



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ESTILO DE LIDERAZGO EN PERSONAL EJECUTIVO
Y MANDOS MEDIOS SEGÚN EL MODELO DE HERSEY
Y BLANCHARD

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N

LUZ MARÍA BENITEZ MICHEL
SUSANA FRAGOSO RANGEL

DIRECTOR DE TESIS: DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ
REVISORA: MTRA. SILVIA GUADALUPE VITE SANPEDRO



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.

Sentir gratitud y no expresarla es como envolver un regalo y no darlo.

William Arthur Ward

AGRADECIMIENTOS

En 1988 y 1990 Luz María y Susana terminamos respectivamente las materias de la licenciatura en Psicología. A partir de entonces, hemos trabajado en diferentes empresas, ocupando diversas posiciones inherentes todas a nuestra carrera, y los estudios que realizamos nos permitieron desarrollar nuestras labores exitosamente.

Hemos laborado por 20 años desde entonces y somos profesionales. No obstante, desde nuestra salida de la Universidad, quedamos con un pendiente que de forma cotidiana nos atormentaba, pues sentíamos algo inconcluso: la elaboración de nuestra tesis y la presentación del examen profesional para obtener nuestro título.

Así, año con año nos prometimos que el siguiente sería aquél en el que saldaríamos ese compromiso...y pasaron 20 años. Año con año tuvimos más compromisos laborales, nos casamos, fuimos madres y responsables de nuestros hogares, y así la posibilidad de la titulación se fue desvaneciendo.

De toda suerte, y contra nuestro propio pronóstico, dedicamos 2 años en la elaboración del presente documento. Sin embargo, y hablando francamente, la sola suma de ambas no hubiera sido suficiente.

Ha sido gracias a la amistad, el cariño, paciencia, determinación, constancia e insistencia de nuestra Directora de Tesis, la Dra. Carmen Gerardo que este proyecto logró materializarse.

Querida Carmen, de todo corazón, gracias.

En muchas ocasiones quisimos desertar pero siempre hubo una persona que nos daba ánimo y sutilmente hacia presión, brindándonos facilidades para que este proyecto lograra ser concluido.

A pesar de tus compromisos laborales y familiares siempre hiciste tuyo el proyecto dando el tiempo y apoyo cuando lo requeríamos.

Fernando que regalo es tener esa sencillez, sensibilidad y asertividad que te hace una persona muy especial, mil gracias por tu insistencia, sabemos que ahora al igual que nosotras tú también te liberas de ese pendiente.

DEDICATORIAS

A mi Padre:
Fuiste y seguirás siendo una gran motivación en mi vida.

A mis hijos Héctor, Eduardo y Gustavo:
Por llenar mi vida de amor e ilusiones.

A mi madre y hermana:
Por su cariño y apoyo incondicional.

Susan
Hemos concluido un proyecto y sembrado una gran amistad, gracias.

Luzma.

DEDICATORIAS

Fernando,
Por tu esmero, amor y dedicación para culminar este proyecto.

Ana Paula y Alejandra,
Ser mi sueño hecho realidad y mi impulso para continuar día con día.

Mamá, más vale tarde que nunca.
Con cariño, respeto y agradecimiento.

Luzma, ha sido grato trabajar contigo porque más que una
compañera de tesis eres una gran amiga.

Susana

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. CONCEPTO DE LIDERAZGO	8
1.1 Definiciones de liderazgo	9
1.2 Tipos y características del liderazgo	13
1.3 Funciones del liderazgo	21
CAPÍTULO 2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO	25
2.1 Teoría del gran hombre	25
2.2 Teoría de la escuela de administración científica	26
2.3 Teoría de las relaciones humanas	27
2.4 Teoría X y Y: sus principales fundamentos	28
2.5 Aspectos generales de la teoría Z	31
2.6 Teoría madurez- inmadurez	32
2.7 Teoría participativa de Likert	34
2.8 Modelo del continuo autocrático- democrático o teoría situacional	36
2.9 Teoría de la rejilla administrativa o cuadrícula gerencial	37
2.10 Teoría situacional de la efectividad gerencial o teoría 3D	40
2.11 Teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard	47
2.12 Teorías y enfoques recientes sobre liderazgo	58
2.13 Sumario de liderazgo	62
CAPÍTULO 3. AUTORIDAD, PODER Y SUPERVISIÓN	65
3.1 Definición de autoridad, poder y supervisión	66
3.2 Autoridad: teorías y tipos	70
3.3 El poder: características principales	76
3.4 Relación entre las bases del poder, los niveles de madurez y el estilo de liderazgo de acuerdo con el liderazgo situacional.	83
3.5 Principios y funciones de la supervisión	88
3.6 Relación entre conceptos: autoridad, poder y supervisión	92

CAPÍTULO 4. EL MÉTODO	93
4.1 Planteamiento de la investigación	94
4.2 Instrumento	99
4.3 Muestra y descripción de sujetos	100
4.4 Procedimiento	113
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	116
5.1 Resultado de la aplicación del instrumento	116
5.2 Situaciones presentadas en el cuestionario y sus respuestas	119
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	132
6.1 Consideraciones preliminares	132
6.2 Conclusiones sobre el estudio	134
6.3 Limitaciones y sugerencias	139
REFERENCIAS	143
ANEXO	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Proporción de la tarea y la relación en el modelo del continuo autocrático – democrático o teoría situacional</i>	37
Figura 2. <i>Estilos de liderazgo en la rejilla administrativa o cuadrícula gerencial</i>	39
Figura 3. <i>Estilos gerenciales de la malla administrativa de Blake y Mounton para ejercer el liderazgo</i>	40
Figura 4. <i>Modelo de los estilos de Reddin</i>	47
Figura 5 <i>Esquema dimensión de la eficacia agregada</i>	50
Figura 6. <i>Modelo tridimensional de la eficacia del líder</i>	51
Figura 7. <i>Esquema tridimensional de la eficacia agregada</i>	53
Figura 8. <i>Impacto de las bases del poder en los distintos niveles de madurez</i>	83
Figura 9. <i>Bases de poder necesarias para influir sobre el comportamiento de las personas en diversos niveles de madurez</i>	84
Figura 10. <i>Bases de poder necesarias para influir en las personas en varios niveles de madurez</i>	85
Figura 11. <i>Bases de poder necesarias para influir en el comportamiento de personas con niveles de madurez específicos</i>	87
Figura 12. <i>Resumen de la relación entre las bases de poder, la madurez y el estilo de liderazgo</i>	88
Figura 13. <i>Porcentajes de los niveles jerárquicos en la muestra</i>	101
Figura 14. <i>Porcentajes presentes en el rango de edad a nivel directivo</i>	102
Figura 15. <i>Porcentajes respecto al sexo en el nivel directivo</i>	103
Figura 16. <i>Estado civil de los directivos en la muestra estudiada</i>	103
Figura 17. <i>Grados académicos que presentaron los directivos</i>	104
Figura 18. <i>Porcentajes de los rangos de edad presentes en la gerencia</i>	105
Figura 19. <i>Porcentajes respecto al sexo a nivel gerencial</i>	106
Figura 20. <i>Estado civil de los participantes a nivel gerencial</i>	106
Figura 21. <i>Escolaridad de la muestra a nivel gerencial</i>	107

Figura 22. <i>Porcentajes de los rangos de edad presentes en la jefatura</i>	108
Figura 23. <i>Porcentajes respecto al sexo a nivel jefatura</i>	109
Figura 24. <i>Estado civil de los participantes a nivel jefatura</i>	109
Figura 25. <i>Porcentajes según el nivel de escolaridad en la jefatura</i>	110
Figura 26. <i>Porcentaje de los rangos de edad en el nivel supervisor</i>	111
Figura 27. <i>Porcentajes respecto al sexo en el nivel supervisión</i>	112
Figura 28. <i>Estado civil de los participantes a nivel supervisión</i>	112
Figura 29. <i>Escolaridad de los participantes a nivel supervisión</i>	113
Figura 30. <i>Distribución de la muestra por estilo de liderazgo</i>	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Tipos de líderes de acuerdo con Lewin, Lippit y White</i>	15
Tabla 2. <i>Características de madurez o inmadurez que puede presentar un empleado</i>	33
Tabla 3. <i>Los cuatro Sistemas de Lickert</i>	36
Tabla 4. <i>Modos de interacción y comunicación de los estilos básicos</i>	43
Tabla 5. <i>Estilos básicos de comportamiento del líder: eficacia vs. ineficacia</i>	52
Tabla 6. <i>Estilo de liderazgo apropiado a los diferentes niveles de madurez</i>	55
Tabla 7. <i>Características de los líderes transaccionales y transformacionales</i>	60
Tabla 8. <i>Diferencias entre el modelo original y el actual de Hersey y Blanchard</i>	62
Tabla 9. <i>Sumario de liderazgo: características principales</i>	69
Tabla 10. <i>Cuadro comparativo de bases y tipos de poder según distintos autores</i>	81
Tabla 11. <i>Porcentajes de la muestra respecto al puesto que ocupan</i>	100
Tabla 12. <i>Porcentajes presentes en el rango de edad a nivel directivo</i>	102
Tabla 13. <i>Porcentajes de los rangos de edad presentes en la gerencia</i>	105
Tabla 14. <i>Porcentaje de los rangos de edad presentes en la jefatura</i>	108

Tabla 15. <i>Porcentaje de los rangos de edad en el nivel supervisor</i>	111
Tabla 16. <i>Resultados sobre el tipo de estilo en la muestra</i>	116
Tabla 17. <i>Resultados sobre niveles de puesto y su estilo de liderazgo</i>	118
<i>Persuadir</i>	
Tabla 18. <i>Resultados sobre niveles de puesto y su estilo de liderazgo</i>	118
<i>Participar</i>	
Tabla 19. <i>Respuesta de la muestra hacia la Situación 1</i>	120
Tabla 20. <i>Respuestas por parte de los encuestados a la Situación 2</i>	121
Tabla 21. <i>Datos obtenidos en la Situación 3</i>	122
Tabla 22. <i>Respuestas a la Situación 4 por parte de los encuestados</i>	123
Tabla 23. <i>Frecuencias y porcentajes de respuestas por parte de los encuestados</i>	124
Tabla 24. <i>Respuestas por parte de los encuestados sobre la Situación 6</i>	125
Tabla 25. <i>Respuestas de los encuestados para la Situación 7</i>	126
Tabla 26. <i>Resultados obtenidos a partir de las respuestas sobre la Situación 8</i>	127
Tabla 27. <i>Resultados obtenidos en la Situación 9</i>	128
Tabla 28. <i>Resultados obtenidos en la Situación 10</i>	129
Tabla 29. <i>Resultados obtenidos en la Situación 11</i>	130
Tabla 30. <i>Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Situación 12</i>	131

RESUMEN

En la presente investigación se aborda el liderazgo desde la teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Se realizó un estudio para conocer el tipo de liderazgo que presentó la muestra integrada por personal perteneciente a los niveles ejecutivo y mandos medios. La investigación se llevó a cabo con 175 sujetos de los cuales 62 son ejecutivos (dirección y gerencia) y 113 corresponden a mandos medios (jefatura de departamento y supervisión). Se les aplicó la prueba LASI (Leadership Adaptability and Style Inventory) de Hersey y Blanchard desarrollada en el Centro de Estudios de Liderazgo de la Universidad de Ohio para conocer el estilo de liderazgo que emplean los sujetos de la muestra. Posteriormente, los datos fueron sometidos a un análisis estadístico de frecuencia para obtener los resultados.

Palabras clave: líder, liderazgo, poder, autoridad, comportamiento hacia la tarea, comportamiento hacia la relación, estilo de liderazgo y madurez.

INTRODUCCIÓN

Si nos remontamos a las culturas antiguas, que son la base de los diferentes grupos sociales que integran la humanidad, encontramos una diversidad de sistemas organizados, mismos que dieron origen al modelo que en la actualidad conocemos como sociedad moderna. Esta sociedad se encuentra en constante cambio y desarrollo, su objetivo es buscar mejores oportunidades y expectativas para sus integrantes. Así pues, dichos sistemas han progresado gracias a la oportunidad con la cual han asumido sus roles, a las nuevas tecnologías y sistemas, pero sobre todo a la gran capacidad que tiene el ser humano de adaptarse a los procesos más vanguardistas que la vida contemporánea le demanda.

Por tal motivo, a lo largo de la historia, ha tenido gran relevancia el estudio del comportamiento humano, no sólo como individuo único e intrínseco, sino como parte integrante y engrane de un grupo o sociedad. Cuántas veces nos hemos cuestionado ¿Cuáles son esas características, dones y cualidades que posee el ser humano? ¿Son características innatas o podemos desarrollar en él valores y estilos de comportamiento que nos permitan el logro de metas y objetivos?

Entre las características que se le atribuyen a los líderes encontramos la inteligencia, habilidades especiales, capacidades, organización, perseverancia e integridad. Un sin número de cualidades han sido atribuidas a los grandes líderes de la humanidad, que contribuyeron, como parte de grupos organizados, a propiciar el cambio siempre en busca de la modernidad.

Debido a la importancia del concepto de liderazgo, los estudiosos interesados en el tema le han otorgado diferentes significados. Por ejemplo, Wolman, B. (1987) definió al liderazgo como las cualidades de la personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de los individuos.

Así, el liderazgo es un potencial que se realiza de muchas maneras y en situaciones muy diferentes, por lo que está altamente relacionado con el

cambio y con la transformación a nivel personal o colectivo. Partiendo de lo anterior, se ha considerado que, más que definir al líder, conviene pensar en el liderazgo como una capacidad que puede desarrollarse a partir de un potencial muy variado en las personas y grupos. El líder busca lo mejor para su grupo, persuade, impulsa, atrae, propone, motiva, comunica y manda, más con el prestigio personal y su ejemplo.

También el liderazgo es considerado como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana, junto con la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Por consiguiente, el liderazgo es encarado como un fenómeno social y se da en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales de las organizaciones, en los políticos, en sus partidos, entre otros.

Sin embargo, no está de más recordar cómo ha sido abordado el liderazgo dentro de la teoría administrativa, ya que los líderes que nos preocupan, son aquellos que se encuentran en las organizaciones, específicamente las mexicanas. La administración ha desarrollado tres enfoques fundamentales para su estudio. El primero de ellos considera al liderazgo como procedente de una combinación de rasgos del líder; el segundo trata de identificar los comportamientos personales relacionados con el liderazgo; y el último, el situacional, asegura que las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación.

El primer enfoque trató de encontrar todos los rasgos que tenían en común los líderes. Algunos estudios llegaron a comprobar que los líderes eran más altos, más brillantes, más extrovertidos y con mayor seguridad en sí mismos. Sin embargo, investigaciones posteriores demostraron que a lo largo de la historia, también han existido y existen líderes no altos, sino bajos, no extrovertidos, sino introvertidos. Por consiguiente, la mayor parte de los estudios con este enfoque, han caído en la cuenta de que un buen liderazgo no depende de los inciertos rasgos del líder sino de la adecuación de éstos y la situación en que se encuentren.

Cuando fue evidente que los líderes no presentaban rasgos comunes, se volvieron las miradas hacia el comportamiento, tratando de encontrar las cualidades que poseían. En el segundo enfoque, las investigaciones se centraron en ver cómo se delegaban tareas, cómo se comunicaban, cómo llevaban a cabo su trabajo, cómo motivaban a sus subordinados, entre otros aspectos. De las conclusiones importantes que arrojaron, fue que todos estos comportamientos pueden ser aprendidos, por tanto se podían tener escuelas "formadoras de líderes". Pero las cosas no son tan sencillas, porque se descubrió que un líder podía funcionar perfectamente bien en un grupo de trabajo pero en otro equipo diferente, no se conseguía el mismo resultado. Posteriormente, se centró la atención en sólo dos aspectos: las funciones que debe tener el líder y el estilo de liderazgo que debe de asumir.

El tercer enfoque sobre liderazgo es lo que se conoce como la teoría situacional, la cual propone que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados, entendiendo por madurez el deseo de logro, la capacidad para contar con responsabilidades, además del desarrollo de ciertas habilidades y experiencia respecto a la tarea que se realiza. Este enfoque propone que el director desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza, les ayuda a aprender y, conforme dichos subordinados van adquiriendo experiencia, el director irá reduciendo el grado de apoyo. El resultado será que su tipo de liderazgo cambiará constantemente conforme el grupo cambia.

Ahora bien, es claro que todo líder requiere de poder para que sus ideas y proyectos no se queden en el tintero, así como también es evidente que, lograr combinar poder y liderazgo sería la mejor opción dentro de la organización para el logro de metas. Sin embargo, el tener acceso al conocimiento, a la información y a la tecnología también dan poder, pero no por ellos mismos.

El conocimiento, la información y la tecnología aisladas, poseídas, sin contar con la estructura de poder para hacer uso de ellas, resultan inútiles; un líder debe tener acceso a ellas pero además tiene que saber usarlas. Todos los grandes militares en la historia de la humanidad han poseído y utilizado estos tres elementos. Así como aquellos hombres lo usaron, también los emplean

hoy día los hombres de negocios. Por ejemplo, los grandes financieros, para mover capitales de un país a otro, necesitan conocer los mercados, tener información veraz y oportuna, así como contar con la tecnología para poder hacerlo.

En realidad no podemos decir que hay una sola fuente de poder, pues ésta última depende del líder, del grupo y de la coyuntura histórica de que viva; lo que sí podemos decir es que el líder será más fuerte entre mayores sean las fuentes de poder controle.

De tal forma, para implantar un programa de calidad en una organización, existen varias propuestas. Primeramente, se considera que es necesario examinar la situación actual de la empresa, así como también evaluar nuevas formas de relación entre las áreas, para simplificar los procesos y evitar el burocratismo y la duplicidad de trabajo.

Otro factor muy importante es la necesidad de que la dirección esté convencida del programa y lo ponga en práctica en los altos niveles directivos, antes de llevarlo a la base, porque las políticas de calidad se ejercen desde la cúspide de la pirámide ocupacional. Por lo tanto, es un gran reto para los directivos el atenderlas y mantenerlas, así como también es su responsabilidad adquirir y aplicar tecnología de punta y métodos innovadores que contribuyan a elevar la productividad y aseguren su posicionamiento en el mercado.

Como se puede observar, esto representa un gran desafío, y para hacerle frente lo que se necesita antes del mismo programa de calidad, es un líder dentro de la organización. Debido a que la figura del líder es indispensable para implantar un programa de calidad en una organización, se hace necesario detenerse un momento a pensar en qué debe entenderse por líder y qué tipo de líder se necesita en una organización. También es interesante preguntarse si la cultura mexicana gesta líderes, qué tipo de líderes genera y si éstos son los que se necesitan en la actual situación del país.

Enfrentarse a estos cuestionamientos es complejo ya que se pretenden comprender diversos aspectos de los líderes, como se plantean en las

siguientes interrogantes: ¿Qué debe de entenderse por líder? ¿Cuáles son las capacidades, habilidades y/o estilo que debe poseer un líder para lograr el éxito en una organización? ¿Qué cualidades deben poseer los seguidores para alcanzar las metas y objetivos propuestos? ¿Qué tipo de liderazgo que se está llevando a cabo en México? ¿Es el adecuado para implementar un programa de calidad en nuestro país?

Son muchas las preguntas que surgen al hablar de liderazgo y sus implicaciones. Las definiciones y estudios sobre este fenómeno se han multiplicando a medida que la necesidad de estudiarlo se incrementa, particularmente en los últimos años como consecuencia natural del crecimiento demográfico, de la organización social y de los sistemas laborales de vanguardia como son: los círculos de calidad, normas de certificación, procesos de multihabilidades, mejora continua, competencias laborales y reingeniería de procesos, por mencionar sólo algunos.

Es obvio que la presente investigación está en ciernes, pero constituye un avance en el intento por comprender la problemática que encierra la organización del trabajo en nuestro país, y cómo ésta es resultado de la conformación histórica de la nación junto con su particular cultura.

En el liderazgo, bajo la perspectiva de cualquier modelo sobre la forma básica de división del trabajo, es aquella que determina quién realizará las tareas y quién o quiénes las fijarán o indicarán qué y cómo deberá hacerse. Por lo tanto, en el Capítulo 1 se analizan las diferentes definiciones sobre el tema de liderazgo, las características que debe poseer el líder y algunas de las funciones que realizan. Para fines del presente estudio, el liderazgo será concebido como **el proceso que consiste en influir sobre las personas en determinada situación, para el logro de los objetivos de grupo.**

En el Capítulo 2 se esbozan algunas de las teorías más representativas sobre el liderazgo, con la finalidad de esclarecer la evolución de las diferentes corrientes, por lo que iniciamos con la teoría del Gran Hombre, hasta las teorías y estudios más recientes que versan sobre el tema de liderazgo.

El presente estudio sustenta sus bases en la teoría de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, ya que dicho modelo enriqueció algunas de las teorías previas, sin dejar de considerar que los trabajos desarrollados por Reddin, Blake y Mouton tengan menor validez ya que estos han aportado los fundamentos de la teoría de liderazgo situacional. Empero, se seleccionó el modelo de Hersey y Blanchard debido a que integra los factores más importantes del proceso de liderazgo hasta el momento en que se desarrolló la investigación.

Autoridad, Poder y Supervisión son los conceptos que abordamos en el Capítulo 3, mismos que están ligados a la figura del líder, y de los cuales analizamos las diferentes definiciones que se han desarrollado, así como la relación existente entre el liderazgo y estos términos.

A raíz de los diversos planteamientos, definiciones, teorías y modelos analizados surgió la inquietud de profundizar en el tema, por lo que se realizó una investigación con un grupo de líderes previamente seleccionado. La finalidad principal fue contestar la siguiente interrogante: ¿Cuál es el estilo de liderazgo en el personal del nivel ejecutivo y mandos medios según el modelo de Hersey y Blanchard en la muestra escogida para la investigación? Para tales efectos, en el Capítulo 4 se realiza el planteamiento del problema de investigación y el método usado, además de apuntar las características de la población estudiada, separándola por niveles jerárquicos.

En el Capítulo 5 se muestran los resultados obtenidos en la investigación, presentando una serie de tablas que contienen las respuestas que otorgaron los participantes para cada Situación contenida en el instrumento. Posteriormente, en el Capítulo 6 se exponen las conclusiones y la discusión producto de la investigación, así como limitaciones con las que nos encontramos y sugerencias al llevar a la práctica el modelo. Por último se presenta en el Anexo 1 la traducción que las autoras de esta tesis realizamos sobre el Manual de Aplicación e Interpretación de la prueba LASI (Leadership Adaptability and Style Inventory) propuesto por Hersey y Blanchard.

CAPÍTULO 1. EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

El primer capítulo de la presente investigación tiene como objetivo brindar una definición de liderazgo a partir de la revisión de diversas maneras en las que se ha conceptualizado el término, su clasificación y las funciones que se le atribuyen. Con el reconocimiento de las diversas posturas, se plantea una base concreta sobre la cual se desarrollará la investigación.

Si los cimientos de una casa no están sólidos, ésta se derrumbará, por lo tanto, de no detallar las ideas medulares de la tesis, será imposible resolver el problema central que se ha propuesto. Para ello se definirá el concepto de liderazgo, su clasificación y características, así como la evolución del concepto a lo largo de la historia.

La finalidad de dedicar un capítulo completo al concepto de liderazgo tiene diversas razones ya que genera aportaciones que a continuación se exponen. Primeramente, realizar una puntual definición sobre liderazgo y sus características principales, nos ayuda a contextualizar correctamente el tema de investigación y así, vislumbrar el panorama sobre el cual desarrollaremos la presente tesis, mismo que proporciona un antecedente sobre el que podemos trabajar y realizar nuestras contribuciones al tema que estamos abordando.

Por otra parte, es necesario e indispensable revisar el desarrollo del concepto de liderazgo ya que por sí mismos, los conceptos son los que nos reflejan los fenómenos de la realidad, y por consiguiente, mientras más sólida y explicativa sea su definición, mayor será el entendimiento de dicho fenómeno. Si no contamos con un conocimiento concreto sobre el tema que abordamos, nuestra investigación adolecerá de sustento durante todo su proceso, pues como se menciona párrafos arriba, es necesario contar con cimientos sólidos sobre los cuales trabajar y realizar así nuestra aportación al modelo sobre liderazgo.

Además, con este capítulo se realiza una contribución al tema de liderazgo, ya que se concentran las diversas posturas que han existido sobre el término, exponiendo sus semejanzas, diferencias y su evolución a lo largo del tiempo, ya que la figura del líder está relacionada con momentos coyunturales en la historia de la humanidad y su estudio es indispensable.

Con la finalidad de abordar de manera adecuada las distintas tipologías de liderazgo propuestas por Blanchard y Hersey (1981), en este capítulo se plantea qué es el liderazgo y cómo ha sido conceptualizado el término a lo largo del tiempo. De igual manera, se presentarán las diferentes clasificaciones del liderazgo por distintos autores y qué funciones se le han asignado.

1.1 Definiciones de liderazgo

El concepto de liderazgo juega un papel importante en la historia del hombre desde los primeros años de su existencia. Esta palabra se ha utilizado ampliamente por oradores, políticos, ejecutivos de empresas, asistentes sociales y estudiosos, tanto en discursos como escritos. Sin embargo, no existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo, y al estudiarse de distintas maneras, se emplean definiciones diferentes, razón por la que es importante llevar a cabo la revisión de algunas propuestas entorno al liderazgo. De la revisión bibliográfica realizada, se presentan las definiciones consideradas como las más importantes, ya que resumen claramente el concepto.

Kanopla (citado en Torne, 1971, p. 112) menciona que el liderazgo de un grupo es percibido hoy en día de manera diferente a como se hacía antaño, pues el líder se caracterizaba como una persona poseedora de una serie de cualidades que le impulsaban a ser un líder en todos los grupos a los que

pertenecía. Lo cierto es que el liderazgo puede cambiar de una persona a otra en un mismo grupo, en el curso y en su desarrollo.

Para Tannebaum, R. (1971) la importancia de la influencia interpersonal y la comunicación son primordiales para el logro de las metas. El liderazgo siempre entraña interés por parte de un líder (influyente) de afectos (influir) sobre la conducta de un seguidor o seguidores (influido/s) en una situación (p.29).

Por su parte, Katz y Kahn (1989), consideran que “la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia a las órdenes rutinarias reunidas de la organización” (p.336). Dichos autores, afirman que el término liderazgo, tal como se emplea en la literatura de las ciencias sociales, tiene tres acepciones principales: el atributo de una posición, las características de una persona y la categoría de conducta.

De acuerdo con Hersey y Blanchard (1981): “el liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una determinada situación” (p.132). De esta definición se deduce que el proceso de liderazgo existe en función de un líder, del seguidor y de otras situaciones variables (llamadas situacionales).

Para Stoner (1989) el liderazgo es un proceso que dirige e influye en las actividades de los miembros del grupo relacionadas principalmente, con las tareas y encierra tres implicaciones importantes:

- El liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores.
- El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.
- Se cuenta con el poder para dar legítimamente órdenes o instrucciones a sus seguidores, pues los líderes también están en condiciones de influir en ellos (pp. 506-507).

En esta definición se establece la relación del líder con el resto del grupo y cómo el poder que éste ejerce no es igual al de los seguidores.

Según Reza (citado en Cabrera, 2000, p.8) un líder es quien logra reunir los esfuerzos de varias personas, con las que trabaja o lleva a cabo alguna actividad, para alcanzar juntos los objetivos de equipo de trabajo, de la comunidad en la cual viven, de la misión encomendada o de su visión de la vida. Lo anterior, procurando que exista transformación y una satisfacción en el trabajo para los subordinados, empleados o trabajadores, miembros de la comunidad, del grupo o equipo de acción, y evidentemente, del mismo líder.

En virtud de los distintos conceptos que se han recopilado sobre los términos liderazgo y líder, se señala las siguientes definiciones:

- Líder / dirigente: persona que tiene autoridad sobre un grupo (Diccionario enciclopédico Grijalbo, 1993, p.1123). Esta definición especifica al líder como un guía con autoridad sin tener relación con la situación en la que sucede el proceso de liderazgo.
- Liderazgo: actividad directiva del líder. Calidad de líder. Dominio de una empresa o producto sobre el mercado (Diccionario enciclopédico Grijalbo, 1993, p.1123). La definición marca únicamente la labor de dirección del líder.

Liderazgo es también definido como el “proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados” (Blanchard, 2007, p.19). En esta definición, el concepto se ha transformado a un proceso que obtiene fines valiosos a través del respeto, cuidado y justicia por un bien común. Considerando lo anterior, es necesario que el liderazgo en las organizaciones adopte los cambios en el estilo de relación líder-seguidor (Covey, 1997, p. 392):

El nuevo líder se aparta del diálogo de confrontación y avanza hacia el diálogo empático de mantener el poder o compartirlo, de relaciones antagónicas (yo gano / tú pierdes), a relaciones de colaboración basadas en los intereses mutuos (yo gano/ tú ganas).

El nuevo líder tal y como lo establece el liderazgo situación II de Blanchard, constituye un excelente modelo de este nuevo liderazgo. Blanchard señala que

el líder debe adaptar su estilo adecuándolo a la habilidad y a la madurez (capacidad y compromiso) de su gente (citado en Covey, S., 1997, p.193). Así pues, liderazgo también es definido como la capacidad de influir positivamente, y ser líder es por consiguiente, influir en otros para el logro de un fin valioso (Siliceo, 1997).

Como se puede observar, son muchas y muy variadas las definiciones sobre liderazgo, sin embargo, la fuente autorizada de la teoría e investigación del liderazgo, el *Handbook of Leadership* (Bass, 1990) toma lo más importante de cada una de estas definiciones para crear una que abarque todos los elementos que intervienen en el liderazgo y la define como una interacción entre los miembros de un grupo.

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo. La definición de liderazgo incluye el uso de influencia y que todas las relaciones interpersonales.

Un segundo elemento en la definición incluye la importancia de ser un agente de cambio, es decir, ser capaz de afectar el comportamiento y desempeño de los seguidores. Finalmente, la definición se enfoca en el cumplimiento de metas. El líder eficaz debe tener la capacidad de tratar con las metas individuales, grupales y organizacionales (Gibson, Donnelly y Konopaske, 2006, p.313).

Dentro del marco de referencia que fundamenta teorías y enfoques sobre el tema, como ya se mencionó anteriormente, existen diversos conceptos de liderazgo. Para efecto de la presente investigación, liderazgo será concebido como **el proceso que consiste de influir sobre las personas en determinada situación para el logro de los objetivos de grupo.**

1.2 Tipos y características del liderazgo

Los principales tipos de liderazgo han sido tema de diversas investigaciones, cuyas conclusiones aportan sustancialmente a este campo de estudio. A continuación se presentan las clasificaciones más reconocidas sobre el liderazgo las cuales son indispensables para nuestro tema.

Existen muchas formas en que los individuos influyen sobre los demás. Casi cualquier tipología que se aplique a una posición o rol determinado será deficiente, puesto que cada categoría de la conducta humana corre el peligro de incluir demasiadas o muy pocas actividades pertinentes.

En 1939, tras realizar diversos estudios, Lewin, Lippit y White (citados en Lindgren, 1978) establecieron tres formas de dirigir un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración. Esta clasificación se complementa con la aportación de Grados (2006, p.14):

- Autocrático: aquel líder que produce una conducta orientada hacia el trabajo, pero con escasa dedicación personal de los miembros de grupo y determina toda política existente. Para dirigir el grupo, se apoya sólo en la autoridad que le da la organización formal. No busca la fuente de autoridad en su propia persona, por derecho propio, utiliza de forma irracional la autoridad que le da su puesto. Decide lo que el grupo debe hacer, el modo en que debe hacerse y posee un poder coercitivo. El líder determina toda la política y dicta los pasos que hay que seguir.
- Democrático: aquel líder que estimula en mayor grado la colaboración, la comunicación y la amistad. Para este tipo de líder toda política es asunto de discusión. Dirige al grupo basándose en la autoridad no formal que se deriva de su personal, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación. Posee una fuerte consideración y sensibilidad de los deseos y sentimientos humanos. Es un líder que da a cada quien lo que le corresponde, afronta su responsabilidad y respeta a sus trabajadores, brinda autoridad y autonomía. Orienta temas para discutir,

anima y asiste pues sólo esboza los pasos que hay que seguir dentro de la discusión.

- Laissez faire: aquel líder que otorga libertad completa para la decisión de grupo o de individuo, con su mínima participación. No toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de los demás: es un jefe que no quiere serlo. No hay en realidad un líder o existe una mínima participación de éste, pues se le permite al grupo hacer lo que desee.

Con respecto a los distintos tipos de líderes, Tannenbaum (1971, pp. 90-92) y Schmidt formularon la teoría del continuo situacional, la cual se mueve de un extremo a otro, que va desde el comportamiento del líder autoritario (o jefe centrado) hasta un democrático en el otro extremo.

Por su parte, Sexten (citado en Sandoval, 1990, p.14) establece que, aquel cuya capacidad para controlar a otros sea de índole personal, se le denominará líder informal, el cual está dictado por el carisma, la simpatía, la energía y la capacidad para solucionar problemas del grupo. Representa un dominio fundado en una personalidad poderosa, en la aceptación del grupo, o en conocimientos pertinentes en una situación dada (Grados, 2006). Por el contrario, quien tenga poder tanto de posición como personal, será líder formal (Sandoval, 1990, p.14).

En la Tabla 1 se puede apreciar de manera precisa los tres tipos de liderazgo, de acuerdo a las conductas del líder de Lewin, Lippit, White (citados en Lindgren, 1978). Un líder posee un poder legítimo, sin embargo no todos son iguales. Los supervisores de un nivel jerárquico determinado no tienen el mismo comportamiento, debido a que cada uno comprende de diferente manera los aspectos técnicos de la producción y de la gente, por ende, cuentan con otras capacidades de mando.

Tabla 1.

Tipos de líderes de acuerdo con Lewin, Lippit y White

Autoritario	Democrático	Laissez faire
El líder determina toda política.	Toda política es asunto de discusión de grupo, que el líder anima y asiste.	Existe libertad completa para decisiones grupales o individuales, con mínima participación del líder.
La autoridad dicta, de una en una, las técnicas y pasos de la actividad, de modo que los pasos futuros serán, en gran medida, inciertos.	Se gana perspectiva de actividad durante el periodo de discusión; se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo, y el líder sugiere dos ó más procedimientos alternativos.	El líder proporciona varios materiales. Aclara que dará la información cuando se le pida. Fuera de esto, no participa en la discusión.
Por lo general, el líder dicta el trabajo por hacer y designa al compañero de cada miembro.	Los miembros son libres de trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo la división de tareas.	El líder no participa en absoluto.
Tiende a “personalizar” sus alabanzas críticas al trabajo de cada miembro, permanece separado, no participa activamente en el grupo, excepto en las demostraciones.	Al alabar o criticar, el líder es objetivo o se basa en los hechos, y trata de ser miembro regular del grupo en espíritu, sin realizar demasiado trabajo.	El líder hace pocos comentarios espontáneos a las actividades de los miembros, y no intenta valorar o regular el curso de los acontecimientos

Nota: Los datos son tomados de Lindgren (1978, p.375)

El liderazgo situacional II es un modelo de liderazgo de servicio que se enfoca en ayudar a las personas a lograr sus metas, por lo que constantemente, trata de identificar las necesidades de sus colaboradores para triunfar. A diferencia de los jefes que buscan ser complacidos, “los líderes servidores desean marcar una diferencia en la vida de sus colaboradores y, entre tanto, producir un impacto en la organización” (Hersey, P. y Blanchard, K., 2007, p.329).

Actualmente, se ha llegado a la conclusión de que más que un modelo de líder, deben estudiarse estilos que se adecuen a los seguidores y a las circunstancias. Los estilos de liderazgo se refieren a la manera en la que una persona se comporta cuando trata de influir en el rendimiento de los demás. Este estilo de liderazgo es una combinación de comportamiento rector (directivo) y comportamiento (de apoyo). El comportamiento seguidor consiste en escuchar al personal, brindarle apoyo, ánimo en sus esfuerzos y finalmente, otorgarle facilidades para la resolución y toma de decisiones.

Hersey y Blanchard establecen cuatro estilos de liderazgo: Ordenar, Persuadir, Participar y Delegar (1981, p.227). En la actualidad, es posible encontrarnos con una variante en estas formas, al emplearse estilo de Decir y de Seguimiento, en lugar de Ordenar y Persuadir (Gibson, Donelly y Konopaske, 2006, p.329). Aunado a lo anterior, encontramos el estilo Explicativo y de Convencimiento (Hellriegel, 2004).

Desde que el concepto de liderazgo comenzó a usarse existen desacuerdos en cuanto a las características que debe tener un líder para lograr influir en los demás. Con la finalidad de comprender distintos puntos de vista, a continuación se expondrán diversas características que, según varios autores, debe poseer un individuo para ser líder.

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes. Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores, buscando identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han analizado rasgos físicos y psicológicos, o cualidades, como altos niveles de energía, apariencia, poder de persuasión y dominio (Lussier, 2002, p.16).

Por su parte, Fiedler (citado en Lindgren, 1979, p.38) propone que un líder cuenta con los siguientes rasgos: abnegación, coraje, criterio, decisión, energía, entusiasmo, humildad, iniciativa, integridad, inteligencia, lealtad,

perseverancia, responsabilidad, sensibilidad, sentido del humor, simpatía y tacto para tratar a las personas.

Rodríguez, M. (1997) menciona como las principales cualidades de un líder las siguientes características:

- Buen comunicador.
- Flexible, adaptable y capaz de salir de esquemas mentales rígidos.
- Positivo, seguro, independiente y capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador, institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
- Respetuoso, dispuesto siempre, no sólo a entender sino también a aceptar sus colaboradores.
- Responsable y capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como privilegio.
- Motivador de individuos y grupos.
- Creativo y orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
- Receptor y empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Constante, poseedor de la capacidad y el hábito de valorizar el aquí y el ahora.
- Ser firme y amable a la vez.

Stogdill (citado en Adair, 1979, p. 16) realizó una breve reseña acerca de la literatura que existe sobre liderazgo y los factores o rasgos psicológicos que los caracterizan. Concluyó que ninguno de los autores que han escrito sobre el tema, ha hecho una verdadera aportación al respecto, y llega a las siguientes conclusiones:

1.- Las siguientes conclusiones se respaldan en la evidencia uniformemente positiva aportada por 15 o más de los estudios examinados:

- a. La persona media que ocupa una posición de liderazgo supera al miembro medio de su grupo en los siguientes aspectos:

- Inteligencia
- Conocimiento académico
- Confiabilidad en el ejercicio de responsabilidades
- Actividad y participación social
- Status socioeconómico

b. Las cualidades y características del líder existen en proporción a la demanda de la situación, ante la cual debe asumir liderazgo.

2.- Para otros autores, las características del líder son: sociabilidad, iniciativa, persistencia, saber cómo hacer las cosas, confianza en sí mismo, actitud atenta frente a las situaciones y conocimientos de las mismas, espíritu de cooperación, popularidad, adaptabilidad y fluidez verbal.

3.- Otros investigadores piensan que las facultades atléticas son de principal importancia para el líder.

4.- Las correlaciones más altas con el liderazgo son: originalidad, popularidad, sociabilidad, juicio, agresividad, deseo de destacarse, humor, espíritu de cooperación, vivacidad y capacidad atlética.

5.- Las correlaciones más bajas son entre liderazgo y variables como la edad cronológica, estatura, peso, aspecto físico, la energía, la apariencia, el predominio y el control del estado de ánimo.

6.- Los datos indican que el liderazgo observado en distintas situaciones escolares, puede persistir en la universidad y aún en la vida profesional.

Como conclusión, para Stogdill (citado en Adair, 1979, p.17) los factores que se relacionan con el líder o la situación de liderazgo son:

- Capacidad
- Rendimiento
- Responsabilidad
- Participación
- Status

- Situación (dentro del grupo)

Se puede observar que la investigación sobre el liderazgo está centrada en el líder mismo, excluyendo virtualmente el resto de las variables. Se daba por sentado que era posible explicar la eficacia del liderazgo mediante el aislamiento de las características o rasgos específicos, psicológicos y físicos que suponen ser diferencias entre el líder y los demás miembros del grupo.

Por lo general, los estudios guiados por esta suposición no resultaron muy fecundos, y sus características fueron ambiguas, habiendo poco consenso en cuanto a los rasgos más útiles. Por ejemplo, la inteligencia y el atractivo psicosexual no son características que puedan considerarse rasgos generales en el liderazgo. Tannenbaum, R. (1971, pp. 38-40) menciona que no hay pruebas dignas de confianza sobre la existencia de características generales del liderazgo. Es primordial tomar en cuenta que los líderes no funcionan en aislamiento, deben entenderse con seguidores dentro de un contexto cultural, social y físico.

En los años cincuenta, el paradigma de casi todas las investigaciones sobre liderazgo sufrieron un cambio, pues pasaron de fijarse en la teoría de rasgos a las acciones concretas (comportamientos) que desempeña el líder en el trabajo. Por tanto, las teorías del comportamiento del liderazgo más actuales, tratan de explicar los estilos distintivos de los líderes eficaces y de definir la naturaleza de su labor (Lussier, 2002).

La teoría de rasgos, como la del comportamiento, realizaron esfuerzos por encontrar el mejor estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones, por lo que en los años sesenta, quedó claro que no hay un estilo útil para toda circunstancia. Con esta aportación, se dio paso a las teorías del liderazgo por contingencia, las cuales tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. Esta teoría destaca la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de sus seguidores (Lussier, 2002).

Por su parte, Jenkins (citado en Adair, 1979, p.17) respecto al liderazgo y sus características, mencionaba que:

El liderazgo es aplicable a la situación particular que se esté investigando. La persona que debe convertirse en líder de un grupo específico a cargo de una determinada actividad, así como las características particulares aplicables a un caso concreto, estarán en función de la situación específica de que se trate.

Asimismo, Hersey, P. y Blanchard, K. (1981, p.230) mencionaron lo siguiente sobre la problemática relacionada con los tipos de liderazgo:

Hay que aprender a utilizar con flexibilidad una serie de estilos diferentes de liderazgo, hay que aprender a diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de usted y hay que aprender a negociar acuerdos con ellas, a tantear el estilo de liderazgo que esperan de usted.

Todo lo anteriormente referido se puede reducir en tres palabras fundamentales: flexibilidad, diagnóstico y consenso. Cada individuo tiene necesidades diferentes de acuerdo a su situación personal, por lo tanto, se necesita diagnosticarlas para aplicar el estilo de liderazgo adecuado para poder llegar a acuerdos.

Certo (1984, pp. 353-354) menciona que los líderes exitosos tienden a poseer las siguientes características: inteligencia, logros anteriores en cuanto a escolaridad y deportes, madurez y estabilidad emocional, confianza, perseverancia e inquietud de logro continuo, capacidad de participar socialmente, adaptarse a diversos grupos, deseo de status y posición socioeconómica. Además, una evaluación de varios estudios concluye que ningún rasgo o combinación de rasgos garantiza el que un líder sea exitoso. De este modo, el liderazgo es aparentemente un aspecto mucho más complejo que la simple descripción de los rasgos de personalidad de los líderes exitosos.

Sin embargo, y pese a las diferencias en las definiciones, en las expectativas del liderazgo y en las tres variables significativas que son parte de todas las situaciones de liderazgo (personas, tarea, ambiente) hay algunos

aspectos comunes. Bennis (citado en Gibson, Donnelly y Konopaske, 2006, p.492) concluye que, prácticamente todos los líderes de grupos eficientes, comparten cuatro características:

1. Le dan dirección y significado a la gente que dirigen.
2. Generan confianza.
3. Favorecen la acción y la aceptación de riesgos.
4. Son proveedores de esperanza.

1.3 Funciones del liderazgo

El campo de acción del líder es la relación humana, porque el objeto propio del liderazgo no son los lugares, ni las máquinas, ni el dinero, sino los seres humanos. A pesar de existir investigaciones al respecto, no hay un acuerdo respecto a las funciones exclusivas del liderazgo.

Krech y Crutehfield (citado en Cartwright y Zander, 1979) enumeró 14 funciones que pueden ejecutar los líderes: ejecutivo, planeador, creador de una política, experto, representante externo del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, ejemplo, símbolo de grupo, sustituto de la personalidad intelectual, ideólogo, figura paterna y chivo expiatorio.

Por su parte, Redl (citado en Cartwright y Zander, 1979, p.335) propone que las funciones del líder son aquellas que afectan principalmente a la formación del grupo, su mantenimiento y su ruptura. Supone que estas funciones se desempeñan mediante mecanismos de identificación como la reducción de culpa, el control de impulsos y la incorporación del súper-ego.

Wishart (1975, p.125) hace hincapié en los siguientes principios, los cuales son aplicados por el líder para controlar u orientar las acciones de otros:

- Se relaciona con los esfuerzos de las personas.
- Se basa en la capacidad para orientar, fomentar el trabajo en colaboración y estimular al grupo hacia un fin común.
- Depende de que el grupo siga a su líder y de que éste sepa comprender hasta donde aquél quiere seguirlo.
- El líder debe estar junto a sus partidarios y a su disposición.

Para Rodríguez, M. (1988, p.83) las funciones más importantes que debe desempeñar un líder suelen ser las siguientes:

- Pensar en los trabajadores antes que en el trabajo por hacerse.
- Crear conciencia de grupo y de las posibilidades del mismo.
- Crear conciencia de las posibilidades propias en cada uno de los miembros.
- Estimular a todos, aumentando el “tamaño psicológico” de cada elemento del personal.
- Descubrir y reconocer las metas de cada miembro, así como buscar la manera de integrarlas al grupo.
- Comprender y valorizar las diferencias individuales.
- Emplear las diferencias para la autocrítica del grupo y para su progreso.
- Aceptar que cada miembro tiene derecho a buscar su propio desarrollo.
- Adaptarse a un clima antiautoritario.
- Propiciar la reducción de los signos de autoridad.
- Valorar en cada momento la fuerza del elemento humano, fuerza que resulta de:
 - Cualidades de cada subordinado.
 - Grado de integración grupal.
 - Fuerza de la situación (tipo y urgencia de los problemas y reacciones entre las mismas).
- Sondear en qué modo y hasta qué punto la organización satisface las necesidades personales del grupo.
- Facilitar el logro de los objetivos del grupo.

- Jamás tratar a las personas como problemas.

Rodríguez, M. (1988) afirma que tales características son fáciles de enunciar, sin embargo en la práctica, requieren ética, disciplina y respeto a los semejantes, así como en la valorización de los mismos. Dado el estado actual de las investigaciones, no es posible una designación absolutamente satisfactoria de las funciones de grupo, ya que dependen del tipo de objetivo que manejen. Hasta el momento, pueden clasificarse gran parte de los objetivos de grupo en dos divisiones:

- Lograr un tipo específico de meta de grupo.
- Mantener al grupo y fortalecerlo.

En el primer caso las acciones serían: iniciar una actividad, mantener la atención de los miembros en la meta, aclarar el tema, desarrollar un plan de procedimiento, evaluar la calidad del trabajo hecho y conseguir información de los expertos. En el segundo caso, algunas actividades serían: conservar placenteras las relaciones interpersonales, arbitrar en las disputas, proporcionar ánimo, dar a la minoría oportunidad de ser escuchada, estimular la autosugestión y aumentar la interdependencia entre los miembros (Rodríguez, M., 1988).

Por su parte, Mintzberg (citado en Lussier, 2002, pp.10) definió función como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor, e identificó diez funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones. Agrupó estas funciones en tres categorías:

- Funciones Interpersonales: comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.
- Funciones Informativas: comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.
- Funciones Decisionales: comprende las actividades de emprendedor, manejo de dificultades, asignación de recursos y negociador.

A lo largo del presente capítulo se abordaron diferentes concepciones acerca de liderazgo, y todas ellas se enfocan en la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de seguidores, sin dejar de lado que dicha influencia está encaminada al logro de objetivos, por lo que se considera al liderazgo como un proceso, no parte de él.

Asimismo, se abordaron diferentes tipos y características del liderazgo desde la perspectiva de varios autores, quienes han desarrollado modelos que integran las características de personalidad del líder, comportamiento de grupo, objetivos, metas y el marco de referencia o situación en la que se ejerce el liderazgo.

Es difícil concebir una teoría concluyente acerca del líder, liderazgo, estilos o características, sin embargo, el desarrollo del presente capítulo nos permite ver cuáles son los principios que lo integran y de qué manera favorecen el desarrollo del proceso.

CAPITULO 2. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

Después de haber definido el concepto de liderazgo en el Capítulo 1, el siguiente paso es mostrar el desarrollo de las diferentes teorías entorno al liderazgo. El objetivo de realizar esta tarea, es poder comprender la manera en la que fue elaborada la teoría de Hersey y Blanchard. Estos autores emplean los teoremas anteriores para desarrollar su propio modelo, por ejemplo, la rejilla administrativa de R. Blake y J. Mouton. Algunos autores son retomados de manera directa por los creadores de la teoría del liderazgo situacional, como los miembros de la escuela de Ohio, sin embargo, es necesario esbozar una breve historia entorno a cómo se transformaron los sistemas teóricos que explican el fenómeno.

Así pues, en este Capítulo se presenta un resumen de las teorías más representativas que se han desarrollado sobre el concepto de liderazgo: teoría del gran hombre, teoría de la administración científica, teorías X y Y de McGregor, teoría Z, teoría de madurez - inmadurez, teoría participativa de Liket, modelo situacional de Robert Tannebaum y Warren Schmidt, teoría de la rejilla administrativa o cuadrícula gerencial de Robert Blake y James Mouton, teoría situacional de la efectividad gerencial de W.J. Reddin, teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth Blachard, teoría de la atribución del liderazgo, teoría de liderazgo carismático, liderazgo transformacional y transaccional, y liderazgo situacional II. La explicación de estas teorías tiene como finalidad esclarecer la evolución de las diferentes corrientes de liderazgo.

2.1 Teoría del gran hombre

Esta teoría es la más antigua sobre el liderazgo efectivo, la cual argumenta que existen individuos que se vuelven líderes debido a que desde su nacimiento presentan ciertas características como energía, inteligencia y

determinación que los sitúan por encima de su prójimo. Partiendo desde un punto de vista radical, las personas tienen o no habilidad para el liderazgo por nacimiento.

La teoría supone que los logros de cualquier organización se deben a sus grandes ejecutivos y dependerán del arraigo, fuerza y cualidades de los mismos (Smith y Wakeley, 1978, pp.129-137). Así pues, para mejorar su liderazgo, las empresas deben averiguar qué rasgos hacen la grandeza de los líderes para después, hallar individuos que tengan esas características.

2.2 Teoría de la escuela de administración científica

Federick Winslow Taylor fue uno de los administradores más afamados a principios del siglo XX. Su *Administración científica* tenía bases esencialmente tecnológicas, ya que consideraba que la manera más adecuada de aumentar el rendimiento, es mejorando las técnicas y métodos utilizados por los trabajadores.

Para ello, Taylor inició una serie de estudios de tiempos y movimientos con el objeto de analizar las tareas realizadas en el trabajo. Sus investigaciones llevarían a mejorar el desempeño en todos los aspectos de la organización. En cuanto los trabajos se reorganizaran de acuerdo a la mentalidad de eficiencia, el interés económico de los propios trabajadores, podría satisfacerse a través de diferentes planes de incentivos. Bajo este tipo de administración, la función del líder es la de establecer y supervisar que se cumplan los criterios de desempeño para satisfacer las metas de la organización, convirtiendo a cada trabajador en una pequeña máquina de eficiencia.

Según Hersey y Blanchard (1981, p.134) Taylor concluye que al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no la de los individuos. Por otra parte, los trabajadores son simples instrumentos que

deben adaptarse a la empresa y no ésta la que debe amoldarse a los trabajadores.

2.3 Teoría de las relaciones humanas

De manera opuesta a la teoría de la escuela de administración científica, se presenta la teoría de las relaciones humanas la cual da prioridad a las relaciones humanas y no a las tareas de la producción.

Esta teoría, también denominada escuela humanística, fue desarrollada por Elton Mayo junto con sus colaboradores, y surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en las experiencias de Hawthorne, lo que significa que básicamente fue un movimiento de reacción y oposición a la teoría de Taylor. El experimento de Hawthorne, ampliamente reconocido por la introducción del concepto de las relaciones humanas en el manejo de las empresas, fue realizado por Elton Mayo y colaboradores de la escuela, para graduados en administración en Harvard.

La investigación revela la importancia de permitir que todo trabajador pueda mantener la comunicación y relaciones amistosas con sus compañeros, con la finalidad de optimizar la eficiencia del trabajador. Elton Mayo experimentó estos cambios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company (1927-1938) mediante la implementación de periodos de descanso y sitios para comer en grupo.

Tras este ejercicio, se concluyó que el fomentar la unión en las empresas contribuye de forma significativa, aumentando la productividad de las diferentes organizaciones. La anterior conclusión fue obtenida a partir de la observación, ya que se pudo advertir una mejor disposición por parte de los empleados para ejecutar su trabajo de manera motivada.

Además, estos estudios demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales en una organización, así como de la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos del personal a su cargo (necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones).

Elton Mayo afirma que la función del dirigente es facilitar el trabajo de sus subalternos, así como crearles oportunidades de crecimiento y desarrollo personal (Brown, 1973).

2.4 Teoría X y Y: sus principales fundamentos

McGregor, D. (1989) considera que las conductas de los directivos pueden clasificarse con base en dos filosofías llamadas en forma arbitraria: teoría X y teoría Y, las cuales se exponen a continuación.

En la teoría X, Mcgregor (1989) propone que el trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente, además de que tienen escasa creatividad y capacidad para solucionar problemas de la organización. El autor supone que la mayoría de las personas no son ambiciosas, prefieren ser dirigidas y desean tener poca responsabilidad, pero ante todo, gustan de tener la seguridad de mantenerse libres de peligro, de accidentes, enfermedades y pobreza.

Según esta teoría, la gente debe ser controlada estrechamente y, a menudo, coaccionada para lograr los objetivos de la organización, estableciendo reglas y sistemas rutinarios que permitan mantener ese control bien delimitado. Por lo tanto, se propone que la gente esté orientada a realizar en un mínimo las tareas asignadas. Este tipo de postura da origen a una organización centralizada, en la cual la toma de decisiones queda a cargo única y exclusivamente, del jefe, en el tiempo y forma que éste designe y siendo el objetivo primordial el control absoluto de las actividades de sus

subordinados. Este sistema ha sido calificado de tradicional y hasta la fecha sigue imperando en muchas organizaciones (Arias, 1991, p.127).

Por otro lado, McGregor (1989, pp.43-45) señala algunas corrientes desde el punto de vista tradicional:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a la tendencia humana de rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

El autor propone que no hay por qué dejar de lado esta teoría, ya que sigue influyendo considerablemente en la estructura administrativa de un amplio sector de la industria. Además, los principios de la organización, que en gran parte forman la literatura sobre la gerencia, sólo pudieron haberse derivado de ideas como las de la teoría X.

Finalmente, la teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa particular; no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propone. Sus ideas son tan innecesariamente limitadoras que nos impiden ver las posibilidades de otras prácticas administrativas. Las estrategias que parecen nuevas, como la descentralización, la administración basada en objetivos, la supervisión consultiva y la dirección democrática, no suelen ser más que vino viejo en odres nuevos, porque los procedimientos ideados para ponerlas en práctica, obedecen a las mismas ideas inexactas sobre la naturaleza humana. La gerencia está experimentando constantes desengaños con nuevos enfoques sobre los aspectos humanos de la empresa, tan decantados por doquier y tan hábilmente expuestos. La dificultad consiste en que no son más que tácticas basadas en la teoría X (Mcgregor, 1989, pp.43-45).

Gracias a los avances de las ciencias sociales durante el último cuarto de siglo, se modificaron algunas ideas sobre la naturaleza y la conducta humanas

en el contexto organizacional, que resuelven y rectifican algunas contradicciones de la teoría.

En la teoría Y, se maneja la premisa de que la gente no es inactiva y poco digna de confianza por naturaleza, sino que puede ser autodirigida y creativa si es motivada de forma adecuada. Para los directivos, este potencial en los individuos debe ser una tarea especial, pues plantea que trabajar es tan natural como jugar si las condiciones son favorables. La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización debe estar ampliamente distribuida entre la población.

La teoría Y plantea que el autocontrol juega un papel indispensable para lograr las metas de la organización y considera al trabajo como un magnífico motivador (Rodríguez, M. 1981, p.86). A continuación, se esbozan algunos principios que constituyen la teoría Y, según McGregor (1989):

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas a su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes sectores de la población.

En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte, no en su totalidad (Mcgregor, 1989, p.43-45).

Por otro lado, la teoría Y señala que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización, no son restricciones inherentes de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

Esta teoría plantea que la solución a los problemas de las empresas es responsabilidad absoluta de la gerencia, ya que no conoce los recursos con los que cuenta. El principio fundamental que se deduce de la teoría Y es el de integración, lo que se refiere a la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

2.5 Aspectos generales de la teoría Z

La teoría Z se basa en el supuesto de que la gente desea sentirse importante, informada, pertenecer a un grupo y que sus méritos sean reconocidos. En esta postura, la tarea fundamental por parte de la organización es *venderles la idea* a los subalternos, de forma que el trabajador se encuentre contento y produzca más. Sin embargo, como señala Arias, F. (1991, p.128), para poder lograr el cumplimiento de estos supuestos se necesitan ciertas reglas o políticas, entre las cuales señala las siguientes:

- Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- Mantener informados a los subordinados.
- Lograr que la gente se sienta importante.
- Que prevalezca un espíritu de *gran familia*.
- Vender las ideas.

- El jefe debe explicar el por qué de las órdenes, no sólo darlas.

Según esta teoría, las organizaciones que la ejercen tienden a mantener un explícito control formal en los mecanismos, creando con ello una planeación metódica, dirección por objetivos, así como la utilización de información sofisticada y sistemas de contabilidad.

Este tipo de empresas adoptan políticas formales de no despido del personal, por lo que aquellos empleados que no trabajen bien en una posición, pueden ser entrenados, desarrollados y promovidos a otras posiciones. Incitan al personal gerencial y de operación a pensar y funcionar a largo plazo. Por otra parte, se cuenta con una capacitación frecuente y rotación de trabajos; combinan participación y toma de decisiones además de hacer énfasis en la confianza mutua.

Ouchi, W. (1996) plantea que el trabajo primordial de construir una organización basada en la teoría Z está enfocado en mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, aumentar la productividad y fortalecer la base de la organización.

2.6 Teoría de madurez – inmadurez

Según Hersey y Blanchard (1981, p.95-96), Chris Argyris expone algunos conceptos diferentes a los de McGregor, aunque en esencia, sus fundamentos tienen un significado similar. Para Argyris (1979) la mayoría de las personas que trabajan en las empresas son tratadas como seres inmaduros, lo que trae consigo gran parte de los conflictos en las organizaciones debido a que los individuos adoptan a su vez una conducta equivalente.

Argyris (citado en Montañés, 1981, p.10) plantea que, si se busca un comportamiento positivo y productivo de parte de los trabajadores, es necesario considerarlos seres maduros, de lo contrario, ellos tomarán actitudes pasivas, dependientes, limitadas y con pocas perspectivas desarrollo. De

considerarlos maduros, se estará favoreciendo un comportamiento activo, independiente, capaz, interesado en el trabajo y con grandes posibilidades de desarrollo.

Por otro lado, Argyris (citado en Montañés, 1981, p.10) plantea que un trabajador puede ir de la inmadurez a la madurez si se presentan las condiciones adecuadas. Cada tipo de empleado puede presentar diversas particularidades las cuales se muestran en la Tabla 2 de manera comparativa.

Tabla 2.

Características de madurez o inmadurez que puede presentar un empleado

Inmadurez	Madurez
Pasivo	Activo
Dependencia	Independencia
Pocas formas de comportamiento	Capacidad de comportamiento variado
Intereses erráticos y superficiales	Intereses profundos y fuertes
Perspectiva corta del tiempo	Perspectiva mayor del tiempo
Posición de subordinado	Posición de igual o superioridad
Carencia de conciencia del yo	Conciencia y control del yo

Nota: los datos son tomado de Montañés (1981, p.10)

Comparando el cuadro de Argyris de los rasgos de inmadurez y madurez de la personalidad de los individuos, con las características de las que hablan las teorías X y Y de Mcgregor, podemos deducir que la inmadurez estaría representada por la teoría X, ya que evidencia cualidades como desagrado al trabajo, poca creatividad para solucionar problemas y poca responsabilidad, características de la inmadurez. Así, la teoría Y estaría relacionada con la

madurez en cuanto a independencia, capacidad de creatividad en la solución de problemas y autocontrol.

2.7 Teoría Participativa de Likert

Likert, R. (1967) subraya la necesidad de considerar los recursos humanos y el capital como activos que requieren una administración adecuada. Dentro de un sistema semejante al de McGregor, Likert elevó a cuatro sus sistemas, mismos que se enuncian a continuación.

Sistema 1: Explotador autoritario. En este sistema, la administración no tiene confianza ni seguridad en sus subordinados, ya que éstos rara vez se relacionan con el proceso de toma de decisiones. El establecimiento de metas y la toma de decisiones se hacen arriba y se imparten hacia abajo en la cadena de mando. A los subordinados se les obliga a trabajar con miedo, amenazas, castigos y recompensas ocasionales, satisfaciendo sus necesidades básicas. Como consecuencia, este sistema resulta totalmente autoritario y altamente estructurado.

Sistema 2: Benevolente autoritario. Dentro de este sistema, se considera que la administración es condescendiente con sus subordinados en términos de confianza y seguridad, como sucede con un patrón y sus sirvientes. Las decisiones y las metas de la organización por lo regular se hacen en la cima, aunque algunas decisiones se toman dentro de la estructura prescrita en los niveles más bajos. Además, se utilizan recompensas y algunos castigos efectivos para motivar a los trabajadores.

La interacción superior/subordinado ocurre con la condescendencia del superior y la precaución del subordinado. Aún cuando el proceso de la administración se concentra en la cima, algo se delega a los niveles medio y bajo.

Sistema 3: De consulta. El tercer sistema considera que la administración tiene confianza y seguridad substancial, pero no total en sus subordinados. Las políticas globales y decisiones generales se mantienen en la cima, sin embargo, los subordinados pueden tomar decisiones más específicas en niveles más bajos.

En este sistema existe un flujo bilateral en ambos sentidos de la jerarquía, hacia arriba y hacia abajo; a los trabajadores se les motiva por medio de recompensas, castigos ocasionales e involucrándolos en parte de las decisiones. Se presenta una cantidad moderada de interacción superior/subordinado que a menudo proporciona cierta confianza y seguridad.

Además, se delegan aspectos importantes del proceso de control hacia abajo con sentido de responsabilidad en ambos niveles alto y bajo. Este sistema, al igual que el anterior, es concebido como sistema intermedio y de transición hacia el número cuatro.

Sistema 4: Participativo y de grupo. En este sistema, la administración tiene confianza y seguridad absolutas en sus subordinados, por lo que la toma de decisiones se dispersa ampliamente a través de toda la organización, aún cuando esté bien integrada y la comunicación fluye en ambos niveles de la jerarquía y entre los compañeros.

Con esta dinámica se motiva a los trabajadores a través de la participación en el desarrollo de recompensas económicas, el establecimiento de metas, los métodos de mejoramiento y la apreciación del progreso hacia las metas, además de existir una extensa y amistosa interacción entre el superior y el subordinado, con un alto grado de confianza y seguridad, aunado a una responsabilidad generalizada sobre el proceso de control que involucra en su totalidad a los niveles bajos.

Este estilo de administración está orientado hacia las relaciones, basando en la confianza y seguridad mutua, toda la acción de un equipo de trabajo (Mascarua, V. 1990 p.8). La Tabla 3 resume los cuatro sistemas de Lickert.

Tabla 3.

Los cuatro Sistemas de Lickert

	<i>Sistema 1</i>	<i>Sistema 2</i>	<i>Sistema 3</i>	<i>Sistema 4</i>
<i>Actitud básica del dirigente</i>	No-confianza en los empleados	Cierta condescendencia algo paternalista	Confianza, pero sin permitir decisiones importantes	Confianza absoluta
<i>Motivadores de los empleados</i>	El temor, las amenazas, el dinero	Las recompensas en general, más que los castigos	Las recompensas y castigos, más la participación que implica el propio puesto	La participación y el interés por el trabajo mismo
<i>Interacción de directivos y empleados</i>	Muy escasa	Escasa, clima de cautela por ambas partes	Moderada, intentos de mutua apertura por ambas partes	Intensa y abierta

Nota: los datos son tomados de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981 p.384)

2.8 Modelo del continuo autocrático – democrático o teoría situacional

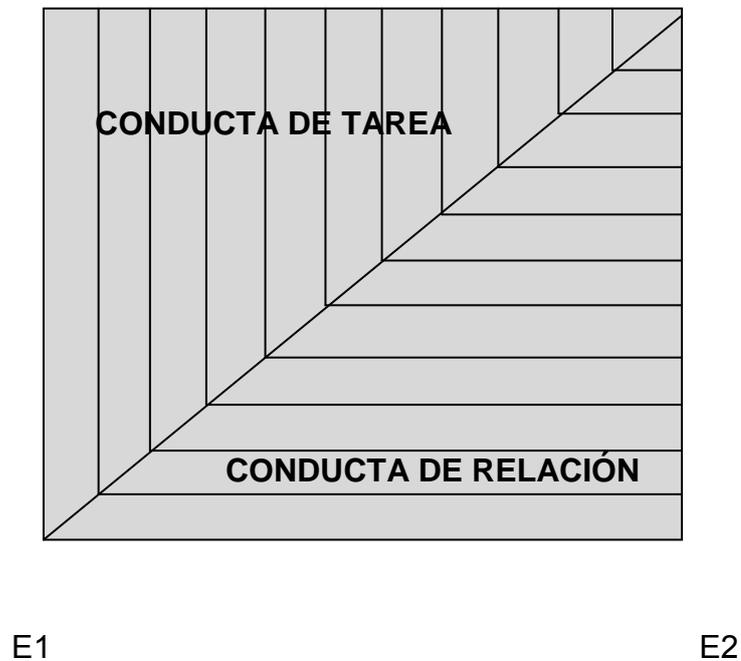
Si los comportamientos autocrático y democrático fueran vistos únicamente como dos posturas opuestas, este modelo podría ser una teoría conductual, pero éstas no son más que dos de las muchas posturas a lo largo de un continuo. Robert Tannenbaum y Warren Schmidt plantean que en un extremo, el autocrático, el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan. En el otro extremo, el democrático, comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual, un voto. Por lo tanto, en ambos extremos caen varios estilos del liderazgo. El estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación.

Tannenbaum y Schmidt (citado en Robbins, 1987, p.251) distinguen la actuación de un líder en dos aspectos: la conducta de la tarea y la conducta de la relación, es decir, las planeaciones, intereses, actividades y preocupaciones de un jefe.

Este modelo indica que la proporción en que estos dos aspectos (tarea y relación) se combinan es variable y se puede ver ilustrada en la Figura 1, en la que se muestra cómo los estilos propuestos varían desde uno muy centrado en el jefe, hasta otro en los subordinados. Estas combinaciones también se modifican dependiendo del grado de libertad que el líder otorgue a sus subordinados.

Figura 1.

Proporción de la tarea y la relación en el modelo del continuo autocrático – democrático o teoría situacional



Nota: figura tomada de Hersey, P. y Blanchard, K., (1981)

2.9 Teoría de la rejilla administrativa o cuadrícula gerencial

En 1964, Robert Blake y Jane Mouton elaboraron un amplio programa de formación gerencial y de desarrollo de la organización. Ellos llamaron a su modelo *grid* gerencial o rejilla administrativa. Blake y Mouton desarrollaron un

punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo, ya que su modelo se basa tanto en los estilos de preocupación por las personas como en la preocupación por la producción. Estos autores proponen cinco tipos diferentes de liderazgo en cuatro cuadrantes, enfoque en el que se usan dos términos: intereses o preocupación por la gente, e intereses o preocupación por la producción, usando una escala del uno al nueve.

Blake y Mouton observaron que, si bien es cierto que la conducta del liderazgo consta de dos factores señalados por Tannenbaum y Schmidt, no necesariamente el aumento de un tipo de conducta implica la disminución de la otra. Lo anterior significa que los dos factores son variables independientes. En la Figura 2 se muestra esquemáticamente este tipo de liderazgo.

A continuación se explican las combinaciones propuestas por Blake y Mouton (citados en Hersey y Blanchard, 1981 y Mascarua, V. 1990):

Administración empobrecida. En este punto se es deficiente en la tarea y en la relación. Las personas que se encuentren aquí se hacen llamar líderes, pero no lo son, ya que se han marginado por su incapacidad y casi han abandonado su papel.

Administración autocrática de tarea. Este tipo de administración es eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones. Aquí se remite al capataz explotador que cosifica al personal, viendo únicamente los objetivos de la empresa.

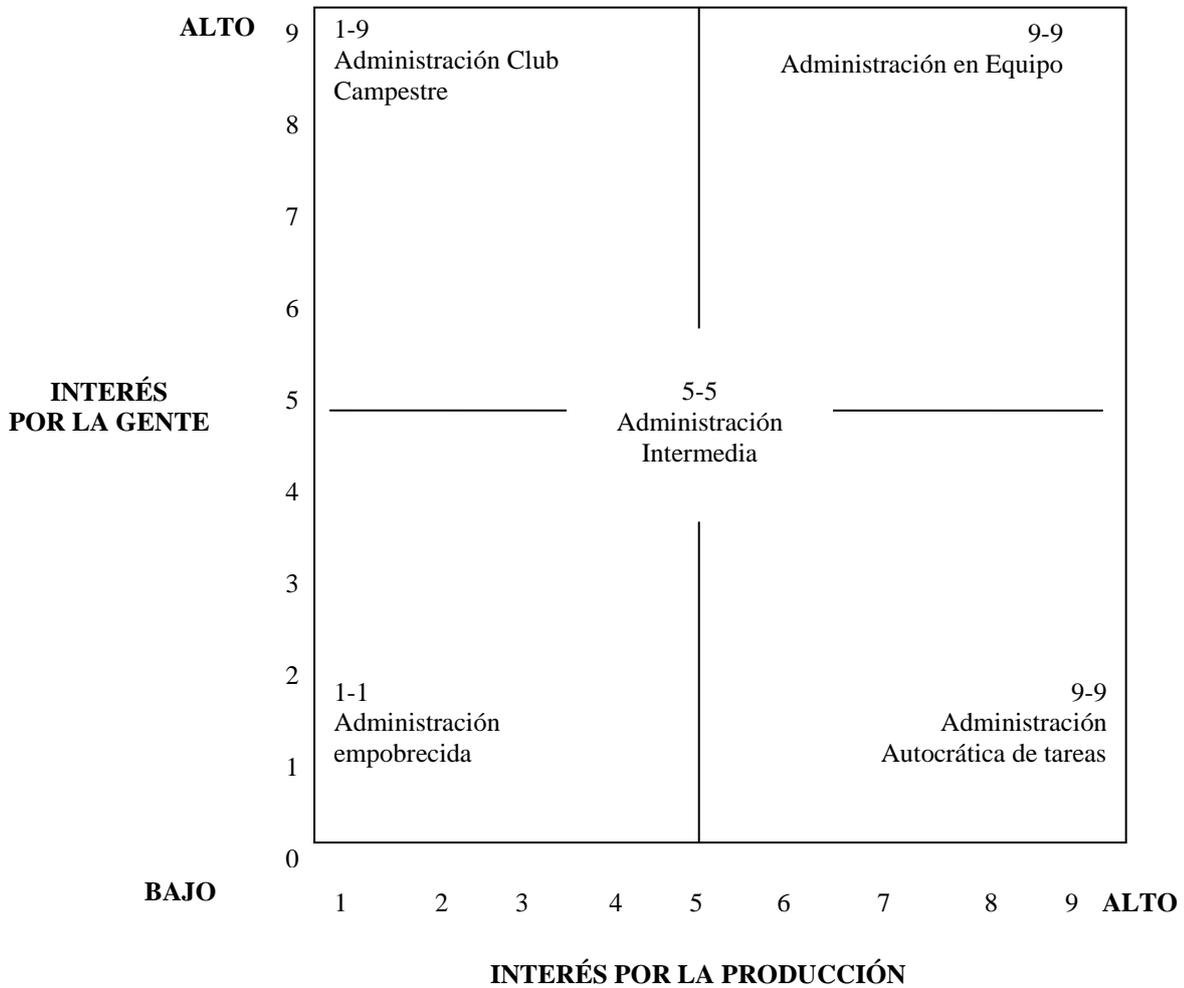
Administración club campestre. En este punto, el líder es eficiente en las relaciones y deficiente en las tareas, por lo que suele ser un camarada sociable, interesado en que el personal se encuentre bien, aunque a veces descuide la seriedad y la eficiencia, subordinando la tarea al buen ambiente.

Administración en equipo. La administración es eficiente en las tareas y en las relaciones. Aquí encontramos a los líderes que imprimen a su equipo de trabajo un sello de superación personal, respeto mutuo y, al mismo tiempo, disciplina y trabajo.

Administración intermedia. Este tipo de líder es el mediocre que cumple sólo con lo indispensable para no crear crisis.

Figura 2.

Estilos de liderazgo en la rejilla administrativa o cuadrícula gerencial

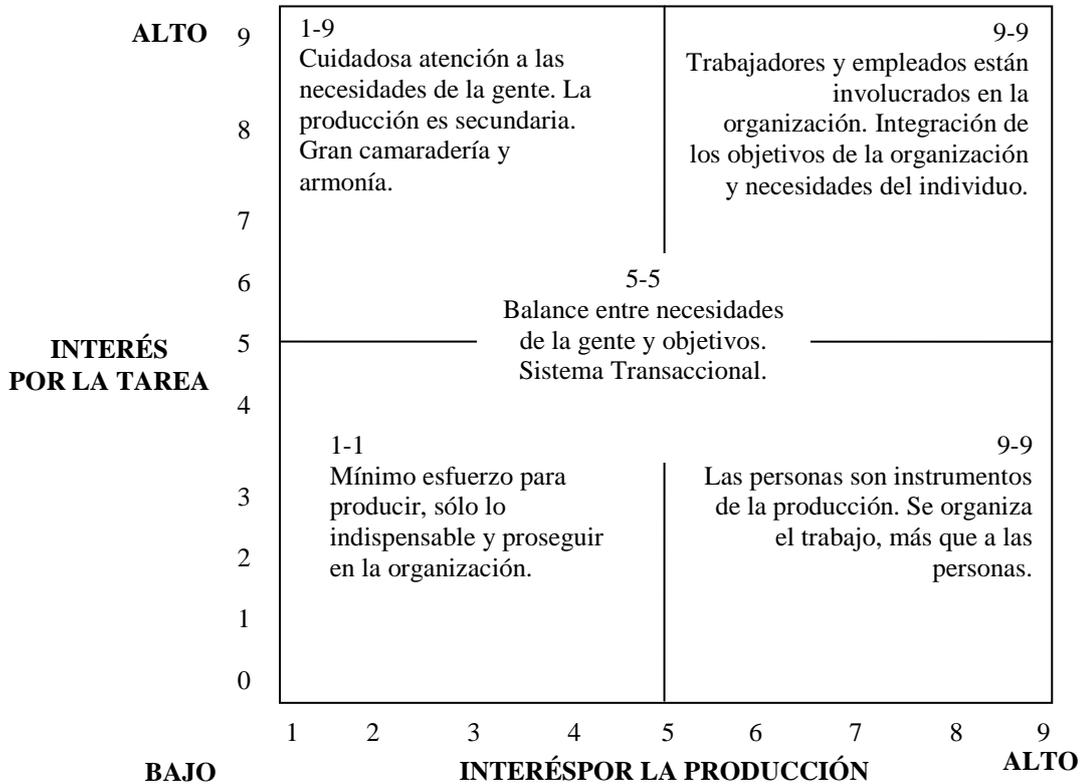


Nota: figura tomada de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981, p.142)

En la Figura 3 se muestran esquemáticamente los estilos gerenciales de la malla administrativa de Blake y Mouton (1973) para ejercer el liderazgo.

Figura 3.

Estilos gerenciales de la malla administrativa de Blake y Mouton para ejercer el liderazgo



Nota: figura tomada de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981)

2.10 Teoría situacional de la efectividad gerencial o teoría 3D

La teoría de W.J. Reddin o teoría 3 D se distingue de las demás teorías del comportamiento porque se centra en la efectividad gerencial. Su parte más práctica son los elementos de guía que provee para percibir las características de una situación y adaptarse a ella o cambiarla, y está diseñado para ser usado como base para el desarrollo gerencial y para el cambio organizativo.

El enfoque de la situación total fue desarrollado, en primer lugar, por los conceptos de líder seguidor situación, aportados por científicos en la Universidad de Michigan y del Instituto Tavistock, de Inglaterra. Esta teoría se distingue de otras por la cantidad de definiciones y conceptos que destaca, resaltando la relación que existe entre ellos, más que su descripción (Reddin, W., 1974).

Según sugiere el enfoque puro de estilos de gestión, el manejo de sí mismo es importante, pero el manejo o gestión de situación es más efectivo. Un gerente no debiera verse a sí mismo simplemente como superior, tal como sugiere el enfoque de estilos, sino como gerente de un sistema social, como indica el enfoque de situación.

La teoría 3-D pide a los gerentes que consideren el contexto para comprender elementos de las situaciones. Asimismo, necesita capacidad de gestión de situación para cambiarlos cuando fuese apropiado.

Para los gerentes, la teoría 3-D es fundamentalmente un sistema de categorías, el cual consiste en una serie de compartimientos en los que se ubican cosas, por lo que les permite comprender y explicar situaciones que, de otra manera, serían confusas. Comenzando con una percepción adecuada de la situación, la teoría sugiere luego varias estrategias para mejorar la efectividad.

Esta teoría pide a los directivos que mejoren su percepción de una situación y que la adviertan como es realmente. Por esto, se requiere que amplíen su repertorio de estilos a fin de responder a diferentes situaciones en forma apropiada, y que incrementen su destreza de gestión de situación como medio para modificar un escenario que requiera de un cambio. Asimismo, propone cuatro estilos básicos: separado, integrado, relacionado y dedicado. La teoría comprende dos elementos básicos del comportamiento gerencial: la orientación hacia la tarea y la orientación hacia las relaciones.

Reddin, W. (1974, pp.43-45) brinda una teoría muy completa que maneja un gran número de opciones y elementos, como la tecnología y el constante

cambio. El modelo completo de estilos consiste en cuatro básicos, cuatro gerenciales menos efectivos y cuatro gerenciales más efectivos.

- Estilos básicos: integrado, dedicado, relacionado y separado. Los estilos básicos se caracterizan también por tener las siguientes características con relación a la tarea y las relaciones interpersonales:
 - Orientación hacia la Tarea (O.T.): está determinado por el grado en que un gerente dirige sus propios esfuerzos y los de sus subordinados. Se caracteriza por iniciar, organizar y dirigir.
 - Orientación hacia las Relaciones (O.R.): es el grado en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea, caracterizada por escuchar, confiar y estimular.
1. Estilo Integrado: cuenta con alta orientación a la tarea y alta orientación a las relaciones.
 2. Estilo Dedicado: estilo dedicado con marcada orientación a la tarea.
 3. Estilo Relacionado: tiene marcada orientación a las relaciones interpersonales solamente.
 4. Estilo Separado: manifiesta reducida orientación a las relaciones por lo que es separado a ambas orientaciones (tarea y relación).

Estos estilos básicos cuentan con un modo de interacción y comunicación, los cuales se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4.

Modos de interacción y comunicación de los estilos básicos

	Separado	Relacionado	Dedicado	Integrado
<i>Modo de integración</i>	Corrige	Acepta	Domina	Reúne
<i>Modo de comunicación</i>	Escrita	Conversación	Direcciones verbales	Reuniones

Nota: los datos son tomados de Reddin, W. (1974 p. 449)

Ahora bien, los estilos gerenciales menos efectivos son: autócrata, de transición, misionero y desertor. Los estilos más efectivos tienden a ser los de tipo: ejecutivo, benévolo, promotor y burócrata.

La efectividad gerencial se define en términos de producto, no de insumos. Además, una de las razones por las que se conoce esta teoría, es que está constituía por tres destrezas de los gerentes:

- Perceptividad de la situación: habilidad para poder realizar un diagnóstico adecuado de la situación.
- Flexibilidad de la situación: habilidad para cambiar su estilo de liderazgo en concordancia a la situación cambiante.
- Gestión de la situación: destreza de cambiar las exigencias de estilo de uno o más elementos de situación de modo que aumente la efectividad de la gestión.

2.10.1 Descripción de estilos gerenciales

Reddin William (1974, p.45) en su teoría del estilo tridimensional de administración, agregó la dimensión de eficacia a los modelos anteriores de preocupación por las relaciones y por la tarea. Dicho autor considera que un modelo teórico es útil dependiendo de la situación y de la variedad de estilos que brinden resultados eficaces o ineficaces.

A continuación se señalan ocho estilos gerenciales los cuales pueden ser ordenados dinámicamente respecto a los estilos básicos, propiciando una tercera dimensión a la cual Reddin llamó la Efectividad:

- Gerente separado: se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Pone especial énfasis en la exactitud, conservadurismo, prudencia, no-integración y toma una actitud impersonal. Su efectividad tiende a decaer conforme aumenta la cantidad de cambio requerido.
- Gerente desertor: trabaja según lo fija el reglamento, manifestando interés mínimo por la producción, ya que la abandona; no gusta de las responsabilidades y compromisos, carece de creatividad y originalidad. Es renuente al cambio, por lo que no coopera, ni se comunica y tiende a ser separado en situación inapropiada.
- Gerente burócrata: sigue órdenes, reglamentos y procedimientos. Produce pocas ideas, no fomenta la producción ni el desarrollo de sus subordinados.
- Gerente relacionado: se orienta hacia la gente y se caracteriza por confiar en ellos. Es efectivo para dirigir empleados profesionales para algún tipo de trabajo de desarrollo y capacitación.
- Gerente misionero: emplea el estilo relacionado en una situación en la que es inapropiado. Antepone los problemas humanos en situaciones en

las que realmente no exigen prioridad y se une tanto a las necesidades personales que abandona su papel de gerente.

- Gerente promotor: tiende a desarrollar los talentos de los demás y a producir una atmósfera creativa, logrando así la autoexpresión y autocontrol del subordinado.
- Gerente dedicado: por lo general dirige la tarea de los demás. Se caracteriza por identificarse con la tecnología, es efectivo en situaciones de crisis pues él sólo tiende a definir el problema y la vía de solución. Se caracteriza por trabajar mucho en poco tiempo.
- Gerente autócrata: surge cuando se utiliza la conducta dedicada en forma no apropiada. Toma todas las decisiones, no le preocupan las relaciones, ni tiene confianza en la gente; muchos le temen y no le tienen simpatía. Además, se caracteriza por sobrevaluar los instrumentos de control tales como la evaluación, valuación de méritos, entre otras.
- Gerente integrado: se orienta hacia la tarea y la relación. Sus técnicas motivacionales se basan en la fijación de objetivos e ideas globales, además, estructura a la organización de forma que logra una alta cooperación entre el personal porque hace énfasis en la participación y en la poca diferenciación del poder.
- Gerente de transacción: se inclina ventajosamente tanto a la orientación de las tareas como a las relaciones. Es incapaz de tomar decisiones cabales y nunca hace nada bien. Además, cree que la producción óptima es un sueño.
- Gerente ejecutivo: se caracteriza por fijar normas elevadas de producción y desempeño, tratando de adaptarse a las diferencias individuales. Sabe canalizar el desacuerdo y los conflictos en problemas de trabajo considerándolos como algo normal, y responde a las exigencias reales del sistema sociotécnico. Además, se interesa por

cimentar lealtad en sus subordinados, logrando una gran autoestima personal por parte de éstos.

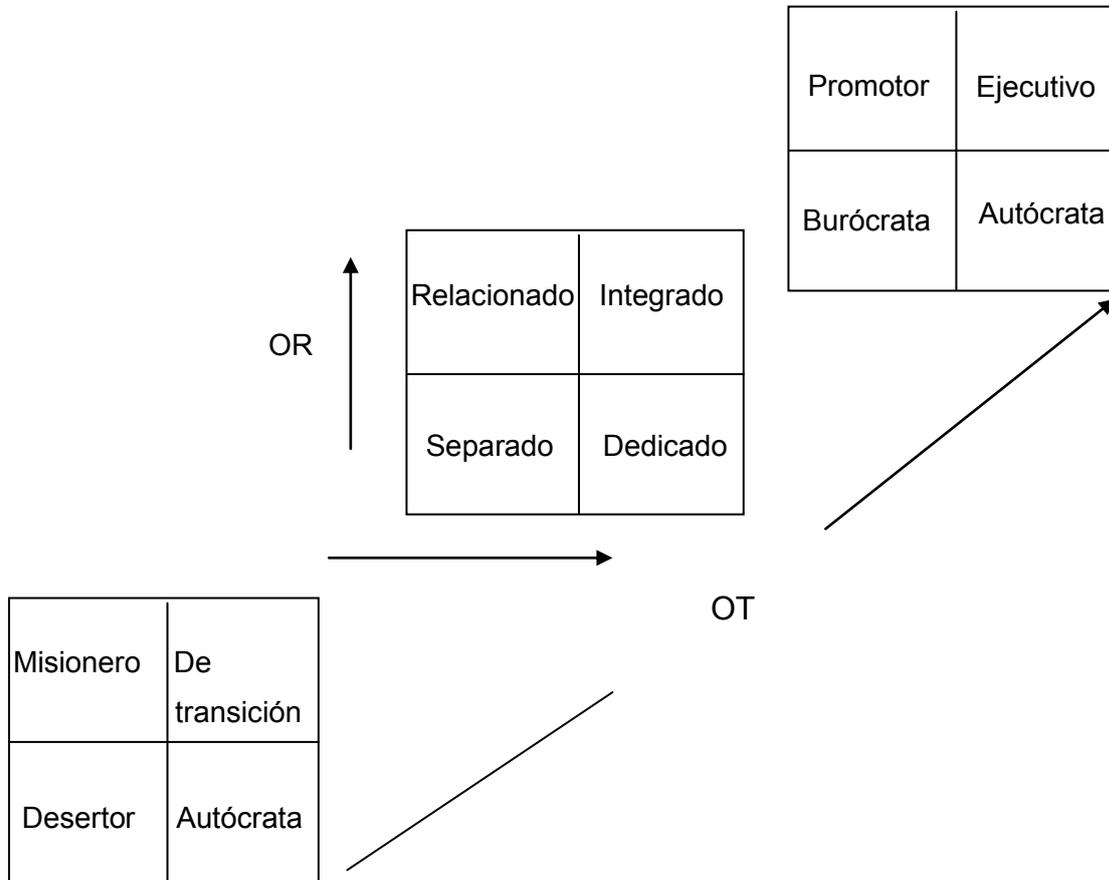
Dado que la teoría 3-D es de situación toma en cuenta las ideas centrales de cinco enfoques desarrollados y pide al gerente que mire la situación en vez de hacer introspección. Estos cinco elementos son:

- Organización: son todos los factores que influyen el comportamiento dentro de un sistema social y que son comunes a posiciones esencialmente no relacionadas entre sí. A veces se les denomina *factores extrínsecos a la tarea, cultura, clima, valores, o simplemente la manera en que hacemos las cosas aquí.*
- Tecnología: es la manera en que puede ser realizado el trabajo para lograr efectividad gerencial.
- Superior: es la persona que tiene autoridad sobre un gerente y que por cuya tarea es responsable.
- Colaborador: es la persona con quien trabaja un gerente, que no es su superior ni su subordinado.
- Subordinado: es la persona sobre quien tiene autoridad un gerente, y por cuyo trabajo es responsable (Reddin, 1974 pp.88-89).

En la Figura 4 se presenta de manera esquemática el modelo de estilos propuesto por Reddin (1974).

Figura 4.

Modelo de los estilos de Reddin



Nota: figura tomada de Reddin, W. (1974 pp.89)

2.11 Teoría situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard o modelo tridimensional de la eficacia del líder

Esta teoría de liderazgo y modelo de líder, presupone que diferentes estilos de liderazgo son mejores en diferentes situaciones, y que los líderes deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptar su estilo dependiendo de la situación en la que se encuentren. Un buen líder situacional es aquel que cambia rápidamente su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación cambiante. Hersey y Blachard afirman que (1981, p.222):

Lo que se requiere... para estudios futuros y concurrentes de predicción, no es sólo el reconocimiento de este factor de “determinantes situacionales”, sino más bien una conceptualización sistemática de la forma en que el comportamiento del dirigente pudiera relacionarse a un cambio en la situación.

El liderazgo situacional se basa en una interrelación entre tres elementos: la medida de dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder, el grado de apoyo socioemocional (comportamiento de relación) que proporciona el líder, y el nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores para realizar una tarea, función u objetivo específicos. Este concepto se desarrolló para ayudar a las personas con puestos directivos a que tengan más éxito en sus interacciones diarias con otras personas, así como para entender la relación que existe entre un estilo de liderazgo eficaz y el nivel de madurez de los seguidores.

Aún cuando es indudable la importancia de las distintas situaciones que pueden surgir entre los líderes, los seguidores, los superiores, colegas, la organización, los requisitos del trabajo y el tiempo, en el liderazgo situacional se podrá especial énfasis en el comportamiento del líder en relación a sus seguidores.

Existe cierta justificación para considerar que los seguidores son el factor crucial en cualquier situación directiva debido a que son vitales, no sólo porque como individuos, aceptan o rechazan al líder, sino porque como grupo, determinan el poder personal que el líder puede alcanzar. En el liderazgo situacional cualquier referencia a los líderes o los seguidores debe incluir al líder y al seguidor potencial. Los conceptos representados en esta teoría deben de aplicarse sin importar que se esté tratando de influir sobre el comportamiento de un subordinado, su jefe, un colega, un amigo o un pariente (Hersey y Blanchard, 1981, pp. 222-223).

El comportamiento básico del líder se puede denominar de alta tarea y baja tarea, alta tarea y alta relación, alta relación y baja tarea, y baja relación y baja tarea. Estos cuatro estilos básicos describen esencialmente diferentes tipos de

liderazgo. El estilo de liderazgo de un individuo es el patrón de conducta que perciben los demás que el líder tiene cuando trata de influir sobre las actividades de otros. Esto puede ser muy diferente de la forma en que el líder percibe su propio comportamiento, lo que se define como autopercepción y no es el estilo.

El estilo de liderazgo de una persona implica cierta combinación de comportamiento hacia la tarea o hacia la relación. Los dos tipos de comportamiento de tarea y relación que son el meollo del concepto de estilo de liderazgo. Se definen de la siguiente manera:

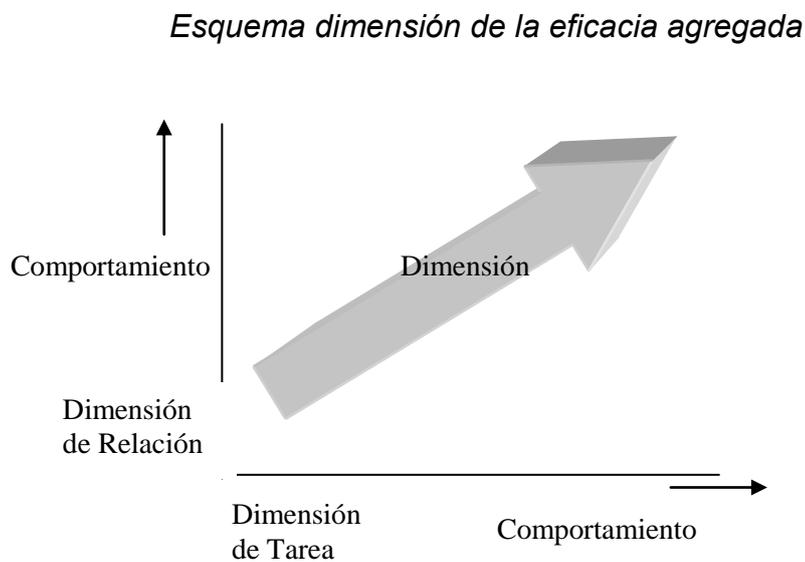
- Comportamiento hacia la Tarea (O.T.): es el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo (seguidores), así como para explicar las actividades que cada uno debe realizar y cuándo, cómo y dónde deben llevar a cabo las tareas. Se caracteriza por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.
- Comportamiento de Relación (O.R.): es el grado en que el líder mantiene relaciones personales entre él y los miembros de su grupo (seguidores), abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional y comportamientos que facilitan el trabajo.

En su teoría del estilo tridimensional de administración, Reddin (1984) fue el primero en agregar una dimensión de eficacia a las de preocupación por la tarea y por las relaciones. Hersey y Blanchard incluyeron una tercera variable referente a las capacidades y actitudes de los seguidores (individuos o grupos), la cual denominaron “madurez” (1981, p.150).

El trabajo de Reddin influyó para el desarrollo del modelo de Hersey y Blanchard, ya que Reddin consideró que un modelo teórico útil permite una variedad de estilos que puedan ser eficaces o ineficaces, dependiendo de la situación. Por lo tanto, cuando el estilo de un líder es apropiado para una situación determinada se le denomina como eficaz, considerando ineficaz cuando el estilo no es apropiado para determinada situación.

Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción de los estilos con el medio. Sin embargo, en la mayoría de los entornos de una organización se utilizan diferentes criterios de desempeño para medir el grado de eficacia o ineficacia de administración del líder. En la Figura 5 se presenta un esquema sobre la dimensión de la eficacia agregada.

Figura 5.

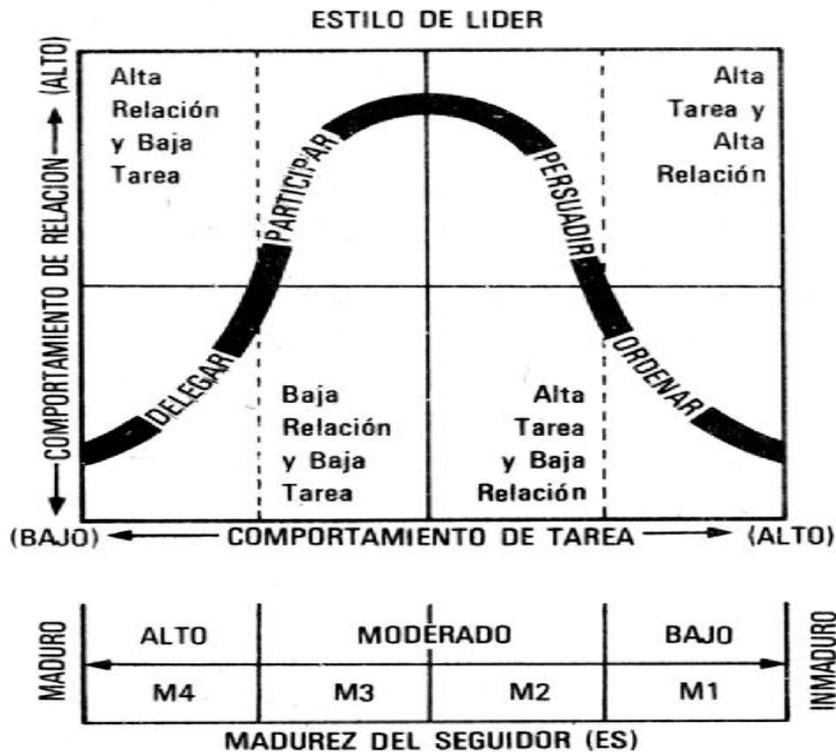


Nota: figura tomada de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981)

Se puede considerar que el estilo del líder es un estímulo particular, por lo tanto, lo que se califica de eficaz o ineficaz, es la respuesta a este estímulo. Este es un punto importante porque los teóricos y los prácticos del método que argumentan que sí existe un estilo eficaz de liderazgo, están haciendo juicios de valor sobre el estímulo, y mientras que adoptan un enfoque situacional hacia el liderazgo, están evaluando la respuesta o los resultados en vez del estímulo. Este concepto se ilustra en la Figura 6 del modelo tridimensional de la eficacia del líder.

Figura 6

Modelo tridimensional de la eficacia del líder



Nota: figura tomada de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981, p. 225)

Aún cuando parece que el modelo de la eficacia es una situación de la que se tiene que decidir su existencia o inexistencia, debe representarse como un continuo. En una situación cualquiera, siempre algún estilo podría encajar, desde uno extremadamente eficaz hasta su opuesto. Con esto se quiere decir que la eficacia es cuestión de grado y puede haber un número infinito de caras en la dimensión de la eficacia, en vez de tener solo tres. Para ilustrar lo dicho con anterioridad, la dimensión de eficacia se ha dividido en cuartiles que fluctúan, el lado de la eficacia del 1 al 4 y el lado de la ineficacia del -1 al -4. En la Tabla 5 se ilustra cómo ven otras personas los estilos básicos del comportamiento del líder cuando son eficaces o ineficaces.

Tabla 5.

Estilos básicos de comportamiento del líder: eficacia vs. ineficacia

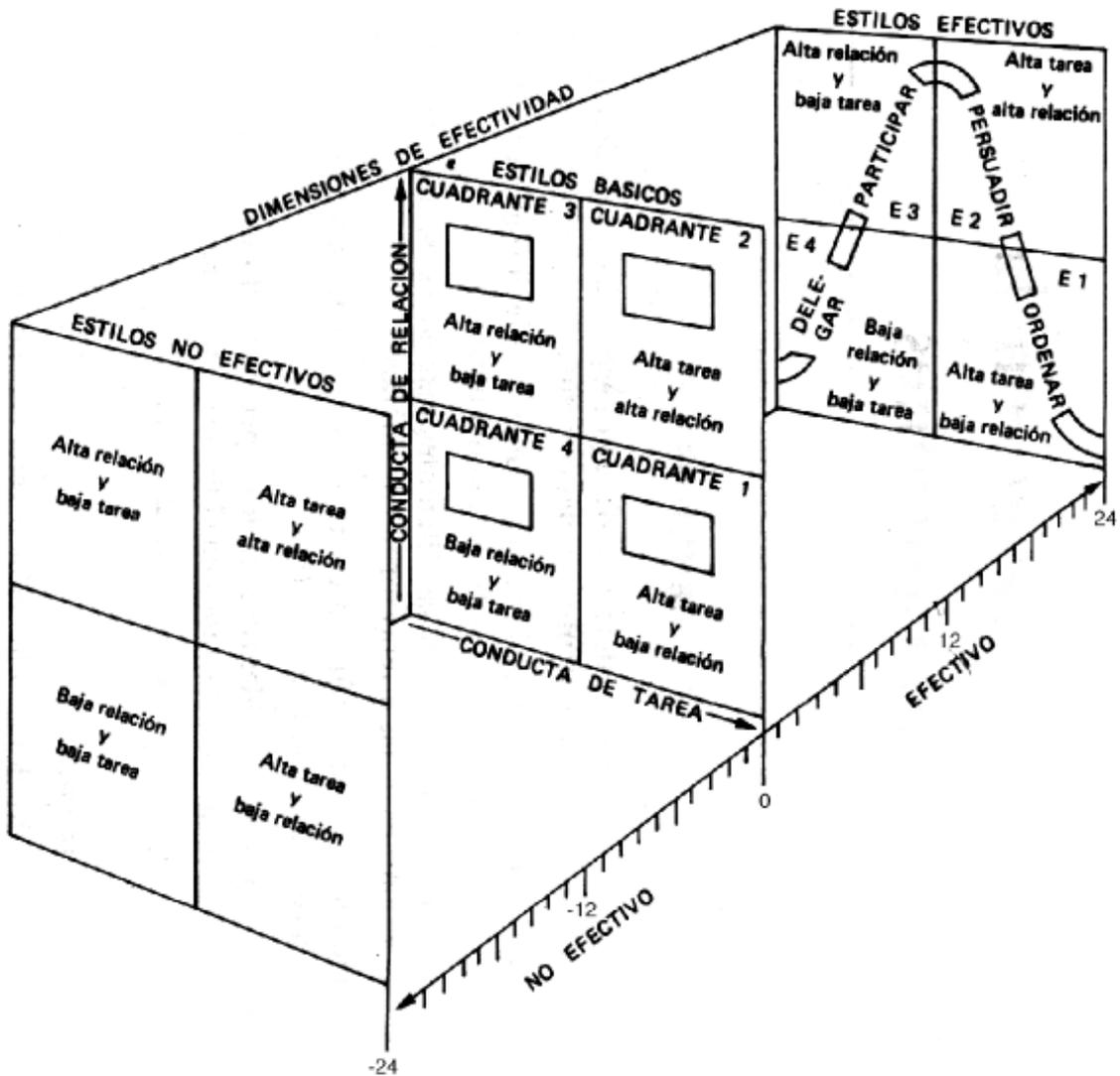
Estilos básicos	Eficaces	Ineficaces
Comportamiento de alta orientación hacia la tarea y baja relación.	Se considera que: Es poseedor de métodos bien definidos para la realización de metas beneficiosas para los seguidores.	Se considera que: Impone métodos sobre otros (por lo que a veces es desagradable), y que solamente le interesa el rendimiento a corto plazo.
Comportamiento de alta relación y baja orientación hacia la tarea.	Satisface de las necesidades del grupo para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, pero también proporcionan altos niveles de apoyo socioemocional.	Inicia más estructuras de las que el grupo necesita y, a menudo, no parece ser sincero en sus relaciones interpersonales.
Comportamiento de alta relación y baja orientación hacia la tarea.	Tiene confianza implícita en la gente y su principal interés está en facilitar la realización de sus metas.	Está principalmente interesado en la armonía y algunas veces, no desea realizar una tarea si no implica arriesgar una buena relación o perder la imagen de ser una <i>buena persona</i> .
Comportamiento de baja relación y baja orientación hacia la tarea.	Delega apropiadamente las decisiones a sus subordinados sobre la realización del trabajo y proporciona poco apoyo socioemocional cuando el grupo lo necesita.	Proporciona poca estructura o apoyo socioemocional cuando los miembros del grupo lo necesitan.

Nota: los datos son tomados de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981, p.153)

En esencia, los cuatro estilos eficaces y los cuatro estilos ineficaces indican lo apropiado del estilo básico del líder en una situación determinada, según lo perciben sus seguidores, sus superiores o sus colegas. Lo importante de un sistema como el modelo tridimensional de la eficacia del líder es que no describe o sugiere un sólo estilo de comportamiento ideal del líder como apropiado en todas las situaciones. La Figura 7 nos ilustra lo anteriormente mencionado.

Figura 7.

Esquema tridimensional de la eficacia agregada



Nota: figura tomada de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981)

Este esquema representa la relación entre la madurez y los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores avanzan de la inmadurez a la madurez. Además, representa a dos fenómenos diferentes: el

estilo de liderazgo (estilo del líder) apropiado a niveles determinados de madurez de los seguidores y representados por la curva descriptiva, la cual atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo. Esta curva en forma de campana se denomina así porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo propuestos por la teoría es una combinación de comportamiento hacia la tarea y hacia la relación:

- Estilo 1. Ordenar: el líder define qué, cuándo, cómo y dónde; la comunicación es casi unilateral.
- Estilo 2. Persuadir: el líder permite la comunicación bilateral, admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero no que tome las decisiones.
- Estilo 3. Participar: el líder y los seguidores en interacción toman las decisiones, la comunicación es bilateral.
- Estilo 4. Delegar: el líder confía decisiones importantes a los seguidores.

El comportamiento de relación es el grado en que el líder se comunica en forma bilateral con las personas proporcionando ayuda, estímulos y apoyo psicológicos facilitando su conducta.

La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede observarse en el Tabla 6, para determinar el estilo de liderazgo apropiado, se proporcionan indicadores de madurez, dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles: bajo (M1), de bajo a moderado (M2), de moderado a alto (M3) y alto (M4). El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y comportamiento hacia la relación (apoyo).

Tabla 6.

Estilo de liderazgo apropiado a los diferentes niveles de madurez

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO APROPIADO
M1: Madurez baja Personas que no pueden y no quieren o que son inseguras.	E1: Ordenar Alto comportamiento hacia la tarea y bajo de relación.
M2: Madurez entre baja y moderada Personas que no pueden, pero quieren y/o tienen confianza en sí mismas.	E2: Persuadir Alto comportamiento hacia la tarea y de relación.
M3: Madurez entre moderada y alta Personas capaces pero sin voluntad o inseguras.	E3: Participar Alto comportamiento de relación y bajo hacia la tarea bajo.
M4: Madurez alta Personas capaces, competentes y con confianza.	E4: Delegar Bajo comportamiento de relación y hacia la tarea.

Nota: los datos son tomados de Hersey y Blanchard (1981, p.228)

Las órdenes corresponden a un nivel de madurez bajo debido a que las personas que no quieren y no pueden (M1) hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas. Por obviedad, en este caso, el estilo es Ordenar (E1), proporcionando supervisión, dirección clara y específica, además tiene mayores posibilidades de éxito con individuos en este nivel de madurez. Este estilo se indica alto nivel de comportamiento hacia la tarea y bajo comportamiento hacia la relación.

El estilo de Persuadir corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado porque las personas quieren hacerse responsables de su trabajo, pero no pueden (M2), es decir, tienen confianza en sí mismas pero carecen de

la habilidad o los conocimientos necesarios. La persuasión les proporciona las directrices que requieren por su falta de conocimientos o habilidad, pero que también los apoya reforzando su voluntad y entusiasmo. En este estilo, la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder, pero a través de la comunicación y la explicación bilateral en la que trata de convencer psicológicamente a sus seguidores de que desean actuar de cierta manera.

Los seguidores que se encuentran en este nivel generalmente aceptarán una decisión si su líder también les ofrece apoyo y dirección, y si entienden los por qué de las instrucciones. La persuasión implica altos comportamientos hacia la tarea y hacia la relación. Aquí se colocan a los individuos que quieren y pueden en un 33%.

La participación corresponde a un nivel de madurez entre moderada y alta (M3), y las personas que aquí se encuentran son capaces, pero desean hacer lo que el líder les pide, lo que se debe generalmente a una falta de motivación o seguridad en sí mismos. En este caso, el líder necesita brindar confianza mediante la comunicación bilateral y activa, así como apoyar los esfuerzos del seguidor para poner en práctica la habilidad que ya tiene.

El estilo participativo (E3), con apoyo y sin dirección, tiene mayores posibilidades de éxito con individuos que tienen este nivel de madurez. Se le llama estilo de Participar, porque tanto el líder como el seguidor, participan en la toma de decisiones, y el papel principal del líder es facilitar la tarea y lograr la comunicación. Este estilo implica un alto comportamiento de relación y un bajo comportamiento hacia la tarea; aquí se ubican seguidores que quieren y pueden en un 66%.

Cuando el estilo es Delegar, el nivel de madurez es alto (M4) y las personas que están en este nivel son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismos, por lo que el estilo tiene mayores posibilidades de éxito con individuos que se encuentran en este nivel de Delegar (E4), que proporciona poca dirección o apoyo. Aún cuando el líder siga identificando el problema, la responsabilidad de la realización de los planes se otorga a estos seguidores maduros a los que se les permite decidir.

Al ser psicológicamente maduros, los seguidores no necesitan una comunicación bilateral o un apoyo mayor del normal, por lo que este estilo implica comportamiento de relación y de tarea bajos. En este estilo de liderazgo se coloca a los individuos que quieren y pueden en un 100%.

Cabe aclarar que el estilo de liderazgo adecuado para las cuatro designaciones de madurez - baja (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alta (M3) y alta (M4) -, corresponden a las cuatro designaciones de estilo de liderazgo: Ordenar (E1), Persuadir (E2), Participar (E3) y Delegar (E4). Al usar las designaciones abreviadas (E1, E2, E3, E4) y las denominaciones (Ordenar, Persuadir, Participar y Delegar), se debe recordar que sólo se deben utilizar cuando nos referimos al lado efectivo del modelo tridimensional de la eficacia del líder. Cuando se trata de los estilos básicos o ineficientes, se hace referencia a ellos únicamente por el número de su cuadrante: Q1, Q2, Q3 y Q4.

En caso de que el administrador quiera determinar el estilo de liderazgo adecuado que debe utilizar con un individuo, debe decidir con qué aspectos de su trabajo son los que desea influir. El siguiente paso es determinar la habilidad o motivación del individuo o grupo (o nivel de madurez) en cada una de las áreas elegidas. Una vez hecho esto, podrá decidir cuál de los cuatro estilos de liderazgo será el adecuado para el individuo o individuos en cada una de las áreas.

De acuerdo al planteamiento de los autores, la clave para utilizar el liderazgo situacional radica en saber medir el nivel de madurez de sus seguidores y manejarse de acuerdo a la forma en que lo indica el modelo. El liderazgo situacional plantea que el líder es quien debe ayudar a sus seguidores para que alcancen el nivel máximo de madurez que pueden y desean. Conforme van madurando, el líder deberá adaptar su comportamiento de acuerdo con los cuatro estilos presentes en la curva prescriptiva (Hersey y Blanchard 1981, p.229).

2.12 Teorías y enfoques recientes sobre liderazgo

A continuación se presentan las teorías más recientes que abordan el liderazgo, como son: teoría de la atribución del liderazgo, teoría del liderazgo carismático, teoría del liderazgo transformacional y transaccional y el liderazgo situacional II.

2.12.1 Teoría de la atribución del liderazgo

En esta teoría se explica la percepción del liderazgo, tratando de comprender las relaciones causa - efecto. Asimismo, sostiene que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente formula respecto a otros individuos.

La gente percibe a los líderes como individuos inteligentes, con personalidad extrovertida, muy hábiles para expresarse verbalmente, con energía, comprensión y diligencia. Se ha encontrado que un líder con alta estructura inicial y alta consideración, es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder.

Generalmente, la eficacia de los líderes es atribuida a su consistencia, ya que no tienen dudas cuando toman decisiones y, gracias a su determinación y tenacidad, son exitosos.

2.12.2 Teoría del liderazgo carismático

Esta teoría señala que, cuando los seguidores observan determinados comportamientos que les resultan atractivos, atribuyen de habilidades heroicas

y extraordinarias al liderazgo, tal como sucede con los grandes líderes de la humanidad en diferentes ámbitos, como estadistas, empresarios y pensadores, quienes han sido identificados con características y comportamientos que, se considera, les han dado ese carisma.

Robert House identificó tres características en común: elevada confianza en sí mismos, dominio y fuertes convicciones en sus creencias. En los años noventa, Warren Bennis estudió a los líderes más eficaces y exitosos de los Estados Unidos, identificando cuatro rasgos comunes: visión compulsiva o sentido de propósito, habilidad para comunicarla en términos claros, consistencia y enfoque en la continuidad de su visión.

A su vez, Conger y Kanungo, de McGill University concluyeron que los líderes carismáticos se perciben como personas originales, auténticas, no convencionales y asertivos, que luchan por alcanzar una meta ideal (su visión), tienen un fuerte compromiso ella y confían en sí mismos (autoconfianza). Además tienen habilidad para articular y comunicar su visión, y una fuerte convicción; se les identifica como agentes de cambio y son sensibles al ambiente (realistas y conscientes del entorno) (<http://www.teclaredo.edu.mx/unidad4/perspect.htm>).

2.12. 3 Liderazgo transformacional y transaccional

Los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas mediante la clarificación de papeles y tareas. Los líderes transformacionales son los que proporcionan una consideración individualizada y estímulo intelectual, además de ser carismáticos. En la Tabla 7 se exponen las principales características de estos tipos de líderes.

Tabla 7.

Características de los líderes transaccionales y transformacionales

Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional
Recompensa contingente: intercambian recompensas por un buen desempeño y reconocen los logros.	Carisma: visión, misión, orgullo, obtiene respeto y confianza.
Administración por excepción (activo): controlan y buscan desviaciones de las normas tomando acciones correctivas.	Inspiración: comunica altas expectativas, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.
Administración por excepción (pasivo): sólo interviene cuando no se satisfacen las normas.	Estímulo intelectual: promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.
Laissez Faire: abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.	Consideración individualizada: atiende y trata a cada empleado de manera individual, capacita y aconseja.

Estas posturas no deben verse como opuestas, ya que el liderazgo transformacional se apoya en el liderazgo transaccional, moviéndose más allá al producir niveles de esfuerzo y desempeño más trascendentes en los subordinados. La evidencia global indica que el liderazgo transformacional se correlaciona de una manera más fuerte con la menor rotación de personal, con mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados que el liderazgo transaccional.

Los enfoques recientes de liderazgo señalan que, actualmente se presentan innumerables retos para el ser humano, en virtud de que el liderazgo debe cumplir un papel importante dentro del comportamiento organizacional. Por lo tanto, se presentan un sin número de perspectivas de investigación y desarrollo, donde habrá que dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de líder requieren las organizaciones del Siglo XXI?

- ¿Qué habilidades y cualidades se requieren para ser un buen líder en esta época de transición?
- ¿Cómo entrenar y formar nuevos líderes?
- ¿Cómo lograr grupos autodirigidos?

Con la finalidad de dar respuesta a éstas y muchas otras preguntas, los estudiosos e investigadores del liderazgo deberán enmarcarse en una época de cambios acelerados, sociedades multiculturales, globalización económica, grandes presiones y múltiples problemas con diversidad de soluciones. Los expertos en la materia, como Robbins, S., Covey, Alfonso Siliceo Aguilar, Joan Ginebra, Orlando Clúa Martínez, Clúa de la Torre y Richard S. Hanscombe, entre otros, se han dado a la tarea de ahondar sobre lo que se demanda del ser humano en general y de los líderes en particular. En las organizaciones productivas de clase mundial que hoy centran sus esfuerzos en la calidad, el servicio, la productividad y en ser competitivas en todos los ámbitos están compartiendo sus experiencias a través de obras escritas con lo que se enriquece la información acerca del tema.

2.12.4 Liderazgo situacional II: el concepto integrador

En la década de los noventa, Keneth Blanchard y Paul Hersey replantearon su teoría; el cambio consistió en un ajuste al modelo original creado en 1968. La actualización de la teoría se basa en las suposiciones de que las personas pueden y quieren desarrollarse, y de que no hay un estilo óptimo para estimular tal desarrollo, por lo que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación. En la Tabla 8 se muestran las diferencias entre ambos modelos.

Tabla 8.

Diferencias entre el modelo original y el actual de Hersey y Blanchard

Modelo original	Modelo Actual
Ordenar	Dirección
Persuadir	Entretenimiento
Participar	Apoyo
Delegar	Delegación

Nota: los datos son tomados de Blanchard (2007)

En cuanto a la madurez del seguidor, actualmente se trabaja como *nivel de desarrollo del individuo*, y para determinarlo es necesario diagnosticar tres habilidades para ser eficaz al utilizar el liderazgo situacional II: el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño (Blanchard, 2007, pp.113-116). El diagnóstico cuenta con dos factores: la competencia, que es la suma de conocimientos y habilidades que un individuo tiene para el cumplimiento de una meta o una tarea y el compromiso, que se refiere a la motivación y la confianza de una persona con respecto a una meta o tarea.

La flexibilidad es la capacidad de utilizar una diversidad de estilos de liderazgo, y la alianza para el desempeño consiste en lograr el permiso de sus colaboradores directos para utilizar el estilo de liderazgo que se ajuste a su nivel de desarrollo. Además, abre la comunicación entre el líder y sus colaboradores y aumenta la calidad y frecuencia de sus conversaciones. (Blanchard, 2007, pp.128-131). Para efectos de esta tesis, no se emplearán dichos conceptos, ya que el desarrollo de la misma fue realizado antes de que Hersey y Blanchard publicaran la modificación de su teoría.

2.13 Sumario de liderazgo

Los estudios que se han realizado con referencia al liderazgo son agrupados como se muestra en la Tabla 9, en donde se anota el periodo en que se desarrollaron, sus características fundamentales y los expositores.

Tabla 9.

Sumario de liderazgo: características principales

Periodo	Teoría	Premisas	Características fundamentales	Autores
1900 a 1950	Teoría de los rasgos	El liderazgo es algo innato y se nace líder	Se distinguen por su personalidad, rasgos, características físicas o intelectuales.	Stodgill
1940 a 1950	Teorías del comportamiento	“Es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder”	Preocupación por el grupo, por las tareas y responsabilidades. Los líderes que se preocupan más por las personas logran más productividad y satisfacción.	Estudios de las universidades de Ohio, Michigan y Texas. Surgen las cuadrículas gerenciales.
1960 a 1990	Teorías contingentes	“Los administradores alcanzarán el éxito cuando sepan qué liderazgo desean ejercer, diagnostican situaciones y las modifican, uniendo éstas y el estilo adecuadamente”	El estilo va de la mano con la situación y se adecúa a ésta, siempre sobre la base de una buena relación del líder con el grupo y con el enfoque a resultados. Además, se definen los cuatro estilos fundamentales: delegar, persuadir, participar y ordenar; el nivel de madurez de los seguidores es fundamental y el líder debe adecuarse a las situaciones.	Fiedler Evans House Hersey y Blanchard
1990 a 2000	Teorías recientes: Transaccional, transformacional, liderazgo de servicio y liderazgo del Siglo XXI	Basado en las buenas relaciones, en el <i>feedback</i> + -, sanción, en los ideales, motivación y valores de los subordinados.	Los jefes o gerentes de antaño se centraban en el poder, a diferencia del jefe actual, que es líder formador y facilitador.	Blanchard Management Corporation., Covey, Siliceo Aguilar, Robert Kelley

Nota: tomado de <http://www.es.shuoong.com/social-sciences/1651092-teorias-liderazgo>

En los Capítulos 1 y 2 se hizo referencia a las definiciones de liderazgo, teorías, enfoques e investigaciones recientes desarrollados por los estudiosos de la materia. Sin embargo, existen otros conceptos que no pueden dejarse de lado y que están estrechamente relacionados (o incluso han sido considerados como parte intrínseca del liderazgo), específicamente en lo referente a la autoridad, el poder y la supervisión, por lo que se considera relevante hacer un análisis de ellos a lo largo del Capítulo 3.

CAPITULO 3. AUTORIDAD, PODER Y SUPERVISIÓN

Como se observa en los capítulos anteriores, existe una gran cantidad de trabajos relacionados con el liderazgo, los cuales tienen como principal interés el saber cómo se alcanza el cumplimiento por parte de los subordinados. Por tal motivo, se han realizado múltiples estudios en torno al concepto de líder, investigando principalmente las cualidades y capacidades con las que éstos cuentan. De igual forma, se enfocan en indagar sobre el origen de sus habilidades, para dilucidar si son aprendidas o inherentes a su personalidad, y que finalmente, les permiten afectar sobre el comportamiento o desempeño de sus subalternos para así obtener el éxito en cada una de sus metas.

Independientemente de todas las características, habilidades, comportamientos e incluso atributos que pueda poseer un líder, es necesario reconocer que una de las piezas fundamentales que se toman en cuenta se relaciona con los procesos de influencia. En 1998, Blanchard define a la influencia como el ejercicio del poder que da como resultado una modificación en la probabilidad de que un individuo o grupo adopte el cambio conductual.

Lussier y Achua (2002) menciona que una táctica importante de la influencia es la exposición lógica de argumentos por parte del líder, junto con pruebas objetivas que convencen al seguidor de que el comportamiento dará por resultado la consecución de los objetivos. Así, dentro de esta misma línea, conviene mencionar que un líder es aquél que está en condiciones de influir (en la dirección apropiada) sobre las actitudes, creencias y comportamientos de los subordinados.

Debido a que el liderazgo se refiere al proceso de influencia, en este capítulo serán considerados dos conceptos que se encuentran íntimamente ligados en el desarrollo organizacional: el poder y la autoridad. Ésta última está relacionada con el concepto de legitimidad, que motiva a que lo requerido sea aceptado por el otro, y de esta manera, se puede decir que existe un particular tipo de relación entre el poder y la autoridad.

3.1 Definición de autoridad, poder y supervisión

Directivos, ejecutivos, gerentes, profesionales y muchos de los participantes organizacionales tienen siempre presentes estos conceptos. De igual manera, lo consideran consultores y asesores de empresas que deben implementar cambios en las organizaciones, para quienes estos términos, resultan indispensables cuando buscan que las empresas puedan obtener el éxito requerido.

Castaño (1969) afirmó que las organizaciones no son estructuradas por definición, sino que poseen una estructura de la autoridad. Con ello se refiere a que, por un lado, se encuentran las facultades de decisión y de mando establecidos en reglas y papeles, y por otro lado, las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra.

Tannenbaum (1972) menciona lo siguiente: “el concepto de autoridad describe una relación interpersonal, en la que una persona, el subordinado, acepta una decisión tomada por otra persona, el superior, permitiendo que esa decisión afecte directamente su conducta” (p.339).

Ahora bien, la autoridad está muy vinculada al concepto de poder. Al referirse a este término, Weber (citado en Katz y Kahn, 1981, pp.231-233) menciona que el poder “es la probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en aptitud de llevar a cabo su propia voluntad a pesar de la resistencia.... Por otro lado autoridad de posesión, es el poder institucionalizado de aplicar recompensas o sanciones negativas a las conductas negativas de otras”.

Además, entienden a la autoridad como un poder legítimo dado a una persona y reconocido por todos, el cual no sólo acepta dicho poder y se considera adecuado, sino que ejerce dicho poder sobre otros miembros del sistema (Katz y Kahn, 1981, p.245).

Rogers (citado en Hersey y Blanchard, 1981, p.258) definió al poder como “el potencial de influencia”, de forma que el poder es un recurso que puede o

no ser utilizado. El autor define como influencia a la utilización del poder para lograr un cambio en una persona o grupo, por lo que el poder bien puede definirse como el potencial de influencia de un líder. Estos autores aceptan dicha definición, considerando a la autoridad como una especie particular de poder que se legitima por la posición formal que ocupa un individuo en la organización social.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva el poder del puesto, o del poder legítimo. Por lo tanto, cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que le otorga un puesto, aunque al mismo tiempo, el liderazgo implica otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.

Así pues, la autoridad se define como el derecho de ordenar o dar órdenes, y como poder se entiende a la medida en la que un individuo sea capaz de influir en otros de una forma tal que respondan a las órdenes emitidas. Entre mayor sea esta capacidad para influir en los demás, más poder tendrá un individuo (Certo, 1984, p.461).

Así pues, el poder es la capacidad para cambiar la conducta individual o grupal, por lo que está presente cuando un individuo o grupo son capaces de afectar la actividad de otro individuo o grupo. Además, el poder que emana de una posición administrativa usualmente es clasificado como autoridad, por lo que, quienes ostentan autoridad tienen poder, pero el poder no siempre denota autoridad.

Miner (1985) menciona que el poder implica el potencial para ejercer influencia, mientras que autoridad representa sólo poder institucionalizado (p.36). Por otra parte, Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987) definen al poder como la habilidad para lograr que otra persona o personas, hagan lo que desea quien detenta el poder, o la astucia para hacer que las cosas ocurran de la manera en que quiere que sucedan.

Robbins (1987) ofrece una definición de poder en la cual se denota que la capacidad que A tiene para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no realizaría, implica:

- Potencial que no necesariamente se realiza.
- Una relación de dependencia.
- La suposición de que B tiene cierta libertad sobre su comportamiento.

Según Cuevas (1987), Friederich C. J. clasifica a la influencia que es ejercida sobre una persona en dos tipos, según haya o no intención por parte de la persona que la ejerce: “cuando una persona influye en otra sin proponérselo, se puede hablar de mera influencia, pero cuando se lo propone y lo logra, se llama poder” (p.79).

Tras una larga revisión conceptual, Cuevas (1987, p.80) concluye que la autoridad y el poder son dos términos que se encuentran relacionados entre sí, llevándolos uno a hacer referencia del otro pero que realmente no significa lo mismo.

El poder y la autoridad representan términos que se utilizan con frecuencia e indistintamente suelen ser motivo de confusión. Sin embargo, comparada con el poder, la autoridad representa un derecho de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee. Sin embargo, el grado en que el poseedor de un puesto sea efectivo, dependerá del poder total de las personas (Hicks, 1989, p.236).

El poder es ser capaz de modificar el comportamiento o actitudes de otros, es el potencial para la influencia, generalmente apoyado en medios que obligan a la obediencia y que no necesariamente deben de ser manifiestos. Poder es la capacidad de conseguir que otros “hagan”: es decir de hacer a través de otros (Ginebra, J. 1997, p.110).

En cambio, la autoridad se refiere a una relación interpersonal basada en la influencia, siendo en la organización una especie particular de poder, y cuyo ejercicio y delegación son previamente establecidos por la organización y estipulados en su estructura y sus políticas. La autoridad es el poder basado en el reconocimiento general de que determinados grupos o individuos tienen derecho a ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición dentro de la organización (también le llama autoridad formal o poder legítimo) (Stoner y Wankel, 1989, pp.339-340).

Cuando se habla de autoridad y poder, es necesario mencionar que la realización de cualquier labor o el logro de algún objetivo, requiere (en la mayoría de los casos) de una buena supervisión, la cual exige conocimientos, habilidades y sentido común. En la gran parte de las situaciones, el éxito del supervisor en el desempeño de sus funciones, determina el triunfo o fracaso de los programas y objetivos del departamento, así como de cualquier tarea. La persona que supervisa es central en cualquier organización, ya que los trabajadores se comunican con la gerencia a través del supervisor, que casi siempre es su jefe inmediato, y la gerencia se pone en contacto con los trabajadores principalmente a través de los supervisores.

Así como es posible encontrar una gran cantidad de definiciones sobre autoridad y poder, igualmente existen varias concepciones sobre supervisor y sobre las funciones que éstos llevan a cabo. La palabra supervisor proviene de dos vocablos latinos que significan *sobre* y *ver*, por lo tanto, un supervisor comúnmente se describe como aquel que vigila a los trabajadores. Según Drucker (citado en Bittel, 1968, p.2) el trabajo del supervisor se deriva del hombre que en otros tiempos, estaba encargado de un grupo de jaladores de carga o de cavadores de zanjas.

Para Reyes, A. (1980) la función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Arias, F. (1976) menciona que el supervisor era el hombre orquesta, es decir, el que reclutaba, despedía y disciplinaba. Su objetivo principal era producir al menor costo, seleccionar materiales, arreglar el lugar de trabajo y hacer inventarios, por lo que era verdaderamente un

hombre equipo quien, aunque no se diera cuenta, resultaba toscamente ineficiente.

Howell (1979) usa los términos de liderazgo, supervisión y dirección como sinónimos. Cuando habla de un supervisor o de la dirección de una empresa, básicamente se está refiriendo a personas que ocupan formalmente puestos designados de liderazgo, pudiendo ser o no las personas que ejerzan mayor influencia, incluyendo actividades de planeación y solución de problemas.

Por su parte, Mendoza G. (1987) afirma que los supervisores son dirigentes que planean y controlan el trabajo, motivan a sus subordinados, resuelven problemas y toman decisiones; dan retroalimentación, asesoran, orientan a los miembros de su grupo y comunican la información a todos los niveles dentro de la organización. Por lo tanto, se desarrollan a sí mismos y a sus subordinados, administran su tiempo y tienen los conocimientos para respetar a la compañía.

Bittel (1971) define a un supervisor como cualquier persona en el primer nivel administrativo que tiene la responsabilidad de lograr que los trabajadores lleven a cabo los planes y políticas formulados por la gerencia de un nivel superior. Sin embargo, las destrezas para encausar a los colaboradores en la dirección correcta, dependen en gran medida de los conocimientos que tenga dicho supervisor sobre el negocio y principalmente, sobre cómo tratar a la gente que se encuentra bajo su supervisión, por lo que éste se ve obligado a ejercer su autoridad, a dotarse de las herramientas necesarias para ganarse a su grupo de trabajo y así, lograr inspirarlos en favor de la visión y las metas del área de trabajo sobre las cuales se cimienta la empresa.

3.2 Autoridad: teorías y sus tipos

En los apartados anteriores se mencionaron algunas definiciones sobre la autoridad, sin embargo es un tema de estudio e interés por parte de muchos investigadores que han rebasado la organización, es decir, que no solamente aquellas personas vinculadas a la organización y la empresa (microeconomía) la han considerado como una variable relevante, sino también estudiosos a nivel macro, como es el caso de filósofos, sociólogos, economistas y antropólogos, entre otros.

Por tal motivo, en la presente investigación se considera relevante ahondar en las teorías de la autoridad, las cuales son formas que enfatizan la jerarquía y la legitimación desde arriba. Lo anterior, con la finalidad de comprender mejor la importancia de este concepto en el tema que nos compete.

Teoría Clásica o Formal. La postura clásica sostiene que la autoridad inherente en un puesto gerencial se logra por delegación de altos niveles (Miner, 1985), por lo que el ejecutivo en jefe delega a los suyos y así de manera sucesiva hacia abajo de la línea.

Teoría de Aceptación. Esta teoría percibe a la autoridad como algo presente cuando una directiva se legitima en virtud de la aceptación desde abajo, por lo que la autoridad existe cuando los subordinados están dispuestos a ser dirigidos (Miner, 1985).

3.2.1 Bases de la Autoridad

Un estudio que se llevó a cabo en una organización profesional, que utilizó un procedimiento de recolección de datos, identificó once tipos de razones por las que un individuo pediría a otro una decisión sobre diversos problemas

relacionados con el trabajo. En la lista que sigue se muestran las diversas bases, en orden de frecuencia de mención, es decir, de la más a la menos frecuente (Miner, 1985, pp.307-313):

1. Responsabilidad y función: la persona con autoridad es responsable de un aspecto particular.
2. Autoridad formal: la persona con autoridad está en posibilidad de tomar decisiones.
3. Control de recursos: la persona con autoridad controla el dinero, la información, etcétera.
4. Colegiado: un grupo de iguales tiene derecho a ser consultado.
5. Manipulación: la persona con autoridad puede lograr que se tome la decisión de la forma deseada.
6. Ausencia u omisión: la persona con autoridad está disponible y tratará el problema.
7. Reglas burocráticas: según las reglas específicas, es la persona que debe consultarse.
8. Reglas tradicionales: la costumbre, la tradición o la antigüedad especifican la persona que debe ser consultada.
9. Equidad: la persona con autoridad toma decisiones justas.
10. Amistad: la persona con autoridad cae bien a los demás toma las decisiones.
11. Destreza: la persona con autoridad tiene conocimientos sobre la materia y toma las decisiones.

French y Raven (citados en Howell, 1979, pp.107-108) señalan las siguientes bases del poder:

- Recompensa: la persona con autoridad puede dar algo que es deseable.
- Coercitiva: la persona con autoridad puede administrar castigos.
- Legítima: la persona con autoridad tiene el derecho de ejercer el poder de acuerdo con los valores de la persona influida.
- Referente: la persona con autoridad es alguien tal, que la persona influida desea tomarla como modelo para normar su propio comportamiento.
- Experto: la persona con autoridad tiene prestigio de experto y por lo tanto es probable que sea exacto y esté en lo cierto.

Así pues, se concibe a la autoridad como un instrumento coordinado de la actividad de grupo- El uso de la autoridad puede tener tres objetivos fundamentales:

- Imponer la responsabilidad del individuo ante aquellos que poseen la autoridad.
- Asegurar la pericia en la toma de decisiones.
- Permitir la coordinación de la actividad.

En este sentido, la autoridad impone responsabilidad por que hace que el individuo acepte las normas establecidas y vigentes. Así la autoridad establece un *deber ser* en las pautas de conducta de los miembros de un grupo.

En cuanto a la pericia que debe asegurar el ejercicio de la autoridad, es indudable que trata de alcanzar la obtención de una actitud y comportamiento con un alto grado de racionalidad y eficacia. La estructura jerárquica permite que las diferentes personas que ocupan puestos de mando puedan funcionar adecuadamente, posibilitando así la toma de decisiones más conveniente a los objetivos propuestos.

Una premisa fundamental para la actividad de todo grupo organizado es que dicha coordinación se encamine a que todos los miembros del grupo adopten la

misma decisión o decisiones coherentes combinadas para conseguir la finalidad establecida (Castaño, 1969, p.48). Finalmente, la autoridad permite que se lleve a cabo la coordinación, premisa fundamental para la actividad de todo grupo organizado.

Vale la pena recalcar que el subordinado juega un papel sumamente importante en lo que se refiere al ejercicio de la autoridad, por lo que la teoría de la aceptación de la autoridad ayuda a entender cuándo la gente obedecerá y cuándo no, las directrices dadas por otras personas.

3.2.2 Tipos de Autoridad

Existen diferentes tipos de autoridad, las cuales se extienden por toda la estructura de la organización y dan origen a distintas relaciones existentes entre los gerentes y las unidades organizacionales. Estas relaciones de la organización afectan de forma significativa el modo operacional de la misma y son vitales en su estudio.

Según Katz y Kahn (1977), Max Weber, quien es precursor de la escuela estructuralista, habla de la naturaleza de la autoridad afirmando que si existe una organización administrativa efectiva, la autoridad debe de ser de cierto tipo. Compara dos tipos de autoridad las cuales se exponen continuación:

- Autoridad legal racional, la cual tiene su fuente en la promulgación de las reglas y preceptos que los rodean, no en los individuos. Esto implica que haya una jerarquía de puestos y deban establecerse definiciones claras de la autoridad asociada a cada uno por medio de procesos legales y racionales que les confieran legitimidad.

- Autoridad tradicional, la cual se origina en lo social ya que es heredada y sigue precedentes de antigua institución. Como ejemplo se tienen los sistemas feudales.

Según Peter Drucker (citado en Bittel, 1968, p.142) el concepto de autoridad, a diferencia del de poder, es algo que va implícito en el concepto de poderío, pero se afirma lo inverso. En otras palabras, la autoridad es una característica de ciertos roles denominados por consiguiente, como roles de autoridad.

La autoridad es un poder que asignamos a una persona libremente, y con ello, dicha persona queda revestida de poder, independientemente de lo que posea por sí misma, siendo condición necesaria de la autoridad el que pueda imponerse (Schein, 1978, p.146).

Por su parte, Terri George (citado en French, 1991, pp.237-242) señala los siguientes tipos de autoridad:

- De línea: las relaciones de autoridad son de superior a subalterno, por medio de las cuales uno delega autoridad a otro, que a su vez, lo delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica. La línea de autoridad formada ha dado origen a la expresión *autoridad de línea*, la cual consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.
- De *staff*: las relaciones de autoridad de *staff* se consideran originalmente como las que se empleaban para apoyar a las relaciones de autoridad de línea. Este concepto existe en la actualidad y es válido. El *staff* tiene una función de apoyo y está destinada a ayudar a ejecutar. En la mayoría de las empresas el empleo del término de *staff* en sus estructuras de organización, puede deberse a la necesidad de ayuda en el manejo de los detalles, localizar datos necesarios para tomar una decisión y la de consejo técnico o especializado o determinados problemas administrativos. La mayoría de las relaciones de autoridad de *staff* son relaciones de autoridad de gerente a

gerente y existen entre muchos niveles administrativos de la estructura de una organización. Este tipo de autoridad incluye dos categorías:

- *Staff* de especialistas
- *Staff* personal

Peabody (citado French, 1991, pp.237-242) identificó dos tipos más de autoridad los cuales se enuncian a continuación:

- **Autoridad de competencia:** es la posesión de experiencia y capacidades técnicas apropiadas por el supervisor.
- **Autoridad personal:** se refiere al conocimiento de los aspectos humanos de la administración, es decir, poder mediar las necesidades individuales de sus subordinados.

3.3 El poder: características principales

La sociedad se estructura en un gran número de organizaciones. La mayor parte de las actividades, y en general toda la vida de los seres humanos, transcurre dentro de organizaciones que pautan de forma muy destacada la conducta de las personas que se relacionan con ellas. Prácticamente no ocurre nada en la vida de los individuos que no tenga que ver con una u otra organización.

El análisis del poder y la autoridad cobra cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control y de coordinación necesario para la consecución de los fines y objetos de la organización.

La organización es un sistema que integra a un grupo de individuos, por ello, es necesaria una regulación del comportamiento y una coordinación en las actividades, de modo que aumente la predisposición de las conductas.

En la consecución de la conformidad pueden intervenir diversos elementos, como son los fines, valores de los miembros, establecimientos de normas, entre otras. Sin embargo, estos elementos no garantizan totalmente la cooperación y coordinación, por lo que aparece un elemento esencial en toda organización: el poder, término en el que a continuación profundizaremos.

El poder, concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder en el marco de una organización.

3.3.1 Tipos de poder

Howell (1979) propone la siguiente clasificación para los tipos de poder:

- Explotador: persona que somete a otra para su propio beneficio.
- Manipulador: sujeto que originalmente pudo ser inducido o provocado por el que se somete debido a su propia desesperación y angustia.
- Competitivo: cuando se compite por el poder, se puede adoptar en forma positiva o negativa. Será en forma positiva cuando da vitalidad y estimula las relaciones humanas, y será en forma negativa cuando una persona no adquiere poder por sus propios méritos y logros, sino aprovechando la caída del contrario.

- Nutriente: cuando el poder se ejerce para satisfacer las necesidades del otro.
- Integrativo: aquel en el que el poder de uno apoya y favorece el poder del otro.

3.3.2 Bases del poder

French y Raven (citados en Robins 1987, pp.260-261) plantean la existencia de cinco bases diferentes de poder: poder de coerción, poder de capacidad, poder de legitimidad, poder de referencia y poder de recompensa. Posteriormente, Raven y Kruglanski identificaron la base del poder de la información. En 1979 Hershey y Goldsmith propusieron una séptima base: la relación. Todas las anteriores fueron abordadas por Hersey y Blanchard (1981) y son expuestas a continuación.

- Poder de coerción: la base coercitiva del poder tiene su fundamento en el miedo. Ante este poder, uno se somete por temor a que haya consecuencias negativas en caso de desobedecer. Un líder con un alto poder coercitivo inspira el cumplimiento de sus deseos porque si alguien se rehúsa a hacer lo que pide, será castigado. Como se puede observar, éste descansa en la aplicación o en la amenaza de aplicación de sanciones físicas, o bien, obligar a la realización de trabajos indeseables con llamadas de atención o la destitución.
- Poder de legitimidad: su sustento se encuentra en el puesto ocupado por el líder. Por lo general, mientras más alto sea el puesto, mayor tiende a ser el poder legítimo. Un líder que posee un alto poder de legitimidad induce al cumplimiento o influye sobre el comportamiento de otros, porque siente que la

persona tiene el derecho, debido al puesto que ocupa dentro de la organización.

- Poder de capacidad: se basa en la experiencia, la habilidad y los conocimientos que posee un líder, quien al inspirar respeto e influye sobre el comportamiento de los demás. Este respeto lo lleva a cumplir sus deseos.

- Poder de recompensa: se origina en la capacidad que tiene el líder de proporcionar recompensas a personas que consideran que, al cumplir con él, recibirán incentivos positivos como los sueldos, los salarios, las comisiones, las prestaciones, o cosas afines.

- Poder de referencia: se basa en las virtudes personales de líder. Por lo general, un líder que posee un alto poder de referencia es querido y admirado por todos, debido a su personalidad. Este cariño, admiración e identificación con el líder influye sobre el comportamiento de otros.

- Poder de información: se sustenta en el conocimiento o acceso que tiene el líder a la información que otras personas consideran válida. Esta base del poder influye sobre el comportamiento de otros que necesitan esta información, deseando estar bien informados.

- Poder de relación o conexión: se basa en las relaciones del líder con personas importantes o influyentes dentro o fuera de la organización, si un líder tiene un alto nivel de relación, logrará que otros realicen sus deseos por que esperan ganar los favores de la conexión importante o generosa (Robins, 1987, pp.260-261).

3.3.3 Diferencias entre Bases y Fuentes del Poder

Las fuentes nos indican de dónde obtiene el sujeto sus bases del poder, es decir, se refieren a la manera en que uno puede llegar a controlar las bases del

poder. Existen cuatro fuentes: la posición, las características personales, la experiencia y la oportunidad de recibir y obstaculizar la influencia. Robbins (1987) menciona cuatro fuentes del poder:

- Poder de posición: en los grupos y organizaciones formales, probablemente el acceso más común a una o varias bases del poder sea la posición en la estructura, es decir, se deben a la posición formal que cada uno ocupa dentro de su jerarquía estructural.
- Poder personal: los rasgos de personalidad pueden constituir una fuente de poder. Si hablamos con fluidez, si nuestro carácter es dominante y si somos carismáticos, poseemos rasgos personales que pueden ser aprovechados para que otros hagan lo que queremos.
- Poder de experto: la pericia (o competencia) es un medio con el cual el sujeto llega a controlar la información especializada, dominando este tipo de información pueden servirse de ella para manipular a los demás.
- Poder de oportunidad: encontrarse en el sitio adecuado y en el momento oportuno puede brindar la ocasión de ejercer poder.

Para Wood (1993, pp.22-24) el poder es un proceso, no es algo estático, rígido e inaccesible, sino un proceso vital continuo entre personas, móvil y que puede verificarse en cualquier persona que pueda participar en todo momento. La mayor parte de las personas ignoran esta naturaleza viva del poder que lo hace excitante, vibrante y atractivo. El poder es una dinámica de buscar el poder mismo y otorgarlo, por lo que no reside en una persona o en un lugar a menos que nosotros mismos lo permitamos. Quienes comprenden esta dinámica y saben que el poder debe ser constantemente perceptivo, son efectivamente poderosos.

En la Tabla 10 se apuntan tanto las bases como los tipos de poder según las aportaciones de French y Raven (1959), Hersey (1979), Robbins (1987) y Wood (1973).

Tabla 10.

Cuadro comparativo de bases y tipos de poder según distintos autores

French y Raven 1959	Hersey Goldsmith 1979	Robbins Stephen 1987	Wood John 1993
1.Poder de coerción	Propusieron una	1.Poder de posición	1.Poder personal
2.Poder de capacidad	séptima base:	2.Poder personal	2.Poder de grupo
3.Poder de legitimidad	7. Poder de relación	3.Poder de experto	3.Poder asignado
4.Poder de referencia		4.Poder de oportunidad	
5.Poder de recompensa			
6.Poder de información			

Ginebra, J. (1997) propone una trilogía de los orígenes o fuentes del poder: la investidura, la compra y el liderazgo. La primera fuente es la investidura, la cual tiene sus raíces en el mundo institucional ya que se refiere al poder que se origina por la posesión de un cargo. El flujo de poder por investidura es vertical y descendente, es un poder de arriba hacia abajo Su ejercicio se confunde comúnmente con el mando y se hace operativo por los procedimientos de avance.

La segunda fuente de poder es la compra, ya que éste se *compra* creando dependencias. Este principio no es privativo de una determinada jerarquía y su

flujo no sigue ningún sentido determinado dentro de la estructura, se trata más bien de un flujo horizontal.

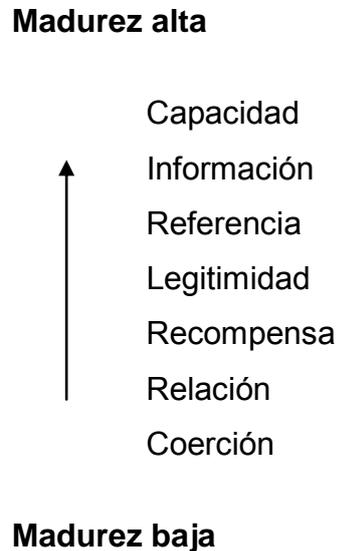
La tercera fuente de poder es el liderazgo, con flujo de abajo hacia arriba, es decir, un poder que se entrega. El líder se subroga en los afanes personales del seguidor y éste, a cambio, le otorga poder. Esta fuente se relaciona en forma más estrecha con la influencia que con el poder propiamente dicho. En realidad, el buen directivo mezcla todo y aprovecha todo. Las tres fuentes del poder confluyen en definitiva a edificar una misma cosa: simplemente el poder.

3.3.4 Bases del poder y nivel de madurez

Hersey, Blanchard y Netemeyer sugieren la existencia de una relación directa entre el nivel de madurez de los individuos, los grupos y el tipo de bases de poder que tienen una alta probabilidad de lograr el cumplimiento de esas personas. El liderazgo situacional considera que la madurez es la habilidad y voluntad de los individuos o grupos para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una situación particular.

Cabe mencionar que la madurez es un concepto de trabajo específico y depende de lo que el líder desee llevar a cabo. La madurez como tal, posee dos factores que son la habilidad (madurez en el trabajo) y la voluntad (que se refiere a la madurez psicológica). A medida que las personas pasan de un nivel de madurez a otro superior, su habilidad y confianza aumentan. Al parecer, las bases del poder tienen un impacto significativo sobre el comportamiento de las personas en los diferentes niveles de madurez como se observa en la Figura 8.

Figura 8.

Impacto de las bases del poder en los distintos niveles de madurez

Nota: los datos son tomados de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981,265)

3.4 Relación entre las bases del poder, los niveles de madurez y el estilo de liderazgo de acuerdo con el liderazgo situacional

La madurez del seguidor indica el estilo de liderazgo que tendrá mayor probabilidad de éxito, y determina la base del poder que deberá aplicar el líder para inducir el cumplimiento o influir sobre el comportamiento de otros. Aún cuando el líder esté aplicando el estilo de liderazgo adecuado al nivel de madurez, es posible que este estilo sea el que maximice la base apropiada del poder. Por lo tanto, así como el líder debe variar su estilo de liderazgo de acuerdo al nivel de madurez del seguidor, resulta adecuado variar su uso del poder de manera similar.

En la Figura 9 se muestra como las bases del poder pueden influir sobre el comportamiento de las personas en varios niveles de madurez. Así mismo, se

advierte la relación existente entre las bases del poder que tiene una persona y el estilo de liderazgo correspondiente que tendrá éxito para influir sobre el comportamiento de otros en diversos niveles de madurez.

Figura 9.

Bases de poder necesarias para influir sobre el comportamiento de las personas en diversos niveles de madurez



Nota: figura tomada de Hersey, P. y Blanchard, K. (1981, p.266)

Existe una relación directa entre las bases del poder que tiene una persona y el estilo de liderazgo correspondiente que tendrá éxito para influir sobre el comportamiento de otros en diversos niveles de madurez.

En su teoría, Hersey, P. y Blanchard, K. (1981) proponen los siguientes tipos de poder:

- *Poder de coerción.* Generalmente un seguidor con bajo nivel de madurez necesita que se le dirija con autoridad para volverse productivo. Si las personas no son capaces o no tienen la voluntad, la introducción de sanciones, el despido, la transferencia, la baja de posición, entre otras, pueden resultar herramientas efectivas para que el líder logre una reacción positiva en ellas. El poder de coerción del líder puede motivar a sus seguidores a cumplir con lo que se les ordena si quieren evitar el castigo o la sanción.

• *Poder de relación/conexión.* Los estilos de Ordenar y Persuadir adecuados a estos niveles de madurez pueden resultar más afectivos si el líder cuenta con poder de relación/conexión. Si el líder tiene esta base de poder, puede inducir cumplimiento porque, a este nivel de madurez, un seguidor tiende a evitar los castigos o recompensas disponibles a través de dicha conexión influyente y poderosa.

• *Poder de recompensa.* Si el seguidor tiene un nivel de madurez entre bajo y moderado, con frecuencia requiere un fuerte apoyo y dirección. Los individuos con este nivel de madurez desean probar un nuevo comportamiento, por lo que para lograr que cumplan con el líder y reforzar el crecimiento de sus seguidores en la dirección deseada, éste necesita que lo consideren capaz de proporcionar las recompensas.

• *Poder de legitimidad.* Los estilos de liderazgo que tienden a influir eficazmente sobre el comportamiento de los individuos que se encuentran en ambos niveles intermedios de madurez, son los de Persuadir y Participar. Aquí, el líder puede inducir el cumplimiento de sus deseos o influir sobre el comportamiento de sus seguidores en virtud de la posición que ocupa dentro de la organización.

• *Poder de referencia.* Si el seguidor se encuentra en un nivel de madurez entre moderado y alto, necesitará de poca dirección. Sin embargo, requiere un alto nivel de comunicación y de comportamiento de apoyo por parte de su líder. Este estilo participativo puede aplicarse eficazmente si el líder cuenta con poder de referencia, con personas capaces pero inseguras o poco deseosas de hacer algo. Esta base de poder tiende a ser un medio de inspirar confianza y de proporcionar incentivos, reconocimientos y otros comportamientos de apoyo.

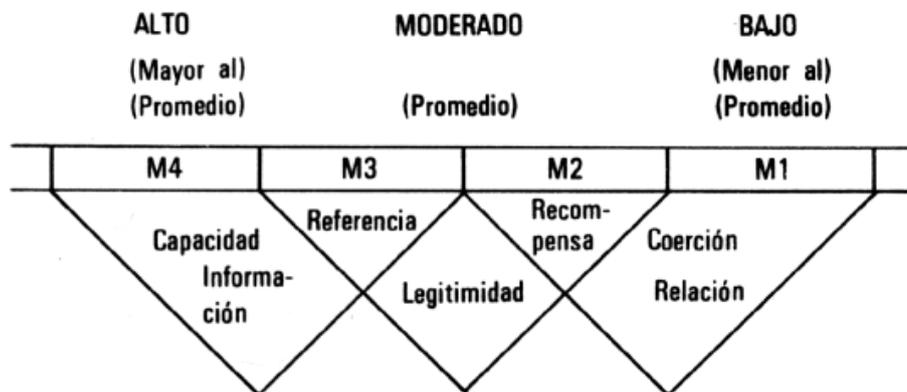
• *Poder de información.* Los estilos de liderazgo que tienden a modificar eficazmente a los seguidores en niveles de madurez superiores a la media son los de Participar y Delegar. Las personas que se encuentran en estos niveles de madurez solicitan información de su líder para mantener o mejorar su actuación en el trabajo.

- *Poder de capacidad.* Un seguidor que alcanza un alto nivel de madurez requiere muy poca dirección o apoyo, por lo que puede y quiere realizar las tareas requeridas y tiende a responder con agrado a un estilo de capacidad. Aquí, un líder puede obtener el respeto o influir fácilmente sobre el comportamiento de una persona competente y segura de sí misma, si cuenta con la experiencia, la habilidad y los conocimientos que el seguidor considera importantes.

Para identificar las bases del poder es necesario influir en las personas según su nivel de madurez. La Figura 10 esquematiza un triángulo con las tres bases de poder necesarias para influir sobre las personas con niveles de madurez por debajo del promedio, moderado y superiores al promedio.

Figura 10.

Bases de poder necesarias para influir en las personas en varios niveles de madurez



Nota: Figura tomada de Hersey y Blanchard (1981, p.268)

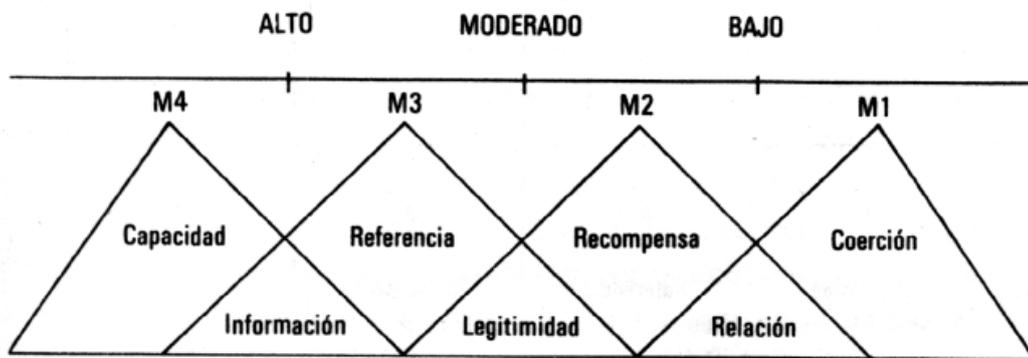
Cabe señalar que, al tratar con personas con un nivel de madurez inferior a la media, el énfasis debe ponerse en el cumplimiento. Con personas de nivel medio de madurez se debe destacar el cumplimiento y la influencia, y con los individuos con nivel de madurez superiores, el énfasis se pone en la influencia.

Una manera de identificar la base del poder con personas de un alto nivel de madurez es dibujando triángulos invertidos como señalan Hersey y

Blanchard (1981). En la Figura 11 se presenta un esquema de sus planteamientos.

Figura 11.

Bases de poder necesarias para influir en el comportamiento de personas con niveles de madurez específicos



Nota: Figura tomada de Hersey y Blanchard (1981, p.268)

Al respecto, obsérvese que M1 y M4, los niveles extremos de madurez, influyen únicamente en dos bases del poder, no en tres. Aún cuando cualquier líder puede disponer de las siete bases del poder para que se cumplan sus deseos o para poder influir sobre el comportamiento de otros, existe una diferencia de los poderes que pudieran realmente tener. Algunos pueden tener mucho poder, mientras que otros tendrán poco. Esa variación se debe a la posición ocupada dentro de la organización (poder de posición) y parte de las diferencias individuales entre los líderes mismos (poder personal).

Para los niveles de madurez menores al promedio, las bases de poder más eficaces serán aquellas que proporciona la organización u otras personas otorgan al líder. Por otro lado, cuando los niveles de madurez son superiores al promedio, las bases de poder que influyen en su comportamiento

deberán, en mayor o menor grado, ser ganados por el líder. Para esclarecer esta idea de Hersey y Blanchard (1981) se retoma su esquema en la Figura 12.

Figura 12.

Resumen de la relación entre las bases de poder, la madurez y el estilo de liderazgo

	Delegar S4	Participar S3	Persuadir S2	Ordenar S1
	ALTO		MODERADO	BAJO
	M4	M3	M2	M1
	Capacidad	Referencia	Recompensa	Coerción
	Información	Legitimidad	Relación	
	PODER PERSONAL		PODER DE POSICION	
	Lograr influir sobre alguien		Introducir el Cumplimiento	
	"poder con"		"poder sobre"	

Nota: Figura tomada de Hersey y Blanchard (1981, p.268)

3.5 Principios y funciones de la supervisión

Horta (1988, pp. 124-126) menciona que la supervisión es un aspecto fundamental y que de alguna manera está vinculado con el liderazgo, el cual es el “estilo de comportamiento que asume un individuo ante un grupo, con el fin de lograr una decisión ante una situación problemática”.

Las definiciones que diferentes autores han proporcionado, por lo general, hablan de la supervisión como un conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre los que ejerce autoridad para el logro de objetivos, por lo que todo supervisor debe cumplir con ciertos principios básicos.

Para Duhalt, M. (citado en Pérez Uribe, G. 1978 p.7) los principios básicos de la supervisión se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Preocupación por el individuo (conocerles lo suficiente).
- Conocerlos lo suficiente (interesarse por el equipo de trabajo).
- Disciplina justa.
- Dominio sobre sí mismo (control en situaciones difíciles).
- Imparcialidad (evitar favoritismos).
- Accesibilidad (permitir hablar y escuchar, prestarse a la comunicación).
- Lealtad:
 - No estar en contraposición a las órdenes de los superiores.
 - No criticar las disposiciones (órdenes) en público y menos delante de los operarios.
 - Predicar con el ejemplo

Por su parte, Strauss y Sayles (1976) mencionan los elementos más importantes de la supervisión efectiva:

- Delegar autoridad.
- Hacer afirmaciones claras y definidas y supervisar sobre la base de resultados.
- Reducir al mínimo las órdenes detalladas.

- Emplear poca presión.
- Adiestrar a los subordinados.
- Hacer una labor distinta a la que hacen aquellos.
- Ocupar su tiempo mejor en problemas de largo alcance que a corto plazo.

Los autores señalan que la buena supervisión de primera línea no puede descubrir por sí sola la alta productividad. La calidad de las relaciones entre obreros y supervisor no viene determinada sólo por la capacidad personal del último, algunos otros factores que intervienen son:

- Las malas relaciones entre el sindicato y la dirección.
- Conflictos internos entre el grupo de trabajo.
- Prácticas defectuosas en materia de personal en otros niveles de la dirección.

Duhalt, M. (1978) plantea que las funciones principales que debe cumplir un supervisor son las siguientes:

- Asignar labores al personal subordinado.
- Guiar al personal en el desarrollo de las labores.
- Turnar a quien corresponda el trabajo terminado, en forma satisfactoria y oportuna.
- Informar a los supervisores sobre el avance del trabajo y los resultados finales.
- Obtener, mediante el esfuerzo combinado de su grupo de trabajo un resultado de determinado índice cualitativo y cuantitativo, en el menor tiempo posible y con los mínimos insumos.

- Crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer necesidades individuales al mismo tiempo que realizan su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la institución.

En general, las funciones del supervisor se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Establecer un clima adecuado para las relaciones humanas.
2. Guiar las actitudes que impulsen a los trabajadores a tener un mejor desempeño en su trabajo.
3. Interpretar y aplicar las normas, las especificaciones y las órdenes de trabajo de la empresa.
4. Adiestrar a los nuevos trabajadores y dar instrucciones a los demás miembros del equipo de trabajo para que actúen eficientemente y en la forma más segura posible.
5. Asesorar a los trabajadores.
6. Coordinar la disciplina del equipo de trabajo.
7. Ajustar y mejorar los procedimientos de trabajo utilizando sus conocimientos.
8. Coordinar las actividades de su departamento de modo que puedan satisfacer las metas.
9. Vigilar el buen funcionamiento de la maquinaria de producción e instalaciones, así como inspeccionar la calidad de los productos.
10. Controlar la situación financiera del departamento y los costos de producción.
11. Iniciar o recomendar acciones inherentes a su personal, como son las promociones, los incrementos de sueldos, reconocimientos, entre otros.
12. Evitar el desperdicio de tiempo de hombres, maquinaria y materia prima.

3.6 Relación entre conceptos: autoridad, poder y supervisión

A lo largo del Capítulo 3 se han analizado los términos de autoridad, poder y supervisión debido a que dichos se encuentran íntimamente ligados al concepto de liderazgo. De una forma directa o indirecta forman parte intrínseca del proceso de liderazgo en cualquier modelo desarrollado.

Toda organización, sin importar su estructura o estilo de administración, tiene los medios y técnicas a través de su personal para ejercer la influencia y el despliegue de la misma, de forma tal que se logren los objetivos organizacionales. Es por ello que cualquier estructura de autoridad requiere de la supervisión, ya que el cumplimiento de todo tipo de tarea, demanda o intentos de influencia que emanan de los superiores, necesitan de aceptación por parte de los subordinados.

La base de dicha aceptación radica en la autoridad o poder legítimo, logrando con ello una actitud de respeto hacia la organización, misma que se traduce en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A lo largo de este documento, nos referiremos a influencia como las acciones de un individuo que de alguna forma alteran el comportamiento, las actitudes y los sentimientos de otra persona. El concepto de autoridad se concebirá como el poder legitimizado por el puesto o la posición formal que ocupa el individuo dentro de una organización.

Para concluir los capítulos anteriores, es de gran ayuda abordar la diferencia entre liderazgo y poder, realizada por Robbins, S. (1987) quien afirma que el poder es la capacidad de influir sobre otro u otros para cambiar el comportamiento, lo cual implica un cambio de comportamiento individual o de grupo.

El poder no requiere la compatibilidad sino sólo dependencia. En cambio, el liderazgo requiere cierta congruencia entre las metas del líder y de los seguidores. Otra diferencia se refiere a la dirección de la influencia, en donde el liderazgo se centra en la influencia descendente en los subordinados,

ignorando los patrones de influencia lateral y ascendente, a diferencia del poder. Además, el liderazgo da relevancia al estilo, mientras que el poder tiende a abarcar un área más amplia y a concentrarse en las tácticas con que se consigue la obediencia.

Finalmente, un supervisor de primera línea debe contar con cierto grado de madurez para aceptar y cumplir las responsabilidades que acarrea consigo el puesto mismo. Por tal motivo, debe ejercer un liderazgo efectivo de acuerdo con la situación y con el individuo, basándose en el poder y en la autoridad concebida por la organización, con la finalidad de homogeneizar las metas de la empresa junto con las de los trabajadores y alcanzarlas.

CAPÍTULO 4. EL MÉTODO

A lo largo de los Capítulos anteriores se mostraron las definiciones de liderazgo y los conceptos relacionados al término, así como la clasificación de los tipos de líderes y la exposición de teorías por parte de diversos autores. Con esta revisión se entrevistaron las principales características del tema que se está analizando, preámbulo necesario para el correcto desarrollo de esta investigación.

4.1 Planteamiento de la investigación

En el presente capítulo se abordará de lleno la propuesta metodológica para esta tesis, comenzando por la parte correspondiente a la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos generales así como las hipótesis. De igual manera se presentará el tipo de estudio que se utilizó, las variables, el muestreo y la forma en que se aplicó el instrumento.

4.1.2 Justificación de la investigación

En los primeros estudios del liderazgo, se le concebía como un proceso gobernado por aspectos de interacción social, madurez y nivel jerárquico, los cuales intentaban responder a las preguntas: ¿Los líderes nacen o se hacen? ¿Los líderes tienen ciertos atributos personales que no posee la gente común?, entre otras. Como consecuencia de ello, muchos estudios han examinado diversos factores respecto al desenvolvimiento de los líderes y subordinados.

El presente estudio tiene como objetivo identificar los estilos de liderazgo que ejercen las personas que desempeñan cargos de nivel ejecutivo y mandos medios a partir de su autopercepción, por lo que centramos este enfoque en el modelo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. Estos autores tienen una propuesta que permite analizar de manera integral variables como orientación a la tarea y hacia la relación, los cuales son conceptos que, desde nuestro punto de vista, forman parte de la dinámica integral del estilo de liderazgo que puede ejercer un directivo o líder ante sus subordinados. Empero, es importante considerar que no existe un estilo de liderazgo “ideal”, ya que cualquier estrategia puede ser eficaz o ineficaz, dependiendo de la respuesta que dicho estilo reciba en una situación particular.

Por otra parte, esta teoría es muy difundida y utilizada dentro de las empresas mexicanas, en especial en todas las actividades relacionadas con formación de mandos medios y altos. Con nuestra investigación se contribuye al conocimiento sobre el tema y genera un aporte al modelo al realizar su aplicación práctica.

4.1.2 Problema

A raíz de la diversidad de enfoques y planteamientos que los diferentes autores de las teorías del liderazgo ofrecen, surgió la necesidad de profundizar en el modelo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard para dar respuesta al siguiente planteamiento **¿Qué estilo de liderazgo ejerce el personal de nivel ejecutivo y mandos medios en nuestra muestra según la tipología de estos autores?**

4.1.3 Objetivo General

Identificar los estilos de liderazgo en un grupo de 175 personas con nivel ejecutivo y mandos medios, tomando como base la tipología de la teoría

situacional o “teoría tridimensional de la eficacia del líder, de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, a partir de la aplicación del test de autopercepción.

4.1.4 Planteamiento de Hipótesis

Actualmente, la tendencia dentro del liderazgo está encaminada a que los líderes tengan una actitud más flexible e incluyente, por lo tanto, consideramos que en la muestra analizada, el estilo autopercebido de liderazgo será Participar.

4.1.5 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se seleccionó fue descriptivo, ya que son los que se centran en medir con la mayor precisión posible el fenómeno. En estos estudios, el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr la precisión en la medición y también especifica quiénes deben estar incluidos en la medición. La investigación descriptiva, requiere un considerable conocimiento del área que se estudia para formular las preguntas específicas que busca responder, y puede ser más o menos profunda, pero de cualquier manera, se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito (Samperi, et. al. 2000).

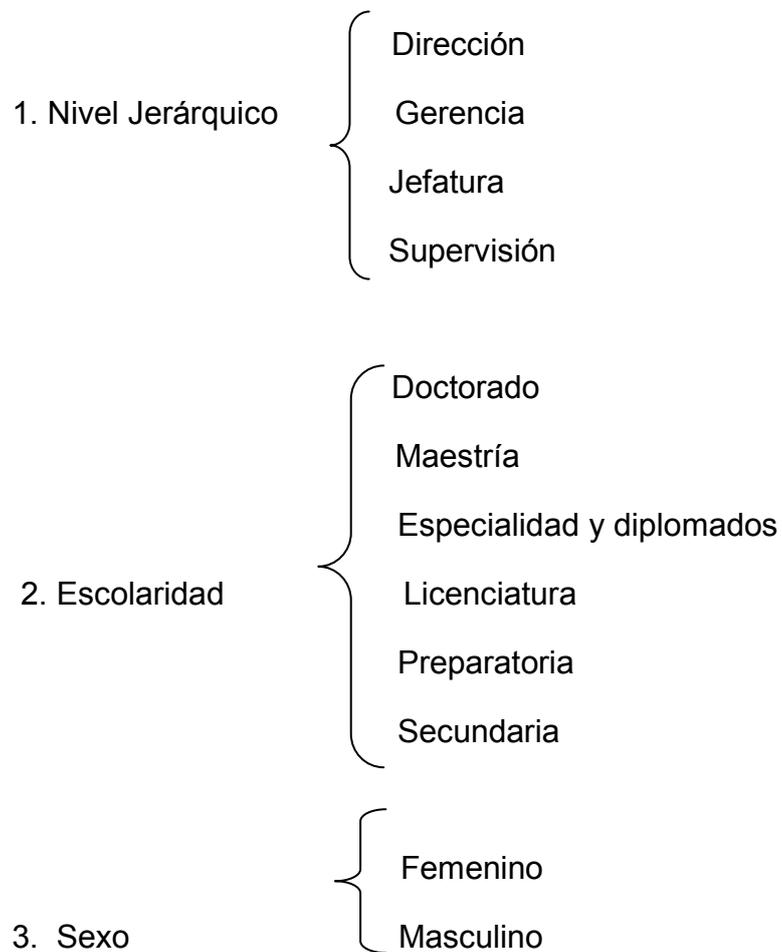
El propósito de la investigación es recabar información para identificar, ubicar, conocer y definir cada uno de los estilos de liderazgo de acuerdo con la teoría situacional, a partir de la autopercepción del líder, lo que nos va a permitir conocer más sobre el fenómeno del liderazgo y así contribuir en futuras investigaciones.

4.1.6 Variables

Con base en el Modelo de Hersey y Blanchard, para fines de la presente investigación definimos las siguientes variables:

a) Variable dependiente: Estilo de liderazgo: Ordenar, Persuadir, Participar, Delegar

b) Variables Socio demográficas:



c) Variable control: Personas que laboren en el ramo de administración del sector privado que tengan personal a su cargo.

4.1.7 Definición conceptual de variables

El liderazgo situacional se basa en una interrelación entre: 1) la medida de dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder; 2) el grado de apoyo socioemocional (comportamiento de relación) que proporciona el líder; y 3) el nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores para realizar una tarea, función u objetivo específicos.

A continuación se proporcionan las definiciones de cada uno de los conceptos que forman parte del liderazgo situacional de Hersey y Blachard (1981) y que representan el fundamento de esta investigación:

Liderazgo. Es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una determinada situación.

Comportamiento hacia la tarea. Es el grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo (seguidores), es decir, explicar las actividades que cada uno debe realizar, cuándo, cómo y dónde deben realizarse las tareas; caracterizado por el empeño de establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

Comportamiento de relación. Es el grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional.

Estilo de liderazgo. Es el patrón de conducta que una persona exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros según lo perciben ellos, en donde implica cierta combinación de comportamiento hacia la tarea o de relación.

Madurez. Nivel de motivación alcanzado, disponibilidad y habilidad para tomar responsabilidades.

4.2 Instrumento

A partir del análisis de la literatura sobre el tema que se está abordando, se ha notado la existencia de varias definiciones de liderazgo a lo largo de la historia debido a que la figura del líder ha ejercido importante influencia sobre las organizaciones. Hoy en día, los directivos eficientes son el recurso más valioso y, a la vez, el más escaso en las empresas. De hecho, numerosos estudios intentan obtener información sobre la eficacia del estilo y la conducta de dirección: qué personas poseen las habilidades necesarias para ser buenos directivos o cómo se potencian y desarrollan esas habilidades a través de programas de formación.

Debido a esta situación, y para fines de la presente investigación, se decidió emplear la prueba LASI de autopercepción o Auto LASI (ver Anexo 1) de Paul Hersey y Kenneth Blanchard desarrollada en el Centro de Estudios de Liderazgo de la Universidad de Ohio. La propuesta se basa en aplicar tres cuestionarios: uno que mide la autopercepción del líder, es decir, cual es la visión que tiene sobre sí mismo y su comportamiento al desempeñarse en su papel de líder, el segundo es un cuestionario que se les da al personal que tiene a su cargo y el tercero está dirigido a los superiores, asociados y colegas.

La finalidad es mostrar cuál es el estilo de liderazgo que emplean los sujetos de la muestra según su autopercepción, para de cubrir el objetivo de la investigación, ya que este inventario puede representar un método eficiente y susceptible a ser empleado en las organizaciones (Hersey, P. y Blanchard, K. 1974).

El instrumento consta de doce situaciones y cuatro alternativas de respuesta para cada una de ellas (a,b,c,d). Se integra una hoja de respuestas (ver Anexo 1) en donde el sujeto seleccionó con una "X" la letra de la respuesta que haya elegido en cada uno de los reactivos. La duración aproximada para contestar la prueba fue de 15 minutos.

4.3 Muestra y Descripción de los sujetos

El estudio está conformado por una muestra de 175 personas, de los cuales 62 son ejecutivos (dirección y gerencia) y 113 corresponden a mandos medios (jefatura de departamento y supervisión). Los sujetos laboraban en 110 diferentes empresas, tomando como criterio de inclusión que los participantes laboraran en el ramo de administración del sector privado.

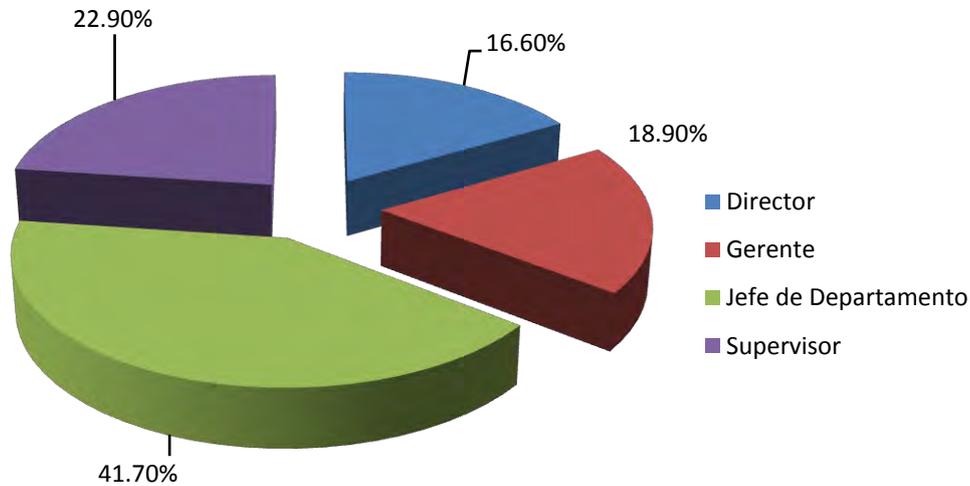
Los niveles jerárquicos a quienes nos orientamos, tal y como se señaló en nuestra pregunta de investigación, fueron principalmente personal ejecutivo y mandos medios. En la Tabla 11 y en la Figura 13 se presentan las frecuencias y porcentajes obtenidos de la muestra respecto al puesto que ocupaban: director, gerente, jefe de departamento y supervisor.

Tabla 11.

Porcentajes de la muestra respecto al puesto que ocupan

Puesto	Frecuencia	Porcentaje %
Director	29	16.6%
Gerente	33	18.9%
Jefe de departamento	73	41.7%
Supervisor	40	22.9%
Total	175	100%

Figura 13.

Porcentajes de los niveles jerárquicos en la muestra

Para ilustrar mejor las particularidades de la población que se está estudiando, se separaron las características sociodemográficas por niveles jerárquicos con la finalidad profundizar en cada una de ellas y así poder dilucidar si existen similitudes o diferencias entre sí.

4.3.1 Datos generales a nivel dirección

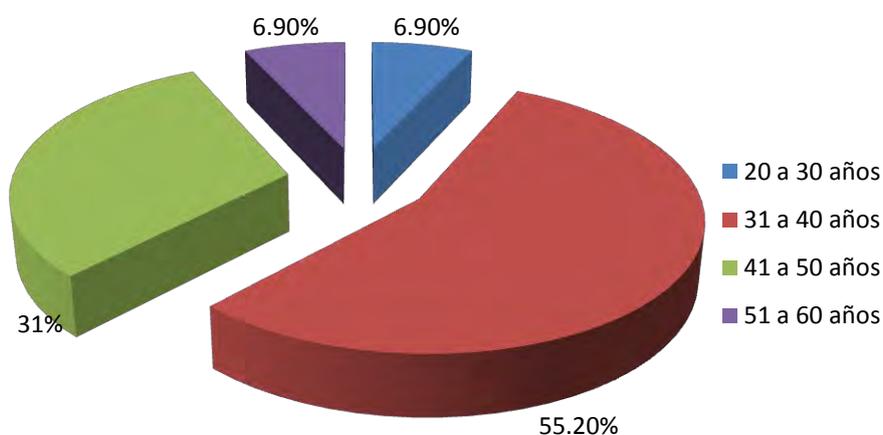
Edad. Referente a la edad, el rango con mayor incidencia se encuentra entre los 31 y 40 años, seguido del intervalo comprendido entre los 41 y 50, mientras que entre los 20 y 30 años y los 51 y 60 baja considerablemente el número de personas que tienen esa edad, como se muestra en la Tabla 12. En la Figura 14 se presentan los mismos resultados pero en una gráfica para ejemplificar mejor la distribución.

Tabla 12.

Porcentajes presentes en el rango de edad a nivel directivo

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje %
20-30	2	6.9%
31-40	16	55.2%
41-50	9	31%
51-60	2	6.9%
Total	29	100 %

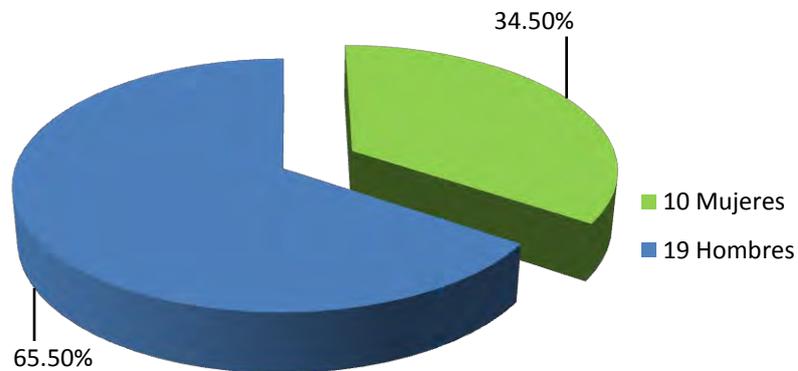
Figura 14.

Porcentajes presentes en el rango de edad a nivel directivo

Sexo. En lo que respecta al sexo de los directivos, encontramos que la mayoría son hombres, representando al 65.5%, por lo que se advierte que si bien las mujeres cuentan con cierta representatividad en la dirección, la diferencia aún continúa siendo considerable entre uno y otro sexo. En la Figura 15 se muestran los resultados

Figura 15

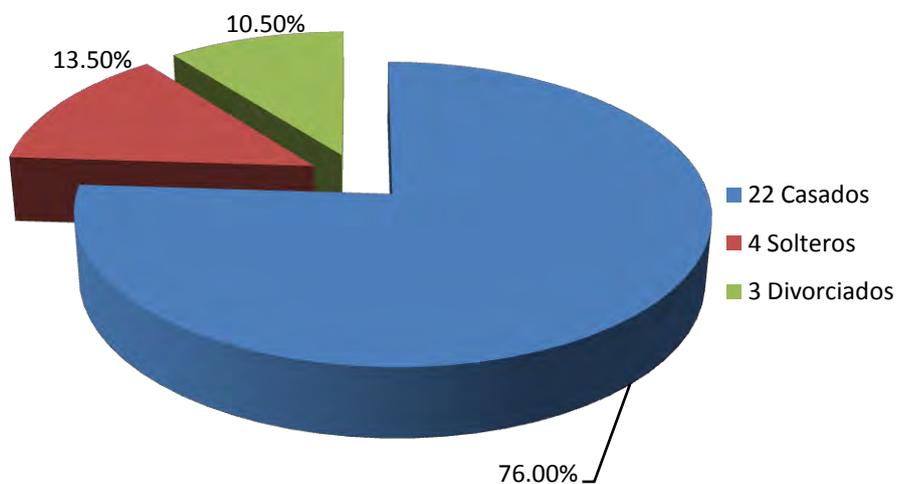
Porcentajes respecto al sexo en el nivel directivo



Estado civil. En lo que respecta al estado civil en el nivel directivo el 76% de la muestra están casados, el 13.5% son solteros mientras que el restante son divorciados (10.5%). En la Figura 16 se presenta la distribución del estado civil.

Figura 16.

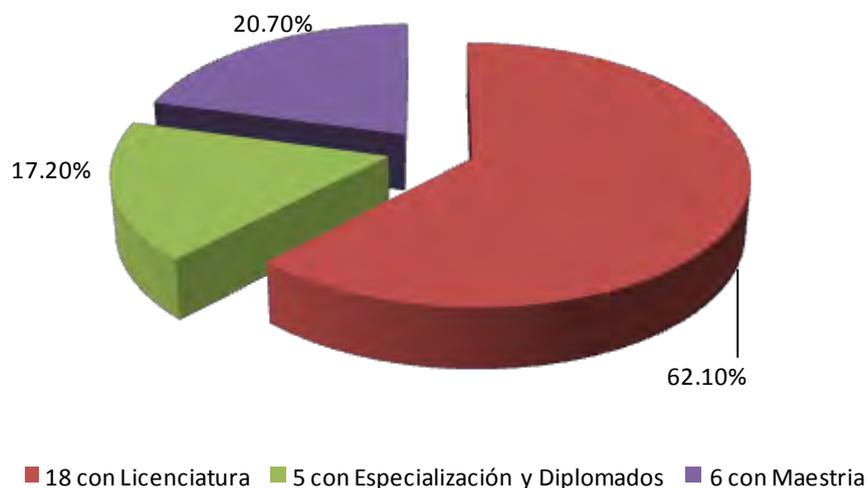
Estado civil de los directivos en la muestra estudiada



Escolaridad. La escolaridad es un factor que se tomó en cuenta para esta investigación ya que nos ayudará a esclarecer si existe una relación entre el nivel jerárquico y el grado de preparación académica. En el caso del nivel directivo el mayor porcentaje de personas cuentan con licenciatura (62.1%), seguida de la maestría (20.7%), como se muestra en la Figura 17.

Figura 17.

Grados académicos que presentaron los directivos



4.3.2 Datos generales a nivel gerencia

Edad. A nivel gerencia, el rango de edad con mayor representatividad es similar al directivo, es decir, el 42.4% de las personas correspondientes a este nivel tienen entre los 31 y 40 años de edad, sin embargo, el rango entre los 20 y los 30 años le sigue muy de cerca, con el 39.4%. La edad entre los 51 y 60 años es la que se encuentra menos representada. En la Tabla 13 y en la Figura 18 se muestran los resultados obtenidos.

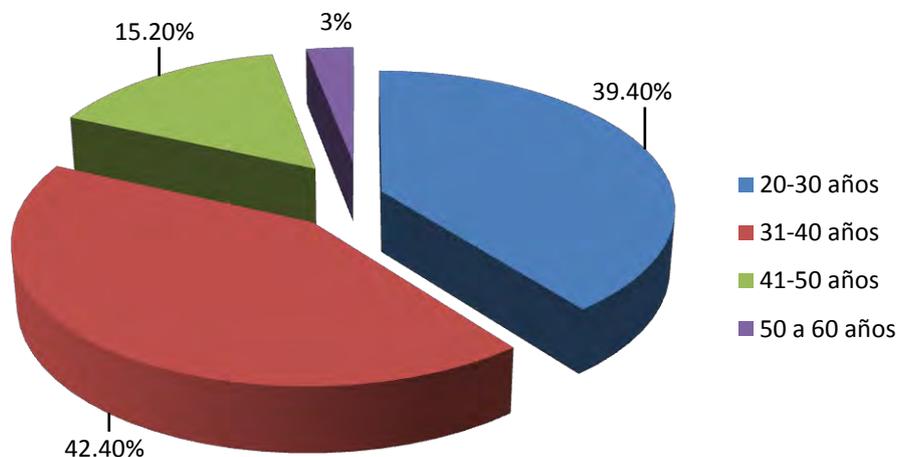
Tabla 13.

Porcentajes de los rangos de edad presentes en la gerencia

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje %
20-30	13	39.4 %
31-40	14	42.4%
41-50	5	15.2%
51-60	1	3%
Total	33	100 %

Figura 18.

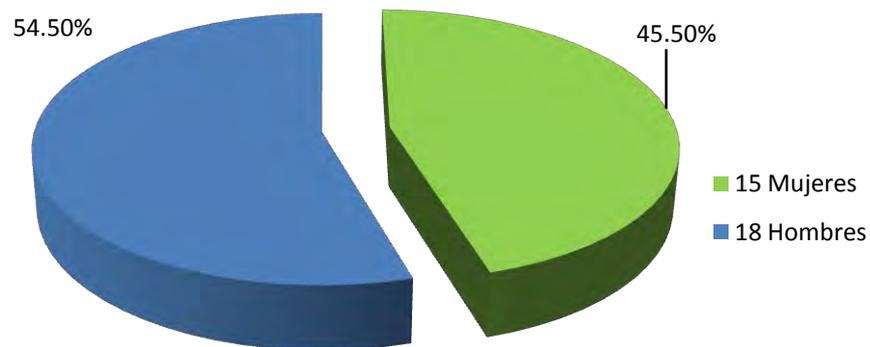
Porcentajes de los rangos de edad presentes en la gerencia



Sexo. En lo que respecta al sexo de los gerentes, encontramos que la brecha entre los hombres y mujeres comienza a hacerse más pequeña respecto al nivel directivo. A pesar de que el sexo masculino sigue predominando con el 54.5%, ahora las mujeres representan al 45.5%, por lo que la diferencia es menos amplia que en el nivel jerárquico superior, como se muestra en la Figura 19.

Figura 19.

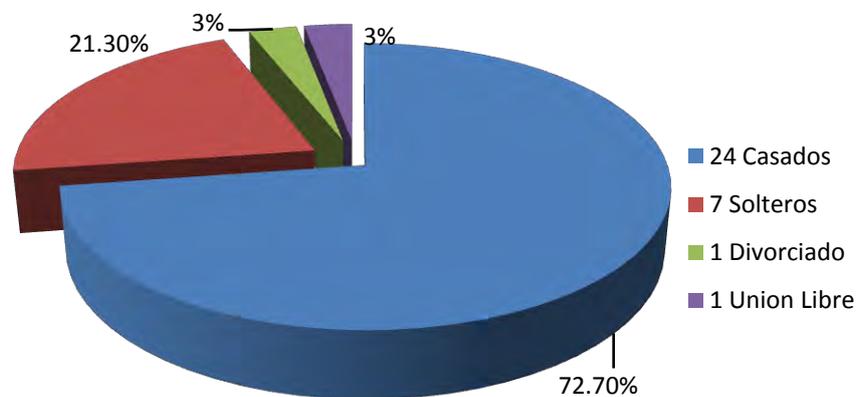
Porcentajes respecto al sexo a nivel gerencial



Estado civil. El estado civil del nivel gerencial es similar al de los directivos, ya que la mayoría de los integrantes de la muestra están casados (72.7%), aunque hay una mayor cantidad de solteros (21.3%) y menor porcentaje de divorciados (3%). Por otra parte, en este nivel se presentó una nueva categoría: unión libre, representada por el 3% de la muestra, como la Figura 20 nos ilustra.

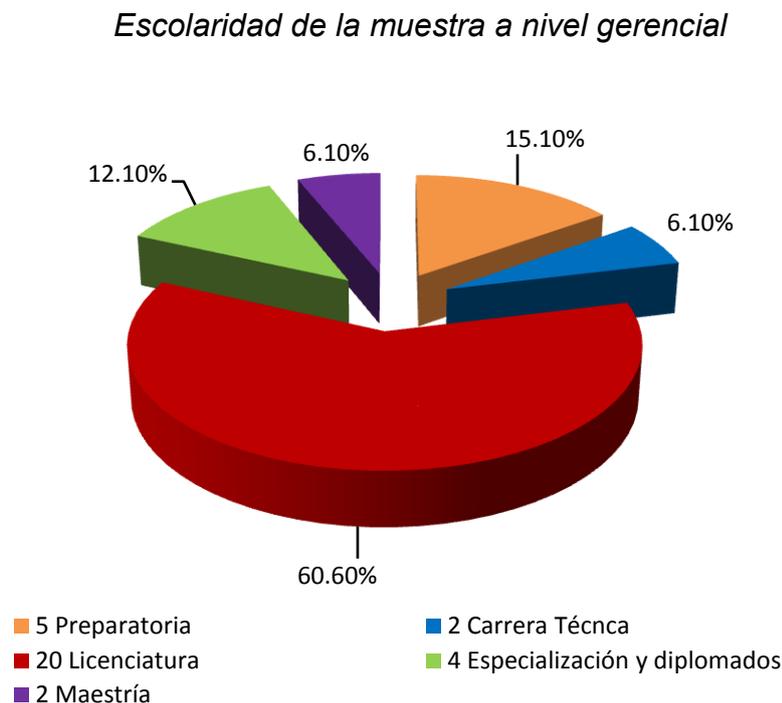
Figura 20.

Estado civil de los participantes a nivel gerencial



Escolaridad. En el aspecto referente a la escolaridad encontramos que de manera similar al nivel directivo, la licenciatura es el grado que cuenta con más representantes (60.6%) aunque ligeramente inferior. Por otra parte, se añadieron nuevas categorías: preparatoria (15.1%) y carrera técnica (6.1%), como se muestra en la Figura 21.

Figura 21.



4.3.3 Resultados datos generales a nivel jefe de departamento

Edad. En este aspecto, el personal es más joven que en los niveles anteriores, ya que el rango que tiene mayor representatividad es de los 20 a 30 años (43.8%) seguido de los 31 a 40 años (41.10%). En este nivel, el cual cuenta con la muestra más grande (73 individuos) no hubo ningún caso dentro del rango de 51 a 60. En la Tabla 14 y en la Figura 22 se muestran los detalles respecto a la edad de los participantes en este nivel.

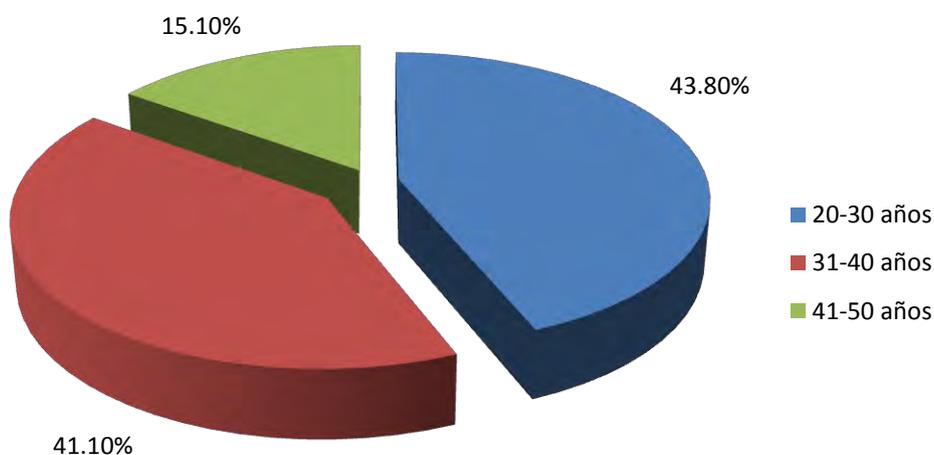
Tabla 14.

Porcentajes de los rangos de edad presentes en la jefatura

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje %
20-30	32	43.8%
31-40	30	41.10%
41-50	11	15.10%
Total	73	100 %

Figura 22.

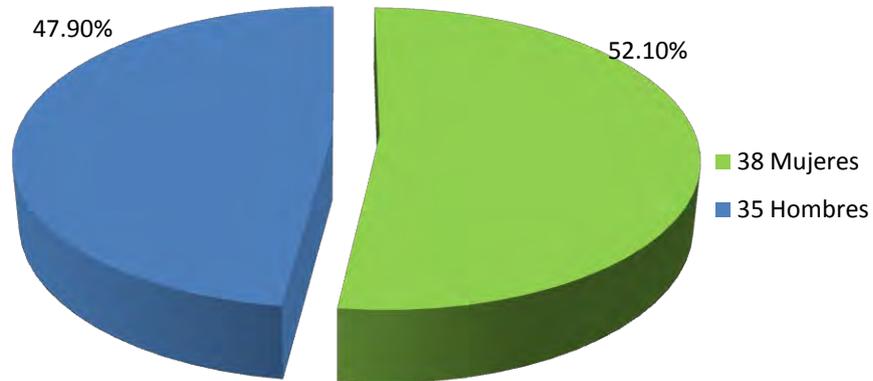
Porcentajes de los rangos de edad presentes en la jefatura



Sexo. En este nivel jerárquico hubo una ligera mayoría en la representación femenina de la muestra estudiada, con un 53.10%, mientras que los hombres obtuvieron el 47.90%. Por lo que se puede advertir, en los mandos medios las mujeres comienzan a destacar aunque no con una ventaja muy marcada. En la Figura 23 se muestran los resultados.

Figura 23.

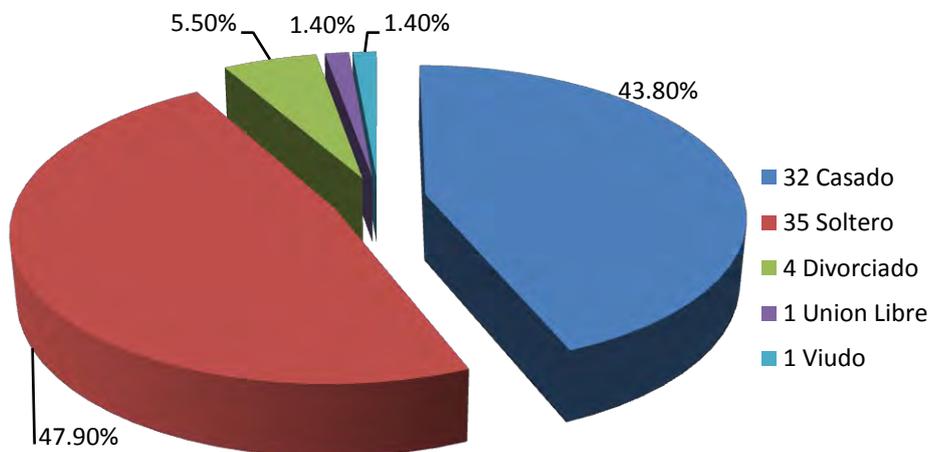
Porcentajes respecto al sexo a nivel jefatura



Estado civil. En este nivel de jefes de departamentos, encontramos que también hay variaciones en cuanto al estado civil de las personas integrantes de la muestra respecto a los niveles de dirección y gerencia, ya que en este caso, una ligera mayoría están solteros, (47.9%) seguido de los casados (43.8%). En la Figura 24 se muestran los resultados.

Figura 24.

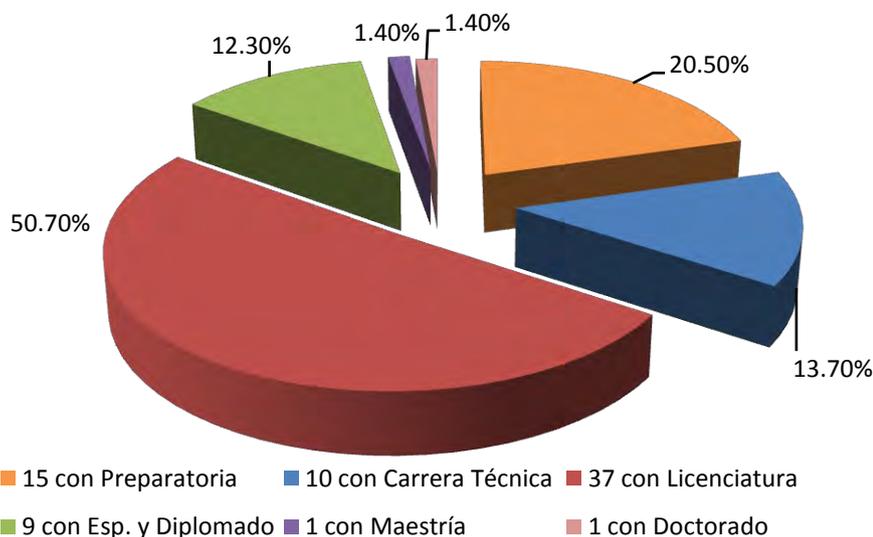
Estado civil de los participantes a nivel jefatura



Escolaridad. Al igual que en los niveles jerárquicos anteriores, la licenciatura es el grado académico con mayor representatividad, sin embargo, cada vez disminuye en porcentaje, mientras que otros grados aumentan su representatividad, como la preparatoria y la carrera Técnica. En la jefatura de departamento es el único nivel en donde se presentó el caso de un participante que contara con doctorado, como se muestra en la figura 25.

Figura 25.

Porcentajes según el nivel de escolaridad en la jefatura



4.3.4 Datos generales a nivel supervisión

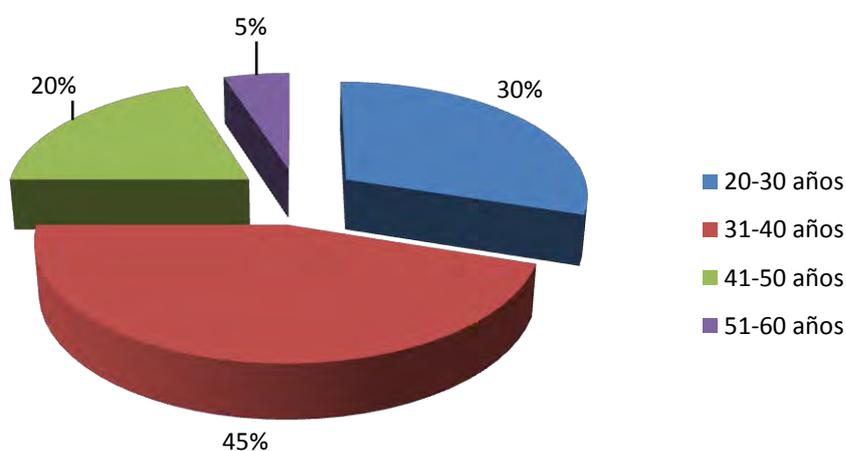
Edad. Al igual que en los casos anteriores, la mayor concentración de individuos se encuentra en el rango de los 31 a 40 años (45%) seguido del de 20 a 30 años (30%). Por otra parte, el rango que menos representantes tiene es de de los 51 a 60 años (5%). En la Tabla 15 y en la figura 26 se muestran todos los resultados.

Tabla 15.

Porcentaje de los rangos de edad en el nivel supervisor

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje %
20-30	12	30%
31-40	18	45%
41-50	8	20%
51-60	4	5%
Total	40	100 %

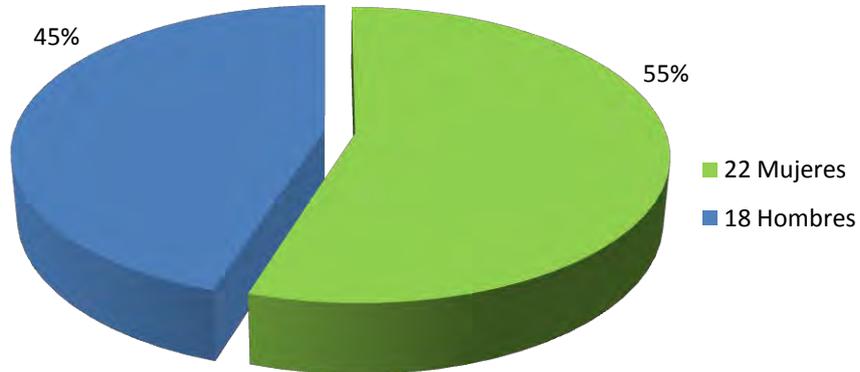
Figura 26.

Porcentaje de los rangos de edad en el nivel supervisor

Sexo. En este nivel, las mujeres representan el 55% de la población, mientras que los hombres tienen el 45%. Si bien no es una diferencia contundente, las mujeres comienzan a destacar numéricamente en este nivel, si lo comparamos con la dirección en donde la diferencia entre unos y otros es más notoria. En la Figura 27 se presentan los resultados.

Figura 27.

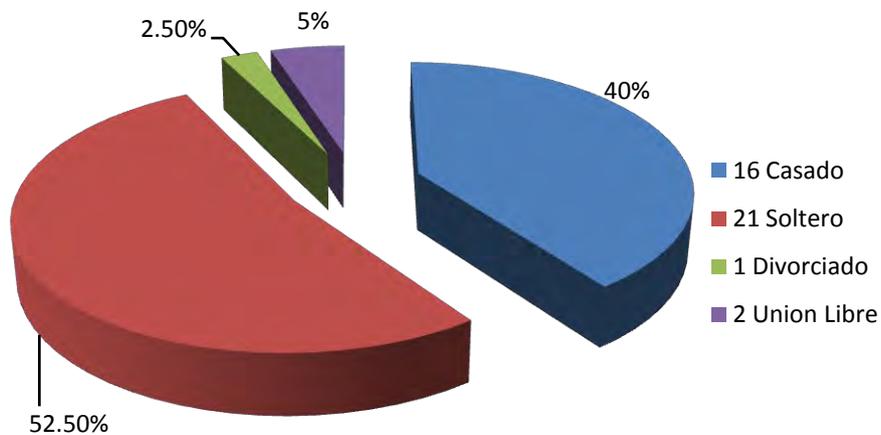
Porcentajes respecto al sexo en el nivel supervisión



Estado civil. En este rubro, la mayoría de los individuos pertenecientes a este nivel jerárquico se encuentran solteros (52.5%), lo que marca una diferencia entre los demás niveles ya que la mayoría están casados, la cual que quedó en segundo lugar para este caso, representado por el 40%. Tanto los casos de divorcio como de unión libre son pocos, como se muestra en la Figura 28.

Figura 28.

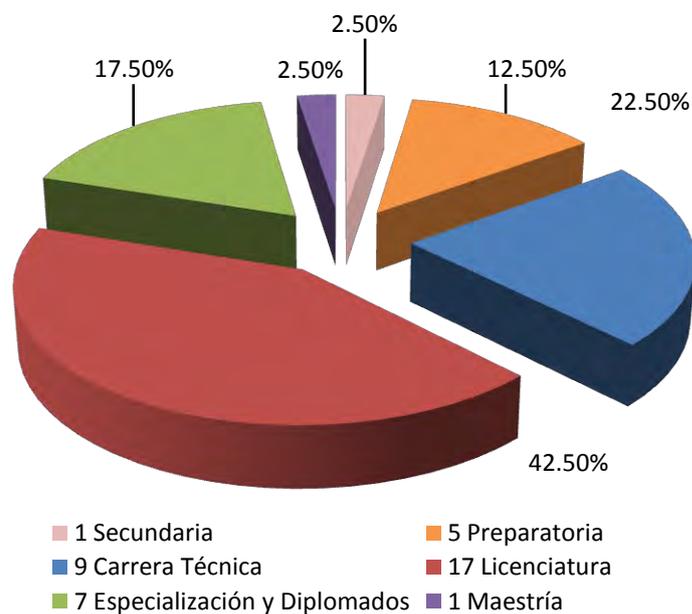
Estado civil de los participantes a nivel supervisión



Escolaridad. La licenciatura sigue siendo el grado académico con mayor representatividad, sin embargo para el nivel de supervisión, es menos de la mitad quienes tienen este grado, 42.5%, seguido de la carrera técnica con 22.5%. En la Figura 29 se muestran los resultados obtenidos.

Figura 29.

Escolaridad de los participantes a nivel supervisión



4.4 Procedimiento

El muestreo fue no probabilístico (o muestreo dirigido) el cual es un procedimiento de selección que queda a consideración del investigador, y a pesar de que es considerado como subjetivo, tiene la ventaja de ser útil en determinados diseños de estudio, como la presente investigación, en la que se requiere “una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas

características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Samperi, *et. al.*, p.226-227).

La aplicación de la prueba se llevó a cabo en diferentes escenarios (oficinas) de acuerdo a la localización de los sujetos que reunían las características anteriormente señaladas, previa encuesta verbal y/o identificación de los sujetos de estudio. Para el desarrollo de las pruebas, se buscaron las condiciones apropiadas como lugar cómodo, limpio, ambiente agradable y aislado de ruido.

Una vez identificados los sujetos, se les explicó el motivo del estudio, solicitándoles su colaboración de manera voluntaria. Se aclaró puntualmente que sus respuestas serían anónimas y confidenciales, al igual que los resultados los cuales serían utilizados con fines académicos. Todas las personas ofrecieron su consentimiento para colaborar.

A cada participante se le entregó un cuestionario junto con una hoja de respuestas y un lápiz. Las instrucciones que se les proporcionaron son las siguientes:

Imagine que usted está involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones, lea cada reactivo cuidadosamente, piense acerca de lo que haría en cada circunstancia, después circule la letra que mejor le describe, circule solamente una elección. En cada situación interprete los conceptos claves en término del medio ambiente o situación en la cual usted regularmente se comporta como líder.

También se les solicitó que contestaran honestamente y se brindó asesoría cuando surgían dudas. Finalmente se calificaron, capturaron y analizaron los resultados.

Las respuestas obtenidas en el cuestionario de Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard fueron evaluadas manualmente, extrayéndose la puntuación para cada una de las doce situaciones que conforman el instrumento según las estipulaciones de los autores. Una vez calificadas, la

recolección de los datos se llevó a cabo en el Paquete estadístico SPSS para Windows, versión 12.

Posteriormente, los datos fueron sometidos a un análisis estadístico con el programa de *Frecuencias*, con el objetivo de obtener la frecuencia de cada uno de los estilos de liderazgo de los cuales se valen los sujetos de la muestra, con la finalidad de obtener el estilo de liderazgo que predomina en éstos.

En el siguiente capítulo se presentarán los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Instrumento junto con datos relevantes correspondientes a la muestra analizada.

CAPITULO 5. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A lo largo de este capítulo se detallarán los resultados encontrados en la aplicación de dichas pruebas con base en el análisis de variables que se manejaron en el estudio

5.1 Resultados de la aplicación del instrumento

El cuestionario que se aplicó en el presente estudio consta de 12 situaciones, con cuatro opciones de respuesta cada una. A continuación se detallarán los porcentajes de respuesta según en cada situación. Como se puede observar en el Capítulo II, en donde hacemos referencia a la teoría de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, los estilos de liderazgo expuestos en ella son los siguientes:

- Ordenar
- Persuadir
- Participar
- Delegar

El análisis estadístico realizado a la muestra estudiada nos permite apreciar los siguientes resultados, los cuales se apuntan en la Tabla 16 en donde se advierte que el estilo más representativo es el de Persuadir, seguido del Participar. En la Figura 30 se presentan estos resultados pero en una gráfica de pastel que denota con mayor claridad lo anteriormente expuesto.

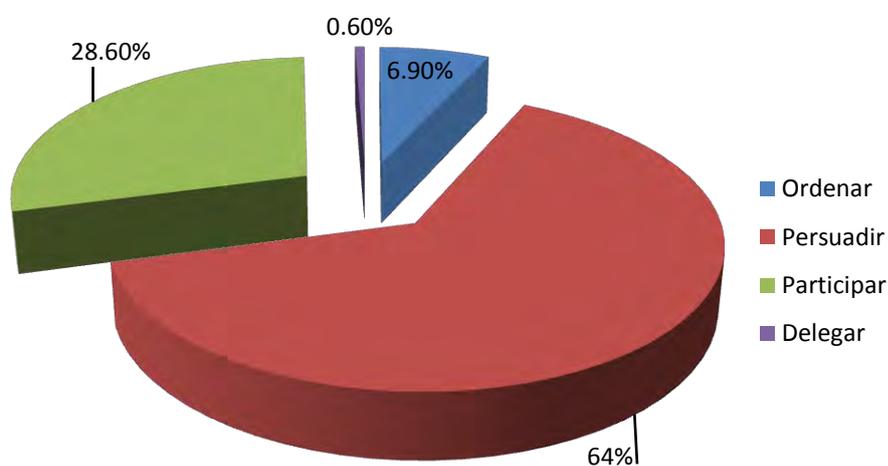
Tabla 16.

Resultados sobre el tipo de estilo en la muestra

Estilo	Frecuencia	Porcentaje %
Ordenar	12	6.9 %
Persuadir	112	64%
Participar	50	28.6%
Delegar	1	.6%
Total	175	100%

Figura 30.

Distribución de la muestra por estilos de liderazgo



Por otra parte, se analizaron los cuatro niveles de puestos y los resultados arrojados en cada estilo se pueden apreciar en la Tabla 17, en donde se anota el nivel jerárquico, la frecuencia de respuesta y el porcentaje obtenido respecto a su mismo nivel, y en todos los casos están por encima del 50%. El segundo

estilo con mayor representatividad fue Participar, sin embargo, los porcentajes dentro de cada nivel jerárquico son mucho menores que en el estilo de Persuadir, como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 17.

Resultados sobre niveles de puesto y estilo de liderazgo Persuadir

Nivel	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo
Director	19	65%	Persuadir
Gerente	26	78.8%	Persuadir
Jefe de Depto.	41	56.1%	Persuadir
Supervisor	26	65%	Persuadir
Total	112		

Tabla 18.

Resultados sobre niveles de puesto y estilo de liderazgo Participar

Nivel	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo
Director	8	27.6%	Participar
Gerente	6	18.2%	Participar
Jefe de depto.	27	37%	Participar
Supervisor	9	22.5%	Participar
Total	50	100%	

Los porcentajes restantes se encuentran divididos en los estilos Ordenar (6.9 %) y Delegar (.6 %). Debido a que los resultados obtenidos no son significativos para la investigación, decidimos no elaborar un gráfico.

Una vez realizada la interpretación de resultados de cada una de las variables, a continuación desarrollamos un análisis de cada una de las doce situaciones que integran el instrumento, con base en los resultados estadísticos de la muestra.

5.2 Situaciones presentadas en el cuestionario y sus respuestas

Situación 1

Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su preocupación amistosa y obvia por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.

En la Tabla 19 se muestran los resultados de los participantes según la respuesta a la situación anteriormente planteada. Como se puede observar, en esta Situación el porcentaje más alto de respuesta corresponde al 69.7%, con una frecuencia de 122 sujetos que seleccionaron el inciso C¹, ubicándose en el Cuadrante 2 que nos indica una acción de alta tarea/alta relación, con un estilo de liderazgo Persuadir, mismo que puede ser apropiado si el grupo comienza a madurar y demostrar alguna debilidad para reconocer los límites y completar la tarea.

¹ Las letras no se encuentran en orden respecto al abecedario sino conforme a lo planteado en la prueba LASSI (ver Anexo 1).

Tabla 19.

Respuesta de la muestra hacia la Situación 1

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de liderazgo
a) Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir tareas	15	8.6%	
c) Hable con los subordinados y establezca los objetivos	122	69.7%	Persuadir
b) Dispóngase para tratar con ellos el asunto, pero no los presione para participar en las discusiones	36	20.6%	
d) No intervenga de manera intencional	2	1.1%	
Total	175	100%	

Situación 2

El rendimiento de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera.

El porcentaje más alto de respuesta a esta situación corresponde al 47.4% con una frecuencia de 83 sujetos que contestaron el inciso C, lo que habla de un grupo en proceso de maduración orientado a una alta relación/baja tarea. Este rubro se ubica en el Cuadrante 3 con un estilo de Liderazgo Participativo.

Por otra parte, el 45.1 % de la muestra, es decir, 79 sujetos eligieron la segunda opción, lo que habla de un grupo orientado a alta tarea/alta relación en donde el líder tiene un mayor nivel de madurez, asegurándose que los miembros del equipo estén al tanto de sus roles y estándares, ubicándose en el Cuadrante 2, con un estilo de liderazgo Persuasivo, que se orienta al logro de objetivos buscando mantener la buena relación del grupo. En la Tabla 20 se muestran los resultados con mayor detalle.

Tabla 20.

Respuestas por parte de los encuestados a la Situación 2

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
d) De importancia a las tareas y fechas límite	10	5.7%	
a) Mantenga una interacción amistosa; continúe asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se espera	79	45.1%	Persuadir
c) Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa	83	47.4%	Participar
b) No realice ninguna acción determinada	2	1.1%	
Total	175	100%	

Situación 3

Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos. Normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.

En la Tabla 21 se muestran los resultados obtenidos, en donde podemos observar que el porcentaje más alto de respuesta corresponde 49.1% con 86 sujetos, para la respuesta correspondiente al inciso A del cuestionario. Esta acción alta tarea/alta relación podría ser apropiada si el grupo es capaz de solucionar problemas en conjunto, ubicándose en el Cuadrante 2 con un estilo de liderazgo Persuasivo.

Tabla 21.

Datos obtenidos en la Situación 3

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
c) Actúe firmemente para corregir y dirigir la situación	13	7.4%	
a) Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas en conjunto	86	49.1%	Persuadir
d) Anime al grupo para que trabaje en el problema y usted apoye sus esfuerzos	72	41.1%	
b) Deje que el grupo resuelve solo	4	2.3%	
Total	175	100%	

Situación 4

Usted está considerando un cambio en la institución. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio.

En esta situación observamos un 56% de respuesta por 98 sujetos que seleccionaron el inciso D del cuestionario. Esta acción alta tarea/baja relación se ubica en el Cuadrante 1, que corresponde a un estilo de liderazgo del tipo Ordenar, lo que nos indica que son sujetos que no utilizan todo su potencial. En la Tabla 22 se anotan el total de las respuestas con su frecuencia y porcentaje.

Tabla 22

Respuestas a la Situación 4 por parte de los encuestados

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
b) Anuncie los cambios y haga que se cumplan bajo una supervisión estrecha	19	10.9%	
d) Incorpore las recomendaciones del grupo dirigiendo usted mismo el cambio	98	56.0%	Ordenar
a) Permita que el grupo se involucre en el cambio; no sea autoritario	52	29.7%	
c) Permita que el grupo formule su propia dirección	6	3.4%	
Total	175	100%	

Situación 5

El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.

Para esta Situación, el porcentaje más alto de respuesta corresponde al 39.4% con una frecuencia de 69 sujetos que eligieron el inciso C, acción de alta tarea/baja relación que los ubica en el Cuadrante 1, con un estilo de liderazgo Ordenar. En este estilo el liderazgo directivo es necesario para incrementar la productividad del grupo.

En segundo lugar encontramos que de los participantes, el 36.6 %, (64 sujetos) eligieron el inciso B, acción de alta tarea/alta relación que los ubica en el Cuadrante 2 con un liderazgo Persuadir, apropiado para trabajar con gente de madurez promedio con algunas debilidades al realizar recomendaciones

importantes. En la Tabla 23 se anotan los resultados obtenidos en todas las preguntas.

Tabla 23.

Datos obtenidos en la Situación 5

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
c) Redefina los papeles y responsabilidades y supervise en forma estricta	69	39.4%	Ordenar
b) Incorpore a la solución las recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos	64	36.6%	Persuadir
d) Permita que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades, pero no sea autoritario	40	22.9%	
a) Permita que el grupo formule su propia dirección	2	1.1%	
Total	175	100%	

Situación 6

Usted pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero desea suavizar el ambiente.

El mayor porcentaje, 52% con una frecuencia de 91 sujetos, encontramos en esta situación una respuesta orientada a una alta relación/alta tarea con un estilo de liderazgo Persuadir, en el que se facilita la iniciación a la humanización del medio ambiente, mientras que la estructura y dirección del líder son mantenidas. El apoyo socioemocional y la responsabilidad del grupo se incrementan gradualmente mientras que el involucramiento y la toma de decisiones es moderado. Si el grupo tiene buen manejo de ésta relación, mayor

apoyo socioemocional será apropiado. En la Tabla 24 se presenta más detalladamente los resultados obtenidos.

Tabla 24.

Respuestas por parte de los encuestados sobre la Situación 6

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
b) Vigile muy de cerca las tareas y fecha límite	10	5.7%	
d) Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos	91	52%	Persuadir
a) Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos	66	37.7%	
c) No intervenga de manera intencional	8	4.6%	
Total	175	100%	

Situación 7

Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.

En esta situación, observamos que la respuesta que cuenta con un porcentaje mayor es la del inciso C, con el 70.3%, y una frecuencia de 123, lo cual nos muestra una orientación hacia una alta tarea/alta relación, correspondiente a un estilo de liderazgo Persuadir que se ubica en el Cuadrante 2. Este tipo nos evidencia un líder que busca el logro de objetivos a través de una buena relación con el grupo. En la Tabla 25 se encuentran las frecuencias y porcentajes de los participantes para cada respuesta.

Tabla 25

Respuestas de los encuestados para la Situación 7

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
a) Defina el cambio y supervíselo en forma estricta	9	5.1%	
c) Muéstrese deseoso de hacer los cambios en las formas recomendadas, pero mantenga el control	123	70.3%	Persuadir
b) Participe con el grupo para determinar el cambio, pero deje que los miembros lo organicen	40	22.9%	
d) Evite una confrontación y deje las cosas como están	3	1.7%	
Total	175	100%	

Situación 8

El rendimiento del cuerpo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Usted se siente inseguro en la dirección del grupo.

En esta Situación observamos un porcentaje de respuesta del 33.7% con 59 sujetos hacia el inciso B, que nos remite a una alta tarea/alta relación y corresponde a un estilo de liderazgo Persuadir en el Cuadrante 2. Por otra parte, 58 sujetos que conforman el 31.1%, eligieron el inciso D, alta relación/baja tarea que corresponde al Cuadrante 3, por lo que podemos apreciar que para esta Situación no existe un estilo de liderazgo bien definido, los sujetos se encuentran entre los estilos Persuadir y Participar. Los resultados se pueden observar en la Tabla 26.

Podemos atribuir éstos resultados al hecho de que la situación plantea un grupo con rendimiento satisfactorio y un buen nivel de relaciones interpersonales, sin embargo hay inseguridad en el líder, por lo que el estilo de liderazgo se ve influido por el nivel de madurez y características de personalidad del líder, más que de los objetivos, metas e interacción del grupo.

Tabla 26.

Resultados obtenidos a partir de las respuestas sobre la Situación 8

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
c) Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada	52	29.7%	
b) Discuta la situación e inicie los cambios necesarios	59	33.7%	Persuadir
d) Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación; no sea autoritario	58	33.1%	Participar
a) Deje al grupo solo	6	3.4%	
Total	175	100%	

Situación 9

Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para todas las tareas.

Los resultados obtenidos se presentan de forma detallada en la Tabla 27 y podemos advertir algunas cuestiones. Primeramente, el porcentaje más alto es de 35.4% que corresponde a 62 sujetos, los cuales se orientan hacia una alta tarea/baja relación, con un estilo de liderazgo Ordenar ubicado en el Cuadrante 1.

Después, 59 sujetos que corresponden al 33.7%, eligieron la respuesta B orientada a una alta tarea/alta relación ubicada en el Cuadrante 2 con un estilo Persuadir, dirigida a grupos con madurez promedio.

Tabla 27.

Resultados obtenidos en la Situación 9

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
c) Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente	62	35.4%	Ordenar
b) Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos	59	33.7%	Persuadir
d) Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, de común acuerdo con usted	48	27.4%	
a) Deje que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas	5	2.9%	
Total	175	100%	

Situación 10

Habitualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.

Podemos observar que en esta Situación un porcentaje de respuesta del 55.4% con 97 sujetos que denotan un estilo Persuadir, ubicado en el cuadrante dos alta tarea/alta relación, propio de quien busca el logro de metas sin descuidar la relación. En la Tabla 28 se presentan con mayor detalle las frecuencias y los porcentajes obtenidos.

Tabla 28.

Resultados obtenidos en la Situación 10

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
b) Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente	57	32.6%	
d) Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo; cerciórese que se alcancen los niveles de calidad	97	55.4%	Persuadir
a) Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control	13	7.4%	
c) Evite la confrontación y no intervenga	8	4.6%	
Total	175	100%	

Situación 11

Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.

El porcentaje de respuesta para esta Situación es de 48.6%, con una frecuencia de 86 sujetos que eligieron la opción C, alta relación/alta tarea. Con ello se evidencia a un tipo de líder que busca el logro de objetivos sin descuidar la relación por lo que lo caracteriza la clasificación de Persuadir. En la Tabla 29 se observa con más detenimiento las frecuencias y porcentajes obtenidos.

Tabla 29.

Resultados obtenidos en la Situación 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
a) Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida	21	12.0%	
c) Discuta con el grupo el rendimiento previo y luego examine la necesidad de nuevas actividades	85	48.6%	Persuadir
b) Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones	60	34.3%	
d) Deje solo al grupo	9	5.1%	
Total	175	100%	

Situación 12

Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para las tareas.

En la Tabla 30 observamos que un 36.6%, es decir, 64 sujetos eligieron la alternativa D, orientada a una alta relación/baja tarea en el Cuadrante 2 con un estilo Participar, que puede ser apropiado si en este tipo de Situación el problema persiste o se intensifica ya que las buenas relaciones interpersonales del grupo podrán contribuir al logro de objetivos.

Tabla 30.

Frecuencias y porcentajes obtenidos en la Situación 12

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje %	Estilo de Liderazgo
c) Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir	46	26.3%	
a) Comunique su solución a los subordinados y examine con ellos la necesidad de nuevas practicas	42	24%	
d) Participe en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados	64	36.6%	Participar
b) Permita que los miembros del grupo soluciones sus problemas	23	13.1%	
Total	175	100%	

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

6.1 Consideraciones preliminares

El liderazgo no depende de los rasgos individuales sino de la interrelación de la personalidad con los factores situacionales de carácter social. El líder debe reconocer que en la empresa existe todo un sistema social, en donde las actitudes de ambos actores (líder y subordinados) no aparecen aisladas ni desarticuladas, sino por el contrario, se establecen relaciones entre el comportamiento de uno y de otro. Se visualiza toda una organización interna que articula las partes, una unidad o coherencia interna que emerge de los principios organizadores, es toda una organización interna lo que estructura las distintas unidades interaccionales en las que participamos cotidianamente. Pero para actuar en este sistema social, primero el administrador debe tener conocimiento de los fenómenos de la conducta humana y abordarlos. Esto último implica cierta comprensión de las necesidades y las motivaciones humanas además de la capacidad perceptiva para analizar al individuo.

Por consiguiente, si se pretende motivar a los participantes de una organización para lograr no sólo que entre todos se satisfagan los objetivos, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, se debe conseguir una cabal integración entre las metas del grupo humano y la meta de la organización. Para esto es necesario que quienes participan como líderes tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad.

Por lo tanto, la misión básica del líder será dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. Todo líder debe manejarse entre las siguientes variables para lograr su cometido:

- 1) Saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas.

2) Definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

El descuido de cualquiera de las dos variables terminan debilitando sus funciones de productividad, ya que por un lado, arruinaría el logro de los resultados, y por el otro, fracasaría en la formación de un equipo humano integrado y fuerte.

Es necesario nunca perder de vista que el liderazgo se presenta como una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores. Cuando el liderazgo es fuerte no hay conflictos, los miembros del grupo se muestran más colaboradores y productivos. En la actualidad este proceso dual, donde se supone que es más participativo y corresponsable, el líder influye sobre sus subordinados y también es influido. Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos. El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. El liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios que se basa en las necesidades del grupo, en su cultura y en donde el estilo de los líderes debe encajar con la dinámica y las relaciones del grupo.

Por lo tanto, consideramos que el modelo planteado en la teoría de Paul Hersey y Kenneth Blanchard es muy interesante, ya que a diferencia de otros, ellos contemplan tres factores determinantes en la conducta de un líder como son la importancia de las metas u objetivos (conducta de tarea), la integración o comunicación con los subordinados (conducta de relación) y el nivel de madurez de los subordinados.

Dentro de las ventajas que plantea este modelo, es que el líder puede manejarse de un estilo determinado a otro en función de cuál de los aspectos del trabajo o conducta del subordinado es en la que desea influir, así como el previo conocimiento del nivel de madurez del subordinado. Sin embargo, con una visión objetiva y crítica del modelo de Hersey y Blanchard, es importante resaltar algunas consideraciones al mismo.

6.2 Conclusiones sobre el estudio

La presente investigación nos permite concluir que el estilo de liderazgo que prevalece entre el personal ejecutivo y mandos medios del grupo estudiado a partir de su autopercepción es el de Persuadir. Dentro de este estilo, las directrices son proporcionadas por el líder a través de la comunicación y explicación bilateral entre él líder y sus seguidores. De esta manera, se consigue el logro de las metas y objetivos pues el líder convence psicológicamente a sus seguidores ofreciendo el apoyo y la dirección necesaria, lo que implica que el líder busque el logro de metas sin descuidar la buena relación y comunicación con el grupo logrando un alto nivel de apoyo socioemocional.

En este tipo de estilo, para obtener una acción eficaz del subordinado, el líder no debe basarse sólo en la relación autoritaria y jerárquica entre ellos, sino al contrario, debe motivar al subordinado para que ejecute una tarea de calidad, ya que el líder nada realiza por sí mismo, pues lleva a cabo su acto sólo mediante la participación o coordinación de los actos ajenos.

Es válido considerar que dicho estilo de dirección sea característico de este nivel de autoridad ya que dentro de nuestra población, la mayor parte de los seguidores o colaboradores de los grupos de trabajo prefieren que el peso de las decisiones recaigan en el líder del grupo y no en ellos, pero eso sí, sin truncar la relación con él. La armonía e integración de un grupo de trabajo resulta, en la mayor parte de los casos, un factor motivador para sus integrantes, sin embargo pasa a segundo término el logro de objetivos lo que en ocasiones hace que el grupo tarde más tiempo en alcanzar las metas.

En las doce situaciones que se presentan en el cuestionario, la mayoría de los resultados se obtuvieron en el estilo Persuadir, en casos como manejo de cuestiones relacionadas con retrasos por parte del grupo y resolución de problemas repetidos. Ahora bien, se pudo detectar que en ciertos aspectos, como en los cambios dentro de la institución, el bajo rendimiento del grupo o

cuando éste se muestra apático y pasan por alto los objetivos, el tipo que prevalece para estas cuestiones es el Ordenar.

En la hipótesis realizada en el planteamiento de la investigación, esperábamos encontrar un tipo de autopercepción del líder más enfocado al estilo Participar ya que en este estilo, el líder y los seguidores en interacción toman las decisiones. Además, el líder comparte sus ideas con los subordinados, facilita más el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto al igual que una planificación entre ambos.

La diferencia entre el estilo de Participar y el de Persuadir, es que éste último, si bien incluye a sus subordinados, entabla relación con ellos, integra el grupo de trabajo y admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los “por qué”, no admite la toma de decisiones por parte del personal a su cargo, porque cuando se comunica, las decisiones ya han sido tomadas por él y el líder se limita a aclararle el modo de realizar las tareas que se le piden o las ventajas de hacerlo. Es decir, el seguidor *empieza a poder, pero no quiere; empieza a querer pero no puede*, y este estilo es característico de la dirección paternalista. En cambio, el estilo Participar es característica de los estilos de dirección consultivos (García, J. 2000).

Al estilo de liderazgo Persuadir (alto comportamiento a la tarea y relación) está recomendado para grupos cuya madurez esté entre baja y moderada (M2), es decir, las personas quieren ser responsables de su trabajo pero aún no pueden hacerlo solos, ya que tienen confianza en sí mismos pero aún carecen de habilidades o conocimientos necesarios. Es un estilo en donde la mayor parte de las órdenes las da el líder a través de la comunicación y la explicación bilateral.

Por tal motivo, se advierte a partir del test de autopercepción (el cual no es concluyente pero nos arroja información importante) la madurez de los subordinados no está lo suficientemente desarrollada. Sin embargo, para poder tener un panorama más certero, se debe aplicar los otros dos cuestionarios con la finalidad de tener más elementos para determinar un estilo de liderazgo. Además, para profundizar en el aspecto de la madurez, se

pueden emplear los nuevos postulados de la teoría de liderazgo situación II: diagnóstico, flexibilidad y alianza para el desempeño.

Por otra parte, dentro de la investigación, nos percatamos que el estilo con menor representatividad es el de Delegar, con un porcentaje verdaderamente muy bajo, menor al 1%. El estilo Delegar está caracterizado por la confianza del líder en las decisiones de sus subordinados ya que estos han alcanzado un nivel de madurez óptimo, por lo que es posible aplicar políticas de acción basadas en la confianza.

Entonces, partiendo de lo anterior, nos damos cuenta que el nivel de madurez percibido por parte de los líderes respecto a sus subordinados no está aun desarrollado lo suficiente, incluso para tomar decisiones en conjunto con el líder y menos llegarlas a desarrollar de manera individual. Por lo tanto, en futuros trabajos, habría que investigar acerca de las causas del por qué se presenta estos niveles de madurez entre lo bajo y moderado, ya que sus orígenes pueden estar dentro del mismo tipo de organizaciones en donde se desarrollan, las cuales no propicien un ambiente encaminado al desarrollo profesional, intelectual y emocional o bien, tenga orígenes mucho más profundos que se remonten a la educación escolar.

A partir de la información que nos arrojan los datos sociodemográficos, podemos advertir en nuestra muestra, que el rango de edad de cada nivel jerárquico, existen algunas pequeñas diferencias entre unos y otros. En general, el grueso de los participantes del estudio se encuentra entre los 30 y 40 años, excepto en el caso de los jefes de departamento, cuya mayoría se ubica entre los 20 y 30 años. En el nivel directivo es muy poca la gente joven que sea menor a los 30 años mientras que en los siguientes niveles la cantidad de personal joven aumenta de manera considerable.

Respecto a la edad, Alluto y Hrebiniak (citados en Abreu, I. 1998) encontraron que los líderes más grandes de edad eran los más conservadores y era más probable que evitaran tomar riesgos. Se considera que los líderes grandes requieren de mayor información y quieren tener la seguridad de las probabilidades de éxito, por lo que pueden quedar satisfechos con resultados

más bajos. Además, se ha notado que las organizaciones poco proclives al cambio tienden a seleccionar líderes más viejos, contrario a lo que sucede en las organizaciones innovadoras las cuales se inclinan por líderes más jóvenes. Quizá esta sea la razón por la que en grueso de la población se encuentra en los treinta años.

Por otra parte, el líder de mayor edad tiene otro impacto en los subordinados diferente al que tendría un joven, ya que las personas generalmente están predispuestas a considerar a las personas más adultas como gente de experiencia y con mayor prudencia. Por tal motivo el líder de edad influye sobre los subordinados ocupando el lugar del padre y su éxito depende de su habilidad para presentarse a sí mismo con una imagen paternal. El líder de edad tendrá éxito cuando adopte la postura paternal pero perderá credibilidad si comienza a tener actitudes juveniles (Abreu, I. 1998).

En cuanto al líder joven, su mayor influencia es cuando usa todas las reacciones propias de la juventud, ya que tiene capacidad para adaptarse al cambio, es de mente más libre y flexible y puede no solo captar lo que la gente desea, sino que puede indicarles la manera de conseguirlo. Por lo tanto, el líder joven es entusiasta y con esta actitud consigue el apoyo de la gente.

El sexo dentro del liderazgo es un tema que se ha abordado con cierta frecuencia debido a la condición social particular de la mujer en el ámbito laboral. En nuestra muestra encontramos que las mujeres tienen menor presencia mientras mayor sea el nivel jerárquico, es decir, en el nivel directivo las mujeres cuentan con menos representantes, por lo que en este nivel jerárquico hay una brecha más grande entre mujeres y hombres. En el caso de la gerencia, la diferencia entre hombres y mujeres es menos notoria, sin embargo siguen predominando los hombres.

En la jefatura de departamento la mujer comienza a ganar una ligera ventaja, mientras que en el nivel de supervisión aumenta el número de mujeres, siendo el que mayor representatividad tiene. Respecto a la pregunta ¿Por qué las mujeres tienen un acceso limitado a la función directiva? Algunos autores manifiestan que la posible causa directa de la escasa presencia de

mujeres en los roles de liderazgo, es que las mujeres presentan características que no se ajustan a los rasgos y motivaciones necesarias para acceder y lograr éxito en posiciones de mayor jerarquía (Cuadrado, I. 2004).

Schein propone que uno de los problemas cruciales para las mujeres líderes de todos los países es que existe un estereotipo persistente que asocia la dirección con ser hombre. Este fenómeno se ha denominado *think manager-think male*, lo cual ha fomentado sesgos contra las mujeres en selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos (Schein citado en Cuadrado, I. 2004).

Por su parte, Eagly y Karau (citado en Cuadrado, I. 2004) definieron la teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia las mujeres líderes, la cual menciona que dicho prejuicio es una de las causas de la poca presencia femenina en posiciones de liderazgo. El prejuicio procede de la incongruencia que se advierte entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder, debido a la inconsistencia entre las cualidades predominantemente “comunales” que los perceptores asocian a las mujeres y las cualidades especiales que ellos creen que se necesita para tener éxito como líder. Debido a que los rasgos y valores estereotípicamente femeninos no corresponden con los asociados tradicionalmente a posiciones de liderazgo, las mujeres encuentran dificultades adicionales en comparación con los hombres para alcanzar puestos directivos.

Hablando del estado civil, en el caso de la dirección, gerencia y Supervisión la mayoría son casados, representado más del 70% en cada caso. Por otra parte, en lo que respecta a los jefes de departamento, el número entre soleros y casados es muy semejante, lo cual seguramente se debe a que en dicho nivel la población es más joven.

Respecto a la escolaridad, a nivel directivo únicamente se encuentran los grados de licenciatura en adelante, mientras que en el caso de la gerencia ya se incluyen otros grados como carrera técnica y preparatoria. El único caso de doctorado se presentó a nivel de jefe de departamento y en supervisor hubo un caso con nivel secundaria, sin embargo no tienen mayor representatividad.

6.3 Limitaciones y sugerencias

No obstante, de ser una valiosa evolución de los modelos originales de Blake y Mouton, y posteriormente del modelo de Reeding, el liderazgo situacional propuesto por Hersey y Blanchard cuenta con limitaciones que en su momento hacen compleja la interpretación de los resultados, ambigüedad en conceptos, situación que nos obliga a pensar dentro de éstas limitantes del modelo los siguientes aspectos:

- a) No existen parámetros claros sobre lo que se concibe como maduro o inmaduro ya sea que se trate de la evaluación del comportamiento del subordinado, o bien del desempeño del líder como tal. Por ejemplo, ¿Se considera maduro a un subordinado que cumple fehacientemente con sus objetivos (la tarea), pero que es incapaz de establecer una relación de equipo? ¿Qué tipo de relación es la que debe poner en marcha el líder, puesto que la que mide el instrumento se refiere a la que existe entre él y el subordinado, mientras que la deficiencia se manifiesta en la relación del subordinado con su equipo?
- b) Si cada persona tiene un nivel único de disposición, ¿Cómo enfrenta el líder esos niveles diferentes de disposición en una situación de equipo? ¿Supone el líder el nivel promedio y de acuerdo con él elige un estilo de liderazgo?
- c) El modelo se apoya sólo en un nivel de contingencia: la disposición del seguidor. En la mayoría de las situaciones, muchos otros factores, como las presiones de tiempo y trabajo, influyen también en la elección del comportamiento del líder.
- d) El modelo se basa en el supuesto de que el líder es capaz de adaptar fácilmente su estilo a fin de ajustarse a la situación, lo que rara vez sucede.
- e) Otra cuestión gira en torno de la idea de que el líder puede cambiar su estilo o adaptarlo para que encaje con un seguidor o grupo ¿Son así de

adaptables las personas en puestos de liderazgo? También se requiere investigar para validar la flexibilidad del líder.

- f) Dado que el test LASI fue traducido del inglés al español existen términos y conceptos que en su aplicación literal cambian el sentido de la pregunta, por lo que los resultados se pueden ver afectados. Además consideramos importante resaltar que 12 reactivos son pocos para determinar con certeza un estilo de liderazgo.
- g) Una de las recomendaciones que hacen los autores y que forman parte de las instrucciones de aplicación del instrumento, es solicitar al evaluado que responda el cuestionario ubicándose en una situación específica con relación a sus subordinados, lo que puede orientar al líder a una posición subjetiva con respecto a su apreciación, así como la confrontación del líder ante el temor de revelar su real estilo de liderazgo.
- h) Para poder obtener el estilo de liderazgo con mayor confiabilidad, es necesario aplicar tres test: el de autopercepción o autoliderazgo, el de subordinados y el que se realiza a los superiores, colegas y asociados. Al realizar todo este proceso, el estilo de liderazgo y sus características serán más confiables e integrales, empero, es un estudio bastante laborioso que requiere de una inversión en tiempo considerable, la cual no siempre se tiene disponible.
- i) Un problema derivado del anterior punto es que, debido a lo extenso de las pruebas y la falta de conocimiento profundo sobre los modelos de liderazgo, en empresas se aplica el test LASI de autopercepción o autoliderazgo, pensando que con solo esta prueba se puede determinar el estilo de liderazgo real, sin embargo, se deben aplicar las tres pruebas para que el resultado sea integral. En empresas que tienen los recursos suficientes, emplean tipos de pruebas semejantes como la Evaluación de 360°, como una alternativa para los puestos de liderazgo.

En lo que respecta a la madurez de los líderes de nuestra muestra no podemos ser concluyentes ya que no es posible considerar que a través del cuestionario LASI de autopercepción, podamos determinar el nivel de madurez de los líderes, para lo cual sugerimos complementar esta investigación concluyendo con las otras dos pruebas, y de ser necesario, apoyarse con algún otro instrumento o valoración que permita determinar de manera más confiable y objetiva la madurez de los seguidores. Sugerimos para futuras investigaciones ampliar la muestra, así como complementarla con la prueba LEAD, que mide tres aspectos del comportamiento del líder: 1) su estilo, 2) la cantidad de estilos que puede utilizar y 3) la capacidad de adaptación de su estilo.

Es importante subrayar que los cambios socioculturales influyen en las nuevas tendencias y dinámicas de los grupos. En México, durante las últimas tres décadas la forma de liderazgo ha cambiado de manera importante, los líderes son menos autócratas, cuando el líder es autócrata hace gente pequeña. Se ha pasado de ser autocrático a ser persuasivo y participativo. Estamos pasando a una época en la que la gente le da más importancia al trabajo en equipo, es una cuestión moral, de justicia, porque se le da reconocimiento a lo que se merece. Los líderes se han vuelto más participativos, piensan más en las personas que en las cosas, se preocupan por el desarrollo de sus habilidades de liderazgo (Expansión, 2007).

Es frecuente que se presenten contradicciones en los estudios, dado que los mismos autores (Hersey, Blanchard y Lickert) en investigaciones realizadas encontraron diversidad en los resultados, ya que la conducta de liderazgo puede ser influida por factores como el nivel de educación, el nivel de vida y la experiencia laboral ya que éstos inciden directamente en el nivel de madurez y en consecuencia en el estilo, tanto de líderes como de subordinados, de igual forma en los diferentes estudios presentados por los autores no muestran datos relativos a la confiabilidad del instrumento, exclusivamente hacen referencia a los diversos estudios y aplicaciones que ha tenido éste.

Tal como lo definimos en nuestro planteamiento de investigación, el interés por realizar el presente estudio se centra en definir el estilo de liderazgo que

ejercen los mandos medios y ejecutivos ante sus subordinados, no pretendíamos evaluar rangos, sino específicamente estilos.

Para el caso de la población mexicana el problema es más complejo, pues los valores que dan forma y cohesión al grupo social son producto del sincretismo de dos culturas antagónicas, lo que da como resultado grupos peculiares, con conductas peculiares, en donde no sólo la administración sino también la psicología y la sociología, han intentado entender el fenómeno del liderazgo, sobre todo con un fin pragmático. Por tal motivo, se han construido diferentes teorías, las cuales ayudan sobre todo a los gerentes en las organizaciones a tener una mejor dirección. Pero este fenómeno no está totalmente comprendido, ya que las teorías no han podido encajar a la perfección, por más que han intentado asemejar sus modelos, la realidad siempre tenaz se aleja de ellos. Por lo tanto el liderazgo tiene características y necesidades peculiares producto de los valores que imperan en el mundo y en nuestro país y en los cuales es necesario profundizar aún más.

Quizá, para la mejor comprensión de un fenómeno tan complejo como lo es el liderazgo, no se deben perder de vista los actuales problemas que se están viviendo hoy en día, pues el nuevo líder está inmerso en la globalización, en el rompimiento con los viejos paradigmas y el surgimiento de otros, en un mundo donde la tecnología impera y se hace obsoleta con una rapidez insólita. Éstos van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo.

A pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. y desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

REFERENCIAS

- Adair, E. (1978). *Liderazgo basado en la acción*. McGraw-Hill: México
- Argyris, C. (1979). *Las relaciones humanas en la administración*. Herder: Barcelona.
- Arias, F. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. Trillas: México.
- Arias, F. (1991). *Introducción a la metodología en ciencias de la administración y del comportamiento*. Trillas: México.
- Bass, B. (1990). *Bass & stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Collier macmillan: New York.
- Bittel, R. (1971). *Curso práctico del Supervisor*. (5ta. Ed.). McGraw-Hill: México.
- Blake, R. y Mouton, J (1973). *El modelo de cuadro organizacional grid*. Fondo Educativo Interamericano: Bogotá.
- Blanchard, K. y Hersey, P. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. (7ma. Ed.). Prentice All: México.
- Blanchard, et. al. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Grupo Editorial Norma: Bogotá.
- Brown, J. (1973). *La psicología en la Industria*. Facultad de contaduría- UNAM: México.
- Cabrera, A. (2000). *Diversos enfoques teóricos de Liderazgo*. Tesina de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, UNAM: México.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1989). *Dinámica de Grupos. Investigación y teoría*. Trillas: México.
- Castaño, D. (1969). *Estudios de autoridad y su aplicación en el trabajo*. UNAM: México.

- Certo, C. (1984). *Administración moderna*. Interamericana: México.
- Covey, R. (1977). *El liderazgo centrado en principios*. Paidós: México.
- Cuevas, R. (1987). *Estudio exploratorio sobre la autoridad en una institución Militar, en el caso de la Armada de México*. Tesis de Licenciatura en Psicología, Facultad de Psicología. UNAM: México.
- Diccionario Enciclopédico Grijalbo* (1993). Editorial Grijalbo: Barcelona.
- Duhalt, M. (1978). *Técnicas de supervisión administrativa*. UNAM; México.
- Expansión (2007) *Especial de Liderazgo* (1974). Grupo Editorial Expansión: México.
- French, L. (1991). *Administración del personal. Desarrollo de recursos humanos*. Limusa: México.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Thomson Learning: México.
- Ivancevich, J., Konopaske R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ma. Ed.). McGraw Hill: México
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. (12va. Ed.). McGraw Hill: México.
- Ginebra, J. (1997). *El liderazgo y la acción: mitos y realidades*. McGraw Hill Interamericana: Bogotá.
- Grados, J. (2006). *Liderazgo, dinámicas de competencia y cooperación*. Trillas: México.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma. Ed.). Thomson. México.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1974). *Training and Development Journal*. The American Society of Training and Development. Washington. DC

Hersey, P. y Blanchard, K. (1981). *Estilo eficaz de dirigir*. IDH Ediciones: México.

Hicks, G. (1989). *Administración*. CECSA: México.

Horta, J. (1988). *Influencia del estilo de supervisor en la actitud de los subordinados en el proceso de toma de decisiones*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM: México.

Howell, W. (1979). *Psicología industrial y organización, sus elementos esenciales*. Manual Moderno S. A.: México.

Katz, D. y Kahn, R. (1989). *Psicología Social de las organizaciones*. (2da. Edición). Trillas: México.

Lingren, C. (1979). *Introducción a la psicología social*. Trillas: México.

Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Deusto: Bilbao.

Mascarua, E. (1990). *Liderazgo como una necesidad de modernización ante el desarrollo de las Organizaciones*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM: México.

Mcgregor, D. (1989). *El aspecto humano de las empresas*. Diana: México.

Mendoza, G. (1987). *Manual de apoyo para el afianzamiento de actividades básicas del supervisor*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM: México.

Miner, B. (1985). *El proceso administrativo*. CECSA: México.

Montañez, G. (1981). *Análisis organizacional de liderazgo*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM: México.

Ouchi, W. (1996). *Teoría Z: Como pueden las empresas pueden hacer frente al desafío japonés*. Addison-wesley: Argentina.

Pérez Uribe, G. (1978). *La motivación en las organizaciones laborales*. F. Méndez Oteo: México.

Reddin, W. (1974). *Efectividad gerencial*. Diana: México.

Reyes, A. (1980). *Administración de Personal*. Limusa: México.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamérica: México.

Rodríguez, M. (1997). *Desarrollo de habilidades directivas*. Manual Moderno: México.

Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo*. Manual Moderno: México.

Sandoval, M. (1990). *Liderazgo y análisis experimental de la conducta, su aplicación en un ambiente laboral*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM: México.

Siliceo, A. (1997). *Líderes para el Siglo XXI*. McGraw Hill: México.

Shermechorn, J., Hund, J. y Osborn, R. (1987). *Comportamiento de las organizaciones*. Interamericana: México.

Smith, H. y Wakeley, J. (1977). *Psicología de la conducta industrial*. MacGraw Hill: México.

Stoner, J. (1989). *Administración*. Prentice Hall: México.

Stoner y Whankel (1989). *Evolución de la Teoría Administrativa*. Prentice Hall: México.

Strauss, G. y Sayles, L. (1984). *Los problemas humanos en la dirección*. Herrero Hermanos Sucesores: México.

Tannenbaum, R. (1972). *Liderazgo y organización*. Troquel: Buenos Aires.

Torne, E. (1989). *Modelo de desarrollo de habilidades directivas*. Tesis de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología. UNAM: México

Wishart, K. (1975). *Técnicas de liderazgo*. Maymar: Buenos Aires.

Wolman, B. (1987). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. Trillas: México.

Wood, T. (1993). *El libro del poder*. Panorama: México.

Internet

Abreu, I., (s/f). *Líderes e Imagen pública en Venezuela: elementos para el estudio de liderazgo*. Fondo Editorial Humanidades, Universidad Central de Venezuela, recuperado agosto 15, 2009 disponible en <http://books.google.com.mx/books?id=m626iTtIS88C&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false>

García, J. (2000). *La comunicación interna, Díaz de Santos*, recuperado septiembre 29, 2009 disponible en http://books.google.com.mx/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false

Sumario de liderazgo: características principales. (s/f) recuperado agosto 23, 2007 disponible en www.es.shuoong.com/social-sciences/1651092-teorias-liderazgo

ANEXO 1

ANEXO

MANUAL DE APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA PRUEBA LASI

MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO A PARTIR DE LA TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

**Hersey, P. y Blanchard, K.
(1974). *Training and
Development Journal*, The
American Society of Training
and Development
(Traducción).**

La mayoría de los autores concuerdan en que el liderazgo es un proceso que influye en las actividades ya sea de un individuo o de un grupo, en el esfuerzo por alcanzar una meta específica. Es importante puntualizar que esta definición no hace mención a ningún tipo particular de organización, ya que no en todas las situaciones donde alguien está tratando de influenciar la conducta de un individuo o de un grupo, se está llevando a cabo una actividad de liderazgo. Así pues, todos alguna vez han intentado ejercer el liderazgo, ya sea que sus actividades estén centradas en un negocio, en una institución educativa, en un hospital, en una organización política o familiar. Si usted está interesado en obtener retroalimentación de su propio estilo de liderazgo, lea las instrucciones y responda a los 12 reactivos que se muestran en la prueba. Estos reactivos comprenden la adaptabilidad de liderazgo y el estilo del inventario (LASI) el cual es un instrumento que fue desarrollado en el Centro de Estudios de Liderazgo de la Universidad de Ohio, y que es usado en la mayoría de los medios anteriormente mencionados.

El inventario

Suponga que usted está involucrado en cada una de las siguientes 12 situaciones; lea todos los reactivos cuidadosamente y piense acerca de lo que usted haría en cada circunstancia. Después circule la letra de la elección que usted considere describe mejor su comportamiento en la situación presentada; circule solamente una elección. En la lectura de cada situación, interprete los conceptos claves en referencia al medio ambiente o situación en el cual usted a menudo se comporta como líder, por ejemplo, cuando un reactivo menciona subordinados, si usted cree que su comportamiento como líder es principalmente en situaciones gerenciales, entonces piense en su equipo de trabajo como en sus subordinados. Sin embargo, si usted cree que asume el rol de líder usualmente en su desempeño como padre, entonces piense en sus hijos como en los subordinados, o en el caso de un maestro, éste pensará en sus alumnos como los subordinados.

No cambie ningún marco de referencia situacional de un reactivo a otro, el instrumento LASI por separado, puede ser usado para examinar su conducta de líder en tantas situaciones diferentes como usted cree que sea de ayuda.

El Auto- LASI es un instrumento que fue desarrollado para ayudar a identificar la visión que usted tiene sobre su comportamiento al fungir como líder, ya que está diseñado para medir su auto percepción en tres aspectos de la conducta como líder: 1) estilo 2) el estilo del rango y 3) el estilo de adaptabilidad. A través de este artículo, se dará algún marco teórico y otra información acerca de esos tres aspectos de la conducta del líder para ayudarle a calificar y a interpretar sus respuestas al Auto-LASI.

LASI- Cuestionario

1.- Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su preocupación por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.

A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.

- B. Dispóngase para tratar con ellos el asunto, pero no los presione para participar en las discusiones.
- C. Hable con los subordinados y establezca los objetivos.
- D. No intervenga de manera intencional.

2.- El rendimiento de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera.

- A. Mantenga una interacción amistosa; continúe asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.
- B. No realice ninguna acción determinada.
- C. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- D. Dé importancia a las tareas y fechas límite.

3.- Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos, aunque normalmente lo han hecho. Por otra parte, el rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.

- A. Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas en conjunto.
- B. Deje que el grupo resuelva solo.
- C. Actúe firmemente para corregir y dirigir la situación.
- D. Anime al grupo para que trabaje en el problema y usted apoye sus esfuerzos.

4.- Usted está considerando un cambio en la Institución. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes y ellos comprenden la necesidad del cambio.

- A. Permita que el grupo se involucre en el cambio, no sea autoritario.
- B. Anuncie los cambios y haga que se cumplan bajo una supervisión estrecha.
- C. Permita que el grupo formule su propia dirección.

- D. Incorpore las recomendaciones del grupo dirigiendo usted mismo el cambio.

5.- El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses y los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Además, han necesitado que se les recuerde con frecuencia que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y de las responsabilidades ha ayudado en el pasado.

- A. Permita que el grupo formule su propia dirección.
B. Incorpore a la solución las recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos.
C. Redefina los papeles y responsabilidades y supervise en forma estricta.
D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades, pero no sea autoritario.

6.- Usted es enviado a ocupar un puesto de administración en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero desea suavizar el ambiente.

- A. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
B. Vigile muy de cerca las tareas y fecha límite.
C. No intervenga de manera intencional.
D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.

7.- Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa y los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.

- A. Defina el cambio y supervíselo en forma estricta.
B. Participe con el grupo para determinar el cambio, pero deje que los miembros lo organicen.

- C. Muéstrese deseoso de hacer los cambios en las formas recomendadas, pero mantenga el control.
- D. Evite una confrontación y deje las cosas como están.

8.- El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Sin embargo, usted se siente inseguro en la dirección del grupo.

- A. Deje al grupo solo.
- B. Discuta la situación e inicie los cambios necesarios.
- C. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.
- D. Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación; no sea autoritario.

9.- Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa y sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente, cuentan con el talento necesario para todas las tareas.

- A. Deje que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
- B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos.
- C. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- D. Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, de común acuerdo con usted.

10.- Habitualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.

- A. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control.
- B. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.
- C. Evite la confrontación y no intervenga.

- D. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo; cerciórese que se alcancen los niveles de calidad.

11.-Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.

- A. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.
- B. Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones.
- C. Discuta con el grupo el rendimiento previo y luego examine la necesidad de nuevas actividades.
- D. Deje solo al grupo.

12.-Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros y los miembros han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

- A. Comunique su solución a los subordinados y examine con ellos la necesidad de nuevas prácticas
- B. Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.
- C. Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir.
- D. Participe en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados.

Estilo

Su estilo de liderazgo es un patrón consistente de conducta la cual usted exhibe y es percibida por otros; cuando usted intente influir las actividades de otra gente, esta conducta ha sido desarrollada en el tiempo y es lo que los otros aprenden a reconocer en usted como líder. Por su estilo de liderazgo o personalidad de líder, ellos esperan y hasta pueden predecir ciertas clases de

conductas en usted. El patrón generalmente involucra, ya sea la conducta de tarea o la conducta de relación, o bien, alguna combinación de ambas. A continuación se definen dos conceptos centrales del liderazgo: la conducta de tarea y la conducta de relación.

Conducta de Tarea. Se enfoca a lo que el líder organiza y se definen los roles de los miembros de su grupo (seguidores) para explicar que actividades debe realizar cada uno, de cuándo, dónde y cómo serán completadas las tareas. Además, se caracteriza por el empeño en establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y estrategias para completar los trabajos.

Conducta de Relación. Se enfoca en mantener las relaciones personales entre el líder y sus miembros o seguidores, abriendo canales de comunicación, delegando responsabilidades y dando a los supervisores una oportunidad de usar su propio potencial. Se caracteriza por un apoyo socio-emocional, amistad y confianza mutua.

El reconocimiento de la tarea y la relación como dos dimensiones importantes de la conducta del líder, han sido parte esencial de los trabajos de los teóricos en las últimas dos décadas. Estas dos dimensiones han sido variadamente categorizadas incluyendo terminología como: autocrático, democrático, orientación al empleado y orientación a la producción.

Por mucho tiempo se consideró que la tarea y la relación eran estilos de la conducta de liderazgo, y que por lo tanto, podrían ser descritas como una sola dimensión, es decir, un continuo que iba desde la conducta autoritaria del líder por un lado (tarea), a una conducta democrática (relación), por el otro.

Posteriormente, la idea de que la tarea y la relación son estilos de liderazgo ha sido desechada. Principalmente, los estudios de liderazgo iniciados en 1945 por la oficina de investigaciones de negocios de la Universidad del Estado de Ohio ha cuestionado esta posición.

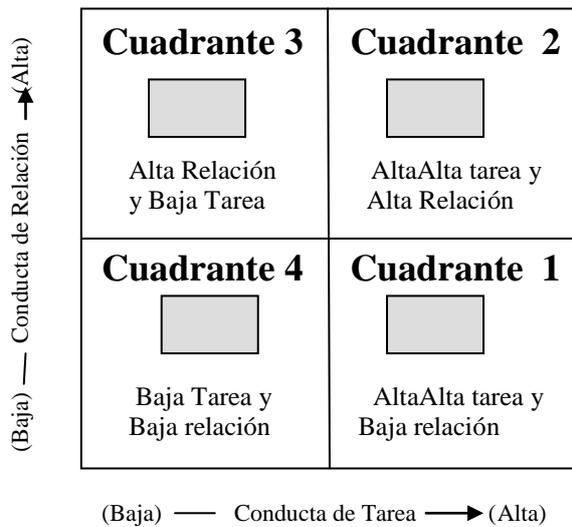
Al observar la conducta real de los líderes en un rango más amplio, las investigaciones de la Universidad del Estado de Ohio encontraron que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente de un líder a otro. La conducta de algunos se caracterizaba principalmente por estructurar las actividades de sus seguidores en términos de completar la tarea, mientras que

en otros se concentraba en proveer apoyo socio-emocional en términos de sus relaciones personales con la de sus seguidores. Otros líderes tenían estilos que se caracterizaban por ambas conductas, es decir, la de tarea y la de relación. Había incluso algunos individuos en posiciones de liderazgo cuyas conductas tendían a proveer poca estructura o consideración.

No apareció un estilo dominante, pues en su lugar, se evidenciaron varias combinaciones que fueron muy notorias. Con ello se determinó que la tarea y la relación no eran como se había sugerido, estilos de liderazgo continuo, es decir, del tipo autoritario-democrático. En lugar de esto, los patrones de liderazgo pueden ser divididos en dos ejes, como se muestra en la Figura 1 (esta figura será usada para puntuar su auto percepción de su estilo de liderazgo y rango de estilo de su Auto-LASI).

Figura 1.

Estilos básicos de liderazgo



DETERMINACIÓN DE SU ESTILO DE AUTOLIDERAZGO

La percepción de su estilo de liderazgo a partir de la evaluación con el Auto-LASI, puede ser determinada circulando en la Tabla 1, la letra de la alternativa de acción que usted elija para cada situación y después sacando el número total de veces que una acción fue usada en cada una de las cuatro su

columnas. La elección de la alternativa de acción no está distribuida alfabéticamente ya que está de acuerdo a lo que el cuadrante del estilo de una alternativa de acción en particular representa.

En la subcolumna de totales de la Tabla 1(Rango de Estilo) pueden ser transferidos los estilos básicos de conducta del líder en la Figura 1. Los números de columnas que corresponden a los números de los cuadrantes en el modelo es el siguiente.

Tabla 1

Determinación del Estilo de Liderazgo y Rango de Estilo

		(Amplitud de Estilos) Acciones Alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)
S I T U A C I O N E S	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
SUBCOLUMNAS		(1)	(2)	(3)	(4)

Subcolumna (1) - las elecciones de acción alternativa describen (cuadrante 1) alta conducta en tarea, baja en relación.

Subcolumna (2) - las elecciones de acción alternativa describen (cuadrante 2) alta conducta hacia la tarea y alta conducta hacia la relación.

Subcolumna (3) - las elecciones de acción alternativa describen (cuadrante 3) alta conducta dirigida hacia la relación y baja conducta dirigida hacia la tarea.

Subcolumna (4) - las elecciones de acción alternativa describen (cuadrante 4) baja conducta hacia la tarea y baja conducta hacia la relación.

Registre los totales asociado con cada una de los cuatro estilos básicos de liderazgo en los cuadros provistos en la Figura 1.

Por otra parte, usted puede presentar, además de un estilo de liderazgo dominante, un estilo de apoyo el cual se tiende a usar en ocasiones. La frecuencia de respuestas en otros cuadrantes distintos al estilo dominante sugieren el número y grado de estilos de apoyo como usted los percibe.

AUTO-PERCEPCION CONTRA ESTILO

Es importante apuntar que hay una diferencia entre la auto percepción de su estilo de liderazgo (el cual el Auto-LASI indica) y su estilo de liderazgo real. Ahora bien, la autopercepción que usted tenga de su estilo de liderazgo puede o no reflejar su liderazgo real, ya que esto depende de que tan cerca está su percepción de las apreciaciones de los demás.

La gente a la que se está tratando de influenciar responderá en base a su percepción de la realidad y no a la de usted. Por lo tanto, usted podría considerarse como un líder democrático y cálido, pero si la otra gente con la

que trabaja piensa que usted es un líder duro y autocrático, ellos responderán de acuerdo a su impresión autocrática.

Esta es la razón por la cual el inventario de estilo de adaptabilidad (instrumentos LASI) han sido desarrollados para reflejar la auto percepción de los subordinados (LASI-Subordinados) de los superiores, los colegas o asociados (LASI-Otros). Puede ser muy útil comparar el auto percepción del estilo del líder con la percepción de otros.

LASI-SUBORDINADO

Este instrumento es una manera en la que usted puede obtener retroalimentación de cómo su conducta es percibida por sus subordinados. Estos instrumentos LASI pueden ser distribuidos a toda la gente que depende directamente de usted o/y a los individuos cuya conducta usted esté tratando de influenciar en sus interacciones diarias. Se recomienda que para la puntuación los instrumentos LASI- Subordinado sean dirigidos anónimamente por una persona que no sea integrante de su grupo de trabajo, o preferentemente, alguien fuera de su organización.

Los datos generales deberán ser compartidos solamente con usted; la confidencialidad de las respuestas de cada individuo podrán de esta manera, proveerle a usted de una mayor retroalimentación de cómo su conducta es percibida por su grupo de trabajo.

LASI- OTROS

Este instrumento puede ser utilizado de una manera similar al de LASI-Subordinado, pero se enfoca en reunir datos de sus superiores, así como de sus asociados claves y colegas. Sus asociados claves son personas de su mismo nivel en la organización con la que usted interactúa día tras día o semana tras semana. Para un vicepresidente de producción, sus asociados claves podrían ser probablemente otros vicepresidentes, para un maestro de escuela su asociado clave podrían ser otros maestros de su departamento.

RANGO DE ESTILO

Su estilo dominante más sus estilos de apoyo determinan su rango de estilo. En esencia éste es la extensión en la cual usted percibe su propia habilidad para variar su estilo de liderazgo.

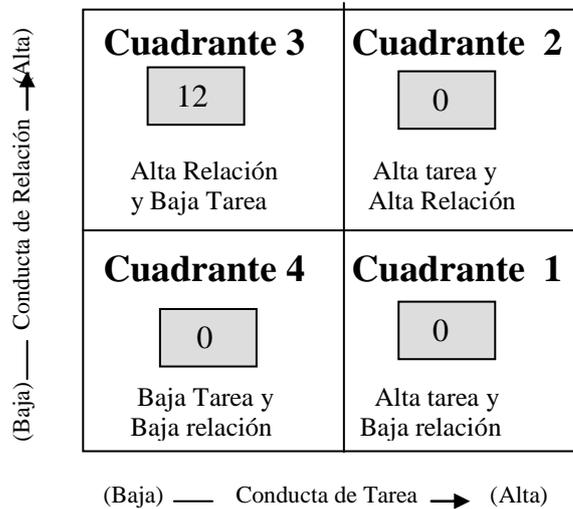
Su rango de estilo puede ser analizado examinando en qué cuadrantes del Auto-LASI en la Figura 1 se encuentran sus respuestas, así como la frecuencia con las que éstas aparecen. Si su respuesta se encuentra solamente en un cuadrante, como se muestra en el caso A de la Figura 2, en el que se puede observar que el rango de conducta es limitada, entonces usted percibe su rango de conducta de manera restringida; si su respuesta se encuentra en número de cuadrantes como en el caso B, entonces usted se percibe así mismo con un amplio rango de conducta de líder.

Después de haber identificado la tarea y las relaciones como dos de los aspectos centrales de la conducta del líder, numerosos practicantes y escritores trataron de relacionar cuál de los cuatro estilos antes descritos era el mejor estilo de liderazgo, es decir, el que sería el más exitoso a la mayoría de las situaciones.

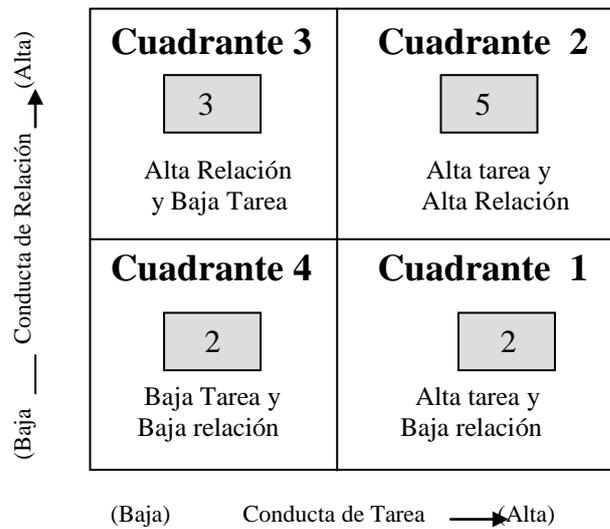
Figura 2.

Diferentes rangos de estilo

A



B



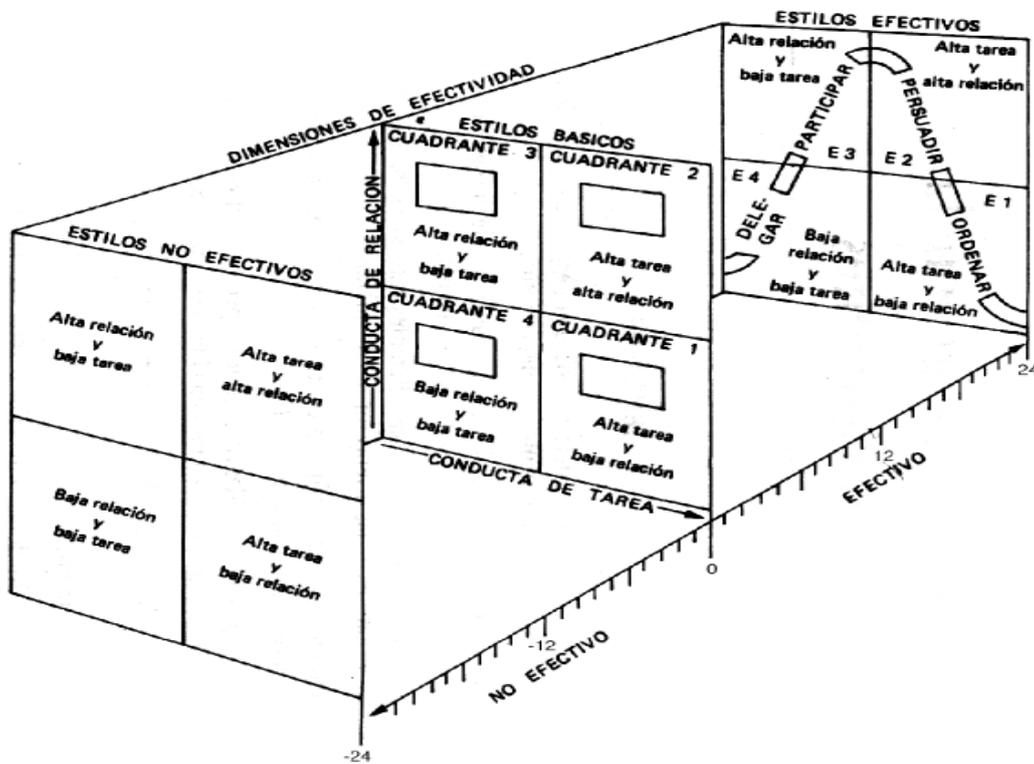
El cuadrante 2 de alta tarea y alta relación fue considerado el mejor estilo mientras que el cuadrante 4 baja Tarea y baja relación fue considerado como el peor estilo. Sin embargo, la evidencia de las investigaciones de la última década, claramente indica que no hay un solo estilo de liderazgo para todos los propósitos, ya que los líderes exitosos son aquellos que pueden adaptar su conducta a las demandas de su propio y particular medio ambiente. Si la efectividad del estilo de un líder depende de la situación en la cual sea

aplicada, ninguno de los cuatro estilos básicos de la Figura 1 puede ser efectivo o no efectivo pues esto depende de la situación.

La diferencia entre los estilos efectivos y no efectivos, no es la conducta real del líder sino más bien la **adaptación** de su conducta a una situación en la cual sea usada. En un intento por ilustrar éste concepto en un trabajo previo del liderazgo, la dimensión de efectividad fue añadida a la dimensión de tarea y de relaciones en modelos de liderazgo, para crear el Modelo Tridimensional de Efectividad del Líder presentado en la Figura 3, misma que será usada para integrar su puntaje de auto percepción de su estilo de liderazgo y su rango de estilo junto con su estilo de percepción de adaptabilidad Auto-LASI. Este modelo fue desarrollado para ayudar a los practicantes a obtener diagnósticos más exactos de la apropiación de los estilos de liderazgo en una situación específica.

Figura 3.

Modelo tridimensional de estilo de liderazgo



ESTILO DE ADAPTABILIDAD

El estilo de adaptabilidad se define como el grado en el cual la conducta del líder es apropiada a las demandas requeridas en una situación determinada. Una persona con un rango de estilo estrecho puede ser efectiva durante un largo período de tiempo, solo si el líder permanece en situaciones en la cual su estilo pueda tener una alta probabilidad de éxito. Por el contrario, una persona con un rango amplio de estilo puede ser inefectiva si sus conductas no son consistentes con las demandas de la situación, por lo tanto, el rango de estilo no es tan relevante para la efectividad como el estilo de adaptabilidad, pues el un amplio rango de estilo no garantiza el éxito.

Retomando la Figura 2, en el caso A, el líder tiene un estilo dominante de relación sin flexibilidad, mientras que en el B, el líder que presenta alta ejecución de la tarea y altas relaciones, con tres estilos de apoyo los cuales pueden ser usados en algunas ocasiones. En este ejemplo, A puede ser efectivo en situaciones que demandan un estilo orientado hacia las relaciones tales como situaciones de entrenamiento y asesoría. Empero, en B el potencial que será efectivo por la amplia variedad de apoyos con los que se cuenta, sin embargo, se debe recordar que este rango de estilo no garantiza efectividad.

El tipo B solamente será efectivo si el líder hace cambios en su estilo de manera apropiada para adaptarse a la situación, por ejemplo cuando el grupo necesita un apoyo socioemocional pero por otra parte, el líder puede ser incapaz cuando el grupo de trabajo necesite establecer sus objetivos. Los tipos de B pueden servir de apoyo pero no de dirección y cuando los seguidores tienen sus objetivos claramente establecidos, ellos quizá ejerzan una presión poco adecuada para la productividad.

Estos ejemplos demuestran que B tiene un amplio rango de flexibilidad, pero en cada caso la conducta utilizada no era apropiada al medio ambiente. Lo anterior enfatiza la importancia del diagnóstico de las habilidades del líder y el hecho de que mientras el rango de estilo es importante, el elemento crítico en determinar la efectividad del líder es su estilo de adaptabilidad.

Determinar el grado de estilo de adaptabilidad o efectividad el cual usted percibe de si mismo como líder, puede ser establecido teóricamente

circulando en la Tabla 2 el puntaje dado a cada elección de acción y después calculando el puntaje total como es indicado.

Tabla 2.

Determinación del estilo de adaptabilidad

(Adaptabilidad de Estilos)				
Acciones Alternativas				
Situaciones	A	B	C	D
1	2	-1	1	-2
2	2	-2	1	-1
3	1	-1	-2	2
4	1	-2	2	-1
5	-2	1	2	-1
6	-1	1	-2	2
7	-2	2	-1	1
8	2	-1	-2	1
9	-2	1	2	-1
10	1	-2	-1	2
11	-2	2	-1	1
12	-1	2	-2	1
SUBTOTAL	+	+	+	=
				TOTAL
				<input type="text"/>

El significado de un 2 a un -2 está basado en conceptos de la ciencia conductual, teorías e investigación empírica (la cual será discutida más adelante). La conducta de líder con la más alta probabilidad de éxito en las alternativas ofrecidas en una situación dada es siempre representada por un 2. La conducta con la más baja probabilidad de éxito es representada con un -2.

La segunda mejor alternativa es representada con un 1 y la tercera con un -1. Después de tener determinado su puntaje total en el estilo de adaptabilidad o efectividad, usted puede integrar su puntaje al modelo tridimensional de la eficacia del líder poniendo una flecha en la Figura 3, la cual va de -1 a -24 para inefectivo, o efectivo de 1 a 24, según la dimensión del modelo de estilo de liderazgo que corresponde a su puntaje de la Tabla 2. En esta fase usted quizá quiera transferir sus puntajes de estilo de liderazgo y rango de estilo de la Figura 1 al modelo tridimensional de la efectividad del líder (Figura 3) de tal manera que todos sus datos en el Auto-LASI queden juntos.

LA TEORÍA DEL CICLO DE LA VIDA

¿Qué es lo que determina la efectividad? La representación de un 2 a un -2 discutida en párrafos anteriores está basada en el análisis situacional usando la teoría del ciclo de vida del liderazgo. Esta teoría esta basada en la relación entre la cantidad de la dirección (la conducta orientada hacia la tarea) y la cantidad de apoyo socioemocional (la conducta de relación) que un líder provee junto con el nivel de madurez de los seguidores. Los seguidores en cualquier situación, son vitales no solo por que individualmente ellos aceptan o rechazan al líder, sino también por que como grupo, ellos realmente determinan el poder personal que el líder puede tener.

LA MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

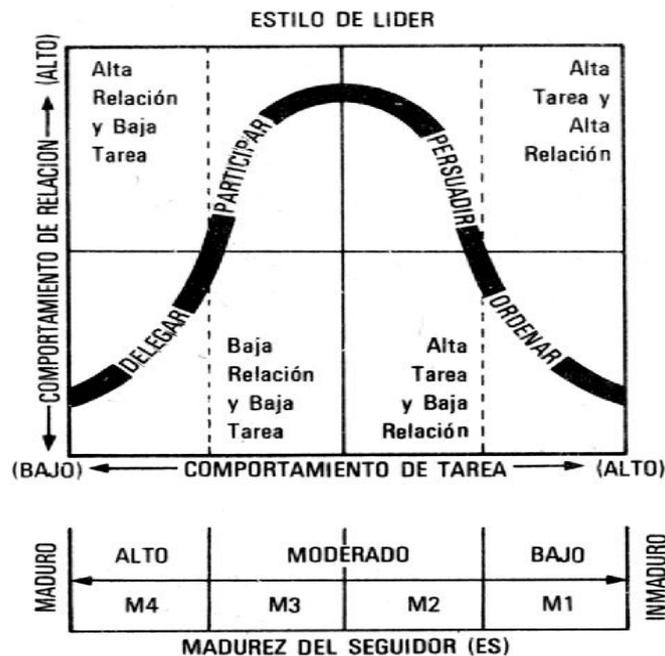
La madurez es definida en la teoría del ciclo de vida como el nivel de motivación alcanzado, disponibilidad y habilidad para tomar responsabilidades así como la educación relevante hacia la tarea y la experiencia de un individuo o un grupo. Mientras que la edad puede afectar el nivel de madurez, no está directamente relacionada con el tipo de madurez enfocado en la teoría del ciclo

de vida. En la teoría se refiere más bien a la edad psicológica y no a la cronológica.

De acuerdo con la teoría del ciclo de vida, mientras que el nivel de madurez de un seguidor continúa incrementándose, un líder deberá reducir la conducta dirigida hacia la tarea e incrementar la conducta encaminada hacia la relación, hasta el punto en donde el individuo o grupo esté suficientemente maduro para que el líder también pueda disminuir la conducta dirigida hacia la relación (el apoyo socioemocional).

Así pues, esta teoría se enfoca en la apropiación o efectividad de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de un seguidor o grupo. Este ciclo puede ser ilustrado con la campana que atraviesa los cuatro cuadrantes del liderazgo como se muestra en la Figura 4.

Figura 4.



Como se puede ver en la Figura 4, algunas marcas o grados de maduración pueden ser provistos para determinar el estilo de apropiación de liderazgo dividiendo el continuo de la maduración en tres categorías: Bajo, Promedio-Promedio y Arriba del Promedio.

Esta teoría del liderazgo establece que, cuando se trabaja con gente de Bajo promedio de madurez con un Alto estilo hacia la tarea (Cuadrante 1), tiene mayores probabilidades de éxito. Cuando se trata con gente de Maduración Promedio, el estilo de cuadrantes 2 y 3 suelen ser los más apropiados. El cuadrante 4 tiene la más alta probabilidad de éxito cuando se trabaja con gente con maduración arriba del promedio.

MODIFICACIÓN DE LOS NIVELES DE MADUREZ

Cuando se intenta ayudar a los individuos o grupos a madurar, por ejemplo si se pretende ayudarles a obtener más y más responsabilidades, el líder debe tener cuidado en no delegar la responsabilidad o de incrementar el apoyo socioemocional.

Si esto llegará a ocurrir, el individuo o grupo puede tomar ventaja y ver al líder como demasiado blando. Por lo tanto, el líder debe desarrollar estas estrategias lentamente, usando menos conductas dirigidas hacia la tarea y más conductas encaminadas a la maduración.

Cuando la ejecución de un individuo es muy baja uno no puede esperar cambios drásticos de la noche a la mañana. Para que una conducta deseable sea obtenida, un líder debe premiar tan pronto como sea posible la conducta más mínima apropiada exhibida por los individuos en la dirección deseada y continuar ese proceso, mientras que la conducta del individuo se acerca más a las expectativas del líder de lo que considera buena ejecución. Este es un concepto de modificación de la conducta llamado aproximación sucesiva de reforzamiento positivo de una conducta deseada.

Por ejemplo, si un líder quiere que un individuo normalmente inmaduro asuma significativamente mayor responsabilidad, la mejor estrategia inicial del líder es reducir algunas de las estructuras dando al individuo la oportunidad de asumir un mayor incremento en la responsabilidad. Si dichas responsabilidades son correctamente manejadas por el líder, éste deberá reforzar la conducta con un aumento en el apoyo socioemocional o conductal

dirigida hacia la relación. Este es un proceso de dos pasos, primero la reducción en la estructura, y si la ejecución es adecuada, se sigue el segundo paso el cual consiste en el incremento del apoyo socioemocional como reforzamiento.

Este proceso deberá continuar hasta que el individuo asuma significativamente mayor responsabilidad y la lleve a cabo como un individuo maduro. Esto no significa que el trabajo del individuo tendrá menos estructura, pero ahora el individuo será internamente impuesto. Cuando esto sucede el ciclo tal como se describe en la Teoría del Ciclo de vida del liderazgo de la Figura 4, empieza a tener un deslizamiento de la curva hacia atrás. Los individuos no solamente son capaces de estructurar muchas de las actividades en las cuales ellos están comprometidos, sino también son capaces de proveer su propia insatisfacción para las necesidades interpersonales y emocionales.

REFORZAMIENTO POSITIVO

En esta etapa los individuos están positivamente reforzados por éxitos y por un líder que no los ve como inferiores, sino que los deja que se desempeñen por si solos. Esto no significa que haya disminuido la confianza mutua o se esté mermando la amistad, pero se requiere de una conducta menos abierta para probarlo en un individuo maduro. Aunque esta teoría sugiere un estilo básico para diferentes niveles de maduración, esta propuesta no es unidireccional.

Cuando la gente empieza a comportarse con menor madurez por cualquier razón, como el caso una crisis en el hogar, cambios en la tecnología del trabajo etcétera, llega a ser necesario que el líder haga un ajuste en la conducta, retrocediendo a través de la curva para conocer los actuales niveles de madurez del grupo. Por ejemplo, hay una persona que trabaja bien pero, suponiendo que repetidamente encara una crisis familiar la cual empieza a afectar la ejecución de su trabajo, es el momento apropiado para que el líder incremente

moderadamente la estructura y el apoyo socioemocional hasta que individuo regrese a la normalidad.

En el Instrumento LASI el cual usted completó, en cada una de las 12 situaciones teóricamente mencionó una o cuatro de los estilos básicos de liderazgo descritos en la Figura 1. En cada caso, la situación describió algo acerca de los niveles de maduración de un grupo con el cual usted quizá éste trabajando como líder. Usando la Teoría de Vida del Ciclo del Liderazgo como una herramienta analítica, tres de las situaciones requirieron de una acción alta en la conducta dirigida hacia la tarea y Baja en la conducta dirigida hacia la relación (cuadrante 1); tres requirieron de una elección alta de la conducta dirigida hacia la tarea y alta de la conducta dirigida hacia la relación (cuadrante 2); tres requirieron de conducta de relación alta y baja de conducta dirigida hacia la tarea (cuadrante 3); finalmente tres requirieron de un estilo bajo de conducta dirigida hacia la tarea y bajo de conducta dirigida hacia la relación (cuadrante 4).

Sí una persona eligió la alternativa de la más alta probabilidad en las 12 situaciones, indicará sus elecciones con tres estilos en cada cuadrante y un 24 en la puntuación de adaptabilidad o efectividad. En esta sección, las 12 situaciones y sus correspondientes acciones alternativas son analizadas y la manera de evaluar y darle significado a estas alternativas es brevemente explicado de acuerdo a la teoría del ciclo de vida de liderazgo. Esto se ha hecho para ayudarle a obtener una mejor idea de su habilidad y diagnóstico así como darle algunas explicaciones acerca de las apropiaciones teóricas de sus elecciones de acción alternativa del Auto-LASI. Deberá notarse que, ya que el análisis será el mismo para todas las tres formas del LASI, las situaciones que abajo se presentan son escritas en tercera persona. Además, para cada situación discutida, la acción alternativa está enlistada de acuerdo a su efectividad y no en orden alfabético.

Situación # 1

Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su preocupación amistosa y obvia por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.

Diagnóstico:

El grupo está rápidamente disminuyendo su madurez y lo evidencia al bajar su productividad. El líder puede ser percibido como permisivo por el alto grado de conducta dirigida hacia la relación que él o ella está mostrando. La mejor estrategia del líder en este caso es cortar significativamente las relaciones interpersonales con el grupo e iniciar una estructura considerable. Por ejemplo, explicar lo que los miembros activos del grupo harán, cuándo, cómo y dónde será llevada a cabo la tarea. Si el grupo comienza a mostrar algunos signos de asumir responsabilidad el líder puede iniciar a incrementar la conducta dirigida hacia la relación y empezar otra vez a delegar.

Acciones Alternativas:

A. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.

Análisis

(+2) Esta acción alta tarea/baja relación provee el liderazgo directivo necesitado para incrementar la productividad del grupo en un tiempo corto.

B. Dispóngase para tratar con ellos el asunto, pero no los presione para participar en las discusiones

Análisis

(-1) Esta acción alta relación/baja tarea es apropiada cuando se trata con un grupo de maduración media, de rendimiento razonable y el cual toma sus propias responsabilidades de sus decisiones y además busca al líder solamente en situaciones especiales. Pero en el presente éste grupo no tiene nivel de maduración.

C. Hable con los subordinados y establezca los objetivos

Análisis

(+1) Esta acción alta tarea/alta relación puede ser apropiada si el grupo empieza a madurar y demostrar alguna debilidad para reconocer los límites y completar la tarea.

D. No intervenga de manera intencional

Análisis

(-2) Esta acción de no interferencia baja tarea/baja relación: solamente incrementará la probabilidad de que esta conducta continúe.

Situación # 2

El rendimiento de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera.

Diagnóstico:

El grupo ha estado respondiendo bien a la conducta estructurada de su líder y la madurez del grupo parece estar incrementando. El líder, mientras se necesita un cambio en su estilo para reflejar este incremento en la madurez, debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socioemocional demasiado rápido. Demasiado apoyo emocional y poca estructura pueden ser vistos por el grupo como demasiado permisivo. La mejor estrategia por lo tanto es reforzar positivamente la aproximación sucesiva en tanto que la conducta del grupo se acerca más y más a las expectativas del líder de la buena ejecución. Esto se realiza por medio de un proceso de dos pasos; el primero es la reducción en la estructura (conducta orientada hacia la tarea) y después si se sigue una buena ejecución, un incremento en el apoyo socioemocional (la conducta orientada hacia la relación).

Acciones Alternativas

A. Mantenga una interacción amistosa; continúe asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan

Análisis

(+2) Esta acción alta tarea/alta relación facilitará mucho mejor el incremento de la madurez. Mientras que algunas estructuras se mantienen asegurándose que los miembros están al tanto de sus roles y estándares, un considerable incremento se muestra debido a la relación amistosa con el grupo.

B. No realice ninguna acción determinada

Análisis

(-2) Esta acción baja tarea/baja relación podría evocar responsabilidad significativa en el grupo demasiado rápido. La estructura debe ser reducida gradualmente, con un incremento en el apoyo socioemocional.

C. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa

Análisis

(+1) Mientras que el grupo esta madurando ésta acción alta relación/baja tarea, quizá esté incrementándose el apoyo socioemocional demasiado rápido. Esta acción solo será apropiada si el grupo continúa tomando mayor responsabilidad.

D. De importancia a las tareas y fechas límite

Análisis

(-1) Esta acción alta tarea/baja relación, no revela un cambio en el estilo de liderazgo, y como resultado, no se le da un reforzamiento positivo al grupo por haber mejorado su ejecución sin ningún incremento en el apoyo socioemocional o la oportunidad de tomar mayor responsabilidad. La ejecución del grupo quizá empiece a declinar más que continuar su incremento.

Situación # 3

Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos, normalmente lo han hecho. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

Diagnóstico:

El grupo con una maduración arriba del promedio y una buena ejecución en el pasado, además de unas buenas relaciones interpersonales, ahora es incapaz de resolver un problema y necesita de la intervención del líder. La mejor estrategia del líder es abrir los canales de comunicación reuniendo al grupo y facilitándole la solución del problema.

Acciones Alternativas:

A. Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas en conjunto

Análisis

(+1) Esta acción alta tarea/alta relación podría ser apropiada si el grupo continúa siendo capaz de solucionar el problema.

B. Deje que el grupo resuelva solo

Análisis

(-1) Esta acción baja tarea/baja relación no es apropiada ya que el grupo ha sido incapaz de solucionar el problema, por consiguiente se necesita una ayuda de parte del líder.

C. Actúe firmemente para corregir y dirigir la situación

Análisis

(-2) Esta acción alta tarea/baja relación es muy drástica ya que el grupo demostró madurez anteriormente y la habilidad de trabajar por sí mismo.

D. Anime al grupo para que trabaje en el problema y usted apoye sus esfuerzos

Análisis

(+2) Esta acción alta relación/baja tarea permite al grupo derivar su propia solución al problema, pero hace que el líder esté disponible para actuar como facilitador en este proceso si es necesario.

Situación # 4

Usted está considerando un cambio en la institución. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes. Ellos comprenden la necesidad del cambio.

Diagnóstico:

Ya que el líder está considerando un cambio importante y los miembros del grupo son maduros, respetan la necesidad del cambio. La mejor estrategia del líder es mantener los canales de comunicación abiertos.

Acciones Alternativas:

A. Permita que el grupo se involucre en el cambio; no sea autoritario

Análisis

(+1) Esta acción alta relación/baja tarea demostrará consideración y permitirá al grupo involucrarse en el desarrollo del cambio y quizá sea apropiado si la modificación significa aventurarse en áreas en las cuales el grupo tiene menos experiencia.

B. Anuncie los cambios y haga que se cumplan bajo una supervisión estrecha

Análisis

(-2) Esta acción alta tarea/baja relación será inapropiada con un grupo maduro que tiene el potencial para contribuir en el desarrollo del cambio.

C. Permita que el grupo formule su propia dirección

Análisis

(+2) Esta acción baja tarea/baja relación maximizará el involucramiento de este grupo maduro en el desarrollo e implementación del cambio.

D. Incorpore las recomendaciones del grupo dirigiendo usted mismo el cambio

Análisis

(-1) Esta acción alta tarea/baja relación no utilizará todo el potencial el cual es inherente al grupo.

Situación # 5

El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Han necesitado que se les recuerde con apremio que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y responsabilidades ha ayudado en el pasado.

Diagnóstico:

El grupo está relativamente inmaduro no solamente en términos de disposición al tomar la responsabilidad pero también en experiencia; la productividad está decreciendo. Una estructura inicial ha ayudado en el pasado, por lo tanto, la mejor estrategia del líder a corto plazo será comprometerse en la conducta dirigida hacia la tarea, por ejemplo definiendo roles o explicando tareas.

Acciones Alternativas:

A. Permita que el grupo formule su propia dirección

Análisis

(-2) Esta acción de no interferencia baja tarea/baja relación incrementara la probabilidad de que la conducta continúe y la productividad en el futuro decline.

B. Incorpore a la solución las recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos

Análisis

(+1) Esta acción alta tarea/alta relación es apropiada para trabajar con gente de madurez promedio, pero en el presente este grupo no tiene la habilidad o experiencia para hacer recomendaciones importantes. Mientras que el grupo empieza a madurar quizá esta sea el estilo más importante.

C. Redefina los papeles y responsabilidades y supervise en forma estricta

Análisis

(+2) Esta acción alta tarea/baja relación provee el liderazgo directivo necesario para incrementar la productividad del grupo a corto plazo.

D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades, pero no sea autoritario

Análisis

(-1) Esta acción alta relación/baja tarea tenderá a reforzar las conductas inapropiadas del grupo que tienen en el presente y en el futuro, el líder quizá se encuentre con miembros que estén restringiendo el trabajo o que tienen alguna otra conducta desorganizada para atraer la atención.

Situación # 6

Usted pasa a ocupar una posición en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad pero desea suavizar el ambiente.

Diagnóstico:

El grupo ha respondido bien en el pasado a la conducta orientada de la tarea como se evidencia en la puesta en marcha por el anterior administrador. Si el nuevo líder desea mantener una situación de productividad deseará humanizar más el medio ambiente. La mejor estrategia es mantener alguna estructura pero dar al grupo la oportunidad de tomar algún incremento en la

responsabilidad. Si este compromiso es bien manejado, la conducta deberá reforzarse por el incremento de un apoyo socioemocional. Este proceso deberá continuar hasta que el grupo esté asumiendo una responsabilidad significativa y una ejecución como un grupo más maduro.

Acciones Alternativas:

A. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos

Análisis

(-1) Mientras que el líder quiere iniciar a humanizar el medio ambiente, la conducta orientada hacia la relación podría presentarse demasiado rápido mientras que el grupo demuestra alguna habilidad para tomar mayor responsabilidad, por lo tanto, la acción alta relación/baja tarea podría ser la más apropiada.

B. Vigile muy de cerca las tareas y fecha límite

Análisis

(+1) El estilo alta tarea/baja relación no inicia humanizando el medio ambiente, sino tenderá a hacer una acción inicial más que disminuya la estructura demasiado rápido.

C. No intervenga de manera intencional

Análisis

(-2) Esta acción de no interferencia baja tarea/baja relación podría ser un cambio demasiado drástico de la puesta en marcha del administrador anterior y sería probablemente percibida como muy permisiva. Esta acción solamente es apropiada para grupos muy maduros y responsables los cuales han demostrado la habilidad para estructurar sus propias actividades y proveen de su propio apoyo socioemocional.

D. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos

Análisis

(+2) Esta acción alta tarea/alta relación facilita la iniciación a la humanización del medio ambiente, mientras alguna estructura y dirección del líder son mantenidas. El apoyo socioemocional y la responsabilidad del grupo se incrementan gradualmente mientras que el involucramiento y la toma de decisiones es moderado. Si el grupo maneja bien dicho involucramiento, un mayor apoyo socio emocional será lo más apropiado.

Situación # 7

Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa. Los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.

Diagnóstico:

El grupo parece estar por arriba del promedio en maduración mientras que se sugiere una flexibilidad en sus operaciones diarias. Ya que el líder está considerando hacer cambios importantes en la estructura, los miembros del grupo han hecho sus sugerencias acerca del cambio necesario. La mejor estrategia del líder es continuar manteniendo los canales de comunicación abiertos con el grupo. Algunas estructuras, sin embargo, serán necesarias porque el cambio puede aventurar al grupo en áreas en las cuales tengan menor experiencia.

Acciones Alternativas:

A. Defina el cambio y supervíselo en forma estricta

Análisis

(-2) Esta acción alta tarea/baja relación será inapropiada con un grupo que ha demostrado flexibilidad en las operaciones de diarias. El problema es la implementación del cambio importante, no está en la estructura inicial.

B. Participe con el grupo para determinar el cambio, pero deje que los miembros lo organicen

Análisis

(+2) Esta acción alta relación/baja tarea demostrará consideración y se enfocará en el involucramiento del grupo en el desarrollo del cambio.

C. Muéstrese deseoso de hacer los cambios en las formas recomendadas, pero mantenga el control

Análisis

(-1) Esta conducta alta tarea/alta relación no utilizará todo el potencial que es inherente de este grupo.

D. Evite una confrontación y deje las cosas como están

Análisis

(+1) Una vez que la estrategia para el cambio ha sido desarrollada e implementada junto con el involucramiento del grupo, esta acción de no interferencia (baja tarea/baja relación) será apropiada para trabajar con este tipo de grupos maduros.

Situación # 8

El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Usted se siente inseguro en la dirección del grupo.

Diagnóstico:

El grupo está por arriba del promedio de maduración y además hay una buena productividad y cordialidad en las relaciones. Pero por otra parte, el líder se siente de una manera insegura acerca de la falta de dirección del grupo. Este problema yace más bien entre el líder que en el grupo, por lo tanto la mejor acción del líder es continuar dejando al grupo que provea mucha de su propia estructura y apoyo socioemocional.

*Acciones Alternativas:***A. Deje al grupo solo****Análisis**

(+2) Esta acción baja tarea/baja relación permitirá al grupo continuar proveyendo su propia estructura y apoyo socioemocional.

B. Discuta la situación e inicie los cambios necesarios**Análisis**

(-1) En este punto no hay una indicación que se necesite un cambio para el grupo. El problema está en la inseguridad del líder. Por lo tanto no es necesaria la intervención del líder.

C. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada**Análisis**

(-2) Esta acción alta tarea/baja relación será inapropiada mientras el grupo ha demostrado la habilidad de trabajar de una manera bien definida, el problema radica en la inseguridad del líder.

D. Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación; no sea autoritario

Análisis

(+1) En el presente las relaciones jefe-subordinado no están en peligro, sin embargo, si una interferencia es hecha, el líder deberá tener cuidado de su impacto en las relaciones interpersonales (alta relación/baja tarea).

Situación # 9

Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para todas las tareas.

Diagnóstico:

Este grupo está por debajo del promedio de madurez y se puede observar tardanza en llevar a cabo las recomendaciones requeridas, además de que hay poca asistencia a las juntas y baja preocupación por completar las tareas. Mientras que los miembros potencialmente tienen el talento para ayudar, la mejor estrategia del líder a corto plazo es iniciar una estructura con el grupo, por ejemplo, organizar y definir los roles de los miembros en la tarea.

Acciones Alternativas:

A. Deje que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas

Análisis

(-2) Esta acción de no interferencia baja tarea/baja relación solamente incrementará la probabilidad de que esta conducta inapropiada continúe y que las recomendaciones requeridas sean retrasadas aún más.

B. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos

Análisis

(+1) Esta acción alta tarea/alta relación es apropiada para gente que trabaja con grupos promedio de madurez. Actualmente este grupo no ha demostrado ni el compromiso ni la disposición para tomar responsabilidades en hacer recomendaciones significativas.

C. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente***Análisis***

(+2) Esta acción alta tarea/baja relación provee el liderazgo directivo necesario para que este grupo inicie a llevar a cabo sus metas.

D. Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, de común acuerdo con usted***Análisis***

(-1) Esta acción alta relación/baja tarea tenderá a reforzar la conducta inapropiada del grupo que ha tenido hasta el presente.

Situación # 10

Habitualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.

Diagnóstico:

Este grupo, que generalmente es capaz de tomar la responsabilidad, se está comportando menos maduro. Esto puede ser en parte, porque el líder a reestructurado recientemente el medio ambiente del grupo. La mejor estrategia del líder ahora es mantener abiertos los canales de comunicación y delegar mayor responsabilidad, pero también asegurarse de que los objetivos y las metas de la organización sean mantenidas por un grado moderado de

estructuración. El reforzamiento positivo de la decreciente inmadurez del grupo solamente incrementará la probabilidad que este tipo de conducta continúe en el futuro

Acciones Alternativas:

A. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control

Análisis

(+1) Esta acción podría ser la más apropiada mientras que el grupo recupera su responsabilidad previa (alta relación/baja tarea).

B. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente

Análisis

(-2) Esta acción alta tarea/baja relación sería inapropiada por el grado de madurez del grupo. Mientras que en algunas estructuras debe aplicarse esta acción, parecería ser muy drástica debido a que el grupo por lo general es capaz de tomar responsabilidad.

C. Evite la confrontación y no intervenga

Análisis

(-1) Esta acción baja tarea/baja relación solamente incrementará la probabilidad de que esta conducta se vuelva a repetir en el futuro.

D. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo; cerciórese que se alcancen los niveles de calidad

Análisis

(+2) Esta acción alta tarea/alta relación es una manera de manejar la reciente declinación de la madurez de éste grupo que es responsable normalmente. Mientras que los canales de comunicación se tengan abiertos, la estructura es mantenida también observando que los nuevos estándares sean cumplidos.

Situación # 11

Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.

Diagnóstico:

El administrador anterior dejó al grupo solo. Los miembros respondieron de una manera relativamente madura presentando una producción promedio y buenas variables de intervención. La mejor alternativa del nuevo líder es dejar al grupo la mayoría de su estructura de sus propias actividades pero proveer algunos puntos focales que pueden ser mejorados de lo que ahora es la producción adecuada. También será necesario que se abran canales de comunicación para establecer las posiciones del líder y ganar un poco de buena relación con ese grupo. Como la confianza y el compromiso se están desarrollando, el movimiento para dejar el grupo más por si solo será lo apropiado.

Acciones Alternativas:

A. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida

Análisis

(-2) Esta acción alta tarea/baja relación será inapropiada mientras el grupo demuestra su habilidad para trabajar de una manera bien definida. No hay un problema significativo, solamente un cambio de liderazgo.

B. Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones

Análisis

(+2) Esta acción alta relación/baja tarea es la que mejor permite al grupo derivar sus propias soluciones al problema pero no le deja la responsabilidad a los miembros completamente. Mientras que los canales de distribución son mantenidos abiertos, algunas estructuras proveen la reunión del grupo y enfocan a éste en la productividad creciente.

C. Discuta con el grupo el rendimiento previo y luego examine la necesidad de nuevas actividades

Análisis

(-1) Esta acción alta tarea/alta relación puede ser apropiada si un problema significativo se desarrolla en el manejo de las tareas y la dirección. En éste punto no hay un problema urgente con la ejecución.

D. Deje solo al grupo

Análisis

(+1) Esta acción de no interferencia baja tarea/baja relación quizá sea la apropiada para trabajar con éste grupo relativamente maduro con base en las actividades cotidianas. Sin embargo, si el líder quiere mejorar el manejo del grupo de las tareas y la dirección algunas estructuras adicionales serán necesarias.

Situación # 12

Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han trabajado en armonía durante el último año. Todos están capacitados para la tarea.

Diagnóstico:

El grupo está por arriba del nivel de maduración y esto puede ser visto debido a su buen record de cumplimiento y habilidad para mantener metas a largo plazo. La mejor alternativa del líder a corto plazo será dejar que los propios miembros resuelvan sus problemas, sin embargo, si las dificultades continúan o se intensifican, un estilo de liderazgo alternativo podría ser considerado.

Acciones Alternativas:***A. Comunique su solución a los subordinados y examine con ellos la necesidad de nuevas prácticas******Análisis***

(-1) Esta acción alta tarea/alta relación no es apropiada en este momento ya que el grupo tiene la madurez para resolver su problema.

B. Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas***Análisis***

(+2) Esta acción baja tarea/baja relación es la que mejor permite al grupo derivar sus propias soluciones al problema.

C. Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir***Análisis***

(-2) Esta acción alta tarea/baja relación sería muy abrupta para un grupo tan maduro como este. El problema no radica en la relación interpersonal, sino en la dirección o en el cumplimiento de la tarea.

D. Participe en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados

Análisis

(-1) Esta acción alta relación/baja tarea será la más apropiada si el problema persiste o se intensifica ya que involucra las relaciones interpersonales.

COMENTARIOS FINALES

Este artículo espera que usted pueda obtener una nueva visión sobre su propia percepción de cómo se conduce como un líder y que además, sea capaz de integrar esa percepción a un marco situacional de liderazgo. Vale la pena enfatizar que, aunque es útil para usted tener una visión acerca de su estilo de liderazgo, es aún más importante que usted sepa que tan consistente es esta percepción en como es percibido usted por otros. Entre más y más cerca esté la realidad de la percepción del líder a la percepción de otros, por ejemplo, de los subordinados, de los superiores y de los asociados, mayor será la probabilidad de que el líder sea capaz de manejar la situación con efectividad.

Los puntajes del Auto-LASI combinados con el Subordinado-LASI y los puntajes del Otro-LASI, llegan a ser un dato muy importante el cual puede tener un impacto significativo en el líder y en los individuos o grupos que él este tratando de dirigir.

A continuación se presenta por separado el cuestionario LASI de auto percepción seguido de la hoja de respuestas.

LASI- CUESTIONARIO

1.- Sus subordinados no están respondiendo últimamente a su preocupación por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.

- E. Insista en el uso de procedimientos uniformes y en la necesidad de cumplir las tareas.
- F. Dispóngase para tratar con ellos el asunto, pero no los presione para participar en las discusiones.
- G. Hable con los subordinados y establezca los objetivos.
- H. No intervenga de manera intencional.

2.- El rendimiento de su grupo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible para asegurarse de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera.

- E. Mantenga una interacción amistosa; continúe asegurándose de que todos conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que de ellos se esperan.
- F. No realice ninguna acción determinada.
- G. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa.
- H. Dé importancia a las tareas y fechas límite.

3.- Los miembros del grupo no pueden resolver un problema por sí solos, aunque normalmente lo han hecho. Por otra parte, el rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenos.

- E. Trabaje con el grupo, y trate de solucionar los problemas en conjunto.
- F. Deje que el grupo resuelva solo.
- G. Actúe firmemente para corregir y dirigir la situación.

H. Anime al grupo para que trabaje en el problema y usted apoye sus esfuerzos.

4.- Usted está considerando un cambio en la Institución. Sus subordinados tienen excelentes antecedentes y ellos comprenden la necesidad del cambio.

- E. Permita que el grupo se involucre en el cambio, no sea autoritario.
- F. Anuncie los cambios y haga que se cumplan bajo una supervisión estrecha.
- G. Permita que el grupo formule su propia dirección.
- H. Incorpore las recomendaciones del grupo dirigiendo usted mismo el cambio.

5.- El rendimiento de su grupo ha disminuido mucho en los últimos meses y los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. Además, han necesitado que se les recuerde con frecuencia que cumplan con sus tareas. La redefinición de los papeles y de las responsabilidades ha ayudado en el pasado.

- A. Permita que el grupo formule su propia dirección.
- B. Incorpore a la solución las recomendaciones, vigilando de cerca el alcance de los objetivos.
- C. Redefina los papeles y responsabilidades y supervise en forma estricta.
- D. Permita que el grupo se involucre en la determinación de los papeles y responsabilidades, pero no sea autoritario.

6.- Usted es enviado a ocupar un puesto de administración en una organización muy eficiente. El administrador anterior controlaba estrictamente la situación. Usted quiere mantener la productividad, pero desea suavizar el ambiente.

- E. Haga que el grupo se sienta importante e involucrado en los asuntos.
- F. Vigile muy de cerca las tareas y fecha límite.
- G. No intervenga de manera intencional.

- H. Haga que el grupo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcancen los objetivos.

7.- Usted está considerando un cambio radical en la estructura organizativa y los miembros del grupo han hecho sugerencias sobre el cambio necesitado. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.

- E. Defina el cambio y supervíselo en forma estricta.
F. Participe con el grupo para determinar el cambio, pero deje que los miembros lo organicen.
G. Muéstrese deseoso de hacer los cambios en las formas recomendadas, pero mantenga el control.
H. Evite una confrontación y deje las cosas como están.

8.- El rendimiento del grupo es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Sin embargo, usted se siente inseguro en la dirección del grupo.

- E. Deje al grupo solo.
F. Discuta la situación e inicie los cambios necesarios.
G. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera adecuada.
H. Muestre que respalda al grupo en la discusión de la situación; no sea autoritario.

9.- Su superior lo ha nombrado jefe de un grupo que se muestra lento y algo apático, que además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa y sus reuniones se han convertido casi en fiestas sociales. Potencialmente, cuentan con el talento necesario para todas las tareas.

- E. Deje que el grupo busque solo las soluciones a sus problemas.
F. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos.
G. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.

H. Permita que el grupo intervenga en la fijación de metas, de común acuerdo con usted.

10.- Habitualmente sus subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de niveles de calidad.

E. Permita que el grupo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad, pero no tome el control.

F. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente.

G. Evite la confrontación y no intervenga.

H. Incorpore a la solución las recomendaciones del grupo; cerciórese que se alcancen los niveles de calidad.

11.-Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior casi no se ocupaba de los asuntos del grupo que ha manejado adecuadamente sus tareas. Las interrelaciones son buenas.

E. Tome medidas para dirigir a los subordinados para que trabajen de manera bien definida.

F. Haga que los subordinados se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones.

G. Discuta con el grupo el rendimiento previo y luego examine la necesidad de nuevas actividades.

H. Deje solo al grupo.

12.-Información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subordinados. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros y los miembros han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

E. Comunique su solución a los subordinados y examine con ellos la necesidad de nuevas prácticas

F. Permita que los miembros del grupo solucionen sus problemas.

G. Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir.

H. Participe en la discusión de los problemas respaldando a los subordinados.

HOJA DE RESPUESTAS

Puesto actual: _____

Empresa: _____

No. de personal a su cargo: Directa _____ Indirectamente _____

Sexo: Masculino () Femenino ()

Estado Civil: Soltero () Casado () Unión libre () Viudo () Divorciado ()

Escolaridad : Secundaria () Preparatoria () Carrera Técnica ()
 Licenciatura () Especialización y diplomados () Maestría ()
 Doctorado ()

INSTRUCCIONES: Circule la letra que considere para cada una de las situaciones que se presentan a continuación. **GRACIAS POR SU COLABORACION.**

PREGUNTAS

RESPUESTAS

1	A	B	C	D	E
2	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E
4	A	B	C	D	E
5	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E
7	A	B	C	D	E
8	A	B	C	D	E
9	A	B	C	D	E
10	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E
12	A	B	C	D	E