, de Michigan y Texas, descubrieron las mismas dos dimensiones fundamentales del liderazgo. Así, las conductas asociadas con las orientaciones hacia las tareas o las personas se pueden usar para caracterizar las diferencias entre los líderes. Este hallazgo sugiere que los grupos organizacionales de trabajo tienen dos necesidades básicas: las sociales de los empleados y las de producción de la organización y los líderes efectivos tienen un papel importante en la satisfacción éstas.



1.3.6 Aproximación humanística: McGregor y Likert

Douglas McGregor en su libro "The Human Side of Enterprise" (1960, citado en Palomo, 2001) da muestras de ser el representante de la aproximación humanista en el ámbito del liderazgo, pues hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina "Teoría X" y un estilo más igualitario al que nombra "Teoría Y", cada una con características conductuales del líder muy particulares:

- **Teoría X.** Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección, y parte de los supuestos de que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad y retribución económica.

Como consecuencia de esta forma de pensar, el directivo X considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto, para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras. El directivo se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros de su grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

Podemos observar que las características antes mencionadas se relacionan con el estilo 9,1 de la Teoría de Blake y Mouton, es decir un liderazgo más de tipo autoritario.

- **Teoría Y.** En contraposición del enfoque anterior, McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

El directivo Y considera que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse en aras de conseguir los objetivos a los que se ha comprometido. De esta manera, la motivación el potencial para el desarrollo y la asunción de responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales no sólo dependerá de los mandos y directivos sino también de los colaboradores; la amenaza del castigo no es el único medio, ni el más importante, para incentivar a las personas ya que la motivación se encuentra en ellas mismas. Como consecuencia, las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización, buscan y aceptan nuevas responsabilidades, mejoran su imaginación, creatividad, ingenio en la solución de problemas y desarrollan su potencial intelectual.



Para que todo esto sea posible, es necesario que la dirección disponga de las condiciones organizacionales y de los métodos y herramientas que permitan satisfacer las necesidades y objetivos individuales, al tiempo que se logran los objetivos de la organización. El punto clave de la Teoría Y, por tanto, será el concepto de integración. Las funciones del directivo, según la teoría Y, serán permitir que los subordinados se autodirijan y facilitar una atmósfera que permita desarrollarse personalmente a los miembros del grupo, al tiempo que trabajan en la consecución de los objetivos organizacionales.

Este tipo de liderazgo estaría relacionado, por sus características, con el estilo 9,9 de la rejilla gerencial, que se caracteriza por ser participativo.

1.3.7 Sistemas de administración de Rensis Likert

Con los estudios de Michigan como punto de partida, Rensis Likert (1961) realizó extensas investigaciones para descubrir el patrón general de administración que empleaban los gerentes más productivos y compararlo con el que aplicaban los otros. Encontró que los supervisores con el mejor historial de rendimiento concentran su atención ante todo en los aspectos humanos de los problemas de sus empleados y en el empeño por formar grupos de trabajo eficientes con metas de desempeño elevadas. Continuó con la clasificación que ya habían establecido años atrás y los definió como centrados en el empleado. A los otros supervisores, que mantenían una constante presión sobre la producción, los llamó centrados en el trabajo y descubrió que era más frecuente que tuvieran secciones de baja productividad. Además, descubrió que los supervisores de productividad elevada aclaraban a sus empleados los objetivos y las necesidades que había que cumplir y luego les daban la libertad para hacer el trabajo. Así, la supervisión general, y no la estrecha, tendía a asociarse con la productividad elevada. Esta relación la determinó basándose en un estudio con oficinistas donde nueve de cada diez secciones de alta productividad eran dirigidas por supervisores que practicaban una supervisión general, mientras que ocho de cada doce secciones de productividad baja recibían una supervisión estrecha.

La continua investigación de Likert, destacó la necesidad de considerar tanto a los recursos humanos como a los de capital como activos que requieren la adecuada atención de la administración. Afirmaba que la dirección de los recursos humanos de la empresa era la misión más importante, ya que todos los resultados de la organización dependían primariamente de la calidad, la integración y la motivación del personal. Sus investigaciones destacaron la importancia de considerar tanto los recursos humanos como a los de capital como principios fundamentales para la adecuada administración. Implantó programas de cambio organizacional en diversas industrias, éstos pretendían ayudar a que las empresas pasaran de un estilo de liderazgo basado en los supuestos de la teoría X a los de la Teoría Y.



Con sus estudios, Likert descubrió que los estilos de administración prevaecientes en las organizaciones podían trazarse en un continuo que nombró sistemas 1, 2, 3 y 4, cada uno con particularidades en cuanto a la actitud del dirigente, los principales motivadores de los empleados y la clase de interacción que se da entre directivos y subordinados.

Las características particulares de cada uno de estos sistemas se describen a continuación.

Sistema 1. La administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y el establecimiento de metas de la organización se toman arriba y se despachan hacia abajo por la cadena de mando. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades se encuentra en los niveles fisiológicos y de seguridad. Los limitados intercambios entre la administración y los trabajadores suelen transcurrir entre temores y desconfianza. El proceso de control está muy concentrado en la alta dirección, y por lo común de desarrolla una organización informal en oposición a las metas de la empresa.

Sistema 2. La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores. La mayor parte de las decisiones y el establecimiento de metas se hacen arriba, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo con un marco preestablecido. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los trabajadores. Cualquier intercambio tiene lugar con la indulgencia de la administración y el temor y cautela de los empleados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medio y bajo. Habitualmente aparece una organización informal, pero no siempre se opone a las metas formales de la empresa.

Sistema 3. La administración confía, pero no del todo, en sus empleados. Las políticas y las decisiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en los niveles inferiores. La comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores, se dan recompensas, castigos ocasionales, y alguna participación. Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza. Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimiento de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede aparecer una organización informal, que o bien respalde o bien se resista en parte a las metas de la empresa.

Sistema 4. La administración tiene una confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y bien integrada. La



comunicación fluye vertical y horizontalmente. Los trabajadores están motivados por la participación y el compromiso en el establecimiento de metas, la mejora de los métodos y la valoración de los progresos rumbo a las metas. Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo. Las organizaciones formal e informal suelen ser la misma, por lo que todas las fuerzas sociales respaldan los empeños por lograr las metas establecidas.

A continuación se sintetizan las características de cada uno de estos sistemas.

Tabla 2. Sistemas de administración de Rensis Likert (1961)

	Sistema 1: Explotador- autoritario	Sistema 2: Benévolo- autoritario	Sistema 3: Consultivo	Sistema 4: Participativo
Actitud básica del dirigente	No confiar en los empleados	Cierta condescendencia, algo paternalista	Confianza pero sin permitir decisiones importantes	Confianza plena
Motivadores de los empleados	El temor, las amenazas, castigos y ocasionalmente recompensas	Las recompensas y algún castigo real o potencial	Las recompensas y los castigos, pero también la participación que implica el propio puesto	Reconocimiento o participación en el establecimiento de los objetivos, valoración del progreso rumbo a las metas, premios económicos.
Interacción de directivos y empleados	Muy escasa, siempre con temores y desconfianza	Escasa, clima de cautela por ambas partes.	Moderada, intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta.

En síntesis, el sistema 1 es un estilo de administración muy autoritario y orientado a las tareas, mientras que el sistema 4 está orientado a las relaciones personales y se basa en los equipos de trabajo, la lealtad y la confianza mutua. Los sistemas 2 y 3 son estadios intermedios entre ambos extremos. Se puede



observar que estos extremos guardan semejanza con los postulados de la teoría X y Y de McGregor.

Likert (1961) pidió a cientos de gerentes de muy diversas organizaciones que indicaran en cuál de los sistemas 1 a 4 ubicarían a la más productiva de las secciones, divisiones u organizaciones que conocieran; lo mismo con la menos productiva. Aunque las calificaciones de las más y las menos productivas variaron, casi sin excepción, todos los gerentes colocaron a las unidades de producción elevadas más cerca del sistema 4 que las unidades de menores resultados. En suma, Likert (op. cit.) descubrió que entre más cerca del sistema 4 se encuentre el sistema administrativo de la organización, más probable es que tenga un historial continuado de alta productividad. Del mismo modo, entre más se acerque al sistema 1, más probabilidad hay de que cuente con un registro constante de productividad baja. No obstante estas observaciones, este autor también señala que, si bien los gerentes veían al sistema 4 como el más adecuado, pocos consideraban que su compañía lo hubiera puesto en práctica.

Para Likert, el Sistema 4 Participativo se trata del sistema más adelantado desde el punto de vista social, la forma más desarrollada de interacción humana y que proporciona el medio más eficaz para manejar la solución de conflictos. Es por ello que, el objetivo a alcanzar sería que la organización se acerque tanto como sea posible al sistema 4, que se considera el mejor de todos ya que las redes de interacción e influencia basadas en grupos de trabajo que se encuentran vinculados entre sí, permite que todos los grupos conozcan los requerimientos situacionales, los puntos de vista y el pensamiento del otro, se mantengan al día en cuanto al progreso de la tarea y en lo respecto a la toma de decisiones. Según Likert, (op. cit.) la aplicación de este sistema, a largo plazo, mejora la productividad, asegura una mayor optimización de los recursos y mejores relaciones laborales. Así mismo, hizo especial énfasis en la importancia de la participación de los subordinados, para él este es uno de los factores más importantes para lograr que el empleado asuma responsabilidades dentro de la empresa, lo que hará que no haya necesidad de recurrir a la autoridad excesiva, la amenaza y la presión para que haya cumplimiento de una labor. Así, la participación y la responsabilidad que deriva de ella se convierten en un sustituto de la autoridad.

Ahora bien, también es importante mencionar que sus propios descubrimientos dan pie a preguntas sobre si en realidad existe un único estilo ideal que se aplique a toda situación de liderazgo. Basta mencionar que en casi el 35% de las secciones de baja productividad, el comportamiento ideal de liderazgo no llevó a los resultados deseados y casi 15% de las secciones más productivas eran supervisadas con un estilo más centrado en la producción.

Por último, Likert (1961) clasificó los rasgos de la organización en tres categorías: variables causales, de intervención y de resultado final, estableció que son diferentes entre sí y que interactúan para producir un perfil determinado a cada empresa. Las variables causales son aquellas que la gerencia debe tratar de cambiar e incluyen la estructura organizacional, sus controles, políticas y la conducta de liderazgo. Las variables de intervención son aquellas que se ven afectadas subsecuentemente por las causales, e incluyen actitudes, motivaciones y percepciones de los empleados. Las variables de resultados finales representan los objetivos a los que tiende la gerencia. Por lo general éstas incluyen el aumento de la productividad, costos menores y calidad y ganancias superiores.

El gráfico resume las características de estas variables:

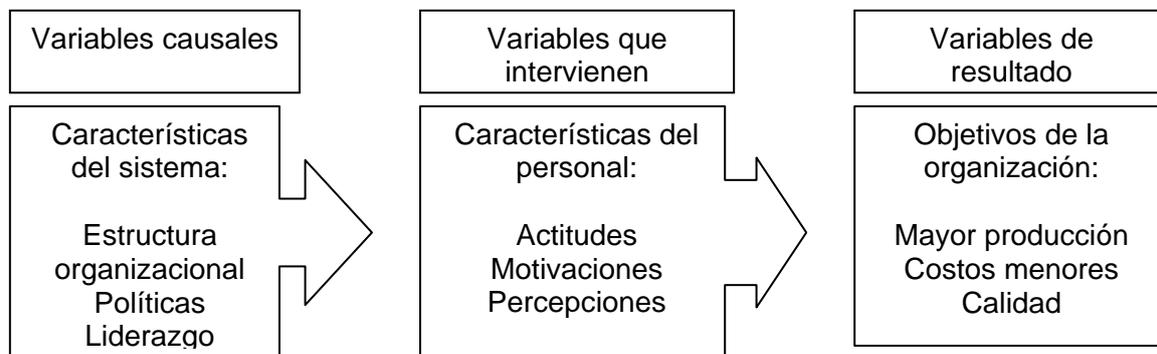


Figura 2. Características de las variables organizacionales (Likert, 1961).

1.3.8 El continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt en 1957 (citado en Hersey, et al., 1998) proponen un modelo que contiene siete comportamientos de liderazgo que un líder puede elegir de acuerdo a su interacción con el seguidor y la situación.

Entre ambos extremos del modelo se encuentra una amplia variedad de estilos de comportamiento del líder, como se muestra en la Figura 3.

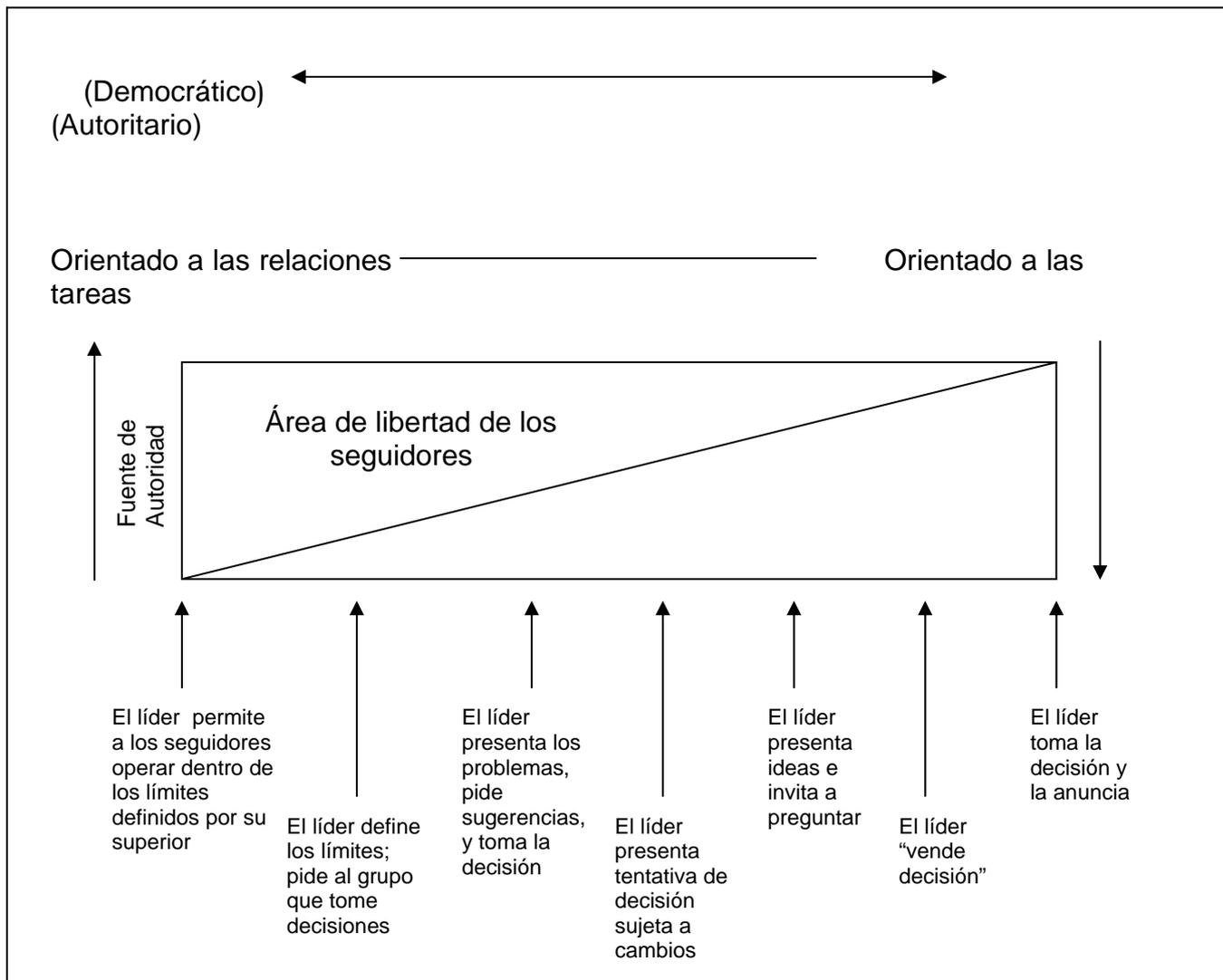


Figura 3. El Continuo de comportamiento del líder de Tannenbaum y Schmidt (1957).

Para esta propuesta Tannebaum y Schmidt, hicieron la distinción en dos aspectos de la actuación del líder: la Conducta de Tarea y la de Relación Personal (citado en Rodríguez, 1985). Determinando que se rigen bajo una conducta autoritaria y una democrática respectivamente.

Estas ideas tienen como base los estudios anteriores (Ohio y Michigan) en los que se creía que el comportamiento autoritario se expresa en el interés por las tareas, mientras que el comportamiento democrático expresa interés por las personas.



Derivado de esto se pensaba que los líderes influyen en sus seguidores de dos formas: 1) Les dicen qué hacer y cómo, que es el estilo tradicionalmente autoritario que inclina su interés por los cometidos, y 2) Comparte el líder con sus seguidores las responsabilidades del liderazgo, por lo que los compromete en la planeación y ejecución de las tareas. Este estilo que no manda y que se interesa en las relaciones humanas es a lo que se conoce como democrático.

La diferencia entre ambos estilos se basa en las creencias que se forman los líderes acerca de la fuente de su poder y de la naturaleza humana, ya que el estilo autoritario se fundamenta en el supuesto de que el poder del líder proviene de la posición que ocupa y en concebir que la gente es fundamentalmente floja e informal, lo cual subyace de la teoría X. Mientras que el estilo democrático sugiere que el poder del líder lo concede el grupo que ha de conducir y así mismo la gente es capaz de dirigirse sola y con decisión en el trabajo, cuya idea hace referencia a la teoría Y (Hersey, et al., 1998).

En concreto en el estilo autoritario u orientado en las tareas, el líder impone todas las políticas y tiende a usar su poder para influir en sus seguidores. Por su parte en el estilo democrático u orientado al grupo, el líder esta abierto a la discusión y decisión del grupo por lo que brindan a sus seguidores demasiada libertad en su trabajo.

1.4 Teorías de contingencia

1.4.1 Modelo de contingencia de Fiedler

Fred Fiedler (1967, en Hersey, et al., 1998) es considerado el precursor de la teoría y el modelo de contingencia del liderazgo. Dentro de su modelo propuso que tres variables situacionales determinan si una situación es favorable para el líder:

- 1) La relación personal del líder con los miembros de su grupo,
- 2) El grado de estructuración de la tarea asignada al grupo, y
- 3) El poder y autoridad que le brinda su posición laboral.

Se considera que estas variables pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con la orientación al comportamiento del líder.

Para llegar a esta aportación Fiedler (1965, citado en Palao, 2002) desarrolló un instrumento que llamó Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP), a través del cual pretendió medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones.



Este autor pensaba que un factor determinante en el éxito del liderazgo es el estilo de liderazgo básico del individuo, desarrollando el cuestionario CTMP, compuesto de 16 adjetivos contrastantes como los siguientes: Aburrido....Interesante, Tímido....Jovial, Apoyador....Hostil, Eficiente.....Ineficiente, etc.

La instrucción específica para quienes responden es que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y de ellos describan a la persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 pares de adjetivos contrarios (positivos-negativos).

Con estas respuestas Fiedler podía determinar el estilo básico de liderazgo; por ejemplo si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos positivos, es decir una alta calificación, quiere decir que la persona que respondió está primordialmente "orientada en las relaciones personales", en cambio si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos negativos derivándose una baja calificación, la persona que responde esta interesada primeramente en la productividad y es etiquetada como "orientada a la tarea" (Robbins, 1999).

Fiedler estableció que el estilo de liderazgo al ser innato, es fijo, lo que significa que si una determinada situación requiere de un líder orientado a la tarea y en ella se encuentra un líder orientado a las relaciones, para lograr la eficacia óptima se requiere modificar la situación o reemplazar al líder en turno.

Después de evaluar el estilo de liderazgo a través del CTMP, de acuerdo con Fiedler (1965, citado en Palao, 2002) es necesario comparar al líder con la situación para lo cual identificó tres dimensiones de contingencia:

- Relaciones Líder - Miembro: Se refiere a la actitud del grupo hacia al líder, involucrando la aceptación, credibilidad, confianza y respeto que los subordinados muestran al líder, entonces si esto existe la situación es favorable, y por el contrario si hay fricción entre el líder y su grupo las relaciones serán deficientes.
- Estructura de la Tarea: Es el grado en el cual las tareas están definidas, si la situación es favorable para el líder querrá decir que los trabajadores saben exactamente qué deben hacer.
- Posición de Poder: Es el grado en que el líder tiene una base de poder fuerte y legítima sobre sus subordinados dentro de la estructura formal de la organización, incluye el poder de contratar, despedir, disciplinar, otorgar ascensos y dar incrementos salariales.



Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder miembro, más altamente estructurado sea el trabajo y más fuerte sea la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder. Y la mezclar las tres variables de contingencia, existen potencialmente ocho diferentes situaciones o categorías en las cuales podrían encontrarse los líderes.

Cuando la situación de liderazgo varía de buena a mala en cuanto a las relaciones entre el líder y los miembros, de elevada a baja en la estructura de la tarea y de fuerte a débil en el poder por posición, cae en una de las combinaciones, como se muestra en la Figura 4.

La situación más favorable para que los líderes influyan en sus subordinados es aquella en la que son buenas las relaciones miembro-líder, la tarea es altamente definida y hay fuerte poder por posición.

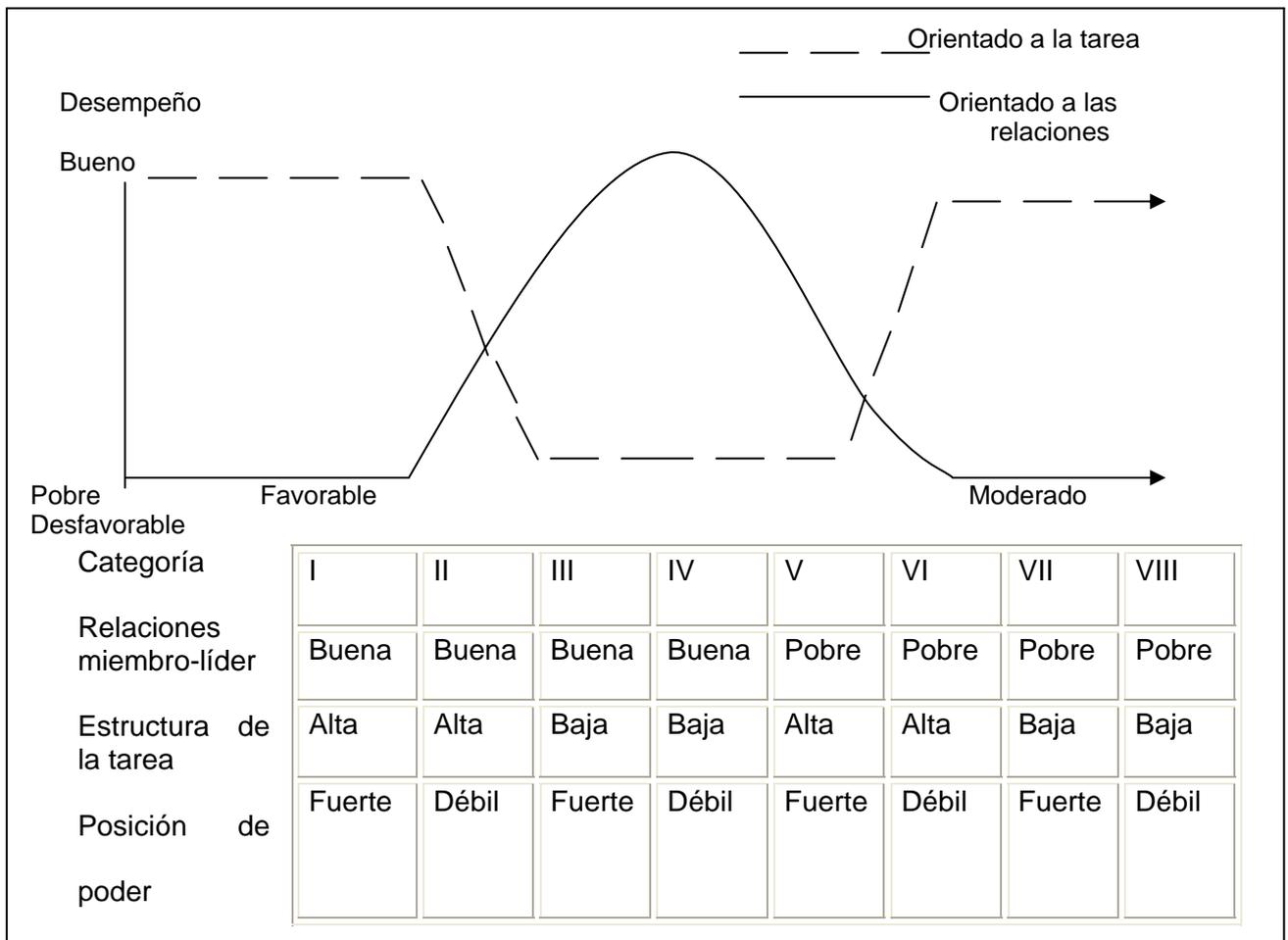


Figura 4 Modelo de Fiedler (1965)

Finalmente Fiedler (1965, citado en Hersey, et al., 1998) concluyó que:

- 1) Los líderes orientados a las tareas tienden a desempeñarse mejor en las situaciones grupales que son muy favorables o muy desfavorables.
- 2) Los líderes orientados a las relaciones personales tienden a desempeñarse mejor en las situaciones medianamente favorables.

1.4.2 Teoría de la ruta – meta

Robert House (1974), desarrolló el modelo de ruta-meta del liderazgo. Este modelo de contingencia deriva de la investigación del liderazgo realizada en la universidad de Ohio y de la Teoría Motivacional de las expectativas (lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado).

La teoría se llama de la ruta-meta porque su mayor interés es la forma en que el líder influye en las percepciones de los seguidores, de sus metas laborales, de sus objetivos personales y de las rutas para alcanzarlos (Hersey, et al., 1998). Entonces la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización, como se muestra en la Figura 5.

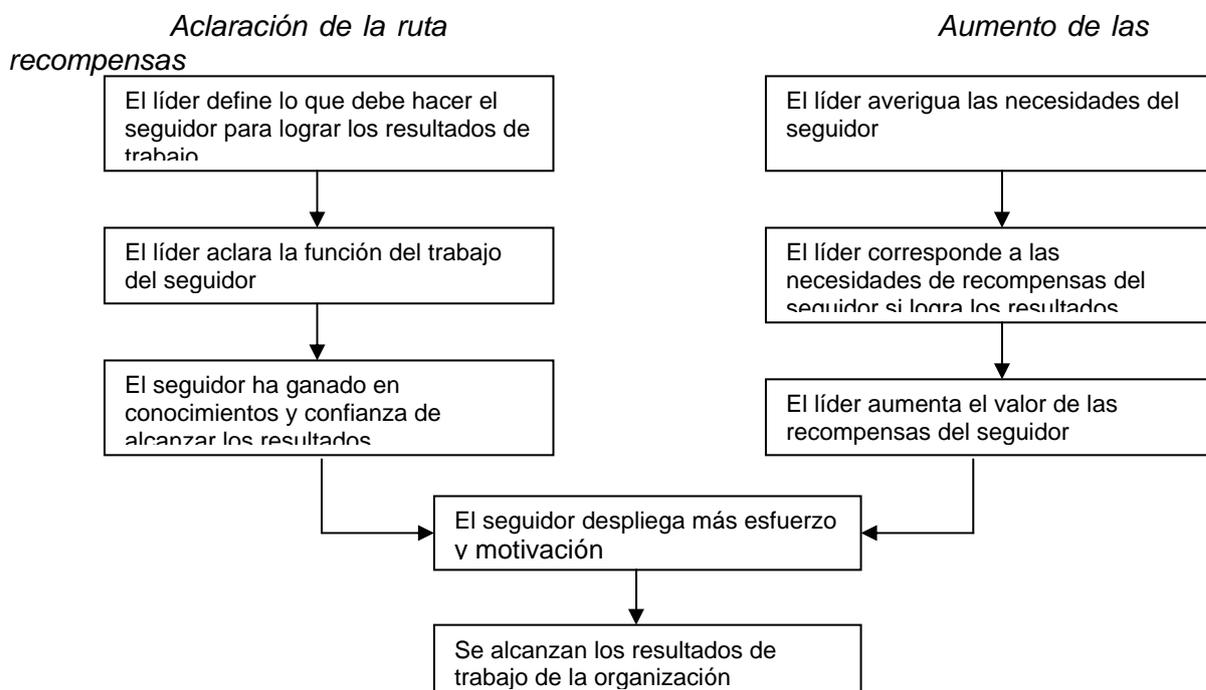


Figura 5 Funciones del líder en el Modelo de Ruta – Meta (House, 1974)



House consideraba que el comportamiento de un líder es aceptable para los seguidores cuando estos perciben una satisfacción inmediata, directa o futura. Él pretendía explicar qué estilo de liderazgo era el mejor y porqué y para ello se interesó en dos tipos de conducta: conducta de consideración y de iniciación de estructura, consistiendo la responsabilidad del líder en especificar el camino a las recompensas o incrementar dichas recompensas (Robbins, 1999), y para conseguirlo se han identificado cuatro tipos de conducta para el líder:

- **Liderazgo Directivo:** El líder se concentra en indicar a los subordinados que se espera de ellos, es decir qué debe hacer, cuándo, dónde, con qué requisitos y exigencias, por lo que asigna tareas, establece guías, proporciona estándares, establece normas a desempeño y pide a los subordinados que respeten las reglas. La comunicación es casi unilateral. Esto es paralelo a la dimensión de la Estatal de Ohio sobre la estructura de inicio.
- **Liderazgo de Apoyo:** El líder se muestra amistoso e interesado en el bienestar y necesidades de los subordinados, creando un ambiente de trabajo agradable, impulsándolos hacia una actitud positiva en la consecución de las tareas. El líder permite la comunicación bilateral, acepta que el subordinado exponga sus puntos de vista y pregunte el porqué, pero no que tome las decisiones. Esencialmente esto es sinónimo de la dimensión de la consideración de la Estatal de Ohio.
- **Liderazgo Participativo:** Consulta con los subordinados las actividades de trabajo, solicita su opinión y la considera antes de tomar una decisión, e incluso la participación de los subordinados los puede llevar a tomar decisiones. La comunicación es totalmente bilateral; líder y seguidor en conjunto toman decisiones.
- **Liderazgo Orientado al Logro:** El líder establece metas que representan un desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto, busca mejorar el desempeño y confía en la habilidad de los subordinados para alcanzar satisfactoriamente las metas de trabajo.

House (1974) establece que los líderes son flexibles. La teoría de la ruta-meta implica que el mismo líder puede mostrar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación. Derivado de esto se proponen dos series de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del líder y el resultado de que espera de los subordinados y son:

- 1) Características Personales de los Subordinados (experiencia, entrenamiento, orientación profesional, locus de control).
- 2) Características Ambientales (que se encuentra fuera del control del subordinado, como la estructura de la tarea, sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo).

La teoría propone que el comportamiento del líder no será eficaz cuando resulte redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado, como se muestra en la figura 6 (Robbins, 1999).

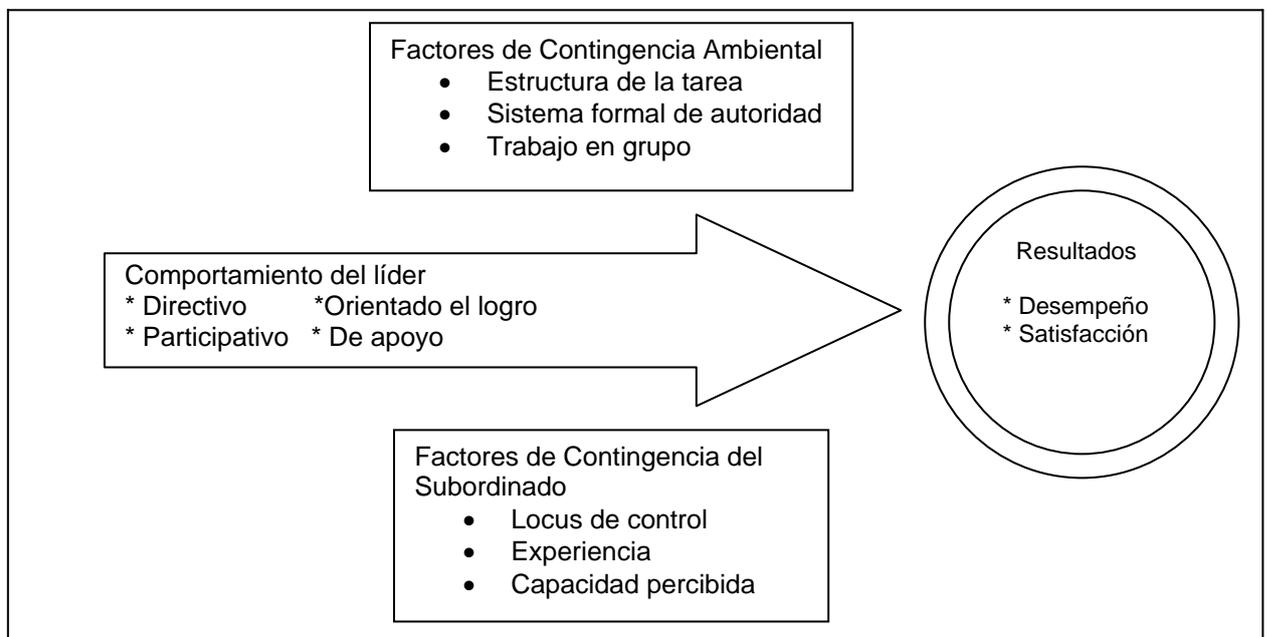


Figura 6 Resumen de las variables en el Modelo Ruta Meta (House,1974)

El líder debe clarificar a los subordinados la ruta a seguir, mientras que debe aumentar las recompensas para obtener como resultado final más esfuerzo y motivación de los seguidores, lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos de la organización.

De acuerdo a esta teoría un líder eficaz es aquel que aclara el camino (ruta) para ayudar a sus seguidores a avanzar hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer más fácil esto, reduciendo los obstáculos y peligros.



Esta teoría al ser un acercamiento situacional afirma que cada contexto exige del líder un comportamiento diferente como se muestra en la Figura 7. Se plantean cuatro situaciones que piden conductas distintas, las que a su vez tienen diversos impactos en el seguidor y producen resultados diferentes. (Hersey, et al., 1998) Estas precisiones conducen a más esfuerzo, mayor satisfacción y mejor rendimiento.

SITUACIÓN RESULTADO	COMPORTAMIENTO DEL LÍDER	IMPACTO EN EL SEGUIDOR
Al seguidor esfuerzo; Le falta Confianza satisfacción y desempeño	Liderazgo de Apoyo	Aumenta la confianza en conseguir los resultados
Trabajo esfuerzo; Ambiguo satisfacción y desempeño	Liderazgo Directivo	Aclara la ruta a las recompensas
Falta de esfuerzo; Trabajo Estimulante satisfacción y desempeño	Liderazgo Orientado a los logros	Establece metas elevadas
Recompensa esfuerzo; Directa satisfacción y desempeño	Liderazgo Participativo	Aclara las necesidades del seguidor y las recompensas

Figura 7 Situaciones de ruta meta y comportamientos del líder (House, 1974)



1.4.3 Modelo de liderazgo participativo de Vroom-Yetton

Hacia 1973 Victor Vroom y Phillip Yetton (citado en Palomo, 2001) desarrollaron el modelo de la participación del líder, el cual relacionaba tanto el comportamiento como la participación del liderazgo en la toma de decisiones, pensaba que el comportamiento del líder debía ser ajustado para que reflejara la estructura de la tarea.

El modelo es un árbol de decisiones que involucra siete contingencias (identificadas mediante opciones "sí" o "no") y cinco estilos alternativos de liderazgo.

Primero deben diagnosticarse las variables situacionales, según se describen en la siguiente tabla

Tabla 3.
Atributos Problemáticos en el Modelo de Vroom y Yetton (1973)

ATRIBUTOS PROBLEMÁTICOS	PREGUNTAS DE DIAGNÓSTICO
A. La importancia de la calidad de la decisión	¿Hay un requisito de calidad tal que una solución tienda a ser más racional que otra?
B. El grado al que el líder tiene suficiente información o experiencia para tomar una decisión de alta calidad	¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
C. El grado al que el problema está estructurado	¿Está estructurado el problema?
D. El grado al que la aceptación o el compromiso de los seguidores es crucial para la ejecución eficaz de la solución	¿La aceptación de los seguidores de la decisión es crucial para implantarla con éxito?
E. El grado de probabilidad de que la decisión autocrática del líder reciba la aceptación de sus subordinados	Si tuviera que tomar solo la decisión, ¿es razonablemente seguro que la aceptarán mis seguidores?
F. El grado al que los seguidores están motivados a alcanzar las metas organizacionales tal como se indican.	¿Comparten los seguidores las metas organizacionales que se buscan al resolver este problema?
G. El grado al que los seguidores se inclinan a entrar en conflictos por las soluciones que prefieren.	¿Es posible que haya conflictos entre los seguidores por las soluciones que prefieren?

Después de formular las siete preguntas, se debe proceder al árbol de decisión (Figura 8), avanzar de izquierda a derecha, desde la pregunta A hasta la G, y así cuando la respuesta indique alguna decisión por ejemplo All, se debe



buscar este estilo, según se muestra en la Cuadro 4 para así obtener la descripción del estilo de decisión adecuado.

Este modelo es denominado de contingencia debido a que los posibles comportamientos del líder dependen, o son contingentes de la interacción de las preguntas y la evaluación del líder de la situación al dar una respuesta.

RQ Requerimiento de la Calidad:	¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?
RC Requerimiento del Compromiso:	¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?
IL Información del Líder:	¿Tiene usted la suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
EP Estructura del Problema:	¿Esta bien estructurado el problema?
PC probabilidad del Compromiso:	Si fuera a tomar la decisión usted mismo, ¿es razonablemente seguro que su (s) subordinado (s) estarían comprometidos con la decisión?
CM Congruencia con la meta:	¿Los subordinados comparten las metas organizacionales a lograrse con la solución de este problema?
CS Conflicto del subordinado:	¿Hay probabilidades de que surja algún conflicto entre los subordinados sobre las posibles soluciones?
IS Información del subordinado:	¿Tienen los subordinados información suficiente para tomar una decisión de alta calidad?

Cuadro 4. Preguntas a formular para tomar una decisión de liderazgo



Tabla 4.
Estilos de decisión Vroom y Yetton (1973)

A1 Autocrático I	Usted mismo soluciona el problema o toma una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.
AII Autocrático II	Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
CI Consultivo I	Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo la decisión final es suya solamente.
CII Consultivo II	Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
GII Grupo II	Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Un planteamiento importante de Vroom y Yetton es que consideran que los líderes poseen la capacidad de modificar su estilo para adecuarlo a la situación (lo cual es importante y da pauta en la aceptación de los enfoques situacionales).

Este modelo ha obtenido una revisión por parte de Vroom y Arthur Jago (1987, citado en Robbins, 1999), lo que ha dado como resultado que el modelo conserve los cinco estilos de liderazgo, pero se expanden las variables de contingencia a doce, diez de las cuales son contestadas a lo largo de una escala de cinco puntos, por lo que este nuevo modelo es solo una extensión directa de la versión de 1973 (Cuadro 5).

En concreto Vroom, Yetton, y Jago (1987, en Robbins, op. cit.) se oponen a la idea de que el comportamiento del líder es inflexible (al igual que House). Ya que el modelo de la participación del líder asume que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.



Tabla 5.
**Variables de contingencia en el modelo revisado de la participación del
liderazgo (Vroom y Arthur Jago 1987).**

RQ: Requerimiento de la calidad

¿Qué tan importante es la calidad técnica de esta decisión?

RC: Requerimiento del compromiso

¿Qué tan importante es el compromiso del subordinado con la decisión?

IL: Información del Líder

¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?

EP: Estructura del problema

¿Esta bien estructurado el problema?

PC: Probabilidad del Compromiso

Si fuera a tomar la decisión usted mismo, ¿es razonablemente seguro que su subordinado (s) estarían comprometidos con la decisión?

CM: Congruencia de la meta

¿Los subordinados comparten las metas organizacionales a ser logradas con la solución de este problema?

CS: Conflicto del subordinado

¿Hay conflicto entre los subordinados sobre las posibles soluciones?

IS: Información del subordinado

¿Los subordinados tienen información suficiente para tomar decisiones de alta calidad?

RT: Restricción de tiempo

¿Una restricción severa de tiempo limita su capacidad para involucrar a los subordinados?

DG: Dispersión geográfica

¿Los costos involucrados en reunir a los subordinados geográficamente dispersos son prohibidos?

MT: Motivación – Tiempo

¿Qué tan importante es para usted que se reduzca al mínimo el tiempo que se requiere para tomar una decisión?

MD: Motivación – Desarrollo

¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los subordinados?

Cada una con la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Sin	Baja	Importancia	Alta	Importancia
Importancia	Importancia	Promedio	Importancia	Critica



1.4.4 Liderazgo situacional

A finales de los sesenta Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard (1981), en el Centro para el Estudio del Liderazgo, desarrollaron la teoría del liderazgo situacional, la cual es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. Ambos autores establecen que el liderazgo no puede explicarse en función de dos variables, sino de tres o más; por lo que involucran como una variable sobresaliente: la Madurez, entonces un liderazgo exitoso se obtiene al seleccionar un estilo adecuado de liderazgo, el cual es contingente en el nivel de la madurez (disponibilidad) de los seguidores ya que estos últimos aceptan o rechazan al líder. La Madurez, en términos de Hersey y Blanchard se refiere a “la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas” (citado en Robbins, 1999).

De acuerdo con este modelo un punto clave para ser un buen líder es saber identificar el nivel de Madurez del seguidor(es); y después para poder ejercer influencia se requiere aplicar el estilo de liderazgo apropiado. Al hablar de Madurez se derivan dos dimensiones: Madurez en el Trabajo (habilidad) y Madurez Psicológica (voluntad). La primera se refiere a aquella habilidad de hacer o realizar algo. Las personas que son maduras en el trabajo poseen el conocimiento, la habilidad y la experiencia suficiente para desempeñar el trabajo que les sea encomendado, sin necesidad de dirección o apoyo de otros, es decir pueden trabajar por su cuenta. En contraste la segunda dimensión se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo, se relaciona con la confianza y el compromiso. Los seguidores que son maduros psicológicamente piensan que es importante ser responsable y tienen confianza y sentimientos positivos sobre sí mismos en relación a su trabajo, por lo que el líder no necesita estar detrás de él o estimularlo demasiado para que realice lo que se le encomienda (Hersey, Blanchard, 1981).

Otra manera de ver la Madurez es a través de Chris Argyris (citado en Palao, 2002), dentro del continuo de Inmadurez-Madurez; este autor sostiene que cuando las personas van madurando pasan de un estado pasivo a uno de mayor actividad, de una dependencia a una independencia relativa.

Argyris (en Palao, op.cit.) opinaba que a la gente le agrada que la traten como una persona madura; sin embargo la corporación de gran tamaño esperaba que aceptaran sus reglas y sus prácticas de un modo incuestionable e inmaduro, entonces esta falta de congruencia entre las expectativas y la realidad generaba conflictos y frustración. Por lo que si el líder y el subordinado pudieran actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente que está en ella se beneficiaría con ello mejorándose el nivel del funcionamiento psicológico de la organización.



Medición de la Madurez

Al ser el concepto de madurez un punto de referencia para elegir el estilo adecuado que se va a utilizar con un individuo o grupo; Ronald Hambleton, Kenneth Blanchard y Paul Hersey (citado en Hersey, Blanchard, 1981), desarrollaron dos escalas para medir la madurez: El formulario de Evaluación del Administrador y El Formulario de Autoevaluación. Ambos instrumentos miden la habilidad (madurez en el trabajo) y la voluntad (madurez psicológica), utilizando cinco escalas de evaluación, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6.

Parte del Formulario del Administrador para evaluar Madurez (Hambleton, Blanchard, y Hersey, 1981)

ESCALAS DE MADUREZ EN EL TRABAJO ESTA PERSONApara lograr este objetivo								
ESCALAS	ALTA 8 M4	MODERADA 7 6 5 M3			4 3 M2		BAJA 2 1 M1	
1. Experiencia en el trabajo	Tiene experiencia necesaria 8 7 6 5				No tiene experiencia necesaria 4 3 2 1			
2. Conocimientos del trabajo	Posee conocimientos necesarios 8 7 6 5				No posee conocimientos necesarios 4 3 2 1			
3. Entendimiento de los requerimientos del trabajo	Entendimiento total de los requerimientos del trabajo 8 7 6 5				Algún entendimiento de los requerimientos del trabajo 4 3 2 1			
ESCALAS DE MADUREZ PSICOLÓGICA ESTA PERSONA.....para lograr este objetivo								
ESCALAS	ALTA			MODERADA			BAJA	
1. Voluntad para tomar responsabilidad	Vehemente 8 7 6 5			4 3			Sin Ganas 2 1	
2. Motivación para lograr algo	Deseoso de lograr algo 8 7 6 5			Pocos deseos para lograr algo 4 3			2 1	
3. Voluntad para comprometerse	Es muy dedicado 8 7 6 5			4			No se preocupa 3 2 1	

Las cinco escalas de madurez en el trabajo y las cinco escalas de madurez psicológica se derivan de investigaciones piloto de un grupo de aproximadamente 30 indicadores potenciales de ambas dimensiones. Asimismo se utilizan escalas de Evaluación de ocho puntos. Las designaciones



alta y baja corresponden a los cuatro niveles de madurez (R1 A R4) asociado con el liderazgo situacional.

Hersey, Blanchard y Keilty (1987, en Hersey, Blanchard, 1981) en estudios más recientes desarrollaron una forma de evaluación denominada Equiparación del Estilo y la Madurez que mide el nivel de madurez utilizando únicamente una escala para cada dimensión (una mide la habilidad y otra la disposición).

En este instrumento la habilidad de una persona (conocimiento) se considera de grado. Es decir, la habilidad de un individuo no cambia drásticamente de un momento a otro, ya que en un momento dado, una persona tiene poca, alguna, bastante o mucha habilidad.

Por otro lado, la disposición o voluntad (confianza e incentivo), es distinta ya que puede fluctuar y frecuentemente lo hace, por lo tanto de un momento a otro, una persona puede desear responsabilizarse de un área en particular rara vez, pocas veces, con frecuencia o generalmente.

Ya que los líderes hayan identificado el nivel de madurez del individuo o grupo sobre el que desean influir, la clave del éxito es aplicar el estilo de liderazgo apropiado.

Para ayudar a los administradores y a sus seguidores a juzgar un estilo de liderazgo, Hersey, Blanchard, y Hambleton (1988, citado en Hersey, Blanchard, Dewey, 1998), desarrollaron dos escalas de liderazgo: El formulario de evaluación administrativa y el formulario para el personal. Estos instrumentos miden los comportamientos de tarea y de relación en cinco dimensiones para cada comportamiento (Tabla 7).



Tabla 7.
Dimensiones de los comportamientos hacia la tarea y de relación y sus indicadores (Hersey, Blanchard, y Hambleton, en Hersey, Blanchard, Dewey, 1998)

Dimensiones de Comportamiento Hacia la Tarea	Indicador de Comportamiento
Fijar Metas	Grado en que el líder especifica las metas que la gente debe alcanzar
Organizar	Organiza el trabajo de los subordinados
Establecer límites de tiempo	Establece límites de tiempo a las personas
Dirigir	Dar instrucciones específicas
Controlar	Especifica y exige informes periódicos sobre avances

Dimensiones de Comportamiento De Relación	Indicador de Comportamiento
Dar apoyo	Grado en que el líder proporciona apoyo e incentivo
Comunicar	Involucra a las personas para que participen en las discusiones sobre actividades laborales
Facilitar interacciones	Facilita la convivencia entre las personas
Escuchar con atención	Busca y escucha las opiniones y preocupaciones de las personas
Retroalimentar	Proporciona información sobre el desempeño de las personas

Después de establecer las cinco dimensiones para ambos comportamientos de liderazgo, se identificaron indicadores de comportamiento extremos para cada una de ellas con el objetivo de permitir que los administradores y su personal puedan diferenciar entre un grado alto y un grado bajo de comportamiento del líder.

La ventaja al utilizar la Equiparación del Estilo y la Madurez es que permite que los administradores y sus subordinados midan el estilo de liderazgo y la madurez por medio del mismo instrumento.



En el liderazgo situacional se ven reflejadas las dos dimensiones que en su momento Fiedler (1967) identificó: Conducta de tarea y de relación, y se definen de la siguiente forma:

Conducta de tarea o dirección: es el grado en que el líder se ocupa en especificar y explicar al seguidor lo que ha de hacer: qué, cómo, cuándo, dónde, y cuánto. Conducta de relación o apoyo: es el grado en que el líder promueve la comunicación bilateral, escuchando, comprendiendo, respetando y dialogando (Rodríguez, 1985).

El liderazgo situacional establece que si se quiere que seguidores inmaduros sean más productivos tiene que utilizarse un estilo de dirección firme (comportamiento hacia la tarea). Así mismo se sugiere que si el nivel de madurez de seguidores algo inmaduros aumenta, se les debe recompensar con mayor apoyo socio-emocional (comportamiento de relación).

A medida que los seguidores van alcanzando niveles altos de madurez, el líder deberá responder no sólo disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también su comportamiento de relación. Entonces el líder no tiene que apoyar tanto al seguidor para demostrarle que existe confianza y amistad.

Hersey y Blanchard (1981) consideraron cada conducta (tarea y relación) como alta o baja y las combinaron, resultando cuatro comportamientos específicos del líder:

S1 DECIR: (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas; debido a que los seguidores no pueden o no se hallan dispuestos a realizar la tarea, por lo que se necesita de una dirección específica y supervisión estrecha. Se enfatiza el comportamiento directivo.

S2 PERSUADIR: (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo. El líder explica la decisión que tomó, aclarando las ventajas y la facilidad de cumplir con lo que se le pide. Es eficaz cuando los seguidores están dispuestos, pero aún no son capaces de realizar las tareas. Se estimula la comunicación bilateral, lo que contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad para llevar a cabo las tareas.

S3 PARTICIPAR: (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar. Es eficaz cuando los seguidores cuentan con la posibilidad de realizar sus tareas, pero no se hallan completamente seguros de su capacidad para hacerlo.

S4 DELEGAR: (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo. El líder deja al subordinado las decisiones sobre el modo de actuar para



lograr los objetivos de la organización en general, y de su puesto de trabajo en particular. Es eficaz cuando los seguidores pueden y están dispuestos a realizar sus tareas, además de contar con la confianza de poder llevarlo a cabo.

También distinguieron cuatro grados de Madurez, dentro de un continuo:

R1: Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.

R2: A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.

R3: A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solo.

R4: A medida que el grupo alcanza madurez el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realice.

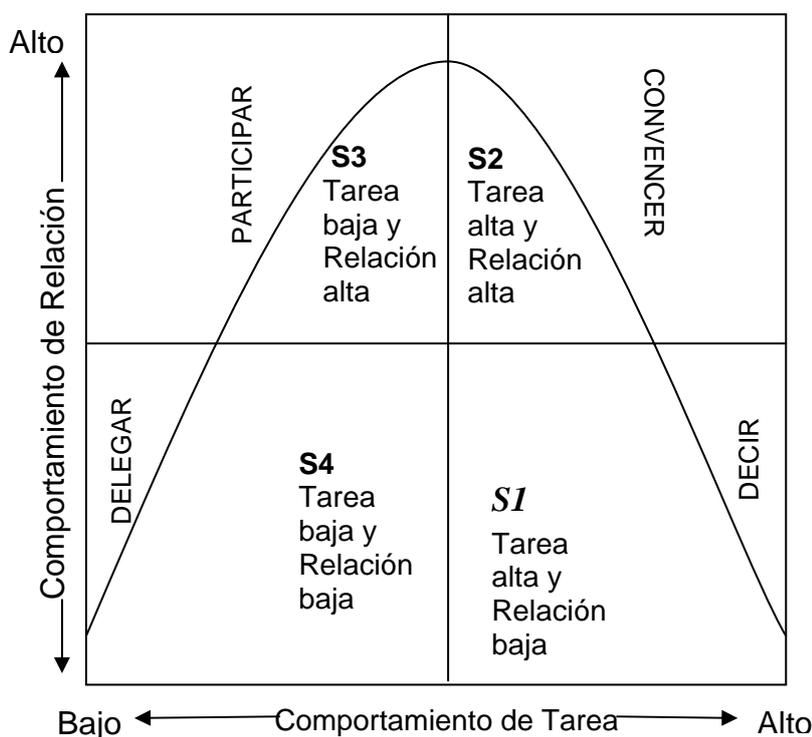
Los estilos de liderazgo apropiados para los cuatro niveles de preparación pueden observarse en la siguiente tabla.

Tabla 8.
Estilos de liderazgo apropiados para los niveles de preparación
(Hersey, Blanchard, 1981).

NIVEL DE PREPARACIÓN	ESTILO APROPIADO
R1, Escasa Preparación Incapaz e indispuesto o inseguro	S1, Decir Tarea alta y Relación baja
R2, Escasa o moderada Preparación Incapaz pero indispuesto	S2, Persuadir Tarea alta y Relación alta
R3, Moderada o elevada preparación Capaz, pero indispuesto o inseguro	S3, Participar Relación alta y Tarea baja
R4, Elevada Preparación Capaz y dispuesto o confiado	S4, Delegar Relación baja y Tarea baja

En la Figura 9, puede observarse el modelo de liderazgo situacional, primero se debe decidir cuáles con las áreas o aspectos del trabajo de un individuo o grupo sobre las que se desea influir, las cuales varían de acuerdo con las responsabilidades de la persona, segundo hay que diagnosticar el nivel de madurez del individuo o grupo, y tercero decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para ese individuo o grupo.

COMPORTAMIENTO DEL LÍDER



Madurez del Seguidor

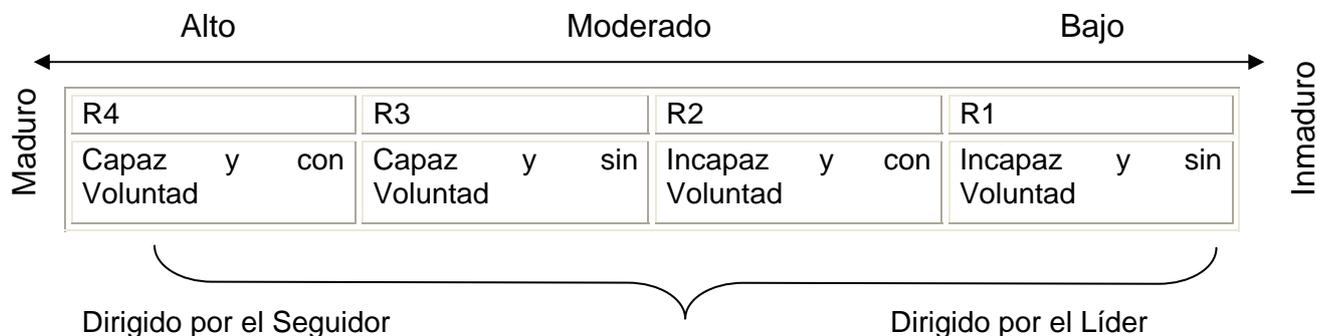


Figura 9 Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1981)



Cualquiera que sea el nivel de madurez del individuo o del grupo, pueden surgir cambios, así cuando por cualquier razón baja la eficiencia de un seguidor y disminuye su habilidad y motivación, el líder deberá volver a evaluar su nivel de madurez y retrocederá a la “curva del liderazgo” para proporcionarle el apoyo socio-emocional y la dirección apropiada.

Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación, se le llama eficaz; por el contrario se le llama ineficaz, esto puede explicarse a través de la siguiente tabla.

Tabla 9.
Estilo eficaz e ineficaz de Liderazgo

ESTILO BÁSICO	EFICAZ	INEFICAZ
Comportamiento de tarea alta-relación baja El líder toma las decisiones	Se considera que tiene métodos bien definidos para alcanzar las metas que serán útiles para los seguidores. (dice, conduce, dirige, o establece)	Se considera que impone los métodos a los demás; a veces se considera desagradable e interesado sólo en los resultados a corto plazo. (exige, domina, ataca)
Comportamiento de tarea alta-relación alta El líder toma las decisiones después de dialogar o explicar	Se considera que satisface las necesidades del grupo de que se establezcan las metas y se organice el trabajo, y que también brinda gran apoyo socio-emocional. (convence, explica, aclara)	Se considera que inicia más estructura de la que necesita el grupo y a menudo no parece genuino en los intercambios personales. (manipula, racionaliza)
Comportamiento de relación alta-tarea baja El líder y el seguidor toman las decisiones	Se considera que tiene una confianza implícita en la gente y que es el primer interesado en facilitar la consecución de las metas. (participa, facilita, apoya)	Se considera interesado sobre todo en la armonía; a veces parece poco deseoso de terminar una tarea si corre el riesgo de trastornar las relaciones o de perder la imagen de “buena persona”. (protege, pacifica)
Comportamiento de relación baja-tarea baja El seguidor toma las decisiones	Se considera que delega apropiadamente en los que atañen a la realización del trabajo y que brinda poco apoyo social y emocional si eso es lo que el grupo necesita. (delega, confía, asigna)	Se considera que ofrece poca estructura o apoyo socio- emocional cuando lo necesitan los miembros del grupo. (evita, abandona)



Si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, se sigue que cualquiera de los estilos básicos será eficaz o ineficaz según la situación.

Como podemos percatarnos existe una similitud entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro esquinas extremas de la matriz gerencial de Blake y Mounton. Así, el estilo DECIR es igual al líder 9,1; el PERSUADIR es equivalente a 9,9; Participar es igual a 1,9; y DELEGAR es lo mismo que el líder 1,1.

Tanto Hersey como Blanchard mencionan que la matriz enfatiza el interés en la producción y la gente, las cuales son dimensiones de la actitud, mientras que el liderazgo situacional, enfatiza la tarea y el comportamiento de relación; la diferencia es mínima, motivo por el cual puede considerarse que el liderazgo situacional sea una adaptación de la rejilla gerencial.

En concreto el liderazgo situacional se basa en la interacción de 1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; 2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relación) que brinda, y 3) el nivel de madurez (preparación) que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

El Liderazgo Situacional indica que no existe un estilo óptimo que sea siempre útil y que un líder pueda adoptar como estilo propio. Los líderes exitosos son aquellos que saben adaptar su conducta a las situaciones dinámicas de la organización.

A continuación se presenta una comparación de los cuatro modelos de contingencia



Tabla 10.
Comparación de los cuatro modelos de contingencia

COMPARACIÓN DE LOS CUATRO MODELOS DE CONTINGENCIA				
	MODELO DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER	MODELO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD	MODELO DE RUTA-META DE HOUSE	MODELO PARTICIPATIVO DE VROOM-YETTON
VARIABLES SITUACIONALES CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> * Estructura de tareas * Relaciones líder-miembros * Poder de puesto del Líder 	<ul style="list-style-type: none"> * Nivel de destreza de los seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> * Características de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> * Ocho preguntas de diagnóstico sobre tiempo, calidad y aceptación
ESTILOS DE LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> * Orientado a tareas * Orientado a relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Indicativo * De convencimiento * Participativo * De delegación 	<ul style="list-style-type: none"> * De logros * Directivo * Participativo * De apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> * Autocrático I y II * Consultivo I y II * Grupal II
IMPLICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> * El estilo del líder coincide con la situación o ésta se modifica para adecuarla al estilo del líder. * Situaciones de alto o bajo control favorecen al líder orientado a tareas * Situaciones de control moderado favorecen al líder orientado a relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los líderes eficaces eligen el estilo que coincide con el nivel de madurez de sus seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Si las tareas son rutinarias y simples el liderazgo de apoyo o el participativo son los más indicados para un equipo interesado en la satisfacción de sus necesidades sociales. * Si las tareas no son rutinarias y complejas el liderazgo directivo o el orientado a logros son los más indicados para miembros de un equipo interesados en su realización personal en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los líderes eficaces analizan la situación respondiendo a las ocho preguntas de contingencia y para, dependiendo de la respuesta, optar entre los cinco estilos.

1.5 Posiciones contemporáneas sobre liderazgo



1.5.1 Teoría de la atribución

Cuando observamos a la gente, tratamos de desarrollar explicaciones del porqué se comportan de ciertas formas. Nuestra percepción y juicio de las acciones de la gente estarán influidas por la suposición que hacemos acerca del estado interno de la persona.

La teoría de la atribución guarda relación principalmente con el proceso cognoscitivo por el cual una persona interpreta el comportamiento como causado por (atribuido a) ciertas señales del entorno. Esta teoría ha sido propuesta para desarrollar explicaciones acerca de las formas en las cuales juzgamos de manera diferente a la gente, dependiendo de qué significado atribuyamos a un comportamiento dado (Robbins, 1999). Básicamente, la teoría sugiere que cuando observamos la conducta de un individuo, tratamos de determinar si fue causada interna o externamente. Los comportamientos causados internamente son aquellos que se cree que están bajo el control del individuo. El comportamiento causado en forma externa es visto como el resultado de causas externas, es decir, la persona es vista como si hubiera sido forzada al comportamiento por la situación.

La teoría de la atribución ha sido utilizada para ayudar a explicar la percepción del liderazgo. Esta teoría señala, por una parte, que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente asume acerca de otros individuos (McElroy, 1982). Usando el marco de la atribución, se ha encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de características como inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidades verbales vehementes, audacia, determinación y comprensión. Son considerados generalmente consistentes y que no titubean cuando toman decisiones. (Lord, 1982, en Robbins, op.cit.). De igual manera se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura de inicio como en consideración) es consistente con las atribuciones que describen a un buen líder (Powell, 1984). Esto es, a pesar de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a ser percibido como lo mejor.

Por otra parte, la teoría atribucional del liderazgo intenta ofrecer algunas predicciones acerca de la respuesta del líder al comportamiento del seguidor, ya que mientras más motivado se vea un comportamiento por alguna característica del subordinado, por ejemplo una causa interna, y mientras más responsable de la conducta se juzgue al seguidor, más probable será que el líder tenga que tomar alguna acción al respecto.

Así, las atribuciones del líder afectan el trato que el líder dará a su personal. La justicia y equidad de las atribuciones, a su vez, afectarán la forma en que el personal perciba a su líder, así como su disposición para seguirle, cooperar y esforzarse (Robles, 2000).



La tarea atribucional primordial del líder es categorizar los motivos del comportamiento del seguidor en tres dimensiones: persona, entidad y contexto. Para cualquier conducta, por ejemplo el empeño que se ponga en la calidad del trabajo, es trabajo del líder determinar si una calidad deficiente se debe a la persona, a la tarea o a las circunstancias que rodean al hecho. El líder busca tres tipos de información al formarse atribuciones acerca del comportamiento de un seguidor: característica típica, consistencia y consenso. Para cualquier conducta, el líder intenta primero determinar si la conducta es característica de una tarea, es decir, si el comportamiento ocurre en esa tarea pero no en otras. A continuación el líder se ocupará de la consistencia, o cuán frecuentemente ocurre la conducta. Finalmente estima el consenso, la medida en que otros se comportan del mismo modo. Así, un comportamiento peculiar de un seguidor tiene un consenso bajo, y si es común a otros seguidores, esto refleja un alto consenso.

Para ejemplificar lo anterior, en la figura 10 se presenta un modelo de liderazgo atribucional que da énfasis a dos importantes vinculaciones. En el primer punto de vinculación (nexo número 1), el líder intenta hacer atribuciones acerca de un desempeño deficiente. Estas atribuciones son moderadas por los tres tipos de información: característica típica, consistencia y consenso. El segundo punto de vinculación (nexo número 2) sugiere que la respuesta del líder estará determinada por las atribuciones que haga. Esta relación entre atribución y comportamiento del líder es moderada por la percepción de la responsabilidad por parte del líder, es decir, si ésta es interna o externa. (Mitchell y Wood, 1979, citado en Gordon, 2001)

Una de las limitantes de esta propuesta teórica radica en que no se han desarrollado instrumentos específicos para medir el comportamiento de los líderes o los seguidores de acuerdo con este modelo. Se han reunido muy pocos datos empíricos para validar el modelo.

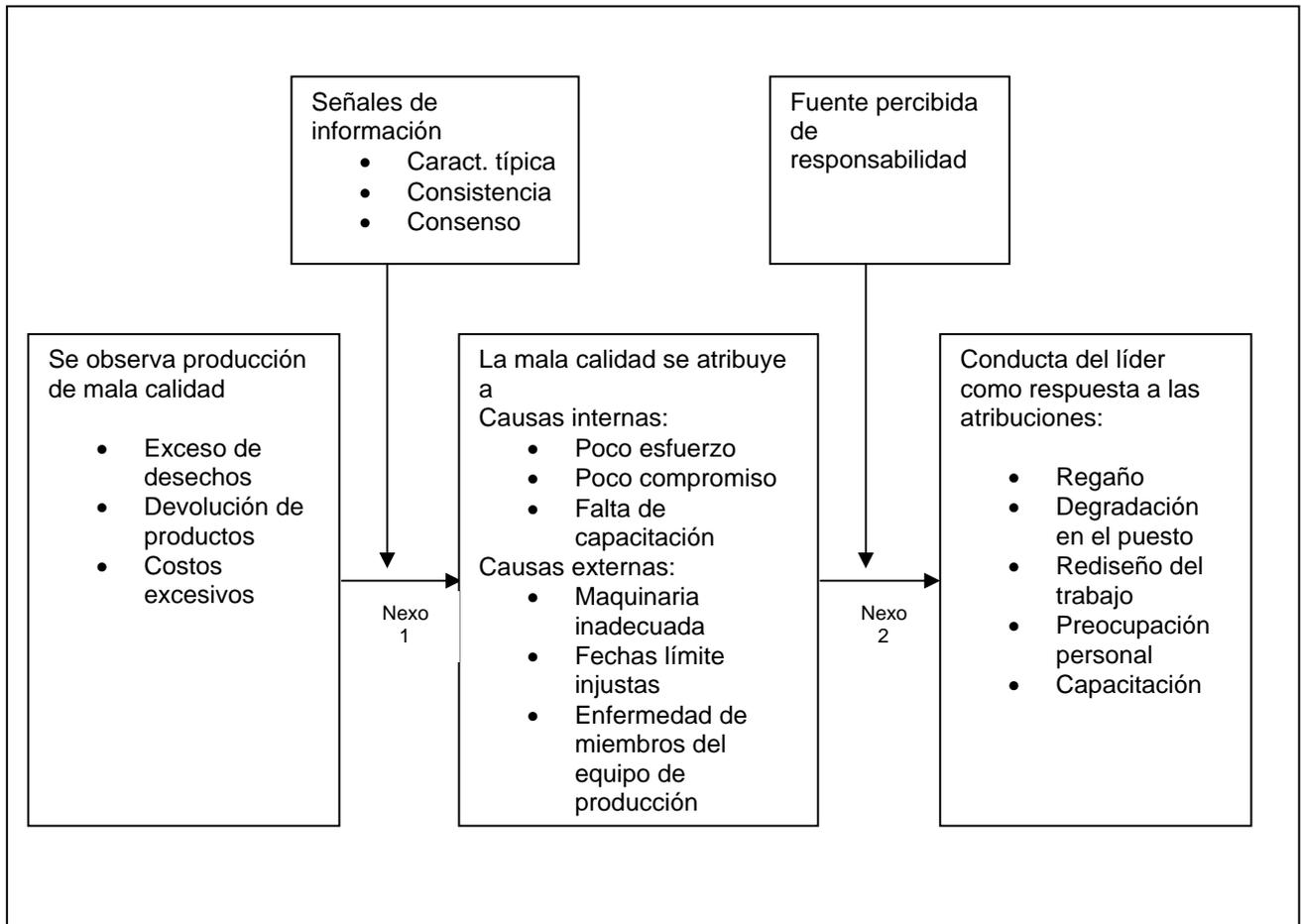


Figura 10 Modelo de liderazgo por atribuciones (Mitchell y Word, 1979, en Gordon, 2001)

1.5.2 Teoría del liderazgo carismático

Alrededor de los años 50's se desarrollaron modelos teóricos *contingentes*, que definieron distintos estilos de líder y conceptualizaron el liderazgo como una interacción entre estilos de liderazgo y ciertas variables situacionales, particularmente aquellas referidas a actitudes y conductas de los seguidores. Esto permitió configurar el liderazgo como el producto de ciertas formas de relación entre un líder y sus seguidores. A partir de este marco, se identifica al líder carismático.



La teoría del liderazgo carismático se puede ver como una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos (Conger, Kanungo, 1988).

El vocablo carisma (del latín *charisma*, agradar, hacer favores, y éste del griego *χαρισμα*, don) significa, en su sentido etimológico e histórico, el conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados por la divinidad a una persona. Un don extraordinario, un magnetismo personal (Siliceo, 1997). Este término fue recogido por la iglesia cristiana para definir talentos como profecía, sabiduría, capacidad de curar, etcétera, los cuales se creía eran conferidos por Dios. Los poderes que no podían explicarse por medios ordinarios se llamaban *charismata*. El término probablemente hubiera permanecido en este ámbito, si no fuese por el sociólogo alemán Max Weber (1947, citado en Lussier, 2005), que a principios de siglo encontró que de vez en cuando un solo individuo podía revolucionar la autoridad política, no por el poder de la tradición o de la ley, sino por propia personalidad. Weber expresó que la autoridad de estas personas surgía de su "carisma", es decir, un don que los separaba del hombre ordinario y hacía que fuesen tratados como dotados de poderes sobrenaturales, sobrehumanos no propios de una persona ordinaria.

Las ideas de Weber inspiraron a otros científicos sociales (1947, citado en Lussier, op.cit.) a explorar y debatir las fuentes del "carisma" de los líderes. Se emprendieron estudios históricos de dirigentes políticos del siglo veinte, tan diferentes, tales como Jesús, Gandhi, Castro, Hitler, Kennedy, Martín Luther King, y Mussolini, con la esperanza de encontrar una "personalidad carismática" universal. Sin embargo esta esperanza se difumino, cuando la búsqueda de las cualidades comunes a todos estos líderes ofreció resultados inconclusos.

Por el contrario los investigadores encontraron variaciones tan grandes, que una personalidad carismática única parecía improbable. No obstante, el término se popularizó y la gente empezó a utilizar este rótulo libremente para referirse a cualquier líder que pudiera despertar emociones e inspirar a las personas.

Los estudios sobre liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas. Diversos autores han tratado de identificar las características personales del líder carismático. Robert House (1977) identificó tres: extremadamente seguro de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. Warren Bennis (1984), después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que ellos poseían cuatro aptitudes en común: tenían una visión o sentido del



propósito apremiante, podían comunicar esa visión en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente, demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión y conocían sus propias fortalezas y las capitalizaban. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido el realizado por Conger y Kanungo (1988). Entre sus conclusiones, estos autores proponen que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que quieren lograr, un fuerte compromiso personal hacia su meta, son percibidos como poco convencionales, son asertivos y seguros de sí mismos y son tenidos como agentes del cambio radical más que como administradores del *statu quo*. La Tabla 11 resume los postulados de estos autores.

Líder carismático es aquel que posee un poder que nace del atractivo de su personalidad. Es aquel que tiene el poder de influir a sus seguidores, ya que posee un don natural y tiene poder de atracción. Los seguidores disfrutan haciendo lo que él les plantea, ya que se sienten inspirados e importantes bajo su dirección. El líder carismático además posee una visión clara de lo que quiere lograr, sabe comunicarla con claridad y venderla a los seguidores (Robles, 2000)

Tabla 11.
Características clave de los líderes carismáticos (Conger y Kanungo, 1988)

1. **Confianza en ellos mismos.** Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.
2. **Una visión.** Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el *statu quo*. Mientras más grande sea la disparidad entre esta meta idealizada y el *statu quo*, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
3. **Capacidad para articular la visión.** Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora.
4. **Fuertes convicciones acerca de la visión.** Los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el auto sacrificio para lograr su visión.
5. **Comportamiento que esta fuera de lo ordinario.** Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.
6. **Percibidos como un agente de cambio.** Los líderes carismáticos son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del *statu quo*.
7. **Sensibles al ambiente.** Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.



Los líderes carismáticos son maestros en la comunicación, formulan sueños creíbles y representan su visión del futuro como la única ruta a seguir. Estos líderes inspiran confianza, a menudo sus seguidores están dispuestos a arriesgarse por ellos, por seguir la visión que les plantearon. Los líderes carismáticos son enérgicos y utilizan un estilo de liderazgo orientado a la acción. Proyectan energía que sirve como modelo para que las cosas se hagan bien y a tiempo. Además son aficionados a manejar buenas impresiones que les ayudan a ser percibidos como carismáticos. La administración de las buenas impresiones puede tener lugar a un nivel físico, como una apariencia atractiva, pero también a un nivel intelectual, por ejemplo hacer que los demás sepan que tienen contacto con gente importante (Dubin, 1992).

En cuanto a las características del seguidor, Downton (1973, citado en Conger, 1989) establece que hay un perfil del seguidor de un líder carismático, y que son básicamente personas que fácilmente se dejan moldear y persuadir por un líder fuerte en razón de su carácter débil y dependiente. Propone que se sienten atraídos hacia el líder carismático porque él resume lo que aquellos no tienen: autoconfianza y convicción, así estos seguidores trabajan para ganarse la aprobación y respeto de su líder.

1.5.3 Modelo conductual del liderazgo carismático

Jay Conger y Rabindra Kanungo propusieron en 1988 un modelo sencillo que define el liderazgo carismático como el proceso de hacer avanzar una organización de un estado de existencia a otro futuro a través de cuatro etapas:

Primera Etapa: Intuir la oportunidad y formular objetivos

El líder debe evaluar la situación actual en función de las oportunidades estratégicas, limitaciones, recursos y necesidades de la organización. Este es un proceso permanente, debido a que el entorno es dinámico. Después de cada evaluación el líder formula y reformula un conjunto de estrategias y objetivos que le parece son los apropiados para la situación que se presenta. El líder articula una visión, o meta elevada, de a dónde se dirige la organización y cómo puede llegar ahí, es decir, un plan. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. Se trata de una visión multifacética y se extiende más allá de las metas de la organización. También incluye una forma de identificarse con la organización, de alinear sus acciones y estrategias e incluso construir una identidad colectiva para la empresa. Un sentido de visión inspira a los empleados a tener un buen desempeño.



Segunda Etapa: Comunicar la visión

El líder se propone comunicar e interpretar estos objetivos de manera que sean significativos, dados los objetivos de la organización. Como resultado probablemente los subordinados perciban los objetivos del líder como una visión extraordinaria, no como objetivos ordinarios. Presentando a sus seguidores objetivos utópicos, el líder proporciona un sentido de enorme desafío y de 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. Los líderes carismáticos describen su visión del futuro como la alternativa más agradable y razonable. Al comunicar su visión apuntan a crear entre los subordinados un deseo imperioso de ser dirigidos en el sentido de la visión, a pesar de los obstáculos que surjan.

Tercera Etapa: Creación del compromiso con la visión

Para ser efectivo como líder, es importante que los subordinados deseen los objetivos que proponen los líderes. El compromiso por coerción o por decreto probablemente no produzca suficiente energía motivacional para alcanzar el éxito a largo plazo. Por esto, el líder debe construir una confianza excepcional en sí mismo entre los subordinados y en los objetivos que expresa. El líder carismático hace esto mediante la toma de riesgos personales y el manejo de habilidades no convencionales y sacrificios individuales. Estas cualidades diferencian al líder carismático del resto de las personas. Así que cuanto mayor sea el riesgo personal que se asuma para lograr la misión, mayor será probablemente la confianza que se desarrolle.

Cuarta Etapa: Logro de la visión

Es en este momento cuando el líder demuestra que la organización es capaz de alcanzar los objetivos planteados. El líder puede ejemplificar la conducta y las actitudes que se necesitan para alcanzar el éxito, diseñar tácticas específicas y crear un sistema de valores y de reglas de decisión que los miembros de la organización logren seguir.



En la siguiente tabla se presenta una síntesis de las cuatro etapas del liderazgo carismático.

Tabla 12.
Etapas del Liderazgo Carismático (Conger y Kanungo, 1988)

PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	TERCERA ETAPA	CUARTA ETAPA
*Detectar oportunidades inexploradas y deficiencias en la situación actual. *Alta sensibilidad frente a las necesidades de la audiencia. *Formulación de una visión estratégica idealizada.	*Comunicar la visión. *Expresar el statu quo como inaceptable y la visión como la alternativa más atractiva. *Apoyarse en la motivación para guiar a los seguidores.	*Construir la confianza mediante el éxito, la pericia, el riesgo personal, el auto sacrificio y la conducta no convencional.	*Demostrar los medios para alcanzar la visión mediante el ejemplo, la motivación y las tácticas no convencionales.

1.5.4 Líderes carismáticos personalizados y socializados.

El líder carismático, basa su liderazgo en el vínculo emocional que lo une a sus seguidores. En este caso, la influencia sobre otros no obedece a la lógica, la posición de autoridad del líder, ni a la conveniencia del seguidor, sino al *don de mando* del individuo carismático. Este concepto de carisma ha sido aplicado a personajes tan diferentes como: Jesús de Nazaret, Gandhi, Martín Luther King, Adolfo Hitler, Mussolini, etc. Ante el nombre de estos personajes, resulta evidente que los líderes carismáticos pueden ser muy eficaces, y no obstante, diferir grandemente en cuanto a sus normas éticas. El carisma puede conducir a un fanatismo ciego al servicio de valores peligroso lo mismo que al heroico sacrificio al servicio de causas benéficas.

El carisma de un líder, por lo general, inspira a los miembros del grupo y facilita la realización de las transformaciones. Cuando el líder carismático tiene ética, las transformaciones serán benéficas para la sociedad. En contraste, un líder carismático inmoral puede conducir a las personas hacia fines negativos.

Esta última característica del liderazgo carismático, llevó a Howell, (1988, citado en Popper, 2000) a distinguir entre líderes carismáticos personalizados y socializados.



Los líderes **carismáticos personalizados**, se caracterizan por una gran necesidad de poder, el cual usan solamente en beneficio propio, promueven su visión personal, mantienen comunicaciones unívocas, emplean el autoritarismo, el egoísmo, manifiestan baja necesidad afiliativa y alta confianza en la eficacia de su comportamiento, en ser aptos para tomar decisiones y actuar e inducir sumisión a través de tácticas de influencia racional y de apoyo. Buscan la explotación de otros descuidando sus derechos y sentimientos, se resisten a la influencia social, orientándose a la tarea más que un involucramiento emocional o moral con los demás. Hay una fuerte tendencia a iniciar y controlar la interacción con los demás bajo la creencia de que otros podrían ser manipulados y dominados según sus intereses, promoviendo lo que es mejor para sí mismos y no para el grupo en general. En contraste, los líderes **carismáticos socializados** se caracterizan por usar su poder para servir a los demás, alinean su visión con las necesidades y aspiraciones de sus seguidores, mantienen una comunicación abierta con ellos y se apoyan en principios morales universales. Tienden a servir más bien intereses colectivos y potencian a sus seguidores.

A pesar de que las primeras posturas señalaban que el carisma es algo con lo que se nace, algunos investigadores creen que los individuos pueden ser entrenados para mostrar conductas carismáticas y pueden por tanto disfrutar de los beneficios que se obtienen al ser reconocidos como líderes carismáticos. Howell y Frost (1989, citado en Robbins, 1999), como parte de su investigación, enseñaron a estudiantes universitarios de negocios conductas carismáticas: articular metas, comunicar altas expectativas de desempeño, demostrar seguridad en la capacidad de los subordinados para cumplir con esas expectativas, mostrar empatía con las necesidades de los seguidores, proyectar seguridad y usar un tono de voz atractivo. También se les entrenó para que evocaran características carismáticas no verbales: inclinarse hacia el subordinado, mantener el contacto visual, mostrar posturas relajadas y expresiones faciales animadas. Los investigadores concluyeron que estos estudiantes pudieron aprender cómo proyectar el carisma. Además, los subordinados de estos líderes tuvieron un desempeño más alto de la tarea, del ajuste al puesto y de ajuste con el líder y el grupo de los subordinados que trabajaron bajo grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Por otra parte, las investigaciones muestran correlaciones entre liderazgo carismático y el alto desempeño y satisfacción entre los seguidores (Conger y Kanungo, 1988). La gente que trabaja para líderes carismáticos se muestra motivada a hacer un esfuerzo extra y expresan una mayor satisfacción.



Sin embargo, el liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o ante la introducción de un producto radicalmente nuevo en una compañía o cuando ésta enfrenta una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienden a involucrar intereses ideológicos. Los líderes carismáticos, de hecho podrían volverse una desventaja para la organización una vez que la crisis y la necesidad del cambio drástico se reducen, debido a que entonces la abrumadora seguridad en sí mismo del líder carismático a menudo se vuelve una desventaja porque le hace ser incapaz de escuchar a otros y es probable que no esté a gusto cuando sea desafiado por sus subordinados (Robbins, 1999).

Cuando el líder carismático exagera sus acciones o estas pierden contacto con la realidad de las necesidades de los seguidores, se convierten en un medio para una ganancia puramente personal, llegando a perjudicar a la organización (Conger, 1989)

En cuanto a la visión, si el líder pierde de vista la realidad, ésta puede convertirse en una limitante. Aunque la visión puede fracasar por muchas razones, las siguientes son algunas de las más significativas:

- La visión del líder refleja sus necesidades personales, no las de su audiencia.
- El líder calcula mal los recursos necesarios para lograr su visión.
- El líder hace evaluaciones no realistas o tiene una percepción distorsionada de la demanda del mercado y de las necesidades de su audiencia.
- El líder deja de reconocer cambios en el entorno y de reorientar su visión.

1.5.5 Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

La mayoría de las teorías descritas se caracterizan por entender la relación líder-subordinado como una transacción o trueque de intereses, en virtud de la cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y obtener buenos rendimientos. Este tipo de liderazgo de transacción o **transaccional**, considera que el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados, guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea (Palomo, 2001).

El líder transaccional es un líder que se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados. Para ello, establece reglas de juego claras y



objetivos bien diseñados. Su estilo directivo es de mando y control, con fuerte uso del poder formal. Es un líder que mira con detalle el corto plazo, y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente. Es por tanto, un buen gestor, que tiende a la mejora continua a base de mayor estandarización, orden, y repetición de los procesos ya conocidos y bien experimentados. La relación que crea este líder es puramente transaccional: los seguidores obedecen al líder porque están interesados en la transacción, en lo que van a recibir a cambio de su trabajo (Spector, 2002).

En el liderazgo transaccional el líder identifica lo que los seguidores quieren y los ayuda a lograr un nivel de desempeño que dé como resultado las recompensas que los satisfagan. Al usar el estilo transaccional el líder depende de una recompensa contingente y de una gerencia por excepción, es decir, no involucrarse a menos que no se estén logrando los objetivos. La investigación demuestra que cuando se usa el refuerzo contingente, los seguidores exhiben un incremento de su desempeño y satisfacción; los seguidores creen que alcanzar los objetivos dará como resultado que ellos reciban las consecuencias deseadas (Robbins, 1999). Sin embargo, no siempre el subordinado perciba una relación directa entre la intensidad con la que trabaja y lo que recibe a cambio, o puede ser que se les proporcionen recompensas que no son percibidas por ellos como significativas o importantes. Así, mientras los gerentes no comprendan lo que el empleado quiere, ni otorgan las recompensas en forma oportuna, será probable que exista confusión, incertidumbre y un mínimo impacto transaccional en las relaciones líder-seguidor.

Existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, son los líderes **transformacionales**. Ellos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores, cambian la conciencia de los seguidores sobre los temas ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas y son capaces de emocionar e inspirar a los seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo (Bass, 1990)

El término transformacional está relacionado con el liderazgo que implica la modificación de la organización, a diferencia de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por mantener el *status quo* dentro de la organización, donde los líderes se sienten cómodos y relajados. También se le ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos (Palomo, 2001).

El líder transformacional visualiza el futuro deseado y es capaz de comunicarlo en forma clara y sencilla, al mismo tiempo que conoce el camino y los pasos



que deben recorrerse para convertir llevar a cabo lo planeado, se comporta como un ejemplo vivo del comportamiento esperado en los miembros de la organización. Sabe manejar la ambigüedad y la incertidumbre que provoca el cambio, y lo estabiliza a través de crear la cultura organizacional que lo respalde. Los líderes transaccionales se ajustan a las metas, orientación y misión por razones prácticas. Los transformacionales, por otra parte, hacen cambios mayores en la misión, la manera de hacer negocios y en la administración de recursos humanos para alcanzar su visión; reacondicionarán toda la filosofía, sistema y cultura de una organización (Palomo, 2001).

En el liderazgo transformacional, visto como un caso especial de liderazgo transaccional, la recompensa del empleado es interna. La visión del líder proporciona al seguidor la motivación para el trabajo que es autorecompensante (interno), tratan de motivar a los trabajadores dirigiendo su enfoque hacia ideales más elevados, reconocen las oportunidades, convencen a sus seguidores de que la visión es realizable, creando así confianza en ella, para institucionalizar el cambio se requiere cambiar la cultura antigua de la organización por una nueva. Este comportamiento contrasta con el de los líderes transaccionales que dirigen su enfoque hacia cumplir con las reglas existentes de la organización, que canjean las recompensas por estar de acuerdo con los deseos del líder (Gordon, 2001).

El líder transformador motiva a sus subalternos para funcionar mejor de lo esperado en tres sentidos. En primer lugar, el líder aumenta su conciencia sobre la importancia de ciertos resultados, como el aumento de la productividad o eficiencia. En segundo, demuestra la importancia de que los trabajadores se concentren en los beneficios que su equipo de trabajo puede producir, en lugar de que lo hagan en sus intereses personales. En tercero, eleva el nivel de necesidades de los trabajadores, de tal suerte que concedan más valor a los retos, la responsabilidad y el crecimiento, insisten en que se persiga el desarrollo de la organización, en lugar de premios especiales (Gordon, op.cit.) El líder transformador consigue la confianza de sus subalternos ayudándolos a mejorar sus competencias y brindándoles libertad para tomar la iniciativa.

El desarrollo de factores de liderazgo transformacional ha resultado de la investigación realizada por Bass (1990), quien identificó tres factores que describen a los líderes transformacionales:

- a) Carisma.- capacidad para inspirar valor, respeto y orgullo, además de articular una visión.
- b) Atención individual.- el líder presta atención a las necesidades de los seguidores y les asigna proyectos significativos para que crezcan personalmente. Los líderes transformacionales necesitan habilidades de evaluación, capacidades de comunicación y sensibilidad hacia los demás.



- c) Estimulación intelectual.- el líder ayuda a los seguidores a repensar maneras racionales de examinar las situaciones; los alienta a ser creativos.

Posteriormente Hackman y Jonson (1991, citados en Palomo, 2001) ampliaron la lista de características de los líderes transformacionales:

- **Creatividad.** Para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el *status quo*, los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.
- **Actitud de colaboración y participación.** Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos. Un líder transformacional efectivo debe tener competencia en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales y culturales de su organización.
- **Visión.** Es la característica más importante de un líder transformacional. Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión. Se debe establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.
- **Conocer el empowerment.** Consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en la organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas o acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes internos o externos. Si no existiesen líderes que fomentaran la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, nunca se podrá dar un desarrollo pleno de éstos.
- **Prestigio.** La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto se da como consecuencia de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y confianza a sus colaboradores.
- **Orientación hacia las personas.** Considera importante las diferencias individuales y actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos de la organización.
- **Desarrollo de los colaboradores.** Facilitar y apoyar el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave para este tipo de líder.
- **Formación y asesoramiento de los colaboradores.** Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esta función con calidad deberán actualizarse y formarse de manera continuada.



- **Coherencia entre sus acciones y la misión, visión y valores de la organización.** Con su propio comportamiento ejemplifica lo que se espera de los miembros de la organización.

Resumiendo, son líderes transformacionales aquellos que logran cambios sustanciales en las organizaciones, que bien las crean o las recrean, sobre todo en situaciones de crisis. Además de ser carismático y tener una visión clara de lo que quiere lograr, otorga una atención personal a cada uno de sus seguidores, asignándoles proyectos llenos de significado que les permiten crecer, estimula intelectualmente motivando a los empleados a ser creativos y a tener nuevos aprendizajes, asimismo se percibe como agente de cambio, que transformará la organización para poder afrontar los retos actuales (Tichy y Devanna, 1986, citado en Robles, 2000).

Hersey, Blanchard y Dewey (1998) resumen algunas estrategias y características del liderazgo transformacional que han sido propuestas por diversos autores (Tabla 13)

Tabla13.
Estrategias y características del liderazgo transformacional
(Hersey, Blanchard y Dewey (1998))

BENNIS Y NANUS (1985)	BASS (1985)	NADLER Y TUSHMAN (1989)	TICHY Y DEVANNA (1986)	KOUZES Y POSNER (1987)	CONGER (1989)
Atención mediante la visión. Sentido mediante la comunicación. Confianza mediante el posicionamiento. Despliegue del yo.	Atractivo Inspiración Estimulación intelectual Consideración Personalizada.	Visualizar Energizar Capacitar Estructurar Controlar Recompensar	Reconocer la necesidad de revitalización. Crear una nueva visión. Modelar el modo.	Estimular el proceso. Inspirar una visión compartida. Capacitar a otros para que actúen. Mostrar el modo. Estimular los sentimientos.	Detectar las oportunidades inexploradas y las deficiencias de la situación actual. Comunicar la visión. Fomentar la confianza. Mostrar los medios para lograr la visión.



Una preocupación sobre el liderazgo transformacional es que algunas veces no es necesario. El líder transformacional podría tratar de hacer cambios radicales en un sistema que sólo necesita pequeñas modificaciones, en muchas situaciones todo lo que se necesita son pequeños actos de liderazgo, como escuchar a los trabajadores (Dubin, 1992)

Con respecto a la definición del tipo de recompensas ofrecidas, todos los tipos de liderazgo son transaccionales, pero esas transacciones no siempre se limitan a las recompensas inmediatas o tangibles. Los líderes de transformación y transaccionales usan tanto recompensas inmediatas y tangibles, por ejemplo el dinero, como a largo plazo e intangibles, por ejemplo trabajar para alcanzar una meta considerada como importante. El utilizar una amplia diversidad de recompensas de ambas categorías aumenta la probabilidad de ser más eficaces como líderes (Locke, 1996)

Estudios con oficiales estadounidenses, canadienses y alemanes han mostrado, en todo nivel, que los líderes transformacionales fueron evaluados como más eficaces que sus contrapartes transaccionales. Por otra parte, el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más satisfacción del empleado que el liderazgo transaccional (Robbins, 1999).

Sin embargo, la información obtenida con la metodología de entrevistas, cuestionarios, histórica y del estudio de casos, no ha permitido estudiar de forma sistemática si este tipo de liderazgo produce resultados concretos. Aunque parece posible que las personas puedan llegar a convertirse en líderes transformadores, a pesar de tener personalidades que no son carismáticas, la hipótesis está esperando comprobación. Además resulta esencial un estudio más completo de las repercusiones que el liderazgo transformador tiene en diferentes culturas. Por ejemplo, un estudio demostró que los líderes carismáticos tenían mayor impacto en los trabajadores estadounidenses que en los mexicanos (Gordon, 2001)

Comparación entre liderazgo transformacional y transaccional.

El liderazgo transformacional se entiende mejor cuando se compara con el liderazgo transaccional. No son procesos excluyentes, un mismo líder puede recurrir a ambas en distintos momentos en diferentes situaciones. Esta nueva visión de la organización se vincula estrechamente con los valores de líderes y seguidores y no con beneficios tangibles. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio de una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores.



El líder transaccional establece convenios contractuales con los seguidores a cambio de cumplir con determinados objetivos o realizar ciertas tareas, el líder ofrece beneficios que satisfagan las necesidades y expectativas de los seguidores. Un ejemplo de liderazgo transaccional es cuando los gerentes dan bonos mensuales a los agentes de ventas por cumplir e incluso rebasar sus cuotas de ventas mensuales, o al personal de producción por superar los estándares de calidad. Los intercambios suelen ser bienes concretos y no incentivos intangibles (visión inspiradora, valores compartidos o vínculos emocionales) asociados con las relaciones de intercambio transformacionales.

El liderazgo transaccional suele ser transitorio puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. El liderazgo transformacional es más duradero, en especial cuando el proceso de cambio está bien diseñado e instrumentado. Los líderes transaccionales promueven la estabilidad, mientras los transformacionales generan cambios significativos tanto en los seguidores como en las organizaciones. El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a supeditar el interés propio en aras de los del grupo. El transaccional busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación. Los líderes transformacionales que surgen en una organización que vive una crisis ponen en práctica estrategias radicales para rescatarla. Llevar a cabo acertadamente una tarea que exige tal desafío se facilita si se sigue una secuencia: reconocer que hay una necesidad de cambio, conformar una nueva visión, planear la transición y luego institucionalizar el cambio (Lussier, 2005)

Comparación entre liderazgo carismático y transformacional.

Debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos y visionarios, hay una superposición entre estas teorías.

A veces, el liderazgo carismático se considera sinónimo de liderazgo transformacional y en consecuencia algunos autores lo utilizan de manera indistinta. Si bien comparten algunas características en común, también existen ciertas diferencias. El carisma es una condición del liderazgo transformacional, pero no basta para dar cuenta del proceso de transformación. El liderazgo transformacional sirve para cambiar el *statu quo*, pues articula los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores. Los líderes carismáticos transmiten una visión y establecen fuertes lazos emocionales con los seguidores pero, como ya se mencionó, en algunos casos lo hacen buscando satisfacer un interés propio. Tanto los líderes transformacionales, como los carismáticos forman una visión convincente del porvenir y, para respaldarla, influyen en los seguidores haciendo que experimenten fuertes emociones. Dicha visión así como la relación entre el líder y seguidor deben concordar con el sistema de valores de



los seguidores a fin de vincular las necesidades de éstos con las de la organización (Lussier, 2005)

Los líderes transformacionales provienen de distintos niveles de la organización, en cambio, los carismáticos son poco numerosos. Es más probable que éstos surjan durante una crisis.

Tanto el liderazgo carismático como el transformacional siempre conllevan conflicto y cambio, por lo que ambos tipos de líderes deben estar dispuestos a afrontar la resistencia de quienes se oponen a cualquier iniciativa de cambio. Es probable que los niveles emocionales de resistencia a los líderes carismáticos son más intensos que los que enfrentan los líderes transformacionales, ésta puede ser la causa primaria de las violentas muertes de algunos de estos líderes.

Para una mayor comprensión del tema, en la tabla 14 se presenta una síntesis de la transición de las teorías del liderazgo.

Tabla 14.
Transición de las teorías del liderazgo (Lussier, 2005)

<p style="text-align: center;">Enfoque de los rasgos</p> <p>Enfoque que pretende encontrar las características universales de personalidad, llamadas rasgos, que tienen los líderes de los que no lo son. Busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los que no lo son.</p>
<p style="text-align: center;">Teorías del comportamiento</p> <p>Intenta explicar el liderazgo mediante el comportamiento de una persona, propone que ciertas conductas específicas diferencian a los líderes de los no líderes. Teorías representativas: estudios de Michigan y Ohio, la Rejilla Gerencial de Blake & Mouton, sistemas de administración de Likert, teoría X y Y de McGregor.</p>
<p style="text-align: center;">Teorías de contingencia</p> <p>Surgen ante la dificultad de aislar unos cuantos rasgos o conductas características de los líderes, considera las influencias situacionales. Parte de la distinción entre la orientación a la tarea y a los empleados y señala que el estilo de liderazgo más apropiado depende de si la situación general es favorable o no. Conforme la situación varía, varían los requerimientos de liderazgo. Teorías representativas: modelo de contingencia de Fiedler, modelo de liderazgo de ruta-meta de Robert House, teoría del liderazgo participativo de Vroom-Yetton, teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.</p>



Posiciones contemporáneas sobre liderazgo

Teoría de la atribución del liderazgo.- propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otros individuos.

Liderazgo carismático.- ampliación de la teoría de la atribución que afirma que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando éste observa ciertas conductas.

Liderazgo transformacional.- El líder crea una visión de lo que debería ser el ideal de su organización, departamento o grupo de trabajo. La visión guía en la búsqueda del mejor camino para lograr los resultados deseados. Se trata de líderes que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual y tienen carisma. Debido a esta última característica hay un traslape entre esta teoría y la del liderazgo carismático.

Liderazgo transaccional.- dirige su enfoque hacia el cumplimiento de las reglas existentes de la organización. Se trata de líderes que motivan y guían a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas.

1.6 Estilos de liderazgo

Al patrón general de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados se le conoce como estilo de liderazgo. Éste representa una combinación coherente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes de que da cuenta el comportamiento de una persona. Cada estilo refleja también implícita o explícitamente las convicciones de un administrador acerca de las capacidades de un subordinado (Davis, Newstrom, 1999).

Inicialmente, los primeros esquemas de clasificación pretendían identificar el mejor estilo de liderazgo, aunque después se demostró que este objetivo era prácticamente imposible de alcanzar. Se han propuesto diferentes clasificaciones de los estilos de liderazgo con base en la motivación, el poder o la orientación a las tareas o a los empleados.

Kurt Lewin, Lippit y White (1940, citado en Guillén, 2000) analizaron los efectos sobre la conducta individual y grupal de tres tipos de líderes que se diferenciaban en su modo de proceder con respecto a los siguientes aspectos:

1. La forma general de tomar decisiones.
2. La programación de las actividades.
3. La distribución de las tareas entre los miembros del grupo.
4. La realización de actividades.
5. La evaluación.



En base a las estrategias utilizadas en cada una de estas situaciones se establecieron tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire.

Aunque por lo general cada estilo se utiliza en combinación con otros o incluso se aplica de manera diferente dependiendo del empleado en cuestión, a continuación se expondrán de forma separada para destacar los contrastes entre ellos. En este caso se presenta la categorización hecha por estos tres autores ya que describe los estilos de liderazgo que mide la prueba que se utilizó en la presente investigación.

a) Democrático.

Los líderes democráticos descentralizan la autoridad, considerando que la responsabilidad reside en el grupo, quien es disciplinado y eficiente, siendo esta condición la que conduce a la cooperación. Las decisiones surgen de consultas con los seguidores, a quienes se les reconoce su participación, es decir, el líder toma las decisiones una vez consideradas todas las opiniones de los demás miembros, estas decisiones están articuladas en la progresión de un plan de trabajo, previamente acordado con el grupo, por lo que a los empleados se les informa sobre las condiciones que afectan sus trabajos, hecho que los impulsa a expresar sus ideas y sugerencias. Los criterios y juicios del líder son explícitos y explicados; así cuando surge un problema el líder propone varias alternativas de solución entre las que el grupo opta.

En general, la tendencia se inclina a un uso más difundido de las prácticas participativas. Si ha de lograrse por completo el bienestar individual o el logro del grupo, el líder demócrata considera necesario tener también un respeto muy activo por esos deseos individuales en el sentido de un constante pensar activo sobre cómo será mejor realizarlos.

La conducta de estimulación de la autodirección es bastante frecuente en la situación democrática. El estilo democrático es con mayor frecuencia una enseñanza a todo el grupo para que aprenda a depender de sí mismo como grupo. Un modo de estimular la autodirección democrática al escoger nuevas metas y elegir medios hacia ellas es inculcar directamente el procedimiento democrático: decisión de grupo, mayoría de voto, libre discusión en la que todos puedan opinar, voto secreto cuando sea adecuado, delegar tareas especiales a comités, aceptación de la minoría de las decisiones de la mayoría. El papel del líder democrático consiste en gran parte en apoyar o aclarar los sentimientos de la mayoría. La forma más común de estimular la autodirección es seguir sencillamente las ideas de un individuo en particular, animándolo a que las elabore y las lleve hasta el final.

Los líderes democráticos reconocen que adiestrar en procedimientos significa ayudar a que sus seguidores aprendan el criterio y los métodos para valorar el trabajo propio sin depender del líder y ayudarlos a aprender los métodos de



apoyo mutuo y de funcionamiento cooperativo como grupo. El líder democrático tiende a favorecer el aprendizaje autónomo de sus seguidores.

Sólo mediante la participación total en la vida de grupo puede el líder guiar. Este líder debe tener un agudo sentido para captar las necesidades e intereses cambiantes y momentáneos de los individuos a modo de hacer sugerencias justo en el momento en que coinciden con esos intereses, por lo que es importante que el líder democrático dé información y amplíe los conocimientos de los miembros del grupo.

Cuando el líder abandona a sus seguidores, los individuos en una situación democrática continúan trabajando este o no presente el líder, lo que manifiesta un interés genuino por el trabajo, mientras que, como se expondrá a continuación, en la situación autocrática cuando el líder abandona los individuos dejan de trabajar hasta recibir nuevamente indicaciones.

Este estilo es particularmente útil con colaboradores muy competentes que además están motivados hacia la realización de las tareas, pero que quizá no cuentan con la experiencia suficiente en el trabajo específico (Palomo, 2001).

b) Autocrático o autoritario.

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos, es decir, las decisiones son tomadas por la persona que tiene el poder o la autoridad ante el grupo sin haber consultado a sus miembros. Dichas decisiones no son justificadas ni explicitadas, con lo que estructuran la situación global del trabajo para los empleados, quienes deben hacerlo tal y como se les ordena. La responsabilidad reside en el líder, quien debe ejercer el control y hacer uso de la fuerza. Estructuran la situación global del trabajo para los empleados, quienes deben hacerlo tal y como se les ordena. Los líderes asumen autoridad plena y también la responsabilidad total. En general, en un ambiente autocrático las conversaciones entre los integrantes son poco variadas. Los criterios de evaluación del líder no son conocidos. El líder permanece separado de la vida del grupo e interviene sólo para orientar el trabajo o hacer demostraciones en caso de que surjan dificultades. Existe un liderazgo autoritario básicamente negativo que se basa en amenazas y castigos; y hay otro denominado positivo, que ocurre cuando el líder está en posición de conceder recompensas a los empleados. Algunos empleados responden bien a este tipo de líder ya que se han desarrollado en una cultura de muchas autoridades (padres, maestros y burócratas gubernamentales), e incluso es probable que muchos de ellos esperen este tipo de liderazgo.



Los líderes autocráticos dan órdenes como una sencilla forma de imponer una voluntad sobre otros. La alabanza y la crítica son características especiales de estos líderes, donde en ambas sugieren la existencia de un hincapié en la valoración personal desde el punto de vista del líder. Algunas ventajas de este liderazgo son que proporcionan una fuerte motivación y recompensas para el líder, permite tomar decisiones rápidas porque es un solo individuo el que decide por todo el grupo, se canaliza adecuadamente a los subordinados menos competentes porque su principal trabajo es obedecer órdenes, no planifican prácticamente nada, no organizan ni toman decisiones y necesitan poca iniciativa. Es el estilo típico en las organizaciones que tienen que resolver problemas de corto plazo, en situaciones de improvisación continua.

El uso de este estilo es adecuado con individuos inexpertos y sin suficiente disposición de las motivaciones y hábitos personales para alcanzar el éxito en una tarea, ya que el líder con este estilo de liderazgo es hábil en describir con brevedad, precisión y claridad lo que hay que hacer, cómo hacerlo y cuándo finalizar o pedir ayuda (Palomo, 2001).

La principal desventaja de este tipo de liderazgo es que desagrada a las personas, sobre todo si se trata de una autocracia extrema y el estilo negativo, con lo que los empleados suelen sentir que están produciendo porque se les obliga a hacerlo y no porque se les motive para ello. En las situaciones autocráticas es muy fácil que se generen sentimientos tales como frustración, insatisfacción, temor, e incluso es más probable se llegue a presentar hostilidad y conflictos. Hay una falta de interés espontáneo por el trabajo ya que éste simplemente se vuelve una tarea. Además, rara vez propicia un compromiso organizacional entre los empleados, lo que deriva en altos índices de rotación y ausentismo.

c) Laissez- faire o permisivo

Son líderes de políticas laxas que evitan el poder y la responsabilidad, dependen fundamentalmente del grupo para que éste determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas. Aquí es el líder quien otorga la responsabilidad a cada miembro del grupo, éstos asumen más trabajo, el líder decide sólo cuando el grupo le pide que decida, de modo que el grupo goza de completa libertad. El líder no juzga ni evalúa y su presencia es ante todo amistosa. La responsabilidad se distribuye entre los individuos, hay una falta de dirección y una política de no-intervención que acaba fácilmente en el caos. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y generan su propia motivación.



En este liderazgo se hace caso omiso de la contribución que realiza el líder, casi en la misma forma que el liderazgo autocrático hace caso omiso del grupo, por lo que este estilo de líder sólo desempeña un papel secundario. La falta de sugerencias orientadoras en el *laissez-faire* causa a menudo desorganizaciones y retrocesos en el trabajo.

La atmósfera *laissez-faire* es una atmósfera menos organizada y menos eficiente, por lo que generalmente no se usa como estilo dominante, pero es útil en aquellas situaciones en que el líder puede dejar las opciones a completo arbitrio del grupo, teniendo sólo que determinar los resultados que se esperan alcanzar y proporcionar los recursos disponibles para ello. Es el estilo típico de las organizaciones con elevada dispersión geográfica, una gran variedad de tecnologías, segmentos de clientela, etc. (Palomo, 2001).

d) Autocrático- democrático

Basado en un modelo de contingencia, Robbins (1987, citado en Palao, 2002), reconoce que ni el extremo democrático ni el autocrático son eficaces en todas las situaciones. En un extremo el líder toma una decisión, la comunica a sus subordinados y espera a que ellos la lleven a cabo. En el otro, el líder comparte por completo su poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo un voto. Entre estos dos extremos se puede encontrar variantes de estilos de liderazgo, dependiendo de fuerzas dentro de los líderes mismos, su grupo operativo y de la situación.

El líder autocrático- democrático es aquel que tiende a parecerse al democrático, pero no puede lograrlo. Trata de convencer, experto en el empleo de procedimientos *ad-hoc* para dar al grupo la ilusión de cierta autonomía de decisión y acción.

Hacia 1953, Lippit y White (citado en Guillén, 2000), analizaron las características de estos estilos de liderazgo, sus conclusiones se resumen en la siguiente tabla:



Tabla 15.
Características de estilos de liderazgo- Autocrático, Democrático, y Laissez-faire- (Lippit y White 1953, en Guillen 2000)

	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LAISSEZ-FAIRE
Conductas de los Seguidores	La conducta de los sujetos es más dependiente y sumisa.	Hay más originalidad y participación activa.	Se realiza menos trabajo y de peor calidad.
	Puede originar mucha agresividad.	La motivación por el trabajo es superior.	Son más frecuentes las conversaciones que distraen el cumplimiento de las metas.
	Puede crear una actitud negativa que se manifieste en el trabajo.	Hay más cooperación y los sujetos prestan más atención al grupo y a las relaciones personales.	El líder es menos aceptado por el grupo.
Conductas de los Líderes	Establece por sí solo las metas a lograr y a las tareas a realizar.	Discute con el grupo los procedimientos alternativos para conseguir las metas.	Deja total libertad para que el grupo o cada individuo decida cómo quiere actuar.
	Ordena los pasos y las técnicas de uno en uno, de modo que los miembros ignoran cuáles son los pasos siguientes.	Todos los miembros deliberan sobre cómo actuar.	Aclara que hay información disponible para cuando la soliciten.
	No participa activamente en el grupo.	Los miembros son libres de trabajar con quien quieran.	No participa en la discusión.
	Si alguna tarea exige cooperación, designa que compañeros integrarán el equipo.	Participa en las tareas como miembro del grupo.	No realiza alabanzas ni críticas.



Por otra parte French y Raven (1959, citado en Guillén, 2000) propusieron cinco clases de poder que dotarían a la persona que lo ejercitara de cierta capacidad de influir en los demás:

1. Poder carismático y de referente, basado en la identificación de los dirigidos con su jefe. Proviene del atractivo personal de éste, su carisma, y determinadas características de personalidad.
2. Poder de recompensa, en virtud de su capacidad para distribuir premios o recompensas específicas, económicas o psicológicas, por las realizaciones efectuadas como elogios, reconocimiento, retribución, etc.
3. Poder coercitivo, basado en la capacidad de administrar castigos.
4. Poder de experto, derivado de las aptitudes y de los conocimientos técnicos relevantes, percibidos y practicados y de la capacidad que tiene el jefe para evaluar, analizar y controlar las situaciones y tareas correspondientes al grupo.
5. Poder legítimo, ligado a la posición del jefe dentro del grupo o de la jerarquía de la organización, como el poder de decisión o de ejecución.

Basándose en estas clases de poder, estos autores distinguieron, a su vez, entre los siguientes tipos de liderazgo:

1. Líder referente, que atrae la identificación personal, el llamado carismático por Weber.
2. Líder gratificante, que usa las recompensas.
3. Líder coercitivo, que usa la amenaza y el castigo.
4. Líder experto, que usa la información y su pericia.
5. Líder legítimo, que usa la legalidad vigente.

Relacionando estos estilos con la clasificación de Lewin, White y Lippit, Muñoz (1986, citado en Guillén, op. cit.) señala que el líder autocrático se basa en el poder legítimo y coercitivo y, en menor grado, en el gratificante. Por su parte el democrático, se basa en el poder referente o de identificación y, en alguna medida, en el de experto. Y por último, el líder *laissez-faire* delega su autoridad, siendo su única base el poder legítimo.

Los estilos anteriormente descritos se caracterizan por conductas claramente específicas tanto por parte del líder en la manera en que conduce al grupo, como por parte de los integrantes del grupo en cuanto a las reacciones que tiene.



Considerando que el objetivo del liderazgo es lograr en colectivo metas comunes, independientemente de la modalidad de estrategias que se usen para ello o del ambiente que se genere para el alcance de los objetivos planteados, entonces puede comprenderse que no existe un tipo de liderazgo que sea superior a otro, sino que de acuerdo a las necesidades, rasgos de personalidad, metas y referentes socioculturales que posean los individuos que pertenezcan a cierto grupo, entonces dependerá la elección o preferencia que se tenga por una u otra modalidad de liderazgo, es decir, dependiendo del contexto en que se desarrolle el proceso de liderazgo y el tipo de ambiente generado en el mismo serán los rasgos y conductas predominantes que el individuo utilizará para adaptarse a los requerimientos del grupo, siendo de gran importancia el tipo de metas perseguidas por los individuos que los hará elegir entre uno u otro tipo de liderazgo.

No existe consenso acerca de cuál estilo se correlaciona con una mayor productividad. En general se asocia al liderazgo participativo con una mayor satisfacción por parte de los subordinados que un liderazgo no participativo. Lo anterior podría sugerir que la gente prefiere la democracia, pero ésta no necesariamente se traduce siempre en una mayor productividad (Palao, 2002)

1.7 Funciones de los líderes

Al hablar de líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. La organización ha de decidir las funciones de liderazgo precisas y determinar, después, de qué forma se van a distribuir con mayor eficacia. En ocasiones la responsabilidad de liderazgo se divide para mantener la cohesión del grupo. Casi todos los componentes de un grupo son capaces de convertirse en líderes cuando las circunstancias les permiten ejercer las funciones de liderazgo adecuadas al caso. El objetivo puede ser relativamente directo, como señalar los fines del grupo, revisar los comportamientos, tomar decisiones o ejecutar planes. Pero la función también puede ser más compleja, como la de satisfacer el sentimiento de identificación del equipo (Halloran, 1982).

La actividad del líder está determinada por su papel en el grupo. Sus acciones reflejan diferentes tipos de cometidos funcionales que desarrollan los líderes para mantener el grupo unificado y actuando con eficacia. Ninguno de los papeles funcionales que se describen a continuación ha de considerarse aplicable necesariamente a cada líder y, difícilmente, es posible atribuirlos todos a uno solo de ellos y en el mismo momento. Más bien existen funciones para cada ocasión, que dependen de las necesidades y exigencias del grupo (Halloran, op. cit.)



Fijación de objetivos.

En ocasiones, cuando una empresa tiene problemas toma determinadas medidas: estructuración del organigrama, cambios en los departamentos, nuevas definiciones de funciones, fijación de objetivos, estudio de un presupuesto adecuado, planteamiento de nuevos recursos económicos y técnicos, etc. Sin embargo muchas veces se hacen estos cambios y los problemas persisten ya que al hacerlos se olvida un detalle fundamental: el factor humano. A una persona podemos darle todas las facilidades, técnicas y económicas, para realizar una tarea, pero si aquella no cambia de actitud las cosas continuarán igual (Senlle, 1997).

El líder es responsable de la marcha de la organización. Es el que recibe información, la reelabora adecuándola a los planes, objetivos y políticos y la transmite a sus subordinados. Fija los objetivos departamentales según la política de la empresa, contemplando las necesidades de producción y las del equipo de trabajo. Fomenta la adecuación constante de los aspectos formales de la organización a las personas, y de estos a los objetivos empresariales (Senlle, op.cit.)

Cuando se consideran tanto los aspectos formales y estructurales de organización como los aspectos humanos a la hora de enfrentar problemas, fijar políticas empresariales, se trabaja con un alto porcentaje de eficacia. Cuando solo se contempla uno de estos aspectos, la misma se reducirá por debajo del 50%.

Uno de los problemas que tienen los ejecutivos, y que traspasan a los colaboradores, es no saber que se espera de ellos, fijar objetivos con el sistema apropiado es una forma de planificar las cosas, que deja especificado lo que esperan unos de otros. Las relaciones entre mandos y colaboradores mejoran cuando se definen y fijan los objetivos. Un objetivo que define la conducta que se espera del colaborador, determina las pautas y decisiones a seguir para su consecución. Aquí el problema radica en definiciones ambiguas, poco precisas, que no determinan con exactitud lo que se espera de las personas, lo que impide delimitar el tiempo. Los objetivos deben ser redactados en forma de conducta, para poder ser observables, cuantificables y evaluables. La condición básica que debe cumplir un objetivo de conducta es la de describir una actividad medible (Senlle, op. cit.)

Identificación con los objetivos

Los fines colectivos crean cohesión. Los líderes más firmes en su identificación con los objetivos tienen más seguidores. Cuando el conductor es, por lo menos parcialmente, responsable de la definición de las metas se genera aún más



confianza y lealtad. Los compañeros desearán que su líder tenga la mayor participación posible en el señalamiento de los objetivos. Algunos grupos tienen unos objetivos por alcanzar y escogen a la persona que creen más adecuada para ayudarles a conseguirlos. Tanto si ha colaborado como si no en marcar los fines colectivos el líder tiene que participar siempre en dirigir la tarea colectiva de alcanzarlos (Halloran, 1982).

Toma de decisiones

Cuando no resulta fácil tomar una decisión, algunos líderes deciden, mejor o peor, con la aceptación del grupo. Los deseos del líder influyen al escoger las opciones, aunque el grado en que ello ocurre depende, en gran parte, de la distribución de poder dentro del grupo. Los líderes han de ayudar a clarificar las alternativas posibles de acción y pueden evitar que el colectivo se estanque o se convierta en una agrupación de debate (Halloran, op. cit.)

Resolución de las diferencias

Cuando se producen diferencias dentro de un grupo, bien sean de carácter racional o emotivo, un líder puede resolver, a menudo, el conflicto. En esta función, no acostumbra a participar directamente en el proceso colectivo como cuando se toman decisiones de grupo, sino que procura permanecer al margen y neutral. En este papel de árbitro, escucha los argumentos de unos y otros y ayuda a los miembros del grupo a que lleguen a una solución o, en último caso, actúa resolviendo por sí mismo. La actitud del árbitro sirve, muchas veces, para evitar la división del equipo. Para ser eficaz, el líder ha de tener en cuenta, junto con los objetivos del grupo, las normas que rigen el mismo y la sensibilidad de sus componentes (Halloran, op. cit.)

Política

La política es el arte o manera de lograr los objetivos. Es el modo de conducir o manejar los bienes materiales, los recursos económicos y el equipo humano, para alcanzar determinadas metas.

La primera tarea de la dirección de una empresa es fijar una política, una forma de lograr los objetivos, sin embargo los mandos a todo nivel constantemente están decidiendo la forma de lograr los objetivos inmediatos o a corto plazo, como parte de su función.

La política tiene relación con los objetivos, definen la forma de alcanzarlos, los medios a utilizar tanto técnicos, económicos como humanos y la finalidad, el porque, de fijar determinado objetivo. La política implica también la creatividad, la novedad, el riesgo. Lanzar o no un nuevo producto, competir por un nuevo mercado, implicar decisiones políticas de alto nivel jerárquico, crear un nuevo sistema, implantar una novedad en un proceso para abaratar costos o ahorrar



tiempo, reducir la no calidad, son acciones políticas que todo ejecutivo puede hacer desde su posición de poder (Senlle, 1997).

Cuando se sigue una rutina, no hay cambios ni mejoras, se habla de política conservadora, que generalmente frena el proceso de desarrollo de las organizaciones. Es necesario aceptar que el mercado es fluctuante, que el entorno cambia y que, como parte de ello, la empresa debe cambiar de adaptarse constantemente.

Planificación.

Planificar significa trazar un camino a seguir, construir un modelo o sistema de utilidad, confeccionar un programa de acción. Es diseñar un orden en el cual se desarrollarán las acciones para lograr un fin, es la manera de concretar la política.

Para planificar, un mando calculará la forma y el sistema de realizar las tareas. Partiendo de la situación actual, decidirá los medios concretos y necesarios para cumplir con la producción o servicio encomendados.

La planificación puede ser global, de toda la empresa, o parcial, de cada departamento, área o sección (Senlle, op. cit.)

Organización

La organización es la disposición, arreglo u orden de las cosas para que funcionen. Organizar es establecer procesos, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que componen un todo.

La manera clara de establecer estructuras, circuitos y relaciones, de asignar tareas, determinar formas de realizar el trabajo, y fijar las relaciones y dependencias jerárquicas.

Aquí también están implícitos los dos grandes objetivos. Organizar el trabajo y organizar a los empleados, para que los esfuerzos concurren en el logro de los objetivos.

Para organizar el trabajo es necesario establecer normas, fijar límites, que regulan los procesos (Senlle, op. cit.)

Hay algunos partidarios de centralizar la organización en la dirección o en un departamento especializado, pero es evidente que los mandos deben tener asignadas tareas concretas de organización. Aún cuando se centralice el tema los ejecutivos deben aportar datos, ideas y sugerencias, trabajando en colaboración con los especialistas.

La organización de las personas incluye asignar tareas, responsabilidades, cuotas de producción, características de los puestos de trabajo, interdependencia funcional, así como el grado de satisfacción de los trabajadores.



Desde el punto de vista de las personas y sus relaciones es absolutamente necesario confeccionar un organigrama claro como base para establecer la coordinación entre las partes (Senlle, 1997).

Muchos problemas de confusión entre las partes, ingerencias, tienen como origen la mala organización, la falta de límites o la imprecisión de los cargos y tareas.

Adaptándose a los principios de organización generales de la empresa, cada mando debe dedicar tiempo y esfuerzo a la organización.

Coordinación

Coordinar significa armonizar las partes para que estas funcionen adecuadamente.

Coordinación empresarial es la tarea de mando que implica conocer los objetivos parciales y relacionados, para conseguir la sincronización y la concordancia, y lograr así el objetivo general.

Un departamento, sección, almacén.... pueden estar muy bien organizados, pero la interrelación con otros puede ser un desastre. Muchas veces hay falta de coordinación ente tareas, lo que hace que se amontonen trabajos, falten piezas o sencillamente información sobre prioridades y necesidades de otras personas, áreas o departamentos.

Es necesario conseguir una sincronización y concordancia entre las partes (Senlle, op. cit.)

Información y comunicación

Informar es transmitir los conocimientos y datos que poseemos a otros.

La comunicación e información pueden ser horizontal (entre departamentos) o vertical, hacia los jefes superiores o hacia los subordinados.

Informar se refiere a los datos que se requieren para tomar una decisión o cumplir un objetivo: comunicación es el proceso por el cual se transmite la información.

Este concepto es básico para el mando y constituye una de sus tareas más frecuentes (Senlle, op. cit.)

Control

Controlar es inspeccionar, fiscalizar, comprobar, evaluar, que las tareas se realizan de acuerdo con lo establecido para que se alcancen los objetivos.



Controlar es una importante tarea directiva por la cual se valúan funciones y resultados de una manera dinámica.

Detectar desviaciones, analizar causas, determinar medidas correctivas, es parte del significado de controlar.

Detectar desviaciones, analizar causas, determinar medidas correctivas, es parte del significado de controlar (Senlle, 1997).

Al controlar es necesario comparar dos informaciones, una proveniente de los objetivos en la cual se definen los tiempos, límites y estándar prefijados, otra referida a lo que se está haciendo, como se está haciendo, y en qué límites temporales. Precisamente al contrastar estos dos grupos de información se está realizando el control, se está determinando la medida de la desviación del objetivo fijado. Al detectar las desviaciones pueden hacerse las correcciones adecuadas que aseguren que el objetivo será cumplido.

Si el control se hace al final del proceso solamente se puede dar un trabajo como bueno o malo, mientras que si los controles se hacen en momentos y puntos estratégicos permitirán prever fallos (Senlle, op. cit.)

Los métodos de control permitirán mejorar la calidad, alcanzar los objetivos y reducir los costes, es decir: mejorar eficacia y eficiencia.

Conducción del equipo humano

Es la manera de crear espíritu de colaboración que repercuta en los logros empresariales y en la satisfacción personal.

Al conducir un equipo humano, entran en juego tres importantes conceptos: Formación, Libertad, Responsabilidad, que deben ir encadenados en un proceso para la búsqueda del desarrollo personal y del desarrollo empresarial.

La dinámica del proceso es: primero, dar una formación, después, libertad para ejercer esa formación, y en tercer lugar, pedir responsabilidades pura y exclusivamente sobre el tema o especialidad en que se dió formación y libertad para experimentar (Senlle, op. cit.)

Hoy se busca la excelencia empresarial, estamos con la imperiosa necesidad de rebajar costos y aumentar la calidad como única salida a la problemática del mercado.

Una buena conducción del equipo humano debe comenzar por la formación técnica, evolucionar integrando a mandos y trabajadores en la preocupación por la calidad, la excelencia y, en especial por la supervivencia empresarial (Senlle, op. cit.)

Madrigal (2002), menciona algunas de las habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo son:



- Comunicar.- El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse que se entendió su mensaje.
- Organizar.- El líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y el nivel de cada puesto.
- Integrar.- Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa.
- Dirigir.- Se refiere a tomar decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
- Controlar.- El líder no es sólo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es necesario, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar actividades hacia los objetivos propuestos.
- Motivar.- Debe entender por qué actúa la gente y saber manejar con destreza las motivaciones que llevan a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que siga adelante.
- Delegar.- El líder que delega confía en sí mismo y en su gente. Sabe compartir la responsabilidad y el poder.
- Conciliar.- Se refiere a la capacidad de componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

Líder como constructor de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales (Casares y Siliceo, 1997).

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, significa eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas, todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja (Siliceo, 1998). Desde el punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos (Solum, Sobol, 1994).

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano señalan que la participación, la integración, la creatividad y el *empowerment*, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomar en cuenta los líderes del futuro.



- Construir una cultura organizacional significa además un esfuerzo que deberá cumplir las siguientes tareas y desafíos fundamentales por parte de los líderes (Soto, 2001):
- Crear una visión compartida con todo el personal y seguirla apasionadamente. Una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica de manera apropiada a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo.
- Definir la misión y el código de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes por parte de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de sus líderes, para crear el modelo necesario.
- Identificar, enriquecer y encauzar el capital intelectual y emocional de la empresa con base en resultados de alta calidad y competitividad.
- Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes de la organización en agentes de cambio, transformando y construyendo equipos y manejando conflictos.
- Dar a la educación, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
- Crear y mantener un proceso de mejora continua. Son tres las áreas en las que se trabajará para que las prácticas de la empresa, las percepciones, actitudes y conductas se den en un proceso de mejora continua: enfoque al personal, enfoque al cliente y enfoque a los procesos.
- Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones del personal. Este aspecto implica además de la claridad de sus metas, un principio de equidad interna, referido a la evaluación del desempeño, sistemas de compensación y políticas de reconocimiento.
- Fortalecer el trabajo en equipo, los procesos humanos y la cultura laboral, mejorando sistemáticamente el clima organizacional.
- Estar en contacto y diálogo personal y permanente con el personal de la organización.
- Promover un alto nivel de energía y orientación a resultados. Una organización es, ante todo, un grupo humano trabajando y orientando su inteligencia y voluntad hacia el logro eficaz y productivo de resultados. La capacidad de respuesta y de adaptación y el sentido de logro son signos de energía individual, grupal y organizacional.



Competitividad y competencia

Competitividad es un término que en los últimos años ha aparecido con mayor fuerza en el vocabulario administrativo y empresarial. En un primer nivel de ideas, la competitividad es una condición de supervivencia, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito el entorno y sus retos, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua (Soto, 2001).

En un segundo nivel de ideas, debemos distinguir entre competencia y competitividad. Competencia implica la lucha entre varios, se fundamenta en el binomio ganar- perder y puede ser además una lucha leal o desleal.

La competitividad, a diferencia de la competencia, significa una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, siendo los principales parámetros de medición la calidad, el servicio, el precio, el diseño y la capacidad y oportunidad de satisfacer nuevas necesidades de clientes y mercados.

En este sentido, la competitividad es una estrategia de supervivencia empresarial para el mediano y largo plazos. Se debe crear una cultura de la competitividad fundada más que en la comparación y la lucha con otros, en la confrontación con las propias debilidades de la organización, pensar seriamente en una autocrítica de las propias capacidades de crecimiento, adaptación, innovación y servicio (Soto, 2001).

En un tercer nivel de reflexión, se puede considerar a la competitividad como una estrategia y capacidad organizacional enmarcada en valores, con una cultura organizacional orientada al beneficio de su personal y de sus clientes y con una orientación al bien común social. En estricto rigor, la competitividad no implica una lucha desleal entre las partes, pues sus principales valores en el quehacer empresarial para el logro de la productividad, servicio y satisfacción del cliente, deben ser la veracidad, el compromiso, la honestidad, la lealtad, el beneficio del consumidor, de la sociedad y de la misma empresa. En todo entorno y cultura competitiva, el que debe salir ganando es el consumidor, es decir, la sociedad. Así, la competitividad resulta ser una manera de actuar, pensar y hacer dentro de una cultura organizacional en la que la misión, visión y valores de toda organización, sea en beneficio del bien común (Soto, op. cit.)

Desafíos

Las nuevas realidades macroeconómicas y tendencias de este mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere de organizaciones competitivas que puedan responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros (Soto, op. cit.)



Para poder adaptarnos y manejar con éxito en entorno cada vez más difícil y competitivo, los líderes deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante.

La administración de futuro señala que el único camino que les queda a las organizaciones de hoy y de mañana es la búsqueda de competitividad a partir de la lealtad y motivación de su personal, la lealtad y satisfacción de sus clientes, y la lealtad y mejores relaciones de la sociedad con proveedores, todo ello en la búsqueda permanente de la generación sistemática de calidad y servicio, reducción de costos, mejores precios y búsqueda creativa de oportunidades (Soto, 2001).

Los papeles y funciones de los líderes deben hacerse más flexibles. Ha pasado el tiempo en que el líder podía desempeñar un papel exclusivo o desarrollar una función concreta para conseguir un liderazgo con éxito. Los líderes han de adaptarse cada vez más a situaciones rápidamente cambiantes y aprender a ver sus cometidos como ajustes transitorios en el mejor de los casos (Halloran, 1982).

1.8 Liderazgo y poder

El concepto de Liderazgo está muy relacionado con el de poder, siendo éste uno de los medios por los que el líder influye en el comportamiento de sus seguidores.

El poder al ser la influencia potencial del líder sobre sus seguidores, es un recurso que puede o no emplearse y que le permite ganarse la obediencia o el compromiso de los demás, es decir, el líder no tiene que recurrir a él para influir en los demás, ya que con frecuencia es la percepción del poder en lugar de su uso real lo que influye en los seguidores. Todo comportamiento procede de una percepción y una interpretación de la verdad y la realidad, son las percepciones que los demás sostienen acerca del poder lo que le da a la gente la capacidad de influencia.

Una de las características del liderazgo es que el líder ejerce poder, y para ello existen dos fuentes de poder: el que se detenta por posición y el personal:

- **Poder por Posición;** éste proviene de la administración superior y se delega en forma descendente. Una persona que ocupa un puesto de mando medio posee una influencia potencial mayor que un empleado que no lo ocupa, así cuanto mayor es el nivel administrativo, mayor es el potencial de influir en otros (Lussier, 2005). Hay quien utiliza el poder para que otros hagan lo que la persona desea, lo que puede tener una connotación manipuladora; en una organización el poder debe verse en



un sentido positivo, sin ello no podrían alcanzarse los objetivos de la organización.

- **Poder Personal;** es el grado en que los seguidores respetan al líder y se sienten a gusto y comprometidos con él, así como el grado en que consideran que sus metas quedan satisfechas al cumplir con las del líder, es decir, es la medida en que las personas están dispuestas a seguir al líder, es entonces que el poder personal proviene de los seguidores y se dirige de forma ascendente en la organización. Esta fuente de poder no es inherente al líder. Los seguidores pueden limitar el desempeño, manifestarse, y perjudicar la reputación del líder. Un ejemplo de esto son los sindicatos que a menudo son el resultado de la insatisfacción de los seguidores con las acciones de la administración y el deseo de equilibrar el poder.

Relacionado con el tema de liderazgo y poder se encuentra Nicolás Maquiavelo (citado en Hersey, Blanchard, Dewey, 1998), quien en el siglo XVI a través de su obra "El Príncipe" presenta un punto de vista que permite debatir entre si es mejor sostener una relación basada en el amor (poder personal) o en el miedo (posición de poder). Maquiavelo sostenía que lo mejor es ser amado y temido; sin embargo si no es posible tener ambos, establecía que la relación basada sólo en el amor tiende a ser efímera, cuando no hay miedo a las represalias, en contraste la relación fundada en el miedo suele ser duradera, ya que el individuo tiene que estar listo a incurrir en una sanción antes de concluir la relación, concluyendo así que es mejor ser temido que amado.

Una de las tareas más difíciles de los líderes es disciplinar a quienes aprecian. En ocasiones se tiene que sacrificar una amistad de corto plazo a favor de un respeto inmediato si se pretende el crecimiento y el desarrollo de la gente con la que se trabaja. En cualquier caso Maquiavelo advertía que debe tenerse cuidado de que el miedo no se convierta en odio, ya que esto despierta comportamientos dirigidos a vengarse, socavar el poder y tratar de derrocar al líder.

El poder por posición y el personal son distintos e independientes, sin embargo forman un sistema de influencia recíproca, por lo general los seguidores están influidos por su percepción de la capacidad del líder para brindar recompensas, castigos y sanciones y su peso en los niveles superiores de la organización, así mismo, el grado al que los superiores están dispuestos a delegar poder por posición depende de la imagen que tengan del compromiso de los seguidores con el líder, por ello no es suficiente con tener sólo poder personal o por posición, ya que hay que trabajar para obtener ambos. En la actualidad, los líderes eficaces se basan menos en el poder por posición y más en el poder



personal (líder carismático) para influir en los demás, sin embargo están abiertos a la influencia de los seguidores que cuentan con poder personal.

1.8.1 Tipos de poder

Se han elaborado diversas taxonomías de las bases del poder. Sin embargo una de las propuestas más aceptadas es la realizada por J. R. P. French y B. Raven (1959, citado en Senlle, 1997) quienes han distinguido cinco tipos de poder: Coercitivo, Experto, Legítimo, Referente, y Recompensa.

Posteriormente en 1975; Raven en colaboración con W. Krusglanski, identificó la sexta base; el poder por Información. En 1980 Hersey y Marshall Goldsmith modificaron algunas definiciones de French, Raven y Krusglanski y postularon la séptima base: poder por Conexión.

A continuación se exponen las siete bases de poder anteriormente mencionadas:

Poder Coercitivo: la capacidad percibida de impartir sanciones, castigos o represalias por no trabajar.

Retomando los niveles de madurez, los seguidores en el nivel R1 necesitan lineamientos, ya que una conducta de demasiado apoyo hacia quien no está cumpliendo con su trabajo puede ser percibida como permisiva o como que se premia el desempeño insuficiente. Los seguidores deben saber que si no cumplen con sus funciones habrá consecuencias, como suspensiones, disminuciones salariales, o incluso despido. En ocasiones los líderes desgastan su poder coercitivo por no llevar las cosas adelante, tienen la capacidad de imponer sanciones, pero por cualquier razón no lo hacen, entonces si la gente piensa que recibe castigos, cualquiera que sea su rendimiento, la coerción tiene poco impacto.

Poder de Recompensar: la capacidad percibida de ofrecer cosas que la gente quisiera tener.

El poder de recompensa influye en las expectativas de desempeño y logro, el líder puede utilizar reforzadores positivos para influir en el comportamiento del seguidor, como elogios, reconocimientos, tareas especiales o actividades atractivas, aumentos de sueldo y ascensos. El poder del líder es fuerte o débil, según su capacidad de castigar y recompensar a los seguidores.

Los seguidores en nivel R2 son los que más se inclinan a probar un comportamiento nuevo si creen que será premiado un mejor rendimiento.



Poder Legítimo: la percepción de que es apropiado que el líder tome las decisiones por sus títulos, función o posición en la organización.

A los seguidores con un nivel R1 no les importa si el líder es su jefe o es el presidente de la organización, y los seguidores muy preparados se impresionan menos con los títulos o la posición que ocupe una persona. A menudo se puede influir en los seguidores con una preparación moderada (R2 y R3) cuando los seguidores alcanzan este tipo de preparación, el poder del líder ha quedado legitimado, es capaz entonces de hacerlos obedecer e influir en su comportamiento en virtud de su posición en la jerarquía de la organización.

Poder Referente: proviene principalmente de la amistad o del atractivo personal de la persona que detenta el poder.

Es para influir en gente capaz pero indispuerta (R3), es necesario un comportamiento de relaciones altas. El poder referente se basa en las características personales del líder, el que goza de este poder es querido y admirado por los demás, y es este aprecio e identificación con el líder lo que influye en los seguidores.

Poder Experto: la percepción de que el líder tiene educación, experiencia y destreza.

Los seguidores competentes y confiados (R4) requieren de poca dirección o comportamientos de apoyo, son capaces y están dispuestos a desempeñarse por sus propios medios. Entonces la base para influirlos es el poder experto, debido a que con estos seguidores, los líderes eficaces poseen la destreza, las habilidades y los conocimientos que consideran importantes.

Poder por Información: el acceso o la posesión percibida de información útil.

Los estilos que permiten influir con eficacia en los seguidores que se encuentran en los niveles superiores de preparación (R3 y R4) son los de participar y delegar.

El poder por información conlleva el acceso a información vital y al control sobre su distribución a los demás. Los líderes también dependen de los empleados para conseguir información, por lo que en ocasiones son los seguidores quienes pueden manipular la información que influirá en las decisiones de los líderes. La manipulación de la información es una cuestión ética.

Poder por Conexión: la asociación percibida del líder con personas u organizaciones influyentes.



Los seguidores en los niveles R1 y R2 quieren evitar sanciones y ganarse los favores que asocian con las conexiones poderosas. Si los seguidores saben que se lleva bien el líder con quienes son poderosos, estarán más dispuestos a hacer lo que les solicite. El que el líder tenga contactos puede darle poder, o al menos la sensación de tenerlo frente a los demás.

Los líderes no sólo tienen que evaluar su conducta para entender la forma en que realmente influyen en los demás, sino que también deben examinar su posición y su ejercicio del poder.

El poder está presente en la vida cotidiana, aquellos líderes que lo entienden y saben cómo ejercerlo son más eficaces que quienes no lo hacen. Para lograr influir en el comportamiento de los seguidores, el líder debe entender el impacto del poder en los diversos estilos de liderazgo. El hacer un uso adecuado del poder llevará al líder a mejorar su eficacia dentro de una organización, sin dejar de lado que es importante emplear la clase de poder adecuada, según la situación.

1.9 Los seguidores

Para que una organización pueda cumplir con sus objetivos se requiere no solo la adecuada dirección de un líder, sino además la participación de los seguidores, ya que son aquellos que aceptan o rechazan al líder. La relación de influencia entre el líder y seguidores es bidireccional. Conocer la historia, necesidades y cultura de un colectivo es el primer paso para ser admitido en él de modo no impositivo, dado que es difícil acertar al tratar de cambiar algo que ni siquiera se conoce.

De acuerdo con Kelley (1988) existen algunas cualidades que nos sirven como indicadores para identificar a un seguidor eficaz:

1. **Se administra bien a sí mismo.** Son capaces de pensar por sí mismos, de trabajar independientemente y sin una supervisión estrecha.
2. **Están comprometidos con un propósito externo a ellos.** Aquellos seguidores eficaces se encuentran comprometidos con algo que les causará satisfacción (una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una meta, etc).
3. **Crean su competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un máximo de impacto.** Los seguidores deben poseer o adquirir las habilidades que les serán útiles para sus organizaciones y mantener estándares más altos de desempeño que los que requiere su trabajo o su grupo de trabajo.



4. **Son valientes, honestos y dignos de confianza.** Se establecen como pensadores independientes y críticos en cuyo conocimiento y juicio puede confiarse. Mantienen estándares éticos altos, son capaces de aceptar y remediar sus errores.

Por otra parte, Hersey, Blanchard y Dewey (1998) establecen que los líderes deben evaluar la situación en la que se encuentren inmersos y para ello no menos importante considerar los estilos de sus seguidores, considerando al seguidor como un factor crucial en cualquier caso de liderazgo.

En cualquier situación los seguidores son vitales, no sólo porque son quienes aceptan o rechazan al líder, sino porque como grupo son los que en realidad deciden qué tanto poder personal tendrá, ya que si deciden no seguirlo, carecerá de importancia cualquier otro elemento de la situación.

Por su parte Tannenbaum y Schmidt (citado en Hersey, Blanchard, Dewey, 1998) establecen que el líder puede permitir mayor libertad a sus seguidores si se dan las siguientes condiciones:

- Si los seguidores tienen necesidades relativamente fuertes de independencia.
- Si están listos para asumir la responsabilidad por la toma de decisiones.
- Si han aprendido a esperar su participación en la toma de decisiones.
- Si tienen una tolerancia relativamente alta a la ambigüedad.
- Si están interesados en el problema y les parece importante.
- Si entienden y se identifican con las metas de la organización.
- Si tienen la experiencia y los conocimientos necesarios para enfrentar el problema.

Dadas estas condiciones el líder puede permitir más libertad a los seguidores, sin embargo es importante mencionar que el seguidor tiene su propio estilo y expectativas, lo ideal es que esto se adapte a la situación de la organización, al igual que el estilo del líder. Así, se hace evidente que para que una organización logre sus metas es básico identificar las características de aquellos elementos que la integran.

Según Fischer y Schratz (1993, citado en Palomo 2001), para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes:



- a) La individualidad del líder, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- b) Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- c) El contexto de la situación actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Ignorar cualquiera de estos aspectos llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo.

1.10 Globalización y liderazgo

La mayor parte de las organizaciones opera en entornos caracterizados por cambios continuos. La aparición de nuevas y más económicas tecnologías, la introducción de nuevos y mejores productos y servicios por parte de los competidores, e incluso la presencia de competidores extranjeros que ofrecen costos más bajos, aunado a los cambios demográficos representan diversos retos para la rentabilidad e incluso en muchas ocasiones para la supervivencia de muchas organizaciones. La proyección de la globalización surge principalmente de los acuerdos entre los países para llevar a cabo acciones comerciales, significando con ello una apertura de mercado en el área económica, social, cultural y política. Ante este panorama globalizado, el cambiar la forma en que los empleados piensan y funcionan en la organización puede ser un reto complejo para los líderes, que tienen que transformar la organización en sistemas flexibles, capaces de aprender continuamente y adaptarse cada vez más a las demandas laborales.

En la actualidad se están poniendo en cuestión casi todas las teorías clásicas del liderazgo ante los cambios tan vertiginosos que se están produciendo. Ahora hay que pensar en la naturaleza cambiante del trabajo, la inestabilidad y la impredecibilidad serán las principales constantes laborales. Se termina el planteamiento de que al trabajador le interesaba colaborar con la empresa para sacar adelante la producción porque ello era garantía de estabilidad y de futuro; ahora la motivación y el compromiso ya no están ligados al empleo del por vida sino a la superación profesional (Álvarez, 1998).

Las nuevas tecnologías y la conciencia de que el personal es el factor clave de la eficacia organizacional han influido poderosamente en el cambio del rol tradicional que desempeñaba antiguamente el líder acostumbrado a ejercer un poder fundamentado en el control de la información y en la estructura de la autoridad que provocaba sumisión.



El líder del futuro dirigirá organizaciones que aprenden, es decir, que estén en permanente escucha del cliente para integrar sus necesidades en los diseños de nuevos procesos de producción. El liderazgo en el futuro será una función no permanente que surgirá de forma compartida, no en propiedad de las personas designadas para desempeñar funciones formales sino de la **situación concreta que demande un tipo concreto de liderazgo** para sacar adelante un proyecto determinado. Los líderes futuros tendrán que dominar el trabajo en equipo, tendrán que comprender el modo de trabajar con otras personas de diferente cultura, raza y lengua, y siempre tendrán que delegar porque ninguna persona en el futuro tendrá la capacidad para dominar todas las fuentes divergentes de información para tomar decisiones acertadas. Además tendrán que estar en continuo aprendizaje, lo que muchas veces significará moverse en la dialéctica de aprender y desaprender para volver a aprender nuevas técnicas, procedimientos, hábitos, situaciones. Se deberá promover la colaboración, no la competencia. (Álvarez, 1998).

El liderazgo en los mercados globales requiere integrar a la empresa, considerando fenómenos como la competencia global, los mercados cambiantes, la transformación, la cultura, la gente, las capacidades organizacionales, así como habilitar la tecnología. El líder debe ir a la vanguardia y pensar globalmente, es decir, pensar en todos estos elementos para que una organización sea actualizada e integrada al mundo globalizado (Koestenbaum, 1999).

El modelo de **directivo transformacional** es considerado como el modelo del liderazgo del futuro que asumirá, con otras características muy distintas a las que estamos acostumbradas a ver, la transformación de las organizaciones. Será el líder de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan permanentemente, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y expectativas de los clientes y receptores activos del servicio mediante la mejora continua de sus procesos (Álvarez, op. cit.)

La elevación del nivel de conocimientos, aptitudes y formación del personal permitirá que las funciones hasta ahora propias de la dirección, como tomar decisiones, dar órdenes para que se cumplan y controlarlas, etc., recaigan en los mismos empleados que trabajan en equipos de trabajo con cierta autonomía. Seguirá siendo necesaria la figura del director, pero no como símbolo del poder institucional, sino como facilitador de recursos a nivel interno para que los trabajadores consigan los objetivos, para mantener cohesionada la empresa en función de la misión y como cabeza visible de la organización para armonizar la diversidad y relacionar la organización con otras organizaciones (Álvarez, op. cit.)



Por otra parte, la globalización económica y la apertura comercial que generan en el mundo presente una cada vez mayor competitividad, obligan a las empresas a una verdadera orientación y respuesta al cliente. Los conceptos de **calidad y servicio al cliente** son un binomio que se encuentra en la mayoría de los valores organizacionales y de la cultura de trabajo de las empresas modernas que han aceptado el reto de sobrevivir (Siliceo, 1997).

La calidad como filosofía de empresa se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral, es decir, una cultura de excelencia en la acción de todas las actividades de la empresa. Calidad en el producto, en el servicio, en las actitudes, en las relaciones humanas, en la responsabilidad social y, en síntesis, calidad como cultura organizacional, es el reto de las empresas del futuro.

El concepto último de los resultados de una empresa se conciben a la luz del término productividad y sin duda el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad es el liderazgo. La calidad y la productividad se logran a través de instrumentos, sistemas, procesos y una cultura de calidad, todo ello sustentado por los líderes.

En este sentido, las funciones actuales del líder son el ser un educador, un modelo de productividad, sostén de una cultura organizacional que cotidianamente promueva, refuerce y dé autoridad a los programas y actividades del trabajo en equipo, motivando al personal hacia la excelencia y la calidad en todos los quehaceres de la empresa.

Se crea el espíritu productivo del personal a través de modelos educativos que generen y mantengan una cultura organizacional que forme cotidianamente actitudes de compromiso, creatividad, lealtad y satisfacción en el trabajo, con base en los valores de la organización. Lo cual debe traducirse en logros y resultados que beneficien a todos los que intervienen en el proceso productivo (Siliceo, 1997).

El impacto de la globalización en las organizaciones implica enfrentar diversos desafíos y con ello un cambio, que por sí solo es difícil, y más todavía cuando existe resistencia al cambio, y falta flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones organizacionales (Koestenbaum, 1999).



Como hemos visto en éste capítulo, el liderazgo esta presente en las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, y es necesario que los psicólogos laborales puedan aportar conocimientos para el óptimo desarrollo tanto del subordinado, como del líder, lo que conlleva al crecimiento de la organización.

Lo anterior se relaciona con el concepto “Maquiavelismo”, ya que dentro de las relaciones interpersonales que surgen en una organización, varias son basadas en la manipulación, la cual es una táctica que consiste en imponer los intereses propios ante los demás, lo cual abordaremos en el siguiente capítulo.



Capítulo 2 MAQUIAVELISMO

Como pudimos ver en el capítulo anterior el liderazgo es una conducta presente en las organizaciones y ello involucra el poder, considerándolo como esa intención de dominar y en ocasiones ser dominado.

Algunos líderes con la intención de persuadir a los subordinados y obtener de ellos un beneficio propio, utilizan la manipulación, un comportamiento poco convencional, sin embargo, empleado actualmente por los trabajadores mexicanos.

Cualquier ser humano es capaz de manipular en mayor o menor grado. La diferencia radica en la creencia de que el mundo es manipulable (visión), el uso de estrategias de manipulación (tácticas) y la disposición a apegarse o no a comportamientos socialmente aceptados (inmoralismo).

A lo largo del presente capítulo abordaremos más ampliamente los antecedentes que dieron origen a la construcción del concepto “maquiavelismo” y el impacto que este tiene con diversas variables, como lo es el liderazgo.

2. Interacción social en las organizaciones

Los lugares de trabajo constituyen, esencialmente, escenarios sociales, es decir, contextos donde la mayor parte de lo que afecta a las personas tiene que ver con los comportamientos y las actitudes manifestadas por los otros: lo que hacen y dicen los compañeros de trabajo; la actitud que el jefe muestra hacia cada empleado; el trato mantenido con los usuarios, ciudadanos o clientes, etc. Las relaciones establecidas con otras personas al cabo de una jornada laboral no sólo constituyen el tejido social de todo entorno laboral, sino que también representan las principales fuentes de influencia sobre los comportamientos, los pensamientos y las emociones de las personas.

Las organizaciones y los contextos de trabajo cuentan, además de con su estructura organizacional- operativa (aquella que se refleja en el organigrama y en la distribución divisional y departamental), con una estructura social, fruto de las relaciones sociales formales e informales, establecidas entre sus miembros. Es cierto que la estructura organizacional influye sobre la estructura social, pero en ningún caso la determina, ya que las interacciones y las relaciones sociales poseen un amplio rango de espontaneidad e imposibilidad de predicción, lo que las hace tan ricas como complejas.



Al ser los lugares de trabajo escenarios sociales, se encuentran con un elevado número diario de acciones individuales, interacciones sociales y relaciones igualmente sociales con un significado construido a partir de dichas interacciones e influido también por los factores culturales, políticos y sociales del contexto organizacional más amplio en el que se insertan, y sobre el que influyen los individuos y las relaciones establecidas entre ellos. Estas relaciones pueden adoptar una gran variedad: relaciones de amistad, relaciones de poder, relaciones de influencia, relaciones hostiles, cooperativas, competitivas, etc., dejando claro que el denominado comportamiento laboral no puede ser explicado a partir exclusivamente de factores individuales, y que solo un enfoque psicosocial, que articula los niveles psicológico y sociológico- de acción e interacción, de persona y de contexto-, permite una comprensión de dicho comportamiento. Ningún individuo es una isla, sino que se encuentra inserto en una amplia red de interacciones y de relaciones que configuran su propio ser y sus acciones.

A pesar de que la temática grupal ha tenido en la psicología social suertes diferentes y un fuerte desarrollo, la riqueza de la vida grupal no excluye el tratamiento por parte de otras ciencias sociales. La comprensión de los procesos sociales subyacentes a la dimensión grupal es poco probable que sea completa sin las contribuciones sustantivas de la psicología social, la cual se ha ocupado de una variedad de procesos, que han abarcado desde los interpersonales hasta los de grupo, de las organizaciones y de la comunidad.

La psicología social es una de las ciencias sociales que surge a lo largo del siglo XIX, a partir de la psicología y de la sociología.

Los psicólogos sociales tienen como objeto fundamental de investigación el funcionamiento de la mente individual en sociedad. Según Turner (1994) "la psicología social adopta el supuesto según el cual existen procesos psicológicos (percibir, sentir, pensar, recordar, evaluar, 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. Es esta determinación mutua de mente y sociedad lo que estudian los psicólogos sociales" (p.6).

Por su parte, Moscovici (1985, citado en Crespo, 1995) considera que el objeto de la psicología social se centra en los fenómenos globales que resultan de la interdependencia de varios sujetos en su relación con un entorno común, físico o social.



2.1 Grupo Social

Entre las personas y las organizaciones en las que trabajan, se puede identificar unas estructuras o sistemas intermedios cuyo papel es esencial para comprender el funcionamiento social de los lugares de trabajo: los grupos.

El vocablo *grupo* proviene del italiano *gruppo* o *gruppo*, cuyo significado era, en un principio, “nudo” y “círculo”, para significar más tarde “reunión” o “conjunto”. Como señaló Lewin (1978, citado en Levine, 1984), el aspecto esencial de los grupos lo constituye su interdependencia y no la semejanza entre los miembros del grupo. Por su parte, Shaw (1981) definía al grupo como “dos o más personas que interactúan mutuamente de tal modo que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas” (p.25).

Para Schafers (1984) “un grupo social consta de un determinado número de miembros, quienes para alcanzar un objetivo común se inscriben durante un tiempo prolongado en un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento de solidaridad. Para alcanzar el objetivo del grupo y la estabilización de la identidad grupal es necesario un sistema de normas comunes y una distribución de tareas según una diferenciación de roles específica de cada grupo y de un líder para coordinar los recursos y roles” (p.26-27).

Los grupos tienen la facultad de formar y socializar a los individuos imprimiéndoles un modo de hacer y de pensar del mismo modo que los individuos tienen la facultad de construir los grupos, ya que éstos son productos de aquéllos.

2.1.2 Tipos de grupos

Son variadas las clasificaciones sobre tipos de grupos. Se podría seleccionar una serie de propiedades y definir “tipos” de grupos según presenten o no esas propiedades. Entre las propiedades más utilizadas se encuentran: tamaño del grupo, grado de interacción física entre los miembros, grado de intimidad, nivel de solidaridad, etc.

La psicología de los grupos no suele presentar una tipología de los grupos excesivamente amplia. Los tipos de grupos más notorios e importantes son: primarios y secundarios, formales e informales y los de pertenencia y de referencia.

La presencia de los grupos en los lugares de trabajo puede tener su origen bien en las características, necesidades o requerimientos de las tareas, de modo que los responsables del diseño y la organización crean grupos, unidades o



equipos que permiten a un conjunto de empleados ejecutar su trabajo, ó bien a partir de las interacciones repetidas a lo largo del tiempo por las mismas personas debido a cuestiones personales, amistosas o de interés, de manera que se forman grupos de amigos, grupos de presión, grupos políticos o sindicales, etc., ésta es precisamente la clasificación de la que generalmente se habla en los ambientes laborales: los grupos formales y los informales.

2.1.3 La estructura del grupo

Los procesos, la formación y desarrollo de los grupos implican la estructuración de grupo. Puede decirse que la estructura de un grupo es el modelo o patrón de relaciones interpersonales que le es propio. La estructura grupal tiene relación con elementos diferenciadores y con mecanismos integradores a la vez. Los elementos son personas y posiciones, mientras que los mecanismos integradores son la comunicación, la atracción, el estatus, el control y los roles. (Wilke, y Knippenberg, 1990).

La interacción social y las relaciones en el grupo están en un estado de permanente flujo de cambio. Pero ello no impide que haya aspectos del grupo que sean estables, que surjan de forma constante y que mantengan una cierta consistencia. Cualquier descripción de la vida grupal recurre a términos que hacen referencia a la posición y al ordenamiento de los miembros en el grupo, tras la que subyace una diferenciación más o menos estable y duradera que posibilita el mejor funcionamiento grupal. Para Cartwright y Zander (1971), las pautas de relaciones entre las partes diferenciadas del grupo recibe la denominación de estructura grupal. Sherif (1966, citado en Canto, 1994), define la estructura grupal como un conjunto de propiedades grupales que se generan en el transcurso de la interacción y de normas que regulan las relaciones recíprocas y las actividades relevantes. Para este autor, la estructura del grupo cumple una función estabilizadora del mismo, de sus relaciones y de sus metas comunes y hace referencia a las interrelaciones entre los miembros del grupo y las directrices de su comportamiento que le hacen funcionar de una manera ordenada y predecible. Más aún, las diferencias entre los individuos del grupo pueden dar lugar a conflictos, por lo que debe haber limitaciones o restricciones a sus conductas. Así pues, la estructura del grupo, al encarnarse en el patrón de relación entre los miembros del grupo, realiza un papel de regulación y control que sirve para evitar o moderar posibles tensiones y enfrentamientos.

Hay autores, como Biddle (1979, en Canto, op. cit.), propone los siguientes elementos estructurales del grupo:



A) Posición.- se refiere al lugar en un entramado de relaciones sociales, que aportaría información explícita o implícita de las funciones, normas, roles que están asociados a este puesto social. Para muchos psicólogos sociales, el grupo no sería más que un conjunto de posiciones organizadas con el fin de conseguir ciertas metas.

B) Estatus.- se ha de percibir como el significado, valoración o prestigio asociado a dicha posición. Explícita e implícitamente, el sistema de estatus establece quién tiene derecho a influir y quién la obligación de recibir y aceptar esa influencia. Las diferencias de estatus en un grupo se manifiestan de diversas formas. Por ejemplo, al analizar la conducta no verbal de las personas con más estatus en un grupo, Harper (1985, citado en Gil, 1999) encuentra que éstas tienden en mayor medida que las de menos estatus a adoptar una posición física erguida y firme, a establecer mayor contacto visual, a hablar con voz firme y sin titubeos y a ser físicamente más intrusivas. En el plano verbal, Skovretz (1988, en Gil, op. cit.) encuentra que las personas que detentan posiciones superiores en los grupos hablan más a menudo, recurren más frecuentemente a la crítica, utilizan más la orden como forma de comunicación, interrumpen con más frecuencia a otros y, a la vez, reciben más comunicaciones procedentes de otros.

C) Rol.- es el conjunto de conductas que el individuo realiza como ocupante de una posición. Zucher (1980, en Gil, op. cit.), en su estudio sobre los roles sociales los ha descrito como la *conducta que se espera de los individuos que ocupan categorías sociales particulares*. El rol hace referencia a un conjunto de derechos, obligaciones y conductas que están asociados a una posición perteneciente a un grupo social, en los grupos tiende a haber expectativas compartidas respecto al modo en que debería comportarse un miembro específico del grupo (Hare 1994). Existe evidencia favorable a la idea de que la diferenciación de roles mejora el funcionamiento del grupo, entendiendo por tal cosa una tendencia más o menos pronunciada a organizar la actividad, de tal manera que sus distintos aspectos sean realizados por distintas personas (Roger y Reid, 1982).

Así, por la propia dinámica de la interacción social que conduce a una diferenciación posicional, los individuos llevan a cabo un conjunto de comportamientos que tal posición establece, esto es, el rol, y por ello es valorado y adquiere un estatus específico por su posición. La diferenciación posicional tiende a ser jerárquica, en la que hay individuos con más poder y más influencia que otros, como el líder, que desarrolla unas redes de comunicación entre los mismos. Y todo ello se sustentaría por un conjunto de normas compartidas por los miembros del grupo, necesarias para garantizar que haya una cierta homogeneidad en el desempeño de los roles.



Las normas tienden a cumplirse no sólo por aceptación, sino además porque su infracción conlleva a algún grado de punición. Además, se aplican a veces a todos los miembros de un grupo y en otras ocasiones a posiciones específicas y, por tanto, a los correspondientes roles. Las normas compartidas hacen que los papeles se mantengan, aunque los actores varíen. Esa consistencia tiene la consecuencia de hacer la conducta predecible, esto es, facilitar la interacción, ya que ésta no exige ser improvisada a cada momento puesto que existen definiciones respecto a cómo debe ser nuestro comportamiento y el del otro. La existencia de normas reduce la incertidumbre, proporcionando orientación y guía a la conducta. Gracias a eso la vida de los grupos trasciende a las personas (Biddle, 1979, citado en Canto, 1994).

En cuanto a la asignación de estatus, Berger (1980) señala que en el momento en el que tiene lugar la reunión de los miembros del grupo comienza un proceso de formación de expectativas con respecto a la hipotética contribución de cada uno de ellos a las metas del grupo. Tales expectativas se basan en la observación de características personales como inteligencia, conocimiento y preparación para la realización de la tarea. Pero también cuentan otras que tienen una connotación más genérica, como la edad, el sexo y los atributos de clase social. El resultado de este proceso es la asignación de más estatus a las personas que presentan características más valoradas por el grupo. Ahora bien, las asignaciones iniciales de estatus pueden sufrir modificaciones posteriores, es decir, una reevaluación, basada en las contribuciones reales que se producen conforme el grupo va avanzando hacia la meta.

Las personas que poseen más estatus tienen más oportunidades de ejercer influencia, intentan de hecho ejercerla con más frecuencia, y son realmente más influyentes que las personas que poseen menos estatus. Además, el estatus influye decisivamente en la percepción interpersonal, de tal modo que, aun desplegando una conducta similar, las personas con más estatus tienden a ser evaluadas más favorablemente que las que poseen menos estatus. Por último, el estatus influye también en la propia evaluación, lo que se pone de manifiesto en el aparente más alto nivel de autoconcepto que poseen las personas de estatus superior en comparación con las que se sitúan por debajo de ellas (Sande, 1986).

Todo esto indica que el proceso de asignación de estatus en un grupo es complejo y, en la medida en que se basa en evaluaciones subjetivas, lo que reciben los individuos no siempre corresponde con exactitud con su capacidad empírica para contribuir a resolver los problemas del grupo o despejar el camino hacia sus metas.



En todo caso, como señala Forsyth (1990), la diferenciación de estatus, junto con la correspondiente distribución de roles, tiene consecuencias decisivas para los grupos humanos. Una de ellas es la presencia de diferentes grados de autoridad que poseen distintos miembros. Dichas diferencias se reflejan, a su vez, en diferencias de dominancia, prestigio y control. Por otra parte, el estatus no se deposita exclusivamente en la figura del líder: éste suele tener auxiliares con quienes comparte la responsabilidad del poder.

El estatus se encuentra jerarquizado, de tal modo que la presión que comportan las órdenes es tanto mayor conforme se asciende en la jerarquía. En tal sentido, las líneas de autoridad del grupo componen una pauta de forma piramidal, similar a la de los grupos organizados formalmente, como las organizaciones militares o las empresas.

2. 2 La relación de poder en los grupos

Como ya se mencionó, la diferenciación de posiciones en los grupos tiende a ser jerárquica, en la que hay individuos con más poder e influencia que otros según el estatus que se le asigne a cada uno.

El poder es un fenómeno inherente a la dinámica de cualquier organización, sea del tipo que sea.

El término poder puede tener muchos significados. El Diccionario de la Real Academia Española (2001) lo define como: “Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo. Tener más fuerza que alguien. Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Posesión actual o tenencia de algo” (p.125).

Weber 1969, citado en Torres, 1978), ofrece la siguiente definición sociológica de poder: “es la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (p.80).

Por su parte Miner (1988) lo define como “la capacidad de inducir a alguien a hacer algo que de otro modo no habría hecho” (p. 481), lo diferencia del concepto de influencia ya que considera que éste es un concepto más extenso, que se refiere a cualquier cosa que se haga por modificar el comportamiento, las actitudes, los valores, los sentimientos, etc., de otro. Influencia sería el ejercicio del poder que da por resultado una modificación en la probabilidad de que un individuo o grupo adopte al cambio conductual deseado.



Boulding (1993) menciona que en terreno individual el poder es la capacidad de conseguir lo que uno quiere, pero este logro de objetivos también puede ser colectivo, por ejemplo por parte de una familia o de una empresa entera; Hersey, Blanchard, y Dewey (1998) complementan agregando que el poder es el recurso que permite al líder ganarse la obediencia o el compromiso de los demás.

Para Díaz-Guerrero (1994), el poder es cualquier tipo de comportamiento mediante el cual hacemos que otros hagan lo que nosotros como individuos deseamos que se realice. Habla del poder como la habilidad de un individuo de influir en la conducta de otro, mientras que la autoridad es el derecho organizacional de un individuo para ejercer el poder.

Se puede observar de forma clara, en el análisis de las definiciones dadas, que el poder es un término social, ya que siempre se tiene poder en relación a otra persona o grupo de personas.

En todas las organizaciones, ya sean de carácter educativo, industrial, político, religioso o meramente asistencial, existen unas posiciones de dominancia: quienes planifican, diseñan, deciden y controlan, y otras posiciones subordinadas y relegadas a la mera ejecución: quienes ejecutan y llevan a cabo las tareas según el plan diseñado. Y esto ha sido así a lo largo de la historia, lo único que ha cambiado han sido las formas en que tales relaciones de poder se han hecho visibles. Como menciona Savater (1992), en las tribus primitivas quizá resultaba más sencillo designar a los que iban a mandar: al más fuerte se le nota que lo es. Si el grupo vive de cazar, por ejemplo, seguirá la dirección del que persiga mejor, no del más torpe. Y le seguirá mientras demuestre día tras día que es el cazador más digno de confianza. Lo mismo pasa en la guerra. De modo que la fuerza muscular, la capacidad de cazar o de buscar buenos asentamientos para el grupo y la experiencia que la edad, debieron ser los primeros criterios que establecieron el derecho a mandar y la posibilidad justificada de ser obedecido, al menos en grupos relativamente pequeños, de pocos miembros. Pero cuando los grupos se hicieron mayores en número y más diversos en ocupaciones, todo se hizo más complejo. Los candidatos a la jefatura fueron más numerosos, cada uno con sus partidarios, y las peleas por el poder amenazaban con destruir la armonía del grupo. Por otra parte, los problemas que tenía que resolver el jefe ya no eran sólo la caza y la guerra, sino también tomar decisiones complicadas: las tribus se asentaron en territorios fijos al dedicarse a la agricultura y nacieron disputas respecto a la distribución y propiedad de la tierra, las herencias familiares, las costumbres matrimoniales, la organización de obras públicas necesarias para todos, etc. El jefe mejor ya no era el que más guerras ganaba, sino el más capaz de lograr mantener una paz provechosa con los vecinos para poder comerciar con ellos. El comercio fue el primer sustituto de la guerra.



Las tribus más antiguas no conocieron un código legal como los que aparecen en el derecho actual. Las leyes o normas que regían los diversos aspectos de la existencia colectiva se apoyaban en la tradición, la leyenda, el mito, es decir, en la memoria del grupo cuyos administradores y depositarios eran los ancianos. La ley se basaba en lo que “siempre se había hecho” y para explicar por qué siempre se había hecho así se recurría a la leyenda de algún antepasado heroico, fundador del grupo, o a las órdenes de algún dios. En la actualidad estamos acostumbrados a que la verdad sea novedad, descubrimiento, hallazgo de última hora. Las sociedades primitivas creían todo lo contrario: que sólo podía uno fiarse de lo ya muy probado a lo largo de los años, de lo que habían establecido los seres del pasado, más sabios y semidivinos.

El más digno de mandar era el que provenía por línea directa de algún jefe mítico, hijo a su vez de algún héroe semidivino o de un dios. La familia, estirpe, se convirtieron en la base del poder de faraones, caciques, reyes, etc. De este modo se reducía el número de los posibles candidatos al trono y las luchas por el poder quedaban reducidas al interior de una o dos familias. La fuerza y el conocimiento que antes tenía que demostrar el candidato a jefe personalmente y día tras día, se convirtieron en atributos del cargo que se ocupaba: antes se era el jefe por ser el más sabio o el más fuerte y luego se fue el más sabio o el más fuerte porque se ocupaba el puesto de jefe.

Como el poder provenía de la antigüedad mítica y de los dioses, los sacerdotes se convirtieron en personajes importantes de la lucha política. Los sacerdotes eran los especialistas en el pasado y los portavoces de los dioses. El que quería llegar al mando tenía que llevarse bien con ellos y buscar su apoyo.

Cuando un grupo de personas crece resulta difícil mantener la igualdad entre los integrantes del grupo, generalmente se establecen jerarquías de poder para dar dirección y estructura a las funciones, por ejemplo en una empresa hay directivos, jefes de departamento, supervisores, encargados y obreros. Se trata de una relación dinámica que cambia conforme cambian las situaciones y las personas. En las estructuras organizacionales se observa este poder colectivo, las relaciones de poder entre más de dos personas.

En este sentido, Arias Galicia (1999) divide el poder en:

- Formal. Aquel que se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente y por lo cual se le denomina autoridad. Sería el poder presente en los grupos formales



- Informal. Surge espontáneamente por lo que no tiene una legitimidad reconocida, por lo cual está presente en los ya mencionados grupos informales.

2.2.1 Necesidad de poder

Si bien no hay un consenso a cerca del génesis de la necesidad de poder en el hombre, podemos tratar de definirla como una tendencia a buscar tener impacto, control o influencia sobre los demás y ser visto como un individuo poderoso (Winter,1973). Como podría esperarse, las personas con gran necesidad de poder tienen más probabilidades de pertenecer a organizaciones y ejercer cargos de elección que quienes tienen poca necesidad de poder.

También tienen buenas probabilidades de pertenecer a profesiones en las que puedan satisfacer sus necesidades de poder, como la administración de empresas o la enseñanza (Fiedler y Chemers, 1989).

En relación a la necesidad de poder, McClelland (1976) habla de tres tipos de gerentes en las organizaciones:

- Institucional: tienen un índice alto en motivación por el poder, bajo en necesidad de agrandar y alto en inhibiciones (acciones controladas socialmente); usan el poder institucional para estimular a sus empleados a que sean más productivos y comprometidos.
- Afiliativo: cuentan con una necesidad de agrandar mayor a la necesidad de poder.
- Personal: se caracterizan por una mayor necesidad de poder que de afiliación y un índice de inhibición bajo. Pueden crear un mayor sentido de responsabilidad en sus departamentos y un mayor espíritu de equipo ya que sus subordinados les son leales en forma personal pero no a la institución.

McClelland (op. cit.), sostiene que las personas con alta necesidad de poder están interesadas ante todo en usarlo para su propio beneficio y utilizan todas las tácticas a su alcance en el trabajo para lograr sus metas particulares. Por el contrario, quienes están socializados en valores más solidarios y altruistas, aunque tengan una alta necesidad de poder, y lo logren, lo utilizarán para ayudar a los demás.

En común con otros tipos de motivación, la necesidad de poder puede expresarse en formas bastantes diversas (Spangler y House, 1991, citado en Peñaloza 2004) La manera en que se manifiesta una necesidad particular refleja una combinación de las habilidades y los valores de las personas, así como las situaciones específicas en las que se encuentran.



2.2.2 Dimensiones del poder

Es cierto que el concepto de poder es complejo y difícil de precisar, si bien entre los científicos sociales existe un cierto consenso en torno a las dimensiones que de un modo claro constituyen el poder:

- a) **La distinción entre poder y autoridad.** Cuando hablamos de autoridad en las organizaciones nos estamos refiriendo al grado de poder asociado a un puesto, según el diseño formal de la organización. Por lo tanto implica un derecho u obligación oficial a procurar obediencia, mientras que el poder estará constituido por otras bases (individuales y departamentales), además de la relativa al puesto de trabajo, es decir, se define como la capacidad de influir sobre los demás para obtener algo. Así pues, mientras la autoridad exige legitimidad formal por parte de la organización, el ejercicio del poder no lo requiere, no necesita plegarse a la línea jerárquica, sino que puede adoptar estrategias diferentes. Por lo tanto, el concepto de autoridad tiene sentido aplicarlo en los modelos tradicionales de organización burocratizados, de estructuras piramidales; sin embargo, hablar de autoridad en las organizaciones actuales, cuya dinámica se caracteriza por la informalidad y cuyas estructuras son totalmente lábiles, sería un error. La interrelación psicológica queda subrayada, desde la perspectiva de la organización, a través del concepto de autoridad, ya que la decisión de un individuo al desear incluirse en una organización le exige aceptar el sistema de autoridad que rige en cada organización (Schein, 1972). Para Hersey, Blanchard y Dewey (1998), las bases del poder individuales se asocian con las habilidades personales y experiencias anteriores del sujeto que ejerce poder más que con el trabajo en sí mismo; por tanto, son inherentes al individuo: conocimientos, personalidad y apoyo de los demás. Por el contrario, las bases del poder departamentales emergen del trabajo mismo y no de las capacidades o habilidades del individuo, es decir, una persona débil al frente de un departamento fuerte y poderoso tendrá una gran influencia sobre los demás sólo mientras permanezca en ese puesto. Estas bases del poder, que están directamente relacionadas con lo que hace la unidad de trabajo, podríamos concretarlas, siguiendo a Hickson (1971), en las tres siguientes: la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre que afecta a la organización, la cualidad de ser insustituible o difícilmente reemplazable y la centralización del flujo del trabajo de la organización. Las bases de poder departamentales son tan dinámicas como las individuales, por lo que habrá de desarrollarlas y mantenerlas, pues de lo contrario, responsables de otros departamentos, pueden debilitarlas al tratar de ampliar el poder de sus propias unidades. Asimismo, hemos



de considerar que el poder de los diferentes departamentos varía de una organización a otra y puede modificarse con el tiempo.

- b) **El poder socializado frente al poder personalizado.** El primero va dirigido a ayudar a los demás y el segundo a ayudarse a sí mismo. Esta distinción explica la razón por la que el poder tiene para muchos una connotación negativa, al considerar que los directivos y muchas otras personas procuran el poder personalizado para lograr sus propios fines y no para ayudar a los demás.
- c) **Las cinco bases del poder clásicas.** Ya en el capítulo anterior se han descrito las cinco bases del poder que presentaron hace ya más de cuarenta años French y Raven (1959, en French y Raven, 1971) y aún hoy siguen vigentes al tratar de entender de qué maneras las personas se influyen: de compensación, coercitivo, legítimo, de conocimiento y el de referencia. Hay que recordar que Raven y Krusglansk (1975, French y Raven, op. cit.) y Hersey y Goldsmith (1980, French y Raven, op. cit.), agregaron dos más: por información y por conexión, también ya descritas. Si los gestores han de hacer un uso eficaz y ético de las diversas bases del poder, deben entender las diferencias entre la obediencia y la internalización y entre la participación en el poder y su distribución. En este sentido, el poder de recompensa, el coercitivo y el legítimo tienden a producir obediencia, mientras que el poder de conocimiento y el de referencia tienden a fomentar la internalización. Por otra parte, la diferencia existente entre participación y distribución o delegación es una cuestión de grado, pues la participación en el poder supone que el gestor y los empleados toman decisiones de forma conjunta, mientras que en la distribución o delegación del poder se otorga a los empleados autoridad para tomar decisiones. Para lograr mayor poder en las organizaciones es necesario utilizar bases del poder múltiples que permitan a la persona que lo ejercita disponer de un repertorio más amplio y potente de estrategias para influir de forma efectiva sobre los demás. Por tanto, el poder efectivo que se ejerza o la eficacia de la influencia que se tenga en una organización no va a depender pues, sólo del estilo que se desarrolle, sino también de las bases de poder de que se disponga y de que tales bases de poder sean coherentes con los niveles de madurez del individuo o del grupo sobre los que se quiera influir (Hersey, Blanchard y Dewey 1998)



2.2.3 Formas de expresar el poder en las organizaciones

El poder puede expresarse de múltiples formas en las organizaciones, sin embargo, las más usuales son, siguiendo la estructura jerárquica y funcional: ascendente, descendente y lateral.

El modo más clásico de ejercer el poder es el que se realiza de forma descendente. Hablamos de este tipo de poder cuando un superior trata de ejercer influencia sobre un subordinado. Por el contrario, el ejercicio del poder ascendente se refiere a los intentos de los subordinados por influir sobre sus superiores, a través de estrategias tales como congraciarse, ser persistente, presentar de un modo lógico las ideas o crear coaliciones. Por último, el poder lateral se ejercita cuando tratamos de influir sobre aquellas personas que no son superiores ni subordinados nuestros dentro de la cadena de mando (relaciones interdepartamentales, interunidades, intergrupos).

Como es obvio, la expresión o el ejercicio del poder está a menudo sustentado en el modelo conceptual del que partamos para comprender el comportamiento humano en las organizaciones. Así, desde el modelo racional-burocrático, la forma típica de ejercer el poder será la descendente, ya que se base en la autoridad formal incuestionable, ponderada con un liderazgo de talante humanista que amortigüe el impacto del poder descendente. Desde el modelo colectivista o de consenso, se asume que la distribución igualitaria de la autoridad es el modo más idóneo de dirigir una organización, adoptando las decisiones en asamblea y considerándose el poder ascendente como el más adecuado para lograr los objetivos de la organización. Por último, desde el modelo natural-político se considera que las organizaciones se componen de grupos con intereses distintos y con sus propios objetivos, por lo que no sólo se permiten, sino que son del todo necesarias las diferentes formas de expresión del poder, aunque con un mayor desarrollo del poder lateral, ya que se trata de influir en otras personas sobre las que se tiene un menor control formal (Canto, 1994).

Lo importante para comprender la dinámica del poder en las organizaciones es reconocer que en todas ellas el comportamiento político es una realidad, y esto implica aceptar el poder como algo natural y necesario para adoptar decisiones y lograr objetivos, con independencia del tipo de estructura existente en la organización.

2.3 Poder y políticas en las organizaciones.

Actualmente, la complejidad progresiva alcanzada por las organizaciones desde los sistemas cerrados a los sistemas abiertos, el fuerte grado de interdependencia tanto interno como externo al que están sometidas, el elevado nivel de incertidumbre en el que tienen que operar, el alto grado de especialización que exigen los nuevos sistemas tecnológicos y de información



introducidos hacen que, consecuentemente, el poder tenga que ser compartido y que las políticas hayan de desarrollarse en un clima participativo.

Los conceptos de “poder” y “políticas”, no obstante, están relacionados, pero son independientes. En primer lugar, el poder en el contexto de las organizaciones supone, cuando menos:

- a) La habilidad para dirigir o controlar los recursos humanos, informativos y materiales, a fin de conseguir una meta o unos resultados determinados.
- b) La habilidad de las personas o grupos para extraer por ellos mismos resultados valorados de un sistema en el que otras personas o grupos también los desean para sí.
- c) El resultado de la posición de un individuo en un tiempo y lugar, y de sus cualidades personales, identificando tres formas de poder: entendido como la capacidad de dominación explícita o implícita, como la capacidad de distribuir y compartir influencias y como la capacidad, por último, de resistir el poder de otros (Hollander, 1990).

Las políticas, sin embargo, se refieren al poder en acción, a las estrategias y tácticas utilizadas para conseguir el poder. Desde el punto de vista de los teóricos de las organizaciones, las políticas podrían definirse como aquellas actividades que se desarrollan en tales contextos para adquirir, incrementar y usar el poder y otros recursos, a fin de obtener los resultados pretendidos en una situación en la que existe incertidumbre o disensión sobre las alternativas a seguir. También puede ser definida como un proceso de influencia en el que el individuo o el grupo intenta conseguir ciertos beneficios, usando tácticas y estrategias que le hagan merecedor de ellas.

Más concretamente la conducta política en las organizaciones, usualmente se refiere a un conjunto especial de conductas que se ejecutan para conseguir poder u otro tipo de ventajas sobre los demás. La conducta política implica actividades relacionadas con la adquisición, desarrollo y uso del poder y se orienta hacia la protección o promoción de los intereses propios de los actores (Ferris y King, 1991).

2.4 Estrategias de influencia

2.4.1 Influencia social

La Influencia es uno de los conceptos más sobresalientes de la psicología social, y es a través de ella que los individuos se socializan, adquieren actitudes sociales y conductas propias de la sociedad a la que pertenecen.

De acuerdo con Moscovici, (1985, citado en Canto, 1994) en psicología social se ha entendido por influencia tanto la capacidad de un individuo de modificar el comportamiento de otro(s) sin recurrir a la fuerza, como el cambio de



comportamiento que se observa en un individuo cuando interactúa con otro u otros individuos o con el grupo en su totalidad.

La influencia social hace referencia a los procesos a través de los cuales las personas influyen de forma directa o indirecta sobre los pensamientos, sentimientos y conducta de los demás. Aunque habitualmente se piensa que la influencia social es el resultado de decisiones deliberadas que dan lugar a conductas instrumentales, en muchas ocasiones no es así, ya que tanto los sujetos que influyen como los que son influidos, y en ocasiones ambos, no son conscientes de la influencia producida o de sus efectos (Barón, 1992, citado en Gil, 1999).

Cuando se produce un proceso de influencia social se observa la presencia de un individuo o grupo que trata de convencer a otro(s) para lograr la aceptación de sus ideas o comportamientos. Kelman, (1972, en Canto, op. cit.) asume que la influencia social tiene lugar cuando una persona cambia su conducta (creencias, actitudes, y/o conducta manifiesta) como resultado de la inducción de alguna otra persona o grupo, esta inducción puede ser deliberada e intencional. El cambio resultante de la influencia social se observa al comprobar que la conducta del sujeto influido es diferente de la que hubiera sido de no haber ocurrido la inducción, el cambio resulta ser manifiesto o latente.

Las formas de influencia que tienen lugar en los grupos son muy variadas, lo mismo que los procesos que las explican. Faucheux y Moscovici (1967, citado en Moscovici, 1981) distinguieron 3 modalidades de influencia:

- a) **Normalización.** Se refiere a la influencia recíproca entre personas que carecen de un marco de referencia en relación a un estímulo, y no poseen un juicio previo sobre él. El ejemplo más representativo lo constituyen los estudios realizados por Sherif (1935, en Gil, 1999) sobre el fenómeno autocinético. El principal resultado de estas investigaciones consiste en mostrar cómo ante situaciones nuevas, inestructuradas o ante estímulos ambiguos, surgen en los grupos (cuando los miembros intercambian sus experiencias) y a través de procesos de convergencia (promedio de las opiniones personales) patrones de respuesta colectivos (normas sociales) que aportan un conocimiento coherente y estable de la situación. El marco de referencia compartido y resultante de la interacción social se interpreta como la emergencia de una norma social interiorizada y constituye un punto inicial de la formación de un grupo psicológico.



b) **Conformidad.** La conformidad se relaciona con el cambio de conducta u opinión de las personas que discrepan de las normas del grupo, como resultado de la presión social explícita o implícita (real o imaginaria) de los miembros del mismo (Myers, 1991). Los resultados que había obtenido Sherif podían entenderse y justificarse debido al carácter ambiguo de la tarea. Por tanto, es de esperar, razonaba Asch (1956, citado en Gil, 1999), que si se enfrenta a los sujetos con una tarea concreta que pudieran abordar desde una posición definida y clara, entonces es probable que cada cual mantenga sus juicios, permaneciendo independiente respecto al grupo. Para ello, Asch realizó un conjunto de experimentos relacionados con tareas de discriminación visual. Los resultados obtenidos lo sorprendieron: pesar de que la tarea era muy sencilla se produjo conformidad, de forma que los sujetos experimentales dieron respuestas incorrectas en una tercera parte de los ensayos, lo que no ocurría prácticamente nunca si los sujetos realizaban la tarea en solitario y, por tanto, sin conocer las opiniones de los demás. Este resultado se ha repetido de forma consistente en diferentes investigaciones. La conformidad, por tanto, se produce cuando la presión percibida o real de los demás hace que las personas actúen de una forma diferente a como lo hubieran hecho si estuvieran solas o sin esa presión. Puede hablarse de **conformidad por comisión** (actuar en la línea en que presiona el grupo), y **por omisión** (no actuar de una forma determinada debido a que el grupo no lo aprueba). Festinger (1954, citado en Gil, op. cit.), en su Teoría de los procesos de comparación social, resalta el deseo de las personas a estar en lo cierto buscando criterios que validen sus opiniones y conductas. Ante la ausencia de criterios objetivos, la comparación se realiza con los demás, y la aceptación del criterio de verdad que éstos representan hace que las personas se conformen. La conformidad se relaciona habitualmente con procesos que tienen consecuencias negativas (conductas uniformes, renuncia de valores personales, etc.). Sin embargo, la conformidad cumple importantes funciones, como garantizar una regularidad en las relaciones sociales, que resulta necesaria para predecir y anticipar comportamientos futuros del grupo y de los demás, y proporcionar medios de control que permitan anteponer intereses colectivos a los individuales.

C) Innovación. La influencia social se puede considerar no sólo como un instrumento de control, uniformización, o adaptación de unos pocos a las pautas marcadas por la mayoría, sino también como un instrumento de cambio social o innovación. Así, los individuos o subgrupos pueden no ser exclusivamente objeto de influencia, sino también fuentes potenciales de la misma. En consecuencia, podría definirse la innovación como un proceso de influencia social que generalmente tiene



por fuente una minoría cuyo objetivo es intentar introducir o desarrollar nuevas ideas, modos de pensamiento o comportamiento, o bien modificar ideas ya establecidas, actitudes tradicionales, antiguos modos de pensamiento o conducta
(Doms y Moscovici, 1984).

2.4.2 Obediencia

La obediencia no ha sido considerada dentro de la clasificación de Faucheux y Moscovici, sin embargo es un proceso de influencia producido por la presión social de la autoridad, y ha aparecido constantemente ligada a la conformidad, ya que ésta se produce por la presión social de las mayorías, siendo consideradas ambas modalidades de influencia como formas externas de control social.

La obediencia tiene lugar cuando un individuo modifica su conducta a fin de someterse a las órdenes directas de una autoridad legítima. Si bien la influencia y la conformidad suponen formas de influencia social, se diferencian en diversos aspectos críticos. Frente a la conformidad, la obediencia implica que la fuente de influencia, con respecto a los destinatarios de la misma, posee un estatus superior, ejerce una presión explícita (ordenando realizar conductas que los sujetos no harían por sí mismos) y controla constantemente el cumplimiento de las órdenes (sancionando la resistencia) (Levine, 1984).

A lo largo de nuestras vidas tenemos contacto con numerosas figuras de autoridad: en el ámbito familiar (los padres), en el educativo (los profesores y tutores), en el laboral (los jefes), en el ámbito sanitario (los profesionales de la salud), etc. Todos ellos, en mayor o menor medida, y apoyándose en recursos de poder diversos, consiguen nuestra obediencia.

La fuerza física y la sabiduría, los conocimientos ganados a base de experiencia, constituyen dos argumentos primitivos pero eficaces que hacen rentable la obediencia. Las primeras formas de autoridad social debieron parecerse mucho a la autoridad familiar, pues los padres son los primeros “jefes” a los que todos los humanos hemos de obedecer. El ser humano adulto identificará la fuerza y la sabiduría como los fundamentales motivos para prestar obediencia a quienes se ofrezcan al grupo como una especie de “padres” de la colectividad (Savater, 1992).

Milgram (1974, citado en Moscovici, 1981), para explicar por qué los sujetos obedecen diferencia 2 estados psicológicos:



- a) El estado de autonomía: en éste el individuo se siente responsable de sus actos y utiliza su propia conciencia como guía de comportamiento que se supone correcto y adecuado.
- b) El estudio agente: cuando la persona considera que forma parte de una estructura jerárquica, y sostiene que las autoridades son las responsables de sus actos y utiliza las órdenes de las autoridades como guía de acción correcta.

Por último, es importante señalar que la influencia es un proceso recíproco que implica relaciones simétricas entre las mayorías y las minorías. Moscovici (1981, p.95), lo expresó así:

“Cuando hay influencia cada individuo y subgrupo independientemente de su status, actúan sobre los otros que al mismo tiempo lo hacen sobre ellos. Así una mayoría que intenta imponer sus normas y su punto de vista a una minoría sufre la mismo tiempo la presión que ejerce esta minoría para hacerse comprender y para hacer aceptar sus normas y su punto de vista”

2.5 Tácticas de poder

Las estrategias empleadas para usar, adquirir y/o incrementar el poder varían de acuerdo las condiciones sociales, políticas, económicas y el momento histórico que se vive. Mendieta (1976), menciona algunas:

1. La táctica de las concesiones. Se emplea para obtener y mantener la adhesión de personas influyentes en determinados sectores sociales.
2. La táctica de los honores. Halagar la vanidad y el orgullo mediante el otorgamiento frecuente de condecoraciones y de ascensos.
3. La táctica de la publicidad y de la propaganda. Quien ejerce el poder emplea todos los medios de publicidad para ponerse en relación psíquica, difundiendo noticias sobre los proyectos, actividades y logros de su gobierno, con frecuencia exageradas o que cuando menos están lejos de corresponder a la realidad.
4. La táctica del dominio sobre la información. Los poseedores del poder permiten, dentro de ciertos límites, la libertad de expresión, pero mantienen riguroso control de la información a fin de evitar que los use la oposición en su contra.
5. La táctica de los símbolos. Los símbolos son las representaciones concretas que sirven para designar una realidad abstracta, para que tengan valor de comunicación, es indispensable que sean socialmente admitidos por todos.



6. La táctica de las ceremonias. La ceremonia es un acto colectivo muy antiguo, están destinadas a consagrar o bien a autorizar religiosamente actos que tienen un cierto carácter profano que interesan a la vida cívica de los pueblos. Las ceremonias y los actos públicos, en general, son empleados por quien ejerce el poder para cultivar una popularidad que lo justifique.
7. La táctica del soborno. Es para resolver conflictos o situaciones críticas, para ganarse fuerzas contrarias propiciando traiciones.
8. La táctica del espionaje. El poseedor del poder se encuentra frente al pueblo que gobierna, con una diversidad de sectores sociales y de grupos entre los que aquellos de carácter político o partidos, representan para la seguridad de su régimen y para su seguridad personal, un riesgo constante. La táctica del espionaje interno para tratar de descubrir, a tiempo, las actividades, los proyectos, las estrategias y las tácticas de sus contrarios a fin de nulificar, en el momento oportuno, cuanto pueda serle adverso.
9. Pan y circo. Mantener al pueblo en aceptables condiciones económicas o en los límites del hambre y constantemente divertido en cosas que hacen llevadera la existencia por miserable que sea, para alejar su atención de la cosa pública, de las críticas y de las oposiciones de grupos disidentes, es una táctica empleada en todas partes del mundo desde hace mucho tiempo.
10. La táctica del cultivo de la personalidad. Quien asciende al poder se ve objeto, inmediatamente, de una serie de cuidados y de atenciones personales que le dan pulcritud y prestancia o la acrecientan.
11. La táctica de la violencia. Cuando a pesar de todas las estrategias y las tácticas, el descontento de las masas y la oposición de grupos y partidos empieza a ser una amenaza para quien ejerce el poder, entonces desarrolla la táctica de la violencia que va desde las represiones brutales de la policía y del ejército para disolver manifestaciones de protesta, la privación de la libertad de líderes y agitadores, hasta las sanciones económicas: supresión de subsidios, elevación de impuestos, etc., contra quienes apoyan a los opositores.

De acuerdo con Secord y Backman (1979, citado en Uribe-Prado 2001a.) existen personas que ejercen el poder como parte de una estrategia. Durante los años sesenta se hicieron varias investigaciones clásicas que llevaron a considerar a las estrategias de manipulación como un campo de estudio fértil para la psicología, algunas de ellas son las siguientes:

- a) **Invocación de normas:** es la estrategia utilizada por una persona para obligar a otras a comportarse y someterse en una identidad o rol que requiere de un comportamiento que beneficie al manipulador.



Es cuando un trabajador pide a su superior que se comporte como jefe o cuando un limosnero le pide al otro que se comporte altruistamente.

b) **Manejo de la deuda:** en cuanto alguien no tiene los medios para retornar los favores que ha recibido de aquel quien maneja los recursos de que depende, debe entonces pagar en estima y en futuros conformismos.

c) **Amenazas y promesas:** se refiere a cuando las personas se ven movidas a actuar según la creencia de qué tan cierta es la amenaza o el castigo.

d) **Procesos de negociación:** los procesos de negociación para obtener ventaja han sido estudiados principalmente a nivel de laboratorio utilizando juegos de estrategia y negociaciones que simulan la realidad, se consideran tanto la negociación, la cooperación y la competencia principalmente.

Las tácticas de influencia y uso de poder siempre estarán determinadas por diversos factores situacionales y de contingencia que condicionan su aplicación potencial en un momento dado (Dubrin, 1978). Destacan los siguientes:

- a) El marco institucional, que provee a los sujetos de distintas bases de poder.
- b) El estatus de la persona que quiere influir y de la persona objeto de la influencia.
- c) El propósito o razón para conseguir influencia, pues dependiendo de que las metas personales que se persigan sean congruentes o no con las de la organización, estaremos adoptando un tipo de táctica legítima o ilegítima.

Kipnis, Schmidt, Wilkinson (1980, en Myers, 1991), en un estudio que realizaron con amplias muestras en que estaban representados los distintos niveles organizacionales, pudieron identificar ocho tipos de tácticas de influencia habituales en su dinámica cotidiana. Los individuos conseguían o incrementaban su poder, independientemente del nivel jerárquico en que se encontraran, siendo asertivos en sus demandas, congraciándose con los demás, apelando a la racionalidad, imponiendo sanciones, intercambiando favores, prestando apoyo a los demás desde posiciones altas, bloqueando cursos de acción y estableciendo coaliciones.

Las estrategias de poder están vinculadas a las bases de poder, pues si no se cuenta con la base de poder necesaria no se podrá emplear la estrategia de forma eficaz, por ejemplo, si fallan los conocimientos (bases de poder individual), difícilmente podremos hacer un buen uso de la información para convencer a los demás del acierto de nuestros propósitos (estrategia).



2.6 Manipulación

Uribe-Prado (2001a.) menciona que la estrategia de manipulación es un comportamiento que permite conocer las relaciones del poder. Todos en las organizaciones manipulan o son manipulados en mayor o menor grado. Así, para Boulding (1993) uno de los factores que determinan la estructura del poder es el potencial para manipular, es decir, alguna forma de dominio en las relaciones entre dos o más personas.

Christie y Geis (1970) identificaron cuatro características que definen a una persona manipuladora:

- Una relativa pérdida de afecto en las relaciones interpersonales.
- Un bajo compromiso ideológico.
- Una distorsión relativa de la realidad sin llevar a la psicopatología.
- Una relativa pérdida de la moral convencional.

Dawkins y Krebs (1978, en Boulding, 1993) clasifican la manipulación como un estado natural de selección que beneficia a individuos que manipulan el comportamiento de otros.

Con referencia a las estrategias de poder y la manipulación, Uribe-Prado (2001a) nos recuerda que es importante reconocer que hay personas que ejercen el poder como parte de un plan de vida, manipulan a los demás como resultado de una filosofía de su existencia y es esta concepción de la estrategia manipuladora la que llevó a Christie y Geis (op. cit.) a considerar a Nicolás Maquiavelo (1469-1527) como el descubridor del maquiavelismo, ya que en sus textos abordó estos temas (el engaño, los intereses ocultos, la relación manipulador-manipulado) de manera explícita. Es por eso que en psicología, cuando se habla de manipulación se hace referencia al maquiavelismo.

De acuerdo con el maquiavelismo el uso del bien y del mal se lleva a cabo según convenga, todo por el bien de un Estado o de una organización. En este sentido Uribe-Prado (op. cit.) menciona que en una organización quien utiliza esta forma de coexistir con los demás tradicionalmente se le llama manipulador, sobre todo si lo hace con sus subordinados, parientes o amigos, pero si lo hace con el enemigo le llaman héroe o patrón. Esto nos habla de que a pesar de que en general la manipulación es socialmente vista como algo negativo, este calificativo depende de las circunstancias en las que se lleve a cabo esta conducta.



Resulta pues importante conocer un poco a cerca de la vida y el contexto histórico en que vivió el personaje creador del maquiavelismo para una mejor comprensión del tema.

2.7 Niccoló Machiavelli (Florencia 1469- íd. 1527)

Nacido en Florencia el 3 de mayo de 1469, Maquiavelo comenzó trabajando como funcionario y empezó a destacar cuando se proclamó la república en Florencia en 1498. Fue secretario de la segunda cancillería encargada de los Asuntos Exteriores y Guerra de la república. Realizó importantes misiones diplomáticas ante el rey francés (1504, 1510-1511), la Santa Sede (1506) y el emperador (1507-1508).

En el transcurso de sus misiones diplomáticas dentro de Italia, conoció a muchos gobernantes italianos, y tuvo ocasión de estudiar sus tácticas políticas, en especial las del eclesiástico y militar César Borgia, que en aquella época trataba de extender sus posesiones en Italia central. Entre 1503 y 1506 Maquiavelo reorganizó las defensas militares de la república de Florencia. Aunque los ejércitos mercenarios eran habituales en aquella época, él prefirió contar con el reclutamiento de tropas del lugar para asegurarse una defensa permanente y patriótica. En 1512, cuando los Médicis, una familia florentina, recuperó el poder en Florencia y la república se desintegró, Maquiavelo fue privado de su cargo y encarcelado durante un tiempo por presunta conspiración. Después de su liberación, se retiró a sus propiedades cercanas a Florencia, donde escribió sus obras más importantes.

César Borgia fue el prototipo de gobernante descrito por Maquiavelo en su obra *El Príncipe*. Borgia, conocido por la crueldad y perfidia de las intrigas que tramaba contra sus rivales políticos, intentó fundar su propio principado en Italia y fue temido en todo el país.

Durante toda su carrera, Maquiavelo trató de crear un estado capaz de rechazar ataques extranjeros y afianzar su soberanía. Sus escritos tratan sobre los principios en los que se basa un estado de este tipo y los medios para reforzarlos y mantenerlos. En su obra más famosa, *El príncipe* (escrita en 1513 y publicada en 1532), describe el método por el cual un gobernante puede adquirir y mantener el poder político. Este estudio, que con frecuencia ha sido considerado una defensa del despotismo y la tiranía de dirigentes, está basado en la creencia de Maquiavelo de que un gobernante no está atado por las normas éticas: "¿Es mejor ser amado que temido, o al revés? La respuesta es que sería deseable ser ambas cosas, pero como es difícil que las dos se den al mismo tiempo, es mucho más seguro para un príncipe ser temido que ser amado, en caso de tener que renunciar a una de las dos".



Desde su punto de vista, el gobernante debería preocuparse solamente del poder, y sólo debería rodearse de aquellos que le garantizaran el éxito en sus actuaciones políticas. Maquiavelo creía que estos gobernantes podían ser descubiertos mediante la deducción, a partir de las prácticas políticas de la época, así como de épocas anteriores.

A lo largo de sus 26 capítulos, Maquiavelo propuso las condiciones que habían de caracterizar a un príncipe, entendida esta figura como la cabeza o jefe del Estado. Pese a que en el fondo es un escrito acerca del Estado mismo (Maquiavelo llegó a pensar en titularlo *El principado*), las tesis que en él desarrollaría el escritor italiano hicieron que finalmente prevaleciera la identificación de los conceptos Estado y príncipe, en tanto que, de existir entre ambos alguna relación de subordinación, ésta favorecería al alto dignatario antes que a la entidad política.

Ésa es la principal idea postulada en la obra: debe ser el príncipe quien, con su actuación, modele la esencia de su principado.

La formulación de Maquiavelo de los principios históricos inherentes en el gobierno romano puede encontrarse en su ***Discurso sobre la primera década de Tito Livio*** (1531), un comentario sobre la obra *Ab urbe condita libri* (también conocida como *Décadas*) del historiador romano Tito Livio. En este estudio, Maquiavelo parte de los conceptos teocráticos medievales de la historia, atribuyendo hechos históricos a las necesidades de la naturaleza humana y a los caprichos de la fortuna. Entre sus otras obras destacan: ***Sobre el arte de la guerra*** (1521), que describe las ventajas de las tropas reclutadas frente a las mercenarias. ***Las Historias florentinas*** (1525) interpreta las crónicas de la ciudad, en términos de causalidad histórica. Maquiavelo fue también el autor de la biografía ***Vida de Castruccio Castracani*** (1520), de una serie de poemas, y de varias obras de teatro, entre las cuales destaca ***La mandrágora*** (1524), una sátira mordaz y obscena sobre la corrupción de la sociedad italiana de su tiempo. Muchos de sus escritos anticiparon el aumento de los estados de marcado carácter nacionalista.

El maquiavelismo, como término, ha sido utilizado para describir los principios del poder político, a partir de la máxima 'el fin justifica los medios'.

A pesar de sus intentos por ganarse el favor de los Médicis, nunca volvió a ocupar un cargo destacado en el gobierno. Cuando la república volvió a ser temporalmente restablecida en 1527, muchos republicanos sospecharon de sus tendencias en favor de los Médicis. Murió en Florencia, el 21 de junio de ese mismo año.



2.8 Definición de Maquiavelismo

Para Vleeming (1979) el maquiavelismo denota una dimensión de la personalidad en que la gente puede ser clasificada en términos de una forma más o menos manipuladora en diferentes situaciones interpersonales.

Wilson, Near y Miller (1996, en Uribe Prado, 2001b) definen al maquiavelismo como una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de otros. Cualquiera es capaz de manipular a otros en diferentes grados.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) definen maquiavelismo como un estilo personal de conducta frente a los demás, caracterizado por el uso de la astucia y el engaño y el oportunismo en las relaciones interpersonales, un punto de vista cínico de la naturaleza de las otras personas y la falta de preocupación respecto a la moral convencional.

Robbins (1987), indica que el que tiene como característica el maquiavelismo, es pragmático, mantiene la distancia emocional y está convencido de que el fin justifica los medios. De acuerdo con este autor, el maquiavelismo se requiere estudiar por dos razones: primera, nunca se eliminará y segunda, se puede mediar y hasta pronosticar para beneficio de los trabajadores y de las organizaciones.

Byrne y Whiten (1988, en Martínez, Navarrete y Pacheco, 2006) proponen, desde el punto de vista de la biología evolutiva, un tipo de inteligencia maquiavélica la cual es parte importante de la adaptación para las relaciones sociales y que favorece una evolución en el mundo social. Considerar al maquiavelismo como inteligencia es una definición no convencional de la inteligencia, pero ayuda a comprender algunos comportamientos de competencia y éxito con otras formas de inteligencia social.

Para la presente investigación se definirá maquiavelismo como:

“Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional”
(Uribe-Prado,2001a).



2.9 Medición de maquiavelismo

Como ya se mencionó, Christie y Geis (1970) fueron los primeros psicólogos que decidieron estudiar el concepto de maquiavelismo. Desarrollaron un instrumento de 20 reactivos en formato tipo likert, el Mach V, derivado de un profundo análisis de los escritos de Maquiavelo. Los reactivos incluyen tres subescalas:

- **Moralidad (Morality).** Comportamientos que pueden ser clasificados en algún grado de “malos” frente a los convencionalismos sociales, por ejemplo el engañar.
- **Visión (Views).** Para que una persona sea manipuladora debe primero creer que este mundo se rige por manipuladores y manipulados.
- **Tácticas (Tactics).** Acciones planeadas para afrontar situaciones específicas para obtener beneficios también planeados a costa de los demás.

En su uso para niños la escala empleada fue Kiddie Mach -tipo likert-, de la cual existen dos versiones, una desarrollada por Nachamie (1969, en Christie y Geis, 1970) de 20 reactivos y otra por Braginski (1966, en Christie y Geis, 1970) de 16 reactivos, cuyas respuestas son de tipo falso y verdadero.

Cabe mencionar que como parte de la investigación de Uribe- Prado (2001a), se llegó a la conclusión de que el factor moralidad no es apropiado ya que en realidad lo que se mide es lo contrario a una moral convencional. Dicha investigación tuvo como objetivo la conceptualización y medición del constructo de maquiavelismo organizacional, así como conocer su relación con otras variables (locus de control, compromiso organizacional y sociodemográficas). El resultado de esta investigación fue la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ), instrumento de 37 reactivos que mide los factores de tácticas, inmoralidad y visión. La importancia de los resultados de esta investigación radica en que se logró la conceptualización del constructo de maquiavelismo, se logró su medición y se proporcionó el primer perfil de maquiavelismo en trabajadores mexicanos.

En concreto Christie y Geis fueron quienes marcaron la pauta para estudiar el concepto que denominaron “maquiavelismo” a través de sus instrumentos MACH IV y V, y estas investigaciones han sido el eje de la construcción de nuevas investigaciones, las cuales abordaremos a continuación.



2.10 Estudios sobre maquiavelismo

Christie y Geis (1970) reunieron cerca de 38 estudios sobre maquiavelismo del periodo de 1959 a 1969. Concluyeron que los sujetos altos en maquiavelismo manipulan más, ganan más, son persuadidos menos y logran persuadir a otros más que los que tienen un nivel menor de maquiavelismo.

Desde las investigaciones pioneras de estos dos autores a la fecha se ha llevado a cabo investigación relacionada con maquiavelismo en el ámbito de la psicología social, psicología organizacional e incluso biología evolutiva. Algunos autores se han interesado en hipótesis relacionadas con el valor de adaptación de las conductas de manipulación como un factor de supervivencia de las especies en términos evolutivos (Byrne y Whiten, 1988; De Waal, 1986, citado en Uribe-Prado, 2001a).

Muchas de las investigaciones que se han llevado a cabo abordando el tema de maquiavelismo han tomado como base el instrumento de Christie y Geis (1970), ejemplo de ello son las que a continuación se mencionan.

Se han realizado diversas investigaciones en las que se ha detectado la relación o no relación entre maquiavelismo y **sexo**, edad u orden de nacimiento. En algunas de ellas se ha encontrado que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres (Galli y Nigro, 1983; Gupta, 1987a; Christoffersen y Stamp, 1995; Uribe-Prado, 2001a), en otros la relación fue opuesta (Gable y Topol, 1987; Hunt y Chonko, 1984 y Burnett, Hunt y Chonko, 1986) y en otros no se encontraron diferencias (Okanes y Murray, 1980).

Aragón (2003) indica que no existen diferencias significativas entre los sexos en la población mexicana.

Esta contrariedad en investigaciones puede deberse al factor cultural.

En cuanto a la relación entre maquiavelismo y **edad**, los resultados han sido más consistentes. Mudrack (1989), realizó una investigación con 252 sujetos de entre 17 y 66 años de edad, encontrado que el maquiavelismo declina con la edad. Moore, Ward y Katz (1998) encontraron que el promedio de la manipulación en su grupo de estudio más joven (30-40 años) fue significativamente mayor que el del más viejo (50 y mayores).



Uribe-Prado (2001a) corrobora esto, al encontrar que los jóvenes son más maquiavélicos que los mayores, basándose en la idea de que durante la adolescencia y la edad adulta previa a la vejez, las personas sufren cambios para la adaptación de su medio como los cambios en el tipo de relación que establecen los sujetos ante la posibilidad de manipular a los demás.

Robinson y Shaver (1973, en Martínez, Navarrete y Pacheco, 2006), encontraron que la gente entre más edad tiene tiende a ser más manipulable e impersonal.

Hunter, Gerbing y Boster (1982, en Uribe-Prado, 2001b), sugieren que a menor edad mayor maquiavelismo, existiendo explicaciones basadas en el factor personalidad. Otra explicación es que cuando una persona tiene éxito ya es mayor de edad y, por lo tanto, ya no necesita manipular para alcanzar el éxito.

Aragón (2003, en Martínez, et al.,2006) utilizando el EMMMAQ encontró que existe una asociación negativa generalizada tanto del maquiavelismo total como de sus factores con la edad, siendo estadísticamente significativa sólo en el caso de la puntuación del maquiavelismo total y el factor tres (visión).

En cuanto a la relación del maquiavelismo y el **orden de nacimiento**, Gupta (1986a, 1986b, 1987b) obtuvo en su investigación que el hijo menor es más maquiavélico, seguido por el mayor y después el de en medio. Uribe-Prado (2001) encontró también que el hijo más pequeño tiende a ser más maquiavélico aunque no significativamente.

En cuanto al **estado civil** Aragón (2003) encontró que los solteros de la población mexicana creen en mayor grado que el mundo es manipulable, seguidos de los casados y finalmente los viudos y divorciados.

Sánchez (2003) encontró que si los sujetos son viudos, divorciados o solteros tienden a ser más maquiavélicos que los casados.

Uribe-Prado (2001a) obtuvo que cuando los sujetos tienen pareja o están casados son menos maquiavélicos que los solteros debido a que es probable que los requerimientos y compromisos económicos, familiares y sociales obliguen a los trabajadores a manipular menos a su medio, por lo tanto sean menos maquiavélicos.



Rayburn y Rayburn (1996, en Martínez, Navarrete y Pacheco, 2006) encontró que individuos identificados con orientación maquiavélica mostraban menor comportamiento **ético** que otros participantes del estudio.

Drake (1995, en Aragón 2003) concluyó que la culpa puede servir como moderador del comportamiento maquiavélico, después de realizar un estudio dónde midió la culpa y maquiavelismo, los resultados arrojaron evidencia de que los sujetos que obtuvieron altos puntajes de maquiavelismo también obtuvieron puntuación alta en culpa.

Sánchez (2003) encontró que existe una relación negativa entre maquiavelismo y **antigüedad laboral** para los tres factores (tácticas, inmoralidad y visión) y para maquiavelismo total.

Uribe-Prado (2001a) concluyó que a mayor antigüedad mayor maquiavelismo (específicamente la creencia de que el mundo es manipulable). Esta idea fue corroborada por Aragón (2003).

En el ámbito de la **empatía**, Christie y Geis (1970) indicaron que los altos en maquiavelismo muestran poca preocupación o involucramiento con otros.

Barnett y Thompson (1985) reportan como resultado de su investigación, que los niños que mostraron una alta habilidad en identificar acertadamente e inferir el estado emocional de otros individuos pero una insensibilidad hacia los sentimientos de otros, reportaron ser especialmente maquiavélicos y con tendencia a ser calificados por sus maestros como menos auxiliares cuando las necesidades individuales fueron obvias. Así, los niños altamente empáticos tenían más bajas puntuaciones maquiavélicas y citaban razones orientadas hacia otros por el sólo hecho de ayudar con más frecuencia que los menos empáticos.

Christie y Geis (1970), consideraron que los maquiavélicos serían más precisos en descifrar el comportamiento no verbal de otros, ya que esto les ayudaría a manipular a otros. Falbo (1977, citado en Simon, Francis y Lombardo, 1990), encontró que quienes obtuvieron mayores puntuaciones en el Mach V admitieron manipular sus expresiones faciales para obtener su beneficio.

Simon, (et al., 1990), examinaron la relación de **sexo, rol sexual y maquiavelismo** con la habilidad de descifrar emociones a través de fotografías de diferentes expresiones faciales. Ni el sexo ni el rol sexual tuvieron influencia significativa en la habilidad de descifrar, sin embargo el maquiavelismo sí estuvo negativamente relacionado.



Con relación a las **interacciones sociales**, Mchonskey, (1999) encontró una asociación positiva entre maquiavelismo y el comportamiento antisocial e inversamente relacionado con el interés social y el comportamiento prosocial. Lo cual parece apoyar los postulados de Christie y Geis (1970) a cerca de que es menos probable que un individuo maquiavélico llegue a involucrarse emocionalmente con otras personas.

Por otra parte, Solar y Bruehl (1971, citado en Uribe-Prado, 2001a) fueron los primeros en relacionar el **locus de control** con el maquiavelismo. Galli y Nigro (1983), Comer (1985) y Uribe-Prado (2001a), han encontrado que existe una correlación positiva entre el locus de control externo y maquiavelismo. Mudrack (1989), al realizar un meta análisis de 20 estudios reportando correlaciones entre maquiavelismo y locus de control, llega a la misma conclusión, esto hace referencia a la premisa de que los maquiavélicos tienen la idea de que el mundo puede ser manipulable.

De acuerdo con Uribe-Prado (2001a), cuando un trabajador evalúa su éxito laboral tiene la opción de creer que éste depende de la suerte o de sus habilidades. Cuando se esta desempleado las expectativas de empleo pueden depositarse en esperar una llamada producto de la suerte o en buscar alternativas de empleo y encontrarlas a partir de acciones concretas. En esta misma dirección, parece ser que el locus de control es una variable que en el ámbito laboral puede ser determinante para atribuir, al menos, el éxito o el fracaso en el trabajo y en todos los aspectos de la vida.

Lo anterior confirma que el locus de control es situacional en términos de logro y afiliación (Lefcourt, 1991, en Uribe-Prado y García, en prensa b)

En el campo de la **inteligencia**, Wilson, Near y Miller (1996), de la revisión de estudios que realizaron encontraron que el maquiavelismo no se correlaciona con la inteligencia general, no conduce consistentemente al éxito en el mundo real.

Sin embargo, aún cuando los individuos con alto maquiavelismo no son más inteligentes que los de bajo, ellos son percibidos por los demás como más atractivos e inteligentes (Cherulnik, Way, Ames y Hutto, 1981, citado en Wilson, et al.,1996).

En el campo de la **personalidad**, Allsopp y Eysenck (1992) detectaron que además de correlacionar positivamente con psicotismo, el maquiavelismo también correlaciona con extroversión, no observaron relación con neurotismo.

El maquiavelismo está asociado positivamente con tendencias paranoicas (Mchoskey, 2001 y Christoffersen y Stamp, 1995), además los sujetos con alto maquiavelismo tienden a la depresión (Bakir, Yilmaz y Yavaz, 1996). Balesteri



(1999) encontró que el narcisismo esta positivamente correlacionado con maquiavelismo.

Rayburn y Rayburn (1996, en Martínez, Navarrete y Pacheco, 2006) encontró una relación entre maquiavelismo y personalidad de tipo A, la cual consiste en hostilidad, ambición, impaciencia, competitividad y agresividad. Son más inteligentes y maquiavélicos los individuos con personalidad tipo A.

Millon (1981, en Uribe-Prado, 2001a) señala que las personas con alto maquiavelismo muestran una alta propensión a la manipulación interpersonal, a la adulación, engaño, falta de apego emocional y generalmente un punto de vista cínico.

Por último, en el campo de las **profesiones**, Christie y Geis (1970) indican que el maquiavelismo es mayor en profesiones relacionadas con negocios y mercadotecnia. Mclean y Jones (1992) realizaron una investigación con 206 estudiantes universitarios, obteniendo como resultado que los estudiantes de carreras relacionadas con negocios son más maquiavélicos que los estudiantes de otras carreras. Dentro de las carreras relacionadas con negocios, los más altos en maquiavelismo son los de mercadotecnia, seguidos por los que recursos humanos y después por los que contabilidad y finanzas.

Gupta (1987a) detectó en su investigación que los abogados puntúan más alto en maquiavelismo, seguidos por ejecutivos, doctores y maestros. Uribe-Prado (2001a) reporta que los mayores puntajes de maquiavelismo se encuentran en las carreras de derecho, economía, psicología, administración, medicina e ingeniería, lo mismo que quienes se dedican a la industria de la construcción, al comercio, a la radio y a la televisión o a la consultoría profesional.

Referente al **tipo de empresa** Aragón (2003) encontró que los trabajadores del sector privado presentaron la media mayor que los del público en el factor 1 (tácticas) y el maquiavelismo total.

Uribe-Prado (2001a) obtuvo que los trabajadores de iniciativa privada resultaron más maquiavélicos que los del sector público. Así mismo reportó que los trabajadores del nivel operativo son más maquiavélicos que los del nivel directivo.



En cuanto a la **satisfacción laboral**, Richford (1982, en Uribe-Prado, Aragón y García, 2003) encontró que el maquiavelismo se relaciona con satisfacción laboral.

Hollín (1993, en Uribe-Prado, Contreras, Sánchez y García, en prensa a) encontró con una muestra de ejecutivos que el maquiavelismo se relacionaba negativamente con satisfacción laboral.

Christie y Geis (1970; en Uribe-Prado, 2001a) en sus estudios encontraron que el maquiavelismo tiende a disminuir la satisfacción laboral.

Gable y Topol (1987, en Aragón, 2003) sugieren que los bajos en maquiavelismo, pueden estar simplemente satisfechos con su trabajo, mientras que los altos en maquiavelismo, que aspiran a progresar dentro de la empresa, pueden encontrar en la pirámide organizacional una limitación para la satisfacción laboral.

Sánchez (2003, en Martínez, Navarrete y Pacheco, 2006) obtuvo una correlación negativa y significativa en los factores de visión y maquiavelismo total, lo que indica que a mayor satisfacción laboral menor maquiavelismo. Es decir, que mientras el empleado establezca lazos con la organización, que tenga compromiso organizacional y se sienta cómodo dentro de su ambiente laboral, éste se vuelve menos maquiavélico. Con lo que se apoya a Christie y Geis (1970, en Martínez, Navarrete y Pacheco, 2006) que el alto maquiavélico no establece lazos emocionales o ideológicos con las organizaciones; además su pensamiento actúa en función de sus intereses.

En concreto el concepto “Maquiavelismo” debe ser más estudiado, para obtener mayor conocimiento de la dinámica de las relaciones interpersonales que surgen dentro de una organización.

Como hemos visto en éste capítulo, el concepto “Maquiavelismo” esta presente cuando alguien trata de influir a otra persona para conseguir un objetivo. El Maquiavelismo puede canalizarse de manera adecuada para hacer que una organización sea eficiente, esto identificando a las personas con perfil maquiavélico y ubicándolas en un puesto de trabajo donde puedan influir en sus compañeros de manera eficaz sin perder de vista los objetivos organizacionales.

2.11 Maquiavelismo y Liderazgo

Como hemos podido observar en el anterior y presente capítulo, tanto el Liderazgo como el Maquiavelismo están íntimamente ligados en la vida de cualquier persona que se encuentre dentro de una organización. El liderazgo involucra la persuasión hacia otras personas donde están de por medio



intereses personales y laborales, y ocurre cuando existen dos personajes; el líder y el seguidor, o bien, el manipulador y el manipulado, de acuerdo a la dinámica organizacional.

En su obra *El Príncipe*, Maquiavelo analiza el poder político y da consejos al príncipe para conquistarlo y conservarlo. A menudo el término maquiavelismo es utilizado cuando un líder realiza acciones desacordes con ciertos valores, y se centra en la atención en el logro, esta postura se resume en la frase “el fin justifica los medios”.

A continuación nos centraremos en aquellas investigaciones que han dado pauta al interés de vincular el concepto Maquiavelismo con Liderazgo.

Robbins (1999) indica que en los puestos que requieren habilidades de negociación, quienes califiquen como maquiavélicos altos serán más productivos. Para Uribe Prado (2001a), el maquiavelismo en las organizaciones está presente desde el momento mismo en que se da el poder y la autoridad, pues los directivos desarrollan actividad política en su función cotidiana, ya sea para el manejo de información, toma de decisiones, acuerdos con directivos o conformación de equipos de trabajo.

Para House y Howell (1992) es necesario analizar el liderazgo por los efectos en sus seguidores y en los sistemas sociales. A este tipo de liderazgo, ya mencionado anteriormente, se le ha denominado carismático y de acuerdo con su teoría, tales líderes transforman las necesidades, valores, preferencias, deseos y aspiraciones de sus seguidores en sus propios intereses, haciéndolos parecer como intereses colectivos.

A diferencia de las primeras teorías de liderazgo donde se consideraba que las características personales del líder serían efectivas casi en cualquier contexto, el liderazgo carismático considera la motivación y manipulación de las emociones de los seguidores. Esta relativa nueva visión del liderazgo está transformando el significado del trabajo ya que los valores morales y el compromiso están siendo afectados por la cognición y el desempeño de los seguidores en forma manipulada por un líder rebasando los conceptos específicos de incentivos y castigos.

Se ha encontrado que el liderazgo carismático influye como variable independiente en los seguidores, impactando en la ejecución, en la satisfacción, en la motivación, además de ser vistos como líderes más efectivos por sus subordinados y por sus superiores (House y Howell, op. cit).



Según House y Howell (1992) el alto maquiavelismo se relaciona positivamente con el liderazgo carismático en situaciones de improvisación donde se requiera de competencia, poco afecto y condiciones de interacción cara a cara.

Si el liderazgo involucra persuasión y no dominación entonces el maquiavelismo permite entender uno de los mecanismos determinantes del liderazgo, concretamente del liderazgo carismático. Sin embargo, para poder considerar que existe un liderazgo real es importante visualizar la efectividad del mismo, ya que el transformar necesidades, valores, preferencias, deseos y aspiraciones de los seguidores en los intereses del líder y hacerlos parecer colectivos es tarea difícil de separar de las características del líder. Los diferentes comportamientos identificados como carismáticos en un líder si bien no son estrictamente equivalentes a maquiavelismo, sí han permitido establecer algunas relaciones entre el manipular y ser líder.

Por otro lado, la efectividad no sólo del líder sino del maquiavélico permite considerar que el maquiavelismo funciona en situaciones que le otorguen al líder cierta libertad de acción para improvisar por lo que el estudio del liderazgo carismático y su relación con el maquiavelismo están determinados por el contexto, principalmente de tipo laboral (Uribe-Prado, 2001a).

Por lo que se refiere a la dirección y el liderazgo, en el año 2000 se realizó una investigación con directivos y funcionarios del occidente de México que cursaban un postgrado, a quienes se entrevistó para conocer su punto de vista acerca del maquiavelismo. Las principales preguntas de investigación estuvieron enfocadas a saber quiénes son más maquiavélicos, si los hombres o las mujeres y si los egresados de ciencias económico- administrativas o los de ciencias exactas e ingeniería (Uribe Prado, en prensa a, Rodríguez, 2000, citado en Madrigal 2005).

Las conclusiones fueron las siguientes:

- Las mujeres llegan a puestos directivos a menor edad que los varones.
- El egresado de ciencias económico-administrativas reportó un menor nivel de maquiavelismo que el egresado de ciencias exactas e ingeniería.
- El administrador de carrera ejerce su liderazgo delegando sus funciones, mientras que el ingeniero no sabe delegar y centraliza su poder y autoridad.



- En una escala de 0 a 50, el promedio del nivel de maquiavelismo de la muestra estudiada fue de 32 puntos.
- El nivel de maquiavelismo en los directivos entrevistados fue más alto en las mujeres (32), que en los hombres (30).
- En las mujeres se encontró mayor nivel de maquiavelismo (40), en promedio en las egresadas de las carreras de ingeniería y turismo, mientras las egresadas de contaduría pública tienen un menor nivel (23).

El líder persuade, es una persona cuya relación social con los otros miembros del grupo le permite influir en ellos, de tal manera que facilita la realización de las metas del mismo.

Con todo lo anteriormente expuesto es evidente la conveniencia de poner atención en el tema del poder si se quiere hacer una óptima administración de los recursos de la organización. Tener la capacidad para comprender las relaciones de poder dentro de la organización, de desarrollar el talento necesario para una base de poder viable desde la cual dirigir, y la habilidad para usar el poder. Es necesario que quien dirija tenga la habilidad para influenciar hacia la dirección deseada a quienes desea que lo sigan.

Durante las pasadas décadas se ha venido estudiando el tema del poder desde la perspectiva del líder fundamentalmente, asumiendo que el poder era algo exclusivo de la persona que lo ostenta y de su posición. Esta aproximación, no obstante, ha sido abandonada en los últimos años por considerarla excesivamente reduccionista al no tener en cuenta aspectos sustanciales como el contexto cultural, la situación concreta en que se desarrolla el poder, así como la influencia que ejercen los miembros sobre las conductas de la persona poderosa. De forma progresiva se observa un cambio en la literatura orientado hacia variables relativas a los seguidores o colaboradores, que desempeñan un rol activo, y al contexto cultural. Desde esta perspectiva, el poder hemos de entenderlo como el potencial de influencia que las personas ejercen o pueden ejercer en la organización, sea cual sea su posición, aunque, como es lógico, debemos esperar que el poder se incremente en la medida en que se ascienda de nivel, pero no necesariamente.

Son los aspectos relativos a quién, qué, cuándo y dónde del poder los que convierten su comprensión y aplicación en algo tan complejo, pues existen muchas fuentes potenciales de poder y una gran variedad de formas de manifestarlo.

Podemos concluir diciendo, que el maquiavelismo es una orientación de comportamiento para manipular a los demás que todos los seres humanos compartimos, es parte de las estructuras del poder social, llevado a cabo en nuestra vida cotidiana como un factor del intercambio social. Pero por otro lado,



es también un fenómeno de investigación que ayuda a explicar el comportamiento social desde el ámbito del poder.

Maquiavelo fue un estudioso de la conducta, que analizó su entorno y descubrió que comportamientos inherentes al ser humano como la manipulación y el ejercicio del poder deben ser valorados para tener una visión más integral del ser humano.

Esto hace que hasta la fecha sus escritos sean tema de investigaciones como la que a continuación se presenta, cuya pregunta de investigación central es establecer la relación que existe entre el grado de maquiavelismo que una persona tenga, y el tipo de liderazgo que ejerza en sus subordinados.



Capítulo 3 MÉTODO

Planteamiento

Las razones principales para realizar esta investigación refieren a que al tomar en cuenta un perfil maquiavélico y de liderazgo, se tiene un elemento adicional que puede considerarse al momento de tener que decidir el tipo de líder que convenga de acuerdo a la situación que presente la organización y a los objetivos específicos que se deseen alcanzar. Del mismo modo esta investigación permitirá ofrecer elementos de análisis para contribuir a la eficiencia en la selección de puestos en los que se requiera la presencia de un cierto tipo de liderazgo en particular.

Debido a las características propias de las personas maquiavélicas y a la gama de estilos de liderazgo que se puede ejercer dentro de una organización se presentan las siguientes preguntas de investigación:

¿El estilo de liderazgo empleado por los trabajadores mexicanos en las organizaciones depende del grado de maquiavelismo que poseen?

¿Cuáles son las variables sociodemográficas que se relacionan con el grado de maquiavelismo en trabajadores mexicanos?

¿Cuáles son las variables sociodemográficas que se relacionan con los diferentes estilos de liderazgo en trabajadores mexicanos?

Objetivo

El objetivo de esta investigación es conocer la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el grado de maquiavelismo en trabajadores mexicanos.

Con base al objetivo de investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

H1 Existen diferencias estadísticamente significativas entre el estilo de liderazgo y el grado de maquiavelismo.

H2 Existen diferencias estadísticamente significativas respecto al grado de maquiavelismo y las variables sociodemográficas.

H3 Existen diferencias estadísticamente significativas respecto al estilo de liderazgo y las variables sociodemográficas.



Muestra

Participaron en la muestra 201 trabajadores mexicanos, de los cuales 75 fueron mujeres (37.3%) y 126 hombres (62.6 %), cuya edad osciló entre los 20 y 66 años, ubicados en el nivel medio del organigrama organizacional. De la muestra 54 trabajadores (26.8%) pertenecen a empresas públicas y 147 (73.1%) a empresas privadas. Los sujetos reportaron ser de estado civil casados (60.1%), solteros (33.3%), divorciados (2.9%), en unión libre (2.9%) y viudos (.4%). Su escolaridad era de bachillerato (28.3%), licenciatura trunca (8.9%), licenciatura (45.2%) y posgrado (17.4%). Se utilizó un muestreo no probabilístico estratificado.

Instrumentos

El instrumento utilizado para medir el grado de Maquiavelismo fue la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo, EMMMAQ (Uribe-Prado, 2001), de 46 reactivos, la cual mide tres factores de manipulación: Tácticas (F1), Inmoralidad (F2) y Visión (F3). Con índices de confiabilidad interna Alfa de Cronbach de .864, .758 y .649 para cada factor respectivamente. Ver anexo 1

Para medir el estilo de liderazgo el instrumento utilizado fue la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo para Nivel Directivo (Gutiérrez, 1992), que consta de dos partes: a) una escala tipo Likert con 43 reactivos y que se clasifica en seis subescalas: Autocrático (A), Democrático (D), Laissez-Faire (LF), Autocrático-Democrático (AD), Satisfacción y Sentimiento de Pertenencia (S/P) y Comunicación (C); y b) una escala de diferencial semántico, que contiene 32 pares de adjetivos bipolares que evalúa la percepción que tiene el jefe de sí mismo dentro del ámbito laboral. Por ejemplo:

Autopercepción del jefe (AJ): "Considero que como jefe soy":

Agradable 1 2 3 4 5 6 7 Desagradable

Esta escala cuenta con un índice de confiabilidad interna Alfa de Cronbach de .912 con un valor de consistencia interna de .83. Ver anexo 2

VARIABLES

Variable Dependiente

Liderazgo: "El proceso donde una persona que tiene ciertas características específicas que le confieren poder, hace uso de éstas para influir a otros y alcanzar metas en común, considerando las características y necesidades propias de sus seguidores y el contexto social donde se llevará a cabo dicho proceso, para poder elegir el estilo más adecuado de poder que haga más probable el logro de las metas" (Hersey, Blanchard, Dewey, 1998).



Variable Independiente

Maquiavelismo: “Una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados o no aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional” (Uribe-Prado, 2001).

Variables Sociodemográficas: edad, sexo, escolaridad, tipo de empresa en que se labora, estado civil, preferencia para realizar el trabajo, (conjuntamente o individual), satisfacción, si existen o no metas establecidas en la organización.

Tipo de Estudio

Se llevó a cabo un estudio no experimental, transeccional de tipo correlacional, para conocer la relación que existe entre el estilo de liderazgo empleado y el grado de maquiavelismo, así como su grado de asociación con otras variables de tipo sociodemográfico.

Procedimiento

Se realizó un muestreo no probabilístico estratificado en el que se solicitó a los trabajadores seleccionados su participación voluntaria para contestar los instrumentos EMMMAQ (Uribe-Prado, 2001) y la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo para Nivel Directivo (Gutiérrez, 1992). El requisito fue que pertenecieran al nivel medio del organigrama organizacional y con ello que tuvieran personal a su cargo; los instrumentos fueron aplicados en el lugar de trabajo de cada sujeto, de manera individual y se enfatizó que sus respuestas serían confidenciales y que se utilizarían exclusivamente con fines estadísticos de investigación.

Análisis Estadístico

Después de llevar a cabo las aplicaciones en cada organización, los datos fueron capturados y codificados en el programa estadístico SPSS. En un primer momento se realizó un análisis descriptivo donde se obtuvieron frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. En una segunda etapa y con el fin de conocer el grado de relación entre el maquiavelismo, liderazgo y las variables sociodemográficas se aplicó un análisis de correlación producto momento de Pearson. Para observar las variaciones de las medidas de los puntajes de maquiavelismo y conocer si existían diferencias entre tipo de liderazgo y variables sociodemográficas se aplicó ANOVA.



Capítulo 4 RESULTADOS

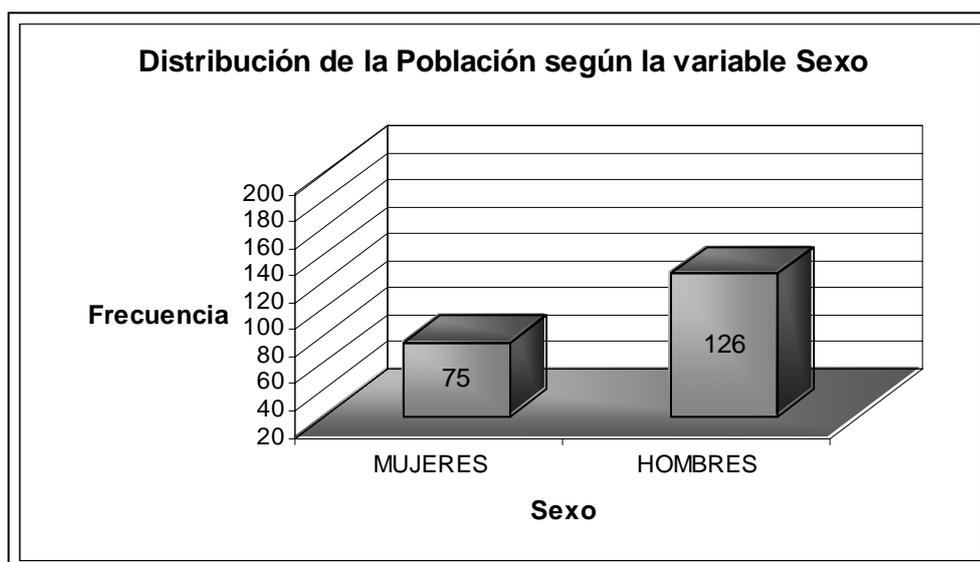
4.1 ESTADISTICA DESCRIPTIVA

A continuación se mostrarán las Tablas de la 16 a la 23 las cuales muestran la estadística descriptiva de datos sociodemográficos de los sujetos estudiados. Con el objeto de una mejor organización se han dividido según la variable sexo, edad, estado civil, tipo de empresa, grado de estudios, tipo de profesión, tipo de definición de roles, metas y/o políticas en la organización y estilo de trabajo preferido. La variable edad fue recodificada para formar grupos y facilitar su manejo estadístico.

La Tabla 16 muestra la frecuencia y el porcentaje de la población.

Tabla 16
Distribución de la población según la variable sexo

	Frecuencia	%
1. Femenino	75	37.3134
2. Masculino	126	62.6866
Total	201	100

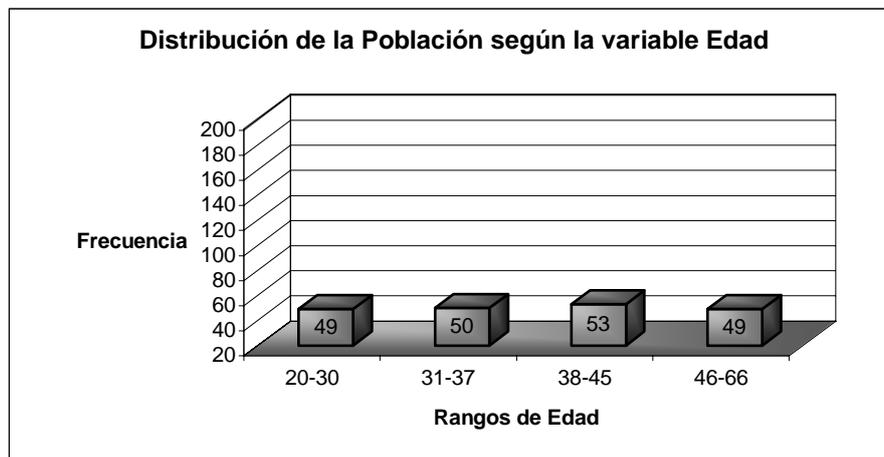


La Tabla 17 muestra la frecuencia y el porcentaje de la población.



Tabla 17
Distribución de la población según la variable edad.

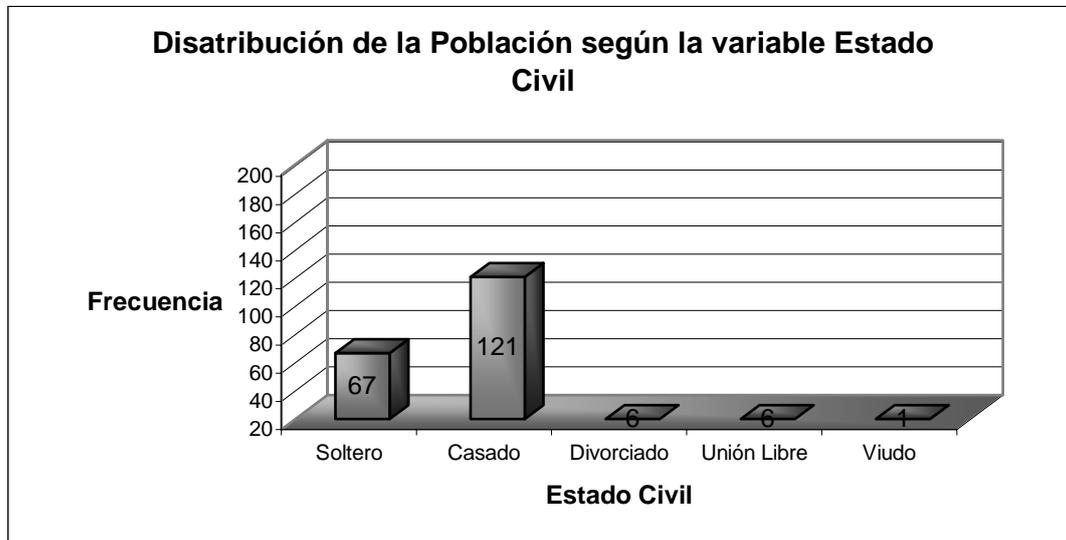
	Frecuencia	%
20-30 años	49	24.3781
31-37 años	50	24.8756
38-45 años	53	26.3681
46-66 años	49	24.3781
Total	201	100



La Tabla 18 muestra la frecuencia y el porcentaje de la población.

Tabla 18
Distribución de la población según la variable estado civil

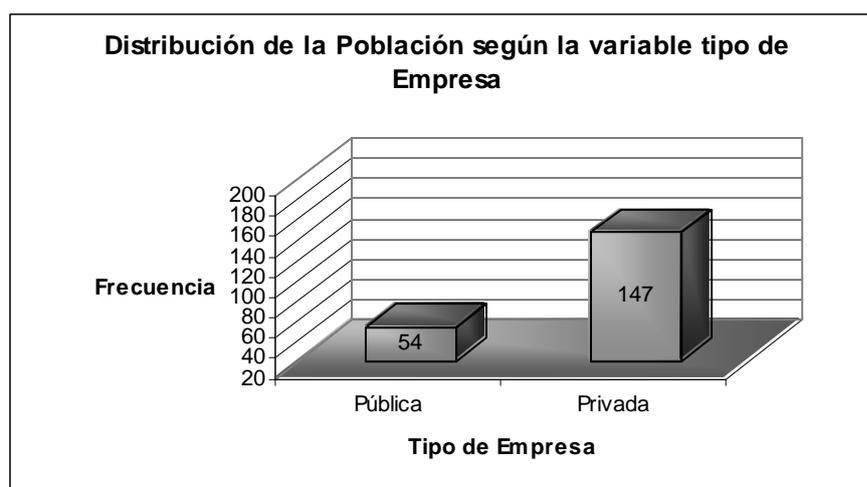
	Frecuencia	%
1. Soltero	67	33.33
2. Casado	121	60.19
3. Divorciado	6	2.98
4. Unión libre	6	2.98
5. Viudo	1	.49
Total	201	100



La Tabla 19 muestra la frecuencia y el porcentaje de la población.

Tabla 19
Distribución de la población según la variable tipo de empresa

	Frecuencia	%
1. Pública	54	26.86
2. Privada	147	73.13
Total	201	100

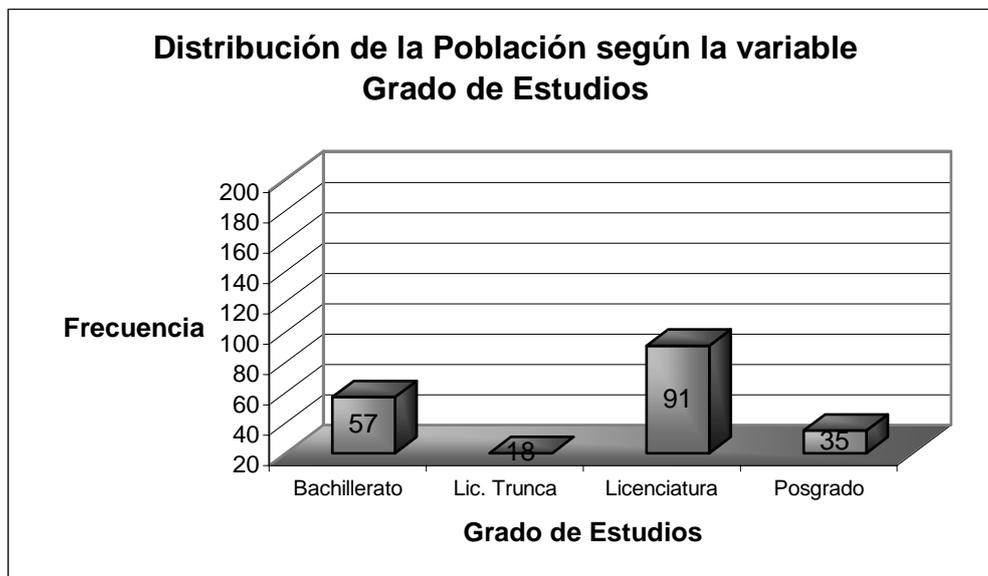




La Tabla 20 muestra la frecuencia y el porcentaje de la población.

Tabla 20
Distribución de la población según la variable grado de estudios

	Frecuencia	%
1. Bachillerato	57	28.35
2. Lic. Trunca	18	8.95
3. Licenciatura	91	45.27
4. Posgrado	35	17.41
Total	201	100

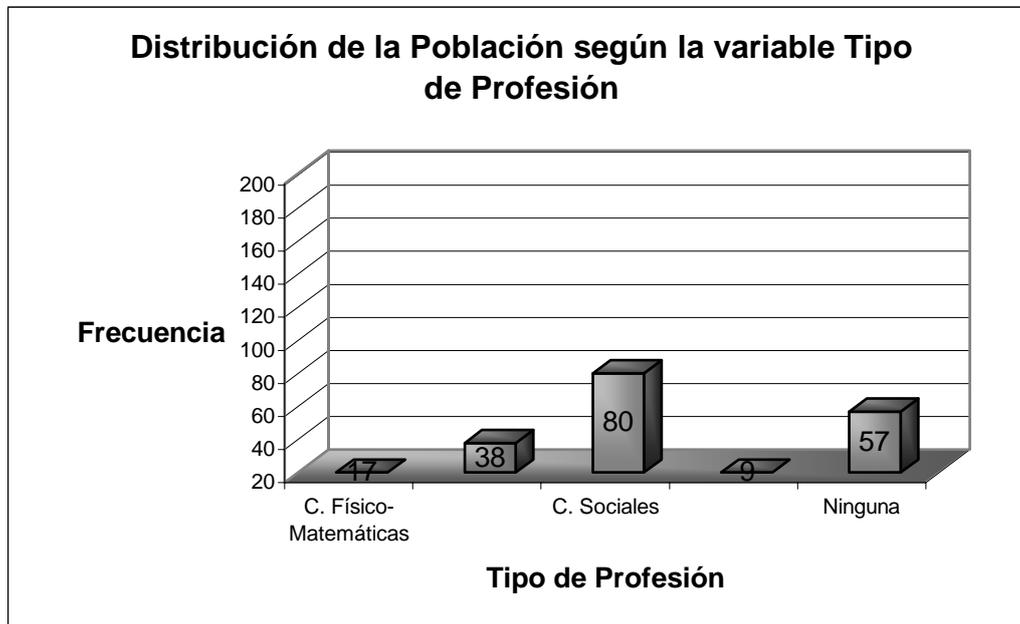




La Tabla 21 muestra la frecuencia y el porcentaje de la población.

Tabla 21
Distribución de la población según la variable tipo de profesión. (Ver Anexo 3 para identificar las carreras que conforman cada una de las categorías)

	Frecuencia	%
1. Ciencias físico-matemáticas e ingenierías.	17	8.45
2. Ciencias biológicas y de la salud.	38	18.90
3. Ciencias sociales.	80	39.80
4. Humanidades y artes.	9	4.47
5. Ninguna	57	28.35
Total	201	100

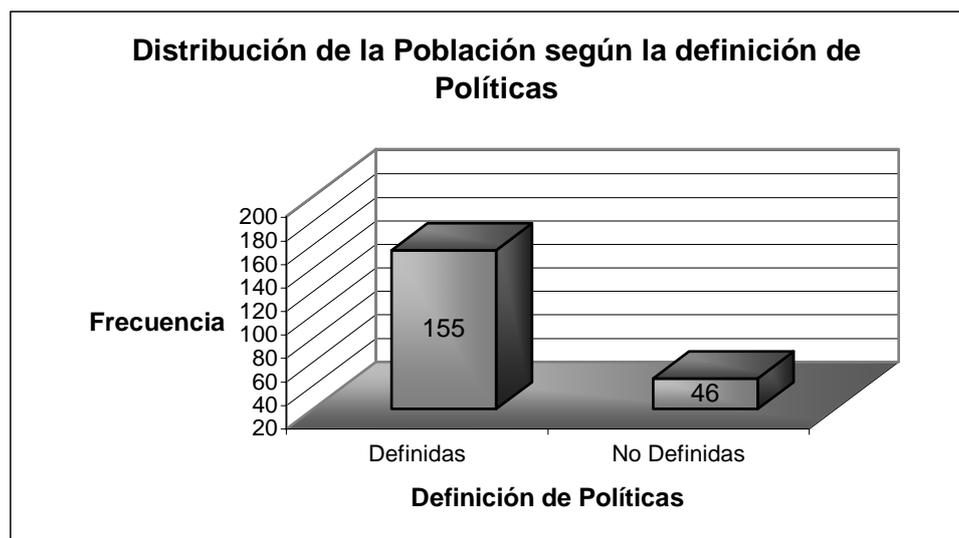




La Tabla 22 muestra la frecuencia y el porcentaje de la población.

Tabla 22
Distribución de la población según la variable tipo de definición de roles, metas y/o políticas en la organización

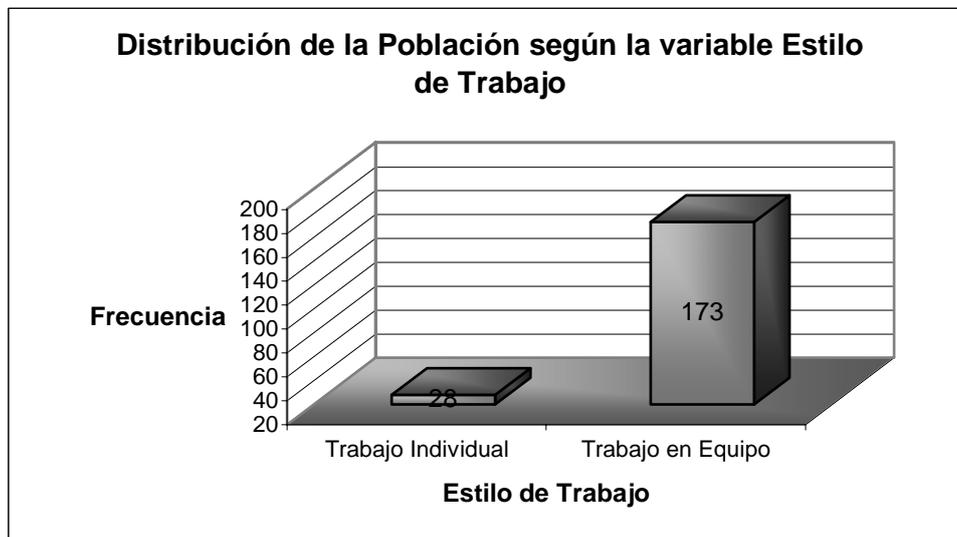
	Frecuencia	%
1. Roles, metas y/o políticas definidos	155	77.11
2. Roles, metas y/o políticas no definidos	46	22.88
Total	201	100



La Tabla 23 muestra la frecuencia y el porcentaje de la población.

Tabla 23
Distribución de la población según la variable estilo preferido de trabajo

	Frecuencia	%
1. Trabajo individual.	28	13.93
2. Trabajo en equipo.	173	86.06
Total	201	100



4.2 ESTADÍSTICA INFERENCIAL

A la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) se le realizó un Alpha de Cronbach con la finalidad de confirmar la consistencia interna de los 46 reactivos. También se corrió un Alpha de Cronbach para cada factor identificado y un Alpha general. La Tabla 24 contiene los resultados.

Tabla 24
Análisis de consistencia interna del cuestionario EMMMAQ (Ver Anexo 4 para identificar cada uno de los factores)

Factor	Número de reactivos	Alpha de Cronbach
F1 Tácticas	19	0.8271
F2 Inmoralidad	16	0.7551
F3 Visión	11	0.6172
General	46	0.8213

La Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) con 46 reactivos obtuvo un Alpha de Cronbach superior a 0.60, así como en sus tres factores – tácticas, inmoralidad y visión-, lo cual la califica como un instrumento con consistencia interna confiable.

De igual modo, a la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo se le realizó un Alpha de Cronbach con la finalidad de confirmar la consistencia interna de los



43 reactivos; se corrió un Alpha de Cronbach para cada factor identificado y un Alpha general. La Tabla 25 contiene los resultados.

Tabla 25
Análisis de consistencia interna de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo
(Ver Anexo 4 para identificar cada uno de los factores)

Factor	Número de reactivos	Alpha de Cronbach
F1 Autocrático	10	0.6575
F2 Democrático	9	0.4344
F3 Laissez-faire	9	0.5338
F4 Aude	8	0.6728
F5 Satisfacción	5	0.4401
F6 Comunicación	5	0.1637
General	43	0.5668

La Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo con 43 reactivos obtuvo un Alpha de Cronbach menor a 0.60, esto debido probablemente al tamaño de la muestra o a que la prueba no ha sufrido actualizaciones desde que fue creada. Sin embargo los factores liderazgo autocrático y liderazgo aude tuvieron una consistencia mayor.

4.3 ANOVA ONE-WAY

Para comprobar la significancia estadística de las diferencias entre las medias de varios grupos, se llevó a cabo el análisis de varianza unidireccional (ANOVA). Después de dicho análisis, en el caso de los grupos en los que las diferencias fueron significativas, se compararon las medias de cada grupo para deducir el tipo de relación existente.

En el factor 1 Tácticas del EMMMAQ se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias sexo, tipo de empresa, grado escolar y tipo de profesión. Los hombres, quienes trabajan en empresas privadas, los que cuentan con un nivel de estudios de bachillerato y los que no tienen ninguna profesión hacen uso de tácticas de manipulación en mayor grado. Véase Tabla 26.



Tabla 26
Análisis de Varianza One Way entre el factor Tácticas del EMMMAQ y las categorías de las variables clasificatorias

Factor 1 Tácticas

Variable	Categoría	Media	F	P
	Masculino	2.4027		
Sexo	Femenino	2.0877	9.632	.002 *
	Pública	2.0877		
Tipo de empresa	Privada	2.3577	5.836	.017 **
	Bachillerato	2.5485		
	Lic. Trunca	2.2368		
	Licenciatura	2.1874		
Grado escolar	Posgrado	2.1353	3.890	.010**
	Ciencias físico-matemáticas e ingenierías.	2.2910		
Tipo de profesión	Ciencias biológicas y de la salud.	1.9861	4.115	.003 *
	Ciencias sociales.	2.2230		
	Humanidades y artes.	2.4211		
	Ninguna	2.5485		

** $p \leq .05$, * $p \leq .01$

En el factor 2 Inmoralidad del EMMMAQ se encontraron diferencias entre la variable clasificatoria grado escolar. Así, a menor nivel escolar hay una mayor tendencia a no apearse a una moral convencional. Véase Tabla 27.



Tabla 27
Análisis de Varianza One Way entre el factor Inmoralidad del EMMMAQ y las categorías de las variables clasificatorias

Factor 2 Inmoralidad				
Variable	Categoría	Media	F	P
	Bachillerato	2.4971		
	Lic. Trunca	2.4593		
	Licenciatura	2.1685		
Grado escolar	Posgrado	2.3067	2.646	.050**

** $p \leq .05$

En el factor 3 Visión del EMMMAQ se encontraron diferencias entre la variable clasificatoria tipo de empresa en que se labora. Las personas que trabajan en empresas privadas tienen la creencia de que el mundo es manipulable. Véase Tabla 28.

Tabla 28
Análisis de Varianza One Way entre el factor Visión del EMMMAQ y las categorías de las variables clasificatorias

Factor 3 Visión				
Variable	Categoría	Media	F	P
	Pública	3.8165		
Tipo de empresa	Privada	4.0581	4.815	.029**

** $p \leq .05$

Para el maquiavelismo total del EMMMAQ se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias estado civil, tipo de empresa en que se labora, grado escolar y profesión. Las personas que son solteras, las que trabajan en empresas privadas, las que tienen un nivel de estudios de bachillerato y quienes no tienen profesión presentan conductas maquiavélicas en mayor grado. Véase Tabla 29.



Tabla 29
Análisis de Varianza One Way entre el Maquiavelismo total del EMMMAQ y las categorías de las variables clasificatorias

Maquiavelismo total				
Variable	Categoría	Media	F	P
	Soltero	2.9617		
	Casado	2.8463		
	Divorciado	2.4423		
	Unión libre	2.5449		
Estado civil	Viudo	2.7863	2.744	.030**
	Pública	2.6911		
Tipo de empresa	Privada	2.9267	10.304	.002*
	Bachillerato	3.0178		
	Lic. Trunca	2.8499		
	Licenciatura	2.7986		
Grado escolar	Posgrado	2.7872	3.006	.031**
	Ciencias físico-matemáticas e ingenierías.	2.9038		
Tipo de profesión	Ciencias biológicas y de la salud.	2.7036	2.918	.022**
	Ciencias sociales.	2.8211		
	Humanidades y artes.	2.8591		
	Ninguna	3.0178		

** $p \leq .05$, * $p \leq .01$

En el estilo de liderazgo Autocrático de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias sexo, tipo de empresa, grado escolar y tipo de profesión. Los hombres, quienes trabajan en empresas privadas, los que cuentan con un nivel de estudios de bachillerato y quienes no tienen ninguna profesión tienden en mayor medida a hacer uso de un estilo de liderazgo autocrático. Véase Tabla 30.



Tabla 30
Análisis de Varianza One Way entre el factor Liderazgo Autocrático de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo y las categorías de las variables clasificatorias

Liderazgo Autocrático				
Variable	Categoría	Media	F	P
	Masculino	3.0230		
Sexo	Femenino	2.5720	31.786	.000 *
	Pública	2.7185		
Tipo de empresa	Privada	2.9048	4.005	.047 **
	Bachillerato	3.2404		
	Lic. Trunca	2.9444		
	Licenciatura	2.6791		
Grado escolar	Posgrado	2.6371	15.247	.000*
	Ciencias físico-matemáticas e ingenierías.	2.9412		
Tipo de profesión	Ciencias biológicas y de la salud.	2.5947	11.674	.000 *
	Ciencias sociales.	2.6900		
	Humanidades y artes.	2.8111		
	Ninguna	3.2404		

** $p \leq .05$, * $p \leq .01$

En el estilo de liderazgo Democrático de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias estado civil, grado escolar, tipo de profesión y tipo de definición de roles, metas y/o políticas en la organización. Quienes son divorciados, las personas que tienen un nivel de estudios de posgrado, quienes tienen una profesión que pertenece a las ciencias biológicas y de la salud, y aquellos en cuya empresa existen políticas, roles y/o metas bien definidos, hacen uso de un estilo de liderazgo democrático. Véase Tabla 31.



Tabla 31
Análisis de Varianza One Way entre el factor Liderazgo Democrático de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo y las categorías de las variables clasificatorias

Liderazgo Democrático				
Variable	Categoría	Media	F	P
	Soltero	3.8507		
	Casado	3.7952		
	Divorciado	4.3519		
	Unión libre	3.8184		
Estado civil	Viudo	3.5556	2.499	.044**
	Bachillerato	3.6842		
	Lic. trunca	3.8086		
	Licenciatura	3.8852		
Grado escolar	Posgrado	3.9333	3.321	.021**
	Ciencias físico-matemáticas e ingenierías.	3.7908		
Tipo de profesión	Ciencias biológicas y de la salud.	3.9942	3.307	.012**
	Ciencias sociales.	3.8722		
	Humanidades y artes.	3.7531		
	Ninguna	3.6842		
	Sí	3.8652		
Definición de roles, metas y/o políticas en la organización.	No	3.7101	4.467	.036**

** $p \leq .05$



En el estilo de liderazgo Aude de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias sexo, grado escolar y tipo de profesión. Así, las mujeres muestran una tendencia mayor a hacer uso de un tipo de liderazgo autocrático- democrático, lo mismo que aquellos que cuentan con un nivel de estudios a nivel bachillerato y quienes no tienen algún tipo de profesión. Véase Tabla 32.

Tabla 32
Análisis de Varianza One Way entre el factor Liderazgo Aude de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo y las categorías de las variables clasificatorias

Liderazgo Aude				
Variable	Categoría	Media	F	P
	Masculino	2.2640		
Sexo	Femenino	2.7063	18.729	.000*
	Bachillerato	3.1439		
	Lic. Trunca	2.4000		
	Licenciatura	2.3033		
Grado escolar	Posgrado	2.2514	24.605	.000*
	Ciencias físico-matemáticas e ingenierías.	2.4706		
Tipo de profesión	Ciencias biológicas y de la salud.	2.3316	18.964	.000*
	Ciencias sociales.	2.2400		
	Humanidades y artes.	2.4222		
	Ninguna	3.1439		

* $p \leq .01$

En el factor Comunicación de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias grado escolar, tipo de profesión y tipo de definición de roles, metas y/o políticas en la organización. Las personas con un grado escolar a nivel de posgrado, los que cuentan con una profesión que pertenece a las ciencias biológicas y de la salud y aquellos en cuya empresa están bien definidas las metas, roles y/o políticas, utilizan el intercambio de la información oral o escrita con el objeto de cumplir los fines organizacionales. Véase Tabla 33.



Tabla 33
Análisis de Varianza One Way entre el factor Comunicación de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo y las categorías de las variables clasificatorias

Factor Comunicación				
Variable	Categoría	Media	F	P
	Bachillerato	3.3158		
	Lic. trunca	3.4111		
	Licenciatura	3.5297		
Grado escolar	Posgrado	3.6971	4.244	.006*
	Ciencias físico-matemáticas e ingenierías.	3.3765		
Tipo de profesión	Ciencias biológicas y de la salud.	3.7316	3.893	.005*
	Ciencias sociales.	3.5175		
	Humanidades y artes.	3.4889		
	Ninguna	3.3158		
	Sí	3.5316		
Definición de roles, metas y/o políticas en la organización.	No	3.3391	4.662	.032**

** $p \leq .05$, * $p \leq .01$

En el factor Satisfacción-pertenencia de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo se encontraron diferencias entre las variables clasificatorias grado escolar y tipo de profesión. Esto indica que a menor nivel escolar, las personas se involucran e identifican en mayor grado con las políticas de la institución donde trabajan y tienen un sentimiento de agrado con la actividad que desempeñan. Véase Tabla 34.



Tabla 34
Análisis de Varianza One Way entre el factor Satisfacción- pertenencia de la Escala Actitudinal de Estilos de Liderazgo y las categorías de las variables clasificatorias

Factor Satisfacción-pertenencia				
Variable	Categoría	Media	F	P
	Bachillerato	3.6338		
	Lic. trunca	3.3333		
	Licenciatura	3.4313		
Grado escolar	Posgrado	3.3607	3.388	.019**
	Ciencias físico-matemáticas e ingenierías.	3.3309		
Tipo de profesión	Ciencias biológicas y de la salud.	3.5066	3.082	0.17**
	Ciencias sociales.	3.3578		
	Humanidades y artes.	3.4861		
	Ninguna	3.6338		

** $p \leq .05$



Correlaciones Producto Momento de Pearson entre variables

Con la finalidad de conocer el grado de asociación entre los factores de maquiavelismo y los diferentes estilos de liderazgo, así como con las variables clasificatorias, se llevaron a cabo correlaciones Pearson. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 35
Correlación Producto Momento de Pearson entre Estilos de Liderazgo y Maquiavelismo

Factores de Maquiavelismo	Autocrático	Democrático	Laissez- Faire	Autocrático-democrático AUDE
F1	.338**			.348**
F2	.189**			.184**
F3				
F Total	.287**			.273**

F1= Tácticas, F2= Inmoralidad, F3= Visión, F Total= Maquiavelismo Total.

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$

Como puede observarse en la tabla 35, las personas que usan un estilo de liderazgo Autocrático o Aude, tienden a hacer uso de tácticas de manipulación ($r = .338$, $p \leq .01$, $r = .348$, $p \leq .01$) y a romper reglas moralmente aceptables ($r = .189$, $p \leq .01$, $r = .184$, $p \leq .01$). Ambos estilos de liderazgo correlacionan positivamente con el maquiavelismo total ($r = .287$, $p \leq .01$, $r = .273$, $p \leq .01$).



Tabla 36
Correlación Producto Momento de Pearson entre Maquiavelismo y Estilos de Liderazgo con Diversos Grupos Clasificatorios

	F1	F2	F3	F Total	A	D	L-F	AUDE
Comunicación	-.169*			-.170*	-.330**	.576* *	.179*	-.198**
Satisfacción- Pertenencia			.143*		.304**			.298**
Edad	-.165*			- .205**				
Satisfacción								

F1= Tácticas, F2= Inmoralidad, F3= Visión, F Total= Maquiavelismo Total.

A= Autocrático, D= Democrático, L-F= Laissez Faire, AUDE= Autocrático-Democrático.

*** $p \leq .05$, ** $p \leq .01$**

Como puede observarse en la tabla 36, las personas que utilizan estrategias de manipulación hacen un menor uso de intercambio de información con el objeto de cumplir los fines organizacionales ($r = -.169$, $p \leq .05$), así mismo su uso de dichas estrategias tiende a disminuir con la edad ($r = -.165$, $p \leq .05$). En lo que respecta al factor satisfacción- pertenencia, quienes tienen la creencia de que el mundo es manipulable muestran un mayor grado de involucramiento emocional e identificación con la organización donde laboran ($r = .143$, $p \leq .05$). Las personas maquiavélicas tienden a ser más jóvenes ($r = -.205$, $p \leq .01$) y se comunican en menor grado ($r = -.170$, $p \leq .05$).

En cuanto a los estilos de liderazgo, los líderes autocráticos reflejan poco intercambio de información ($r = -.330$, $p \leq .01$), al tiempo en que se identifican en mayor grado con su organización y se sienten más satisfechos ($r = .304$, $p \leq .01$). Los líderes con estilo democrático y laissez-faire muestran mayor comunicación ($r = .576$, $p \leq .01$, $r = .179$, $p \leq .05$). En contraste con aquellos que aplican el estilo AUDE ($r = -.198$, $p \leq .01$), quienes a su vez se sienten satisfechos e identificados en su ambiente laboral ($r = .298$, $p \leq .01$).



Capítulo 5

DISCUSIÓN, CONCLUSIÓN Y LIMITACIONES

En la actualidad las organizaciones están en busca de estrategias que permitan mejorar la selección de su personal, esto con el fin de enfrentar la competitividad del mundo laboral. Dentro de la estructura organizacional de una empresa los mandos medios juegan un papel crucial al ser la vía de comunicación entre el nivel directivo y operativo, así como por el hecho de ser los encargados de encaminar los esfuerzos del equipo de trabajo para el óptimo logro de los objetivos organizacionales, por ello es importante poner especial atención en las estrategias que emplean, y su funcionalidad, para llevar a cabo su trabajo y relacionarse con sus subordinados.

Es precisamente dentro de esta relación líder-subordinado donde el ejercicio del poder se hace evidente, siendo la manipulación, como estrategia de poder, una de las conductas íntimamente relacionadas con éste. Dado que la manipulación es uno de los pilares conceptuales de la llamada conducta maquiavélica, la presente investigación estuvo orientada en primer lugar hacia la búsqueda del tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el grado de maquiavelismo utilizado por los mandos medios en empresas mexicanas.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo observar que las personas que acostumbran utilizar un estilo de liderazgo autocrático o autocrático-democrático (aude) tienden a hacer un mayor uso de tácticas estratégicas de manipulación, al tiempo en que son más propensos a romper las reglas socialmente aceptables, lo que implica una relación de tipo positivo entre maquiavelismo y liderazgo autocrático o aude, ampliándose así las características ya expuestas de ambos tipos de líderes.

Por otra parte se observó una correlación entre el maquiavelismo y las variables clasificatorias de carácter demográfico, confirmándose lo expresado por Mudrack (1989), respecto a que el maquiavelismo declina con la edad, en la muestra estudiada específicamente en cuanto al uso de estrategias de manipulación, también coincidiendo con Gupta (1991) quien asocia el maquiavelismo con la impulsividad característica de las personas jóvenes. Así, se corrobora lo dicho por diversos autores acerca de la relación negativa entre maquiavelismo y edad (Moore, Ward y Katz, 1998; Uribe-Prado, 2001a, Hunter, Gerbing y Boster, 1982, en Uribe-Prado, 2001b; Aragón 2003, en Martínez, et al., 2006), esto se puede explicar quizá por el hecho de que las personas de mayor edad que han alcanzado ya una posición de líder formal dentro de una organización no se ven tan necesitados en hacer uso de conductas maquiavélicas para cumplir con sus objetivos y ganarse el respeto de quienes



le rodean en comparación con los jóvenes quienes generalmente son vistos como inexpertos.

Con relación al sexo, son los hombres quienes acostumbran en mayor grado usar estrategias como el engaño, la mentira y el egoísmo con el fin de manipular a quienes les rodean, al tiempo en que se inclinan por el uso de un liderazgo autocrático. En contraste, las mujeres de la muestra tienden a ser más autocráticas-democráticas al dirigir a su equipo de trabajo. Lo anterior refuerza lo encontrado por diversos investigadores a cerca de que los hombres son más maquiavélicos que las mujeres (Galli y Nigro, 1983; Gupta, 1987a; Christoffersen y Stamp, 1995; Uribe, 2001a)

En lo referente al grado de estudios y tipo de profesión, es interesante observar que nuevamente las conductas maquiavélicas, en especial el uso de tácticas de manipulación y el no apegarse a las reglas morales, se encuentran asociadas con un tipo de liderazgo autocrático, ya que es en ambas variables donde se encontró relación con aquellas personas de un nivel escolar de bachillerato, esto podría explicarse debido a que generalmente en las empresas mexicanas las personas con un bajo nivel de estudios se ven más limitadas para poder ascender dentro del organigrama y esto los puede llevar a hacer uso de estrategias de manipulación como el engaño, la mentira y el egoísmo al tiempo en que van en contra de las conductas socialmente aceptables con el fin de tener la posibilidad de alcanzar un puesto de mayor jerarquía. Además según lo estudiado son quienes tienen un nivel de estudios de posgrado, y en especial aquellos cuya profesión pertenece al área de las ciencias biológicas y de la salud, los que optan por el uso de un estilo de liderazgo democrático. Se corrobora así el hecho de que a menor nivel escolar se da una mayor tendencia al uso de conductas maquiavélicas (Uribe Prado, 2001a), y en la muestra estudiada, un mayor uso de un estilo de liderazgo autoritario.

Hablando de satisfacción y pertenencia laboral, cabe mencionar que en el presente estudio se encontró lo contrario a lo propuesto por diversos autores con referencia a que el maquiavelismo se relaciona de forma negativa con satisfacción laboral (Uribe-Prado, Aragón y García, 2003; Gable y Topol, 1987, en Aragón, 2003; Sánchez, 2003, en Martínez, Navarrete y Pacheco, 2006), ya que quienes declararon sentirse identificados y satisfechos con la actividad que desempeñan, además de involucrarse en mayor grado con las políticas del lugar donde laboran fueron precisamente aquellos que consideran que el mundo es manipulable, lo mismo que los líderes de tipo autocrático y aude. Esto pone en duda la idea de que el maquiavelismo necesariamente está relacionado de manera negativa con la satisfacción laboral, así pueden existir personas maquiavélicas que se encuentren satisfechas con la actividad que desempeñan al tiempo en que comulgan con las políticas de la organización



debido quizá a que éstas están en concordancia con su forma de pensar. Por ejemplo, es de esperarse que un vendedor con conducta maquiavélica se apegue a una política que le exija vender sin importar lo que tenga que hacer para lograrlo. Por otra parte son las personas que poseen menor nivel escolar quienes también se involucran en mayor grado con la institución donde trabajan y tienden a sentirse satisfechas con su rutina diaria.

En el ámbito de la comunicación intraorganizacional, quienes presentan conductas maquiavélicas no acostumbran hacer uso del intercambio de información a fin de cumplir los objetivos organizacionales, y lo mismo sucede con aquellos que tienden en mayor grado a utilizar un estilo aude o autocrático de liderazgo, reforzando esto una vez más la relación entre estos estilos de liderazgo y el maquiavelismo. Del mismo modo se corroboraron las características propias de quienes acostumbran utilizar el liderazgo democrático o el laissez-faire, ya que se observó que son quienes tienden a mantener abiertos los canales de comunicación para el mejor cumplimiento de las metas, lo mismo para quienes tienen una profesión orientada al área de las ciencias biológicas y de la salud, así como los que cuentan con una preparación académica de posgrado, con lo que se confirma que a mayor grado escolar menor presencia de conductas de tipo maquiavélico, como consecuencia quizá a que en las instituciones educativas de nivel básico no se acostumbra fomentar una visión de tipo humanista, lo cual es más probable que se dé en instituciones de licenciatura y posgrado. Asimismo se encontró que es en aquellas empresas en las que se percibe están bien definidas las metas, roles y/o políticas donde se hace un mayor uso de la comunicación y de un liderazgo democrático, relación que apoya lo propuesto por otros investigadores, quienes informan que a menor percepción de metas, roles y/o políticas definidas, mayor uso de conductas de tipo maquiavélico (Christie y Geis, 1970; Uribe-Prado, 2001a).

En relación con el tipo de empresa en que se trabaja, se obtuvo que es en las empresas privadas donde se manifiesta en mayor grado el comportamiento maquiavélico ya que es en éstas donde se hace un mayor uso de tácticas con el objetivo de manipular, bajo la creencia de que el mundo es manipulable, lo cual coincide con lo encontrado por Aragón (2003), y Uribe-Prado (2001a) en cuyas investigaciones correlacionaron de forma positiva el maquiavelismo total y el sector privado. Además, según indica la muestra estudiada, es precisamente en este contexto laboral donde también se hace uso de un liderazgo de tipo autocrático.

Por último en cuanto al estado civil, se encontró que quienes son solteros presentan conductas maquiavélicas en mayor grado lo que coincide con lo investigado por Aragón (2003), Sánchez (2003) y Uribe-Prado (2001a) en cuya población los solteros mexicanos mostraron conductas de tipo maquiavélico.



Cabe mencionar además que fueron las personas divorciadas quienes se mostraron más democráticas al dirigir.

Las implicaciones prácticas de esta investigación pueden apuntar hacia dos de las áreas más importantes dentro de la psicología organizacional, la de selección y evaluación, en las cuales se acostumbra buscar a individuos sociales, seguros y con control emocional, características que comparten quienes acostumbran hacer uso de la manipulación; sin embargo no hay que olvidar que es necesaria la definición clara del perfil del puesto deseado para tener la certeza de que éste realmente requiere de las habilidades propias de las personas maquiavélicas para el buen cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de tener en cuenta que la empresa debe contar con los mecanismos necesarios para controlar a este tipo de personas con el fin de dejar con libertad en sus manos el poder, ya que si bien se ha encontrado características positivas de estas personas (extrovertidos, aceptados socialmente, controlados emocionalmente, organizados y con alta apertura intelectual), también hay que recordar que la investigación ha corroborado que cuentan con otro tipo de rasgos de cuidado: propensos a mentir, engañar y traicionar, con poca preocupación e involucramiento hacia los demás, impulsivos y capaces de romper las reglas e incluso se ha encontrado relación con trastornos como el psicotismo, la paranoia, la depresión y el narcisismo (Christie y Geis, 1970; Allsopp y Eysenck, 1992; Christoffersen y Stamp, 1995; Bakir, Yilmaz y Yavaz, 1996; Balesteri, 1999; Mchoskey, 2001; Uribe Prado, et. al.).

Futuras investigaciones podrían ayudar a aclarar en qué clase de puestos, y empresas, son en los que las personas maquiavélicas llegan a tener mayor eficacia y específicamente si como líderes realmente cumplen con las metas que la empresa les exige o si son sus objetivos individuales en los que ponen mayor énfasis. Por otra parte hay que recordar que en el presente estudio únicamente se consideró el liderazgo de tipo formal, por lo que sería interesante evaluar la relación entre el maquiavelismo y el liderazgo informal.

Es importante no dejar de mencionar algunas de las limitaciones a las que se enfrentó la presente investigación: al no contar con contactos directos con los mandos medios de las organizaciones las aplicaciones fueron realizadas en su mayoría con la ayuda de conocidos y familiares, lo que dificultó llevar a cabo un muestreo de tipo probabilístico y tener la posibilidad de generalizar los resultados hacia la población de trabajadores mexicanos. Así mismo las pruebas fueron mayormente autoaplicadas lo que propició reactivos no contestados y con ello pruebas eliminadas y mayor dificultad para adquirir la muestra. Es necesario se abran espacios a la investigación en las empresas, esto incluso puede llegar a tener alcances a nivel institucional ya que en



universidades tan importantes como la UNAM se ha hecho evidente la preocupación por facilitar a los graduados la obtención del título profesional, prueba de ello son las recién aprobadas formas de titulación.

Sin embargo consideramos que también debe de seguir dándose más apoyo a la investigación de tipo científico, lo cual bien podría lograrse mediante el acuerdo con instituciones que diesen las facilidades a los recién egresados- e incluso a los que aún son estudiantes- para llevar a cabo este tipo de investigación, no solamente para ampliar el cúmulo de conocimiento sino el ir más allá y hacerles ver las posibles aplicaciones y beneficios que estas investigaciones pueden tener en su quehacer diario.

Por último, no hay que olvidar que los resultados aquí obtenidos sólo son aplicables a la muestra estudiada, con el fin de poder generalizar los resultados sería necesario hacer uso de un muestreo de tipo probabilístico o bien una vez que se amplíe el número de investigaciones que correlacionen los constructos aquí abordados- ya que hoy en día es poca la investigación al respecto-, llevar a cabo un metanálisis.

Las limitaciones aquí expuestas deben ser tomadas en cuenta para mejorar la calidad y alcance de futuras investigaciones.



REFERENCIAS

- Allsopp, J. y Eysenck, S. (1992). Machiavellianism as a component in psychoticism and extraversion. Personality and Individual Differences, 12(1), 29-41.
- Alvarez, M., (1998). El liderazgo de la calidad total. España: Escuela española, pp. 49-97.
- Aragón, M. (2003). Maquiavelismo y Satisfacción laboral en trabajadores del sector público y privado. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Arias, G., (1999). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México: Trillas. pp. 197-214.
- Bakir, B., Yilmaz, U. y Yavaz, (1996). Relating depressive symptoms to Machiavellianism in a turkish sample. Psychological Reports. pp. 78, 1011-1014.
- Balesteri, M. (1999). Overt and covert narcissism and their relationship to object relations, depression, machiavellianism, and the five factor model of personality, Dissertation abstracts international. pp. 59, 36-39.
- Barnett, M. y Thompson, S. (1985). The role of perspective taking and empathy in children's machiavellianism, prosocial behavior and motive for helping, Journal of Genetic Psychology. pp. 146, 295- 305.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision, Organizational Dynamics. New York: American Management Association. pp. 22- 69.
- Bennis, W. (1984). The 4 Competencies of Leadership, Training and Development Journal. pp.15- 19.
- Berger, J., (1980), Status organizing processes. Annual Review of Psychology. pp. 6, 479-508.
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). Manegement of organizational behavior utilizing human resources. Englewood Cliffs. NJ: Prentice- Hall.
- Boulding, K. (1993). Las tres caras del poder. Barcelona-Buenos Aires- México: Paidós.



- Brown, F. (1976). Psicología social en la industria. México: IDH ediciones. pp. 228-237.
- Browne, C. y Cohn, T. (1958). El estudio del liderazgo. Argentina: Paidós. pp. 27-29.
- Burnett, J. Hunt, S. y Chonko, L. (1986). Machiavellianism across sexes: an examination of marketing professionals. Psychological Reports. pp. 59, 991-994.
- Canto, O. (1994). Psicología Social e Influencia. Estrategias del Poder y Procesos de Cambio. Málaga: Aljibe.
- Cartwright, B. Zander, J. (1971). Psicología social. Madrid: Morata.
- Casares, D. y Siliceo, A. (1997). Manual de liderazgo. Instituto de liderazgo. México.
- Christie, R. y Geis, F. (1970). Studies in Machiavellianism. New York: Academic Press.
- Christoffersen, D. y Stamp, C. (1995). Examining the relationship between machiavellianism and entitlement. Dissertation abstracts international. pp. 62, 34-38.
- Comer, J. (1985). Machiavellianism and inner vs outer directedness: a study of sales managers. Psychological Reports. 56, 81-82.
- Conger, J. (1989). El líder carismático. México: Mc Graw Hill. pp. 22-24, 36-55, 168-170.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1988). Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 79-146.
- Crespo, E. (1995). Introducción a la psicología social. Madrid: Ed. Universitas S. A. pp. 20-23.
- Davis, K. Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill. 10ª edición. pp. 222- 223, 229-233.
- Del Cerro, A. (1991). Psicología y liderazgo. España: Mira editores. pp. 289-397.



- Díaz-Guerrero, R. (1994). Psicología del mexicano. México: Trillas.
- Diccionario de la Real Academia Española (2001).
- Doms, M. y Moscovici, S. (1984). Innovación e influencia de las minorías. Barcelona: Paidós.
- Dubin, (1992). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw- Hill. pp. 167-196.
- Dubrin, Z. (1978). Psicología social. México: Prentice-Hall.
- Ferris, D. y King, T. (1991). Sociología del Poder. México: Ariel.
- Fiedler, F. y Chemers, M. 1989). Liderazgo y administración efectiva. México: Trillas.
- Forsyth, D. (1990). Dinámica de grupos. California: Pacific Grove.
- French, P. y Raven, B. (1971). Bases del poder social. Dinámica de grupos. México: Trillas.
- Gable, M. y Topol, M. (1987). Job satisfaction and machiavellian orientation among department store executives. Psychological Reports. pp. 60, 211-216.
- Galli, I. y Nigro, G. (1983). Relationship between Machiavellianism and external control among italian undergraduates. Psychological Reports. pp. 53, 1081-1085.
- Gil, F. (1999). Introducción a la psicología de los grupos. España: Psicología Pirámide.
- Gordon, J. (2001). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas. pp. 376-480.
- Guillén, F. (2000). Liderazgo y organización: introducción a la ciencia del comportamiento. Buenos Aires: Troquel. pp. 68-105.
- Gupta, M. (1986a). Birth order and locale as determinants of machiavellianism. Perspectives in psychological research. 9 (2), 51-55.
- Gupta, M. (1986b). Effects of age and family structure on machiavellianism. Indian Journal of Current Psychological Research. 1(2), 95-100.



- Gupta, M. (1987a). Machiavellianism of different occupational groups. Indian Journal of Current Psychological Research. 1 (2), 95-100.
- Gupta, M. (1987b). Role of age and birth order in machiavellianism. Psychological Studies, 32, 47-50.
- Halloran, J. (1982). Relaciones humanas. España: Hispano Europea. S.A. pp. 412- 415.
- Hare, A. (1994). Small group research. New Jersey: Ablex.
- Hellriegel, D. Slocum, Jr. y Woodman, R. (1998). Comportamiento organizacional. México: Internacional Thompson Editores.
- Hersey, P. Blanchard, K. (1981). Liderazgo Situacional. Estilo de Dirigir. No existen dos situaciones iguales 4ª edición. México: IDH ediciones. pp. 228-237.
- Hersey, P. Blanchard, K. y Dewey, J. (1998). Liderazgo Situacional. Comportamiento Organizacional 7ª edición. México: Prentice Hall. pp. 98-117, 120-137, 188-209.
- Hickson, S. (1971). Psicología organizacional. México: Interamericana.
- Hollander, M. (1990). Psicología social. México: McGraw Hill.
- House, R. (1974). Personality and charismatic leadership. Leadership Quarterly. 3 (2), 81-108.
- House, R. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. en J Hunt y L Larson (eds.). Leadership: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press. pp. 189-207.
- House, R. y Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. Leadership Quarterly. 3 (2), 81-108.
- Hunt, S. y Chonko, L. (1984). Marketing and machiavellianism. Journal of Marketing. 48, 30-42.
- Kelley, R. (1988). El factor humano en la empresa. Bilbao: Ediciones Deusto. pp.178-256.



- Koestenbaum, P. (1999). Liderazgo. La Grandeza Interna. México: Prentice Hall. pp. 305-312.
- Levine, J. (1984). Conformidad y obediencia en Psicología Social: influencia y cambio de actitudes. Barcelona: Paidós.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw Hill. pp. 1-217.
- Locke, O. (1996). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas. pp. 223-247.
- Lussier, N. (2005). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. México: Thomson. pp. 102-109, 434-444.
- Madrigal, T. (2002). Habilidades directivas. México: McGraw- Hill. pp. 41-42.
- Madrigal, T. (2005). Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
- Martínez, R. Navarrete, T. y Pacheco, O. (2006). Relación entre tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo en trabajadores mexicanos. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- McClelland, G. (1976). Comportamiento organizacional. México: Thompson Editores.
- McElroy, J. (1982). A typology of attribution leadership research, Academy of Management Review, pp. 413-417.
- Mchonskey, J. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: a self- dtermination theory analysis. Motivation and emotion. 23 (4), 267-283.
- Mchonskey, J. (2001a). Machiavellianism and personality dysfunction. Personality and individual differences. 31 (5), 791-798.
- Mclean, P. y Jones, D. (1992). Machiavellianism and bussines education. Psychological Repots. pp. 71, 57-58.
- Mendieta, N. (1976). Sociología del Poder. México: Instituto de Investigaciones Sociales.
- Miner, J. (1988) Organizational Behavior. Nueva York: Random House. p. 481.



- Moore, S. Ward, M. y Katz, B. (1998). Machiavellianism and tolerance of ambiguity. Psychological Repots. 82, 415-418.
- Moscovici, S. (1981). Psicología de las Minorías Activas. Madrid: Morata.
- Myers, D. (1991). Psicología social. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Mudrack, P. (1989). Machiavellianism and locus of control: a meta-analytic review. The Journal of Social Psychology. 130 (1), 125-126.
- Okanes, M. y Murray, W. (1980). Achievement and machiavellianism among men and women managers. Psychological Repots. 46, 783-788.
- Palao, M. (2002). Relaciones entre niveles de estrés y estilos de liderazgo en directores, gerentes y subordinados. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México. pp. 46-89.
- Palomo, V. (2001). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: Esic, pp. 17- 113.
- Peñaloza, S. (2004). Significado psicológico del liderazgo carismático. México. Tesis de Licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología.
- Popper, J. (2000). El líder del Cambio. México: Mc Graw Hill Interamericana. pp. 19-23.
- Powell, G. (1984). "The High-High Leader Rides Again. Group and organizational studies". pp. 437-450.
- Robbins, S. (1987). Comportamiento Organizacional. Estado de México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. 8ª edición. México: Prentice Hall. pp. 250-255.
- Robles, V. (2000). Administración: un enfoque interdisciplinario. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1985). Liderazgo: Desarrollo de Habilidades Directivas. México: Manual Moderno. pp. 22, 23, 27-36.



- Roger, D. y Reid, R. (1982). Role differentiation and skating arrangements. British Journal of Social Psychology. 21, 23-29.
- Sánchez, Y. (2003). Maquiavelismo y su relación con variables demográficas en una empresa de comercio exterior. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Sande, G. (1986). Effect of arbitrarily assigned status labels on self- perceptions and social perceptions. Journal of Personality and Social Psychology. 50, 684-689.
- Savater, F. (1992). Política para Amador. España: Ariel.
- Schafers, J. (1984). The power groupe. New York: Oxford Press.
- Schein, H. (1972). Psicología de la organización. México: Prentice- Hall.
- Senlle, A. (1997). Calidad y liderazgo. Barcelona: Gestión. pp.65- 91.
- Shaw, W. (1981). El grupo social. México: McGraw Hill.
- Siliceo, A. (1997). Líderes para el siglo XXI. México: McGraw-Hill. pp. 19-65.
- Siliceo, A. (1998). Liderazgo para la productividad. México: Noriega.
- Simon, L. Francis, P. y Lombardo, J. (1990). Sex, sex-role and machiavellianism as correlates of decoding ability. Perceptual and motor skills. 71(1), 243-247.
- Smith, A. (1990). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall. pp. 189-267.
- Solum, W. y Sobol, R. (1994). El líder visionario. México: Panorama.
- Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional. México: Thomson Learning. pp. 170- 200.
- Spector, P. (2002). Psicología industrial y organizacional. Investigación y Práctica. México: Manual Moderno. pp. 304,305.
- Tannenbaum, S. (1961). Liderazgo y organización: introducción a la ciencia del comportamiento. Buenos Aires: Troquel. pp. 68-105.



- Torres, M. D. (1978). Poder. México: Edicol.
- Turner, J. (1994). El redescubrimiento del grupo social. Madrid: Morata.
- Uribe-Prado, J. (2001a). Maquiavelismo: conceptualización, medición y su relación con otras variables. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Uribe-Prado, J. (2001b). Desarrollo y validación de la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo. EMMMAQ. Revista de Psicología Social y Personalidad.
- Uribe-Prado, J., Contreras, M., Sánchez, O., García, S., (en prensa a). Los Cinco Grandes y Maquiavelismo en Trabajadores Mexicanos: Un estudio de Personalidad y Manipulación. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. España.
- Uribe- Prado, J., Aragón, M., y García, A. (2003). Tácticas de Influencia: Maquiavelismo y Satisfacción Laboral en Trabajadores Mexicanos. Revista de Psicología Social y Personalidad, XIX, 2, 105-115.
- Uribe-Prado, J. y García, A. (en prensa b). La Personalidad de los manipuladores: Maquiavelismo y Locus de Control. Revista de la Sociedad Mexicana de Psicología.
- Vleeming, R. (1979). Machiavellianism: a preliminary review. Psychological Reports. 44, 295-310.
- Wilke, H. Knippenberg, A. (1990). Introducción a la psicología social. Barcelona: Ariel.
- Wilson, D. Near, D. y Miller, R. (1996). Individual differences in Machiavellianism as a mix of cooperative and exploitative strategies. Evolution and Human Behavior. 19, 203-212.
- Winter, D. (1973). The power motive. New York: Free Press.
- Yukl, G. (1994). Leadership in organizations, 3° edición. New Jersey: Prentice-Hall. pp. 217-325.



ANEXO 1



Psicología, Investigación, Medición y Editorial

CUESTIONARIO DE APLICACIÓN

EMMMAQ[©]

DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO (2002)

“CONFIDENCIAL”

Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo

**COPYRIGHT © 2002 by Psicología, Investigación, Medición y Editorial (PSIME) y, Jesús Felipe Uribe Prado. Mier y Pesado 135-13, Col. Del Valle, 03100 México, D.F., 55435573, uribepjf@servidor.unam.mx
D.R.© 2002 núm. 03-2002-081911055200-01. Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra –incluido el diseño tipográfico y de portada-, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del editor.
Primera edición, 2002.**

F01A



EMMMAQ©®

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado (2002)

INSTRUCCIONES

A continuación encontrarás una serie de frases para describir tu forma de pensar, sentir y actuar cuando te encuentras trabajando dentro de una organización.

Para contestar utiliza la **HOJA DE RESPUESTAS F02 (anexa)**, debiendo señalar con **pluma o lápiz** en los cuadros correspondientes aquel que describa mejor tu forma de pensar, sentir o actuar. Debes contestar **COMO ERES SIEMPRE, NO COMO TE GUSTARÍA SER en un contexto laboral.**

La hoja de respuestas tiene cuadros que contienen 6 posibilidades, donde el extremo izquierdo equivale a **TOTAL DESACUERDO** y el extremo derecho a **TOTAL ACUERDO**, implicando que los cuadros intermedios significan los diferentes grados en que piensas, sientes o actúas respecto a lo que te sugiere la frase.

Ejemplo: Observa como se ha contestado aquí a la primera frase:

1. En las reuniones sociales me gusta contar chistes.

	Total Desacuerdo					Total Acuerdo
1.-				xx		

Contesta todas las frases tratando de ser sincero contigo mismo, tan rápido como sea posible, siendo cuidadoso y utilizando la primera impresión que venga a tu mente.

No existen respuestas correctas o incorrectas.

Tus respuestas son totalmente confidenciales y sólo se utilizarán por personal autorizado y capacitado.

ESPERA A QUE SE TE PROPORCIONE LA SEÑAL PARA COMENZAR DE ANTEMANO “GRACIAS”



NO ESCRIBAS EN ESTE CUADERNILLO





1	Cuando se llega como nuevo a un grupo de trabajo se debe, al menos, imitar a los líderes que tuvieron éxito
2	La discreción no justifica la mentira
3	Cuando se llega a un nuevo grupo de trabajo es necesario eliminar a los viejos integrantes y crear un nuevo grupo que se rija por nuevas leyes para su mejor control
4	Para ganar es necesario inventarse virtudes, cualidades y sentimientos que no se poseen
5	Un(a) líder debe poseer virtudes, pero no debe poseer todas, lo que sí es indispensable es aparentar poseerlas
6	Las “mañas” se deben usar con astucia y destreza para solucionar problemas
7	Ante los trabajadores hay que aparentar ser bueno(a) aunque lo que hagamos sea motivo de odio
8	La agresividad es una manera de imponer nuestras ideas
9	Si a un subordinado no se le conquista hay que convencerlo
10	La mentira es reprobable aunque se preocupe en evitar el dolor con la verdad
11	En un puesto de líder es mejor ser temido que amado
12	La fuerza de un grupo de trabajo depende de la unión de los subordinados leales
13	Se debe ser egoísta para triunfar
14	Se vale conspirar contra los enemigos
15	Es conveniente hacer el trabajo de tal forma que los subordinados dependan de la (el) jefa(e)
16	Un(a) líder debe procurar gastar recursos ajenos y cuidar los propios
17	Para mentir hay que ser calculador(a)
18	El oportunismo para quedar bien no es honesto
19	Ante cualquier circunstancia se debe decir la verdad antes que callársela
20	A un trabajador se le tiene contento mientras pueda adquirir bienes y servicios y, se le respete



21	Para un(a) jefe(a) que llega a ocupar un puesto de trabajo de nuevo ingreso debe comportarse de manera positiva y ética
22	Mentir es un atentado a la inteligencia
23	Es difícil ser indiferente al mentir
24	Se debe evitar ayudar a otra(o)s a hacerse poderosa(o)s, ya que ésta(o)s pueden posteriormente arruinarnos
25	No se debe decir mentiras por insignificantes que éstas sean
26	No se debe difamar a nadie
27	Dirigir palabras injuriosas a alguien es algo que se debe evitar aunque fuera el último recurso para imponer el orden
28	La(o)s manipuladora(e)s abusan de la gente sin carácter
29	Cuando entre los trabajadores existe desorden, éste debe ser cortado desde el principio para que no crezca
30	Una persona audaz controla el mundo que le rodea
31	Cualquier mentira es irresponsable
32	No deben crearse conflictos aunque se obtuviera provecho de ellos
33	Para un(a) jefe(a) que quiera controlar a sus subordinados es conveniente concentrar poder en uno de ellos para que a su sombra se manejen más fácilmente los demás
34	Una persona inteligente sabe manejar a los demás
35	Un buen jefe es aquel que honra y beneficia a sus subordinados
36	Cuando un(a) jefe(a) llega nuevo(a) a un puesto debe dar poder a los subordinados durante un tiempo para mantener su lealtad
37	Hay que ser hábil para saber mentir
38	Si de conservar el trabajo se trata se puede hacer buen uso de cierta crueldad
39	La hipocresía debe castigarse
40	Si se llega como nuevo a una posición de poder en un grupo se debe eliminar por completo a la gente que conformaba al grupo anterior
41	Frente a los trabajadores hay que saber disfrazarse de bien y ser hábil en fingir y disimular
42	Se debe evitar el fingir a pesar de las consecuencias



- 43** La lealtad de los subordinados no se obtiene beneficiándolos con ganancias
- 44** Toda(o) líder debe aprender a no ser buena(o) y practicar la maldad de acuerdo con las circunstancias laborales
- 45** Una mentira se debe decir con seguridad
- 46** Si se llegaran a utilizar empleados de otros jefes, se recomienda utilizarlos, desecharlos y después formar grupos nuevos

- Al finalizar el reactivo número 46 llene por favor sus datos demográficos en la hoja de respuestas.
- Verifique que todos los espacios de la hoja de respuestas hayan sido llenados de acuerdo a las instrucciones.

• **¡GRACIAS!**



ANEXO 2



ESCALA ACTITUDINAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO PARA NIVEL DIRECTIVO

Instrucciones

A continuación encontrará una serie de juicios con los que deseamos que simplemente, nos indique, en una escala de cinco puntos, su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de ellos. Cabe aclarar que la escala de ninguna manera tiene función de prueba psicológica por lo que no existen respuestas correctas ni incorrectas. Por favor conteste todos los reactivos, aún cuando considere que algunos no reflejen totalmente su situación.

Usted tiene 5 posibilidades en cada reactivo, que son:

- T.A Totalmente de Acuerdo.
- A De Acuerdo
- I Indeciso
- D En Desacuerdo
- TD Totalmente en Desacuerdo.

Por favor, marque la opción que considere se apega a su grado de acuerdo.

1. La función del jefe es controlar y decidir las diversas formas de trabajo.

- | | | | | |
|---|---|---|---|----|
| T.A | A | I | D | TD |
| 2. El plan de trabajo debe diseñarlo el jefe de acuerdo a sus concepciones y convicciones personales. | | | | |

- | | | | | |
|---|---|---|---|----|
| T.A | A | I | D | TD |
| 3. La burocracia de la empresa ha demostrado la efectividad de su razón de ser. | | | | |

- | | | | | |
|---|---|---|---|----|
| T.A | A | I | D | TD |
| 4. Las órdenes de un jefe se cumplen, no se discuten. | | | | |

- | | | | | |
|--|---|---|---|----|
| T.A | A | I | D | TD |
| 5. El quehacer cotidiano en la empresa genera un verdadero afecto a la organización. | | | | |

- | | | | | |
|-----|---|---|---|----|
| T.A | A | I | D | TD |
|-----|---|---|---|----|



6. Un sistema de comunicación formal es insuficiente para cumplir con el trabajo.

T.A A I D TD

7. Una fuerte y sólida amistad es una condición importante para seleccionar a los integrantes cercanos del equipo de trabajo.

T.A A I D TD

8. Los logros de esta dirección son imprescindibles para la buena marcha de la empresa.

T.A A I D TD

9. Para tomar decisiones importantes, el jefe debe pedir la opinión de sus subordinados.

T.A A I D TD

10. La exploración de las opiniones de los subordinados es indispensable para la toma de decisiones del jefe

T.A A I D TD

11. Es exclusivamente al jefe a quien concierne la planeación de los objetivos organizacionales.

T.A A I D TD

12. Basta con recibir la información estrictamente necesaria para que se cumplan cabalmente las instrucciones del jefe

T.A A I D TD

13. Los jefes pueden ser, en caso necesario, fácilmente sustituidos por algún subordinado

T.A A I D TD

14. El clima organizacional de la empresa no requiere que las órdenes se den por escrito

T.A A I D TD

15. La burocracia de la empresa limita las potencialidades de sus integrantes

T.A A I D TD

16. Es necesario que los empleados colaboren conjuntamente con el jefe para lograr trabajos de calidad

T.A A I D TD



17. Para realizar con eficiencia el trabajo el jefe debe informar a todos los jefes involucrados

T.A A I D TD

18. Dadas las políticas administrativas (puntualidad, exigencias, etc.) el trabajar en la empresa es cómodo.

T.A A I D TD

19. El trabajo no tiene que verse afectado en la ausencia del jefe.

T.A A I D TD

20. Una forma particularmente digna y efectiva de servir al país es trabajar en la empresa.

T.A A I D TD

21. No es necesario que en un principio los colaboradores cercanos al jefe conozcan el trabajo que se desempeña.

T.A A I D TD

22. Los jefes son insustituibles.

T.A A I D TD

23. Un jefe eficiente no necesita supervisar constantemente a sus empleados.

T.A A I D TD

24. El jefe no debe intervenir en la forma en que los empleados trabajen.

T.A A I D TD

25. El principio de autoridad es el fundamento efectivo para lograr que los empleados obedezcan las órdenes.

T.A A I D TD

26. El jefe es el más capacitado para tomar decisiones.

T.A A I D TD

27. Las actividades que se desarrollan al trabajar en la empresa no son gratificantes.

T.A A I D TD

28. Una vez dada una orden las críticas y sugerencias de los subordinados están fuera de lugar.

T.A A I D TD



29. El jefe debe designar como subordinados y colaboradores cercanos a personas que le garanticen obediencia y sumisión.

T.A A I D TD

30. En principio, los empleados tienen capacidad para decidir cómo hacer su trabajo.

T.A A I D TD

31. No es necesario consultar al jefe para estar bien informados del trabajo que se realiza.

T.A A I D TD

32. Los empleados deben tener libertad para decidir sobre cómo hacer su trabajo.

T.A A I D TD

33. Es necesario que los empleados participen en la toma de decisiones.

T.A A I D TD

34. Un jefe debe delegar en sus colaboradores autoridad y responsabilidad más allá de lo que establece el organigrama.

T.A A I D TD

35. Un jefe debe desconfiar de la correcta ejecución de sus órdenes.

T.A A I D TD

36. Los problemas que afrontan los jefes se deben en buena medida a la ineficiencia de sus subordinados.

T.A A I D TD

37. Las reuniones o juntas del área o departamento deben tener un carácter deliberativo más que simplemente informativo.

T.A A I D TD

38. Al elaborar un plan de trabajo, un jefe no debería dejarse influenciar por las opiniones de sus subordinados.

T.A A I D TD

39. Sin recurrir al jefe los empleados deben tomar sus decisiones.

T.A A I D TD

40. Los empleados en esta dependencia están satisfechos por la forma en la que son dirigidos.

T.A A I D TD



41. La intervención del jefe y otros funcionarios debe ser mínima cuando un empleado cometa un error.

T.A A I D TD
42. El jefe debe confiar en la capacidad de sus colaboradores para tomar decisiones organizacionales.

T.A A I D TD
43. Las relaciones afectivas espontáneas entre el jefe y los subordinados son un obstáculo para la buena realización del trabajo.

T.A A I D TD

AHORA LE PEDIMOS QUE, MARCANDO CON UNA CRUZ, SE UBIQUE EN LA SIGUIENTE ESCALA

Yo como jefe soy:

Agradable	1	2	3	4	5	6	7	Desagradable
Activo	1	2	3	4	5	6	7	Pasivo
Antipático	1	2	3	4	5	6	7	Simpático
Valorado	1	2	3	4	5	6	7	No valorado
Ineficiente	1	2	3	4	5	6	7	Eficiente
Modesto	1	2	3	4	5	6	7	Vanidoso
Inferior	1	2	3	4	5	6	7	Superior
Honesto	1	2	3	4	5	6	7	Corrupto
Atractivo	1	2	3	4	5	6	7	No atractivo
Débil	1	2	3	4	5	6	7	Fuerte
Capaz	1	2	3	4	5	6	7	Incapaz
Inseguro	1	2	3	4	5	6	7	Seguro
Bueno	1	2	3	4	5	6	7	Malo
Estricto	1	2	3	4	5	6	7	Flexible



*Relación entre tipo de Liderazgo y grado de Maquiavelismo
en Trabajadores Mexicanos*



Amable	1	2	3	4	5	6	7	Déspota
Intolerante	1	2	3	4	5	6	7	Tolerante
Justo	1	2	3	4	5	6	7	Injusto
Hábil	1	2	3	4	5	6	7	Torpe
Comprensivo	1	2	3	4	5	6	7	Incomprensivo
Poco convincente	1	2	3	4	5	6	7	Persuasivo
Preparado	1	2	3	4	5	6	7	Improvisado
No carismático	1	2	3	4	5	6	7	Carismático
Responsable	1	2	3	4	5	6	7	Irresponsable
Tímido	1	2	3	4	5	6	7	Sociable
Permisivo	1	2	3	4	5	6	7	Intransigente
Inaccesible	1	2	3	4	5	6	7	Accesible
Meticuloso	1	2	3	4	5	6	7	Descuidado
Formal	1	2	3	4	5	6	7	Informal
Innecesario	1	2	3	4	5	6	7	Necesario
Respetuoso	1	2	3	4	5	6	7	Irrespetuoso
Desorganizado	1	2	3	4	5	6	7	Organizado
Ético	1	2	3	4	5	6	7	No ético



ANEXO 3



Carreras que conforman cada una de las Categorías Profesionales

Área de las Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías

Actuaría
Arquitectura
Arquitectura de Paisaje
Ciencias de la Computación
Diseño Industrial
Física
Ingeniería Civil
Ingeniería en Minas y Metalurgia
Ingeniería Eléctrica-Electrónica
Ingeniería en Computación
Ingeniería en Telecomunicaciones
Ingeniería Geofísica
Ingeniería Geológica
Ingeniería Industrial
Ingeniería Mecánica
Ingeniería Mecánica Eléctrica
Ingeniería Petrolera
Ingeniería Química
Ingeniería Química Metalúrgica
Ingeniería Topográfica y Geodésica
Matemáticas
Matemáticas Aplicadas y Computación
Urbanismo

Área de las Ciencias Sociales

Administración
Ciencias de la Comunicación
Ciencias Políticas y Administración Pública
Contaduría
Derecho
Economía
Geografía
Informática
Planificación para el Desarrollo Agropecuario
Relaciones Internacionales
Sociología
Trabajo Social



Área de las Humanidades y de las Artes

Artes Visuales
Bibliotecología
Canto
Composición
Diseño y Comunicación Visual
Diseño Gráfico
Educación Musical
Enseñanza de Inglés
Estudios Latinoamericanos
Etnomusicología
Filosofía
Historia
Instrumentista
Lengua y Literaturas Hispánicas
Lengua y Literaturas Modernas
Letras Clásicas
Literatura Dramática y Teatro
Pedagogía
Piano

Área de las Ciencias Biológicas y de la Salud

Biología
Cirujano Dentista
Enfermería y Obstetricia
Ingeniería Agrícola
Ingeniería en Alimentos
Investigación Biomédica Básica
Medicina
Medicina Veterinaria y Zootecnia
Optometría
Psicología
Química
Química en Alimentos
Química Farmacéutico- Biológica
Química Industrial



ANEXO 4



Significado de los Factores del EMMMAQ

F1 TÁCTICAS	Uso de estrategias de manipulación, engaño, mentira, y egoísmo.
F2 INMORALIDAD	Disposición a no apegarse a comportamientos socialmente aceptados.
F3 VISIÓN	Creencia de que el mundo es manipulable.

Significado de los Factores de LIDERAZGO

F1 AUTOCRÁTICO	Estilo de dirección que caracteriza al líder que toma las decisiones personalmente, que determinan las actividades y las técnicas a seguir, asigna las tareas a realizar por cada uno de los subordinados, decide la composición de los grupos de trabajo, hace apreciaciones de tipo personal y no participa en las actividades del grupo.
F2 DEMOCRÁTICO	Estilo de dirección que se caracteriza porque las decisiones son tomadas conjuntamente por jefes y subordinados, la determinación de las actividades y las técnicas la realizan los subordinados de acuerdo con los objetivos generales trazados por el jefe, quien también indica alternativas a seguir, la división del trabajo es espontánea, los grupos se componen de acuerdo a la libre elección de cada uno de los participantes y el jefe participa junto con sus subordinados en las actividades a realizar.
F3 LAISSEZ-FAIRE	Estilo de dirección que se caracteriza por la indeterminada toma de decisiones y la participación mínima por parte del líder en la asignación de políticas, procedimientos y tareas, en la composición de los grupos de trabajo, en la división del trabajo o en la elección de técnicas. El jefe no ayuda excepto a demanda expresa de los subordinados y tampoco proporciona retroalimentación acerca del trabajo realizado por sus subordinados.
F4 AUDE	Trata de convencer, experto en el empleo de procedimientos ad-hoc para dar al grupo la ilusión de cierta autoridad de decisión y acción.
F5 SATISFACCIÓN- PERTENENCIA	Se refiere al grado de involucración emocional e identificación del director con las políticas de la institución donde trabaja. Es el sentimiento de agrado con la actividad que desempeña un directivo.
F6 COMUNICACIÓN	Es el intercambio de la información oral o escrita con objeto de cumplir los fines organizacionales.