

870102

31  
zy.

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES  
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

## SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
MARIA DE MONTZERRAT MARIN VERDUZCO

GUADALAJARA, JAL.

DICIEMBRE 1985



## **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 está 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.

# INDICE

	PAG.
INTRODUCCION.	
CAP. I. TEORIAS MAS SOBRESALIENTES SOBRE EL LIDERAZGO.	
A.- Definiciones de Liderazgo .....	1
B.- Características del Liderazgo .....	4
C.- Funciones del Líder .....	11
D.- Teoría Situacional .....	14
E.- Teoría de Interacción .....	16
F.- Teoría de Rasgos .....	18
CAP. II. ESTILOS DE LIDERAZGO MAS COMUNES Y SUS REPERCUCIONES EN EL AMBITO EMPRESARIAL.	
A.- Estilos de Liderazgo .....	22
B.- Ambiente y Liderazgo .....	30
C.- Liderazgo y Administración de Cambio .....	35
D.- Formas de Coadyuvar al Cambio .....	37
CAP. III. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	
A.- Definición de Empresa .....	40
B.- Factores que determinan la Magnitud de la Empresa ....	41
C.- Definiciones de Pequeña y Mediana Empresa .....	43
D.- Características de la Pequeña y Mediana Empresa .....	44
CAP. IV. ESTILOS DE LIDERAZGO PREDOMINANTES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE ACUERDO AL RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO .....	45
CONCLUSION .....	52
BIBLIOGRAFIA .....	55

- INTRODUCCION -

El liderazgo sigue siendo un arte a pesar de los esfuerzos de los investigadores en ciencias sociales para convertirlo en una ciencia.

James Owsn.

Los seres humanos son la parte más preciada de la civilización, - ¿Qué responsabilidad podría ser más importante que la del liderazgo y desarrollo de las personas? Sin embargo, la organización es sólo una función común de personas y máquinas. Liderazgo es la habilidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. Se trata de un factor humano que une a un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas. El acto de motivación del líder es similar al del compuesto químico secreto que convierte a la pupa de un insecto en una mariposa con toda la belleza que era el potencial de la pupa. El liderazgo transforma al potencial interno de una organización y sus componentes humanos. Es tan importante que los hombres se han preocupado por él desde el principio de la historia.

El liderazgo forma parte de la administración aunque no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, por ejemplo, pero lo único que se le pide a los líderes es que influyan para que los sigan. - El hecho de que influyan a otros a seguirlos no garantiza que vayan en la dirección correcta. Esto significa que los grandes líderes pueden ser gerentes mediocres, debido a deficiencias en la planeación o en algún otro deber gerencial. Aunque pueden impulsar a su grupo, no lo lo gran encauzarlos por las direcciones que sirven a los objetivos de la organización.

También lo opuesto es posible. Un gerente puede ser un líder débil, y, no obstante, un administrador aceptable, sobre todo si dirige a personas que tienen grandes deseos de trabajar. Esta combinación de circunstancias es menos probable. Por lo general se espera, que un gerente excelente tenga, al mismo tiempo, una gran capacidad de liderazgo.

Incluso a pesar de que el liderazgo es algo que realiza una persona no se debe confundir con la simple actividad. La acción decidida y la interacción con otros no garantizan un buen liderazgo. A veces la acción apropiada del liderazgo es mantenerse a la expectativa, sin presionar al grupo a guardar silencio para que otros hablen, mantenerse calmado en tiempo de conmoción, dudar y demorar las decisiones.

Los líderes constituyen el recurso humano clave de cualquier organización. Generalmente se considera que las compañías compiten por medio de sus productos, pero es muy probable que lo hagan más a través de sus líderes. Los mejores líderes desarrollan mejores empleados y ambos generan mejores productos, por lo cual una empresa, que cuenta con mejores líderes efectúa una mayor contribución a la sociedad y obtiene una ventaja competitiva. Al igual que la compañía requiere capital e instalaciones físicas modernas, también necesita un abastecimiento completo de líderes competentes que llenen las vacantes generadas por muerte, jubilaciones y renunciaciones. Además, una compañía en crecimiento necesita una existencia mayor de líderes.

¿Cuáles atributos hacen a un líder? Algunos responderán el carisma. El psicólogo social busca cualidades particulares, mensurables. Estatura y fortaleza física no constituyen rasgos esenciales de líder. Salvo algunas excepciones, la inteligencia lo caracteriza aunque no deba exceder demasiado a la de sus seguidores. Entre los dotes del liderazgo se enumeran confianza y seguridad logradas en experiencias previas, así, como personalidad bien integrada fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirigir a los hombres.

Los estudiosos analizan igualmente el liderazgo situacional, que surge cuando un integrante del grupo posee una capacidad necesaria para los restantes u ocupa una posición clave en el sistema de comunicaciones. Esa clase de liderazgo no es consecuencia de rasgos personales, y al cambiar la situación se eligen nuevos jefes. La teoría interaccional toma en cuenta situaciones y características personales a un tiempo; hace notar que los partidarios influyen en los líderes y que a menudo intercambian papeles con ellos.

El liderazgo varía de estilo, desde el autoritario hasta el demo-

crático, dependiendo su eficacia de la madurez de los integrantes del grupo. El jefe debe corresponder a las expectativas del grupo al menos en puntos esenciales. Dentro de límites bien determinados se le permite ser más extravagante que sus simpatizantes -y el fracaso disminuye su "crédito de idiosincrasia".

Es evidente que los grupos tienen campo de acción más vasta que los individuos: ¿qué hombre puede construir solo un rascacielos? Pero en cierto modo los grupos obran peor que los individuos, ¿pueden los grupos funcionar como líderes?

Entre los muchos factores que contribuyen a la efectividad del liderato están la conducta del líder, la naturaleza de la tarea, la composición del grupo objeto del liderato y la posición del líder dentro del grupo.

La expresión comportamiento del líder es de significado muy amplio e incluye la funciones de guía o dirección. El estilo de liderazgo es un concepto mucho más limitado; se refiere a la manera característica en que un líder determinado se relaciona con sus subordinados y la tarea asignada al grupo. Su estilo se le considera primordialmente, como una función pendiente de su personalidad. Aunque se han utilizado muchos términos para describir el estilo de liderazgo, casi todas las clasificaciones resultan en dos grandes grupos: los que están esencialmente interesados en mantener buenas relaciones interpersonales y los que, básicamente, se interesan en el cumplimiento de la tarea.

Hay muchas maneras de medir el estilo de liderazgo, entre ellos se encuentra el de Entrevista, que consiste en hacer preguntas directas a los líderes, entendiéndose por tal al dirigente de una Empresa, considerando que el más óptimo se siguió en la realización de este estudio, tomando como muestra a 50 empresas.

## CAPITULO I

### A.- DEFINICIONES DE LIDERAZGO.

LIDERAZGO es el arte de inducir a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez, e intensidad en la ejecución del trabajo: la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y anteceder. Estos términos indentifican al líder como parte de un grupo y lo distinguen de él. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad.<sup>1</sup>

LIDER es aquel miembro del grupo que influye sobre sus compañeros más de lo que estos lo hacen sobre él. (Gibb)

LIDER es un anglicismo muy usado que significa jefe o dirigente. (Enciclopedia Salvat)

Para algunos, el liderazgo es propiedad del grupo, mientras que para otros es característica del individuo. Para quienes hacen hincapié en el grupo, liderazgo puede ser sinónimo de prestigio, que implique ocupar un puesto determinado y ejecutar actividades importantes para el grupo, o que implique una relación emocional entre líder y grupo. Para quienes hacen hincapié en el individuo, liderazgo puede significar poseer ciertas características personales como el dominio, el control del ego, la agresividad o el estar libre de tendencias paranoides. La variedad de nociones contenidas en esas concepciones alternativas hacen obvio lo imposible de escoger con facilidad un significado único para este término.

LIDERAZGO es a) proceso, y b) agrupamiento de estatus (posición). Los directores, ejecutivos, administradores, gerentes, jefes y supervisores son incluidos en la categoría llamada liderazgo. La identificación de ellos "en" el grupo ha sido importante para el estudio del fe-

<sup>1</sup>. Koontz y O'Donell "Curso de Administración Moderna". McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., Colombia, pág. 587

nómeno de liderazgo en el pasado.

Sin embargo, más preocupante que el proceso lo es el agrupamiento de estatus. El proceso de liderazgo ha sido definido de varias maneras; desde la de "aquello que hacen los líderes", hasta nutridas páginas de complejo contenido incluyendo varios o muchos elementos. Fiedler cita cerca de una docena de definiciones diferentes con significados variantes y grado de énfasis en subpartes. Concluye que líder es "el individuo al que el grupo se le ha otorgado el papel de dirigir y coordinar las actividades del grupo relevantes para la tarea, o quien, en la ausencia de un líder designado, sobrelleva la responsabilidad -- primaria de desempeñar tales funciones en el grupo". <sup>2</sup> El exaltamiento en la coordinación de grupos orientados hacia la realización de la tarea parece indicar que el liderazgo es sinónimo de dirección. Pero -- para mi estudio la dirección va a ser considerada como una función más ampliamente apoyada y que además incluye actividades distintas del liderazgo.

El liderazgo es parte de la dirección, pero no toda. A un gerente se le quiere para que planee y organice, por ejemplo; pero todo lo que se le pide o se espera del líder es que haga que otros lo sigan... El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos. Es el factor humano el que hace que un grupo se conjunte o motive hacia los objetivos. Las actividades de dirección tales como planificación, organización y toma de decisiones son capullos durmientes hasta -- que el líder libera el poder de motivación en la gente y la guía hacia los objetivos.<sup>3</sup>

Este significado destaca el papel del liderazgo en el logro de -- respuestas de comportamiento, las cuales son más que rutinarias. Esto sugiere la "liberación" de las capacidades latentes humanas en el lo--

<sup>3</sup>. Keith Davis, Human Relations at Work, 3a. ed., McGraw-Hill Book -- Company, Nueva York, 1967, págs. 96-97.

<sup>2</sup>. Fred E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill Book Company, Nueva York, 1967, pág. 8.

gro de los objetivos del grupo, y se relaciona con el concepto de un sistema de influencia en el que resalte el papel de la persuasión.

La influencia diferencial es evidente en las relaciones sociales informales y en las organizaciones formales. Comúnmente, los poseedores de estatus designados tienen un balance positivo en el sistema de influencia, aunque puede no ser siempre el caso. La autoridad formal de un líder puede no ser suficiente para persuadir a sus subordinados a que realicen las actividades apropiadas. Entonces los intentos de influencia fallan y el liderazgo es inefectivo.

Tannenbaum y Massarik resumen las relaciones entre el liderazgo y los sistemas de influencia diciendo que liderazgo es "influencia interpersonal ejercida en situaciones y dirigida, a través del proceso de comunicación hacia el logro de objetivos específicos. El liderazgo -- siempre involucra intentos de líder para afectar el comportamiento de los seguidores en la situación".<sup>4</sup>

4. Robert Tannenbaum y Fred Massarik, "Leadership: A Frame of Reference" *Management Science*, octubre de 1957, pág. 3.

## B.- CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO.

Independientemente de la forma en que fue definido el término, -- los primeros investigadores han buscado un conjunto de características personales que permitieran distinguir entre el líder y el que no lo es. En general, el intento de descubrir los rasgos que permitieran diferenciar a los líderes de quienes no lo son ha sido desalentador.

Estos estudios fueron hechos sobre una amplia variedad de grupos con profusión de diferentes demandas de trabajo. Por lo tanto Stogdill (1948) realizó un agrupamiento de las características asociadas con el liderazgo, en categorías que no tenían en cuenta la situación:

- 1.- CAPACIDAD.- esto es inteligencia, rapidez, facilidad de palabra, originalidad, criterio.
- 2.- LOGROS.- son becas, conocimientos, triunfos deportivos.
- 3.- RESPONSABILIDAD.- es confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresión, seguridad en sí mismo, deseo de progresar.
- 4.- ESTATUS.- es posición socioeconómica, popularidad.

Cada una de estas características personales puede contribuir a la superación de obstáculos interpersonales y del entorno de trabajo, y que la importancia de una determinada característica dependerá de las relaciones interpersonales en particular y del entorno de trabajo. La originalidad podría ser importante en la proliferación de soluciones alternativas; el conocimiento ayudaría al desarrollo de la evidencia para tomar una decisión; la persistencia quizás evitará que el grupo abandonase su trabajo cuando los conflictos interpersonales no estuvieran resueltos; la cooperación es posible que hiciera que la energía concentrada en los problemas interpersonales pudiera extenderse al trabajo; la popularidad daría una determinado sujeto poder para que se aceptarían sus sugerencias.

A pesar del presente desaliento por la falta de rasgos que permitan separar a los líderes de los que no lo son. Fiedler (1960) no -- consideró las características que llevan a un individuo a un posición de líder sino que se concentró en el aspecto vinculado con la efectividad del líder una vez establecido en su posición. Fiedler midió las

características personales de los líderes en diversidad de situaciones, características que permiten distinguir a los líderes eficaces de los que tienen menor éxito.

Los líderes que consideran que sus seguidores son similares en -- sus características personales tienden a relaciones interpersonales -- con sus subordinados, más cálidas y psicológicamente más cercanas, y -- por lo tanto son notablemente menos efectivos en promover rendimiento en sus grupos de trabajo. No obstante estos alentadores descubrimientos, algunas condiciones de los subordinados de Fiedler y de los hallazgos de rasgos generalmente negativos deben limitar nuestro optimismo.

La imposibilidad de descubrir rasgos personales productivos en diferentes situaciones parecería derivada del hecho de que las relaciones interpersonales y los obstáculos del entorno de trabajo en los grupos varía enormemente.

Generalmente, las características enumeradas incluyen tales atributos como objetividad, juicio, iniciativa, dependencia, tenacidad, empuje, simpatía y comprensión hacia las personas, determinación y capacidad decisiva. También, mencionados con frecuencia están, madurez, estabilidad emocional, fuerte deseo de realización, habilidad para cooperar con otros y un alto grado de integridad personal.

Otro sumario enumera las siguientes características;

- 1.- habilidad para reunirse con personas de todo tipo de extracción u para conversar con placer sobre un amplia gama de temas.
- 2.- habilidad, en todo momento, para trabajar a un ritmo violento y alocado y, otras veces con la calma reflexiva y el lento tiempo de un sacerdote budista.
- 3.- un interés en los asuntos del mundo y los eventos de la vida personal de aquellos que le rodean.
- 4.- placer en conversar y la confianza requerida para el aislamiento y la ponderación.
- 5.- habilidad de empujar a las personas con energía, cuando fuera necesario, así como para proceder con sutileza y táctica en otros momentos.

- 6.- habilidad para encarar las situaciones con ingenio y humor o con absoluta seriedad, según las circunstancias lo requieran.
- 7.- capacidad de lidiar tanto con problemas concretos como abstractos.
- 8.- capacidad de actuar con originalidad así como disposición para seguir precedentes.
- 9.- voluntad de ser conservador y, en otros casos, de tomar riesgos -- que aun un jugador no se atrevería a correr.
- 10.- seguridad en las decisiones y humildad en procura de consejo y asesoramiento

Este tipo de características se dan principalmente en Empresas -- Medianas ya que el número de personas es mayor y por lo tanto tienen un nivel académico un poco más elevado que en la Pequeña Empresa. Además el líder llega a tratar con más personas de posición económica acomodada y tienen que tener un trato más adecuado para con las mismas.

Hay varios defectos en el enfoque característico como medio de analizar y entender el liderazgo: 1) las características son unas de líderes señalados por la Organización o Empresa y otras son para líderes escogidos por los miembros de la empresa (líder informal); 2) el enfoque característico del liderazgo ignora los factores situacionales en el medio ambiente que influyen en su efectividad; 3) la presencia de estas características no asegura el éxito del liderazgo ni tampoco su ausencia lo evita. Sin embargo, un individuo que posea los ingredientes básicos tiene más probabilidades de convertirse en líder exitoso (sin importar los roles y la situación) que otros sin ellas.

La situación es importante en cuanto a la determinación de la -- clase de estilo de liderazgo que será más apropiado. Dado un medio -- particular, habrá un individuo cuya personalidad y comportamiento se ajusten mejor a la situación, además de llenar los requisitos de circunstancias.

En un estudio se establecieron 5 elementos o factores situacionales independientes que influyen en la efectividad de la conducta del líder.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> J.C. Wofford, "Managerial Behaviors, Situational Factors, and Productivity and Morale", Administrative Science Quarterly, Vol. 16, págs. 10-17

- El primero de estos factores, centralización y evaluación del trabajo, se refiere al grado de centralización de las funciones de la toma de decisiones en la organización y la extensión en que el trabajo es controlado de cerca por la supervisión.
- El segundo es el factor de complejidad organizativa y el correspondiente grado de conocimiento técnico requerido a los miembros de la organización.
- El tercer factor es el tamaño de la organización total, que está asociado con objetivos de trabajo altamente estructurados.
- Cuarto factor situacional se refiere a la estructura del grupo de trabajo mismo. Una gradación alta a este respecto implica un grupo de trabajo pequeño con sus miembros prefiriendo reuniones de grupo y participación en el proceso de toma de decisiones.
- El quinto factor, la estatificación organizativa y las comunicaciones, se refiere al número de niveles en la organización y a la comunicación entre pares en el misma.

El pelibro del enfoque de las cualidades es ilustrado por Salomón, quien indica que esas cualidades son obviamente deseables en un líder, pero que ninguna de ellas parece ser esencial.

El mundo ha visto a muchos grandes líderes de quienes difícilmente se pueda problamar que se apoyaron en alguna clase de educación formal. La historia está repleta de Ford, Edison Y Carnegie no entrenados ni académicos, de quienes no se puede ni decir que recibieron educación primaria, y no obstante fueron dirigentes y se convirtieron en líderes cuya influencia es sentida alrededor de la Tierra.

Con respecto a la apariencia o buena salud ¿necesitamos más que mencionar al delicado Gandhi, o a George Washington; a Carver, el frágil, encorvado e insignificante pequeño negro que fue uno de los más grandes científicos de América, y a tantos otros como ellos, en lo que respecta a la inteligencia, altos ideales, buen carácter, etc.? Pero ¿cómo podríamos clasificar a Hitler, Capone o Atila aquí?<sup>2</sup>

<sup>2</sup>. Ben Salomon, Leadership of Yourth, Youth Services, New York, 1950.

En las características claves el líder debe estar relativamente cercano al resto del grupo con objeto de mantener la armonía; no puede ser demasiado inteligente, ya que de otra manera puede perder el contacto con otros en el grupo. Esto sucede normalmente cuando el líder es elegido por los miembros de una empresa o más bien dicho por los mismos empleados ya que si este es muy inteligente no está siempre -- consciente de los problemas del trabajador.

En conclusión la elección de líderes debe tomar en cuenta la adecuación de la persona al tipo de funciones que se le pide ejecutar en una situación dada, y plantearía problemas sobre lo deseable de lograr arreglos formales que mantengan las responsabilidades del liderazgo en la misma persona, sin tomar en cuenta el cambio de tareas -- del grupo y el cambio de exigencias que se requieren del líder.

Cualquier grupo de subalternos o seguidores que trabajen cerca de su capacidad total tiene a alguien a su cabeza que se hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser un compuesto de dos ingredientes mayores -- la habilidad de inventar y usar motivadores apropiados y la habilidad de inspirar.

Para hacer el éxito aun más problemático, existe el hecho que aquel que dirige es también un ser humano y en este campo no puede resolver objetivamente los problemas. Con escasa ciencia para guiarlos, el éxito de aquellos que guían depende casi enteramente de la calidad de su arte y de la temporalidad de su aplicación.

El segundo ingrediente del liderazgo parece ser una rara habilidad para inspirar, es decir, animar o avivar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto. Mientras -- que el uso de estímulos parece centrarse sobre los subalternos y sus necesidades, la inspiración emana de la cabeza del grupo. Tiene cualidades carismáticas que inducen lealtad, devoción y celo por parte de los seguidores para promover su bienestar. Esto no es una cuestión de satisfacción de necesidades, es, más bien, cuestión de dar un apoyo altruista a un campeón escogido. Las mejores pruebas del liderazgo inspiracional provienen de situaciones sin esperanza y de temores tales como las de una nación al borde una batalla, un campo de prisioneros

neros con moral excepcional, un líder derrotado no abandonado por sus fieles seguidores. Algunos podrán arguir que tal devoción no es enteramente altruista, que también se puede explicar porque aquellos que afrontan una catástrofe seguirán a algunos en quien ellos confían en forma desinteresada. Pero pocos pueden negar la función del carisma en cada caso.

La emergencia de un líder carismático en empresas organizadas, especialmente durante años económicamente prósperos, parece ser poco usual. Sólo se tiene que mirar alrededor. Al buscar tan minuciosamente como se pueda, difícilmente se pueden nombrar muchos administradores de inspiración en tales periodos en una universidad, iglesia, negocio, sindicato, y organización gubernamental. Tal vez hay algo mortal, o algo que suprime la necesidad de liderazgo inspiracional en sociedades que gozan de prosperidad económica. Puede no existir razón urgente para ser gran inspirador, excepto como únicamente para -- los auto-iniciadores. Los empleados de empresas organizadas se preocupan más de proveer la satisfacción a largo plazo de sus necesidades básicas que de alcanzar una identidad y gozar del estímulo. Consecuentemente, el ingrediente verdaderamente inspiracional en el liderazgo es posible que permanezca dormido, sólo para transformarse en un arte potente en tiempo de crisis.

Por otra parte, ello no es para negar la existencia continua de líderes de todos los niveles y en toda clase de empresas. Los líderes existen esencialmente a causa de la necesidad de la gente de seguir a alguien. Es probablemente cierto que un estudio de liderazgo es realmente un estudio de seguidores; y la gente tiende a seguir a aquellos en los cuales ve un medio de satisfacer sus deseos personales. Puesto que cada posible trabajo en la empresa organizada se hace más satisfactorio (sea en dinero, estatus, poder u orgullo de cumplimiento) por parte de aquellos que pueden ayudar a los otros a alcanzar estas motivaciones, se podrá ver que los líderes deben existir -- siempre en la vida social. Efectivamente, quizá el principio fundamental del liderazgo es: "puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto

más entienda un administrador qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos y cuánto más refleje esta comprensión al llevar adelante sus acciones administrativas, probablemente será tanto más efectivo como líder". Puede verse también fácilmente que un administrador efectivo, que conduce bien sus funciones administrativas, ayudará a alcanzar estos deseos personales.

### C.- FUNCIONES DEL LIDER.

Lo que hace el líder depende de la situación, de las necesidades y los objetivos del grupo. Gibb en 1969 enumera algunas funciones del jefe:

- 1.- Desempeñar especialidades técnicas y profesionales.
- 2.- Conocer bien a los súbditos y mostrarles respeto.
- 3.- Mantener abiertas las vías de comunicación.
- 4.- Aceptar su responsabilidad personal.
- 5.- Servir de ejemplo a sus compañeros.
- 6.- Empezar y encauzar iniciativas.
- 7.- Adiestrar a sus hombres en trabajo de equipo.
- 8.- Tomar decisiones.

Si los administradores de empresas pudieran confiar en todos sus subalternos para ayudar en pro del cumplimiento de los objetivos del grupo con celo y confianza no existiría la necesidad de desarrollar el arte del liderazgo. La moral estaría siempre alta y todo ello llevaría al uso de su capacidad máxima. Desafortunadamente, tal comportamiento ideal no puede encontrarse en la actividad organizada. Sea como resultado de una falta de motivación o de oportunidad, o de circunstancias ambientales adversas o administradores mediocres, pocos subalternos trabajan con celo y confianza continuados. Tal vez hacerlos no esté dentro de los dones de los seres humanos, por lo menos durante períodos considerables de tiempo.

No se conoce qué proporción de un grupo de subalternos o seguidores son auto-iniciadores en el sentido que trabajan naturalmente con celo y confianza. Indudablemente, muchos factores contribuyen a su número. Aún entre ellos existen aquellos que se beneficiarían del liderazgo del administrador a medida que encamina sus esfuerzos hacia las metas de la organización.

La historia está llena de ejemplos de comportamiento mediocre en ausencia del liderazgo y de comportamiento soberbio con él. Está claramente en el interés de cada empresa, si tiene algo más que metas de "hacer trabajar", que sus empleados trabajen con celo y confianza. Sólo -

entonces puede decirse que su moral está alta; entonces podrán alcanzar una mayor eficiencia. Más aún, en situaciones competitivas esta condición es la forma de preservar la existencia organizacional si es cierto, como se ha dicho, que la moral es tres cuartas partes de la victoria. La función de liderazgo, por tanto, es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir a las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima.

Si bien los papeles relativos a la tarea se concentran en los aspectos de la solución inteligente del problema de progresar hacia una meta, igualmente importante, pero a distinto nivel, son los papeles que se concentran en las relaciones personales que guardan entre sí - los miembros de un grupo, se les conoce como los papeles relativos al mantenimiento del grupo. De la misma manera que los papeles relativos a la tarea sirven para que un grupo alcance sus metas explícitas, los papeles relativos al mantenimiento contribuyen a que el grupo trabaje unido y se mantenga a sí mismo, de un modo que sus miembros aporten ideas y estén dispuestos a continuar trabajando por la tarea del grupo. Ambas clases de papeles son necesarias y cada una de ellas -- complementa a la otra. Estos papeles contribuyen a que el grupo se mantenga a sí mismo de modo que el trabajo a favor de la tarea avance sin ser obstaculizado por conductas sociales impropias y de manera -- que los individuos ingresen efectivamente en la esfera emocional de la vida del grupo.

El concepto de función de grupo o de liderazgo contine dos ideas importantes, la primera es que cualquier miembro del grupo puede ser líder en el sentido de poder actuar para servir a las funciones del grupo. La segunda idea, que muchas conductas distintas pueden servir a una función determinada.

Las habilidades poseídas por un líder escogido o por el ocupante de un puesto puede calificarlos para ejecutar importantes funciones de grupo en ciertas condiciones y para descalificarlos en otras. -- Las exigencias específicas impuestas por las tareas del grupo exigen de los miembros ciertas habilidades que sirvan a funciones adecuadas. Si la tarea cambia, se necesita diferente conducta, y la misma perso-

na puede estar capacitada o no para ejecutarla de un modo nuevo.

Hay dos tipos fundamentales de funciones del líder hacia el grupo: a) lograr un tipo específico de meta de grupo, y b) mantener el grupo - en sí o fortalecerlo. Hay varias conductas que puede aplicar el líder para lograr sus funciones. Por ejemplo la conducta que a veces aplica el líder para lograr la meta es "iniciar actividades", "mantener la atención de los miembros en la meta", "aclarar el tema", "desarrollar - un plan de procedimientos", "evaluar la calidad del trabajo hecho", y conseguir información de los expertos. Conducta que sirve para mantener el grupo es "consejar placenteras las relaciones interpersonales", "arbitrar en las disputas", "proporcionar ánimo", "dar a la minoría oportunidad de ser escuchada", "estimular la autogestión" y "aumentar - la interdependencia entre los miembros."

Selznick (1957) presenta 4 funciones del liderazgo: la primera su pone la definición de la misión y el papel institucional (organizacional). Esto es obviamente vital en un mundo que está cambiando rápidamente y debe mirarse como un proceso dinámico. La segunda tarea es la "incorporación institucional del propósito" que incluye la inclusión de las políticas en la estructura o la selección de los medios para al canzar los fines deseados. La tercera tarea es defender la integridad de la organización y aquí se mezclan los valores y las relaciones pú- blicas: los líderes representan sus organizaciones ante el público y - ante sus propios miembros a medida que tratan de persuadirlos de que a cepten sus decisiones. La tarea final del liderazgo es la ordenación del conflicto interno. Stogdill (1974) identifica, en una revisión - increíble de cerca de 3,000 estudios realizados sobre liderazgo, escen cialmente el mismo conjunto de funciones.

#### D.- TEORIA SITUACIONAL.

Otra perspectiva afirma que el líder es un hombre que en un momento y en un lugar determinados muestra aptitudes o cualidades necesarias para el grupo.

Clifford y Cohn (1964) hicieron que unos niños viviendo en campamento manifestasen sus preferencias por el compañero que iba a coordinar tareas tan variadas como dirigir un banquete o capitanear un equipo de natación. Escogían a compañeros a quienes creían dotados de las cualidades necesarias para guiarlos en actividades importantes. Aquí el liderazgo no consistía en un atributo carismático.

Un corolario importante de la teoría situacional del liderazgo hace depender la aparición del jefe no solo de su capacidad sino también de que se encuentra en el lugar adecuado al momento oportuno. Hemos de esperar pues que emerjan líderes; se ven favorecidos por las circunstancias aunque no posean dotes especiales. Verbigracia, en sistemas de comunicación como las mesas redondas los ocupantes de puestos centrales adquieren poco a poco mayor ascendente y elección sociométrica de tareas.

Howells y Becker (1962) confirmaron la hipótesis de centralidad de modo sencillo y convincente. Dispusieron a los grupos de discusión formados por cinco personas en tal forma que dos se sentasen en un lado de la mesa, tres se sentasen al otro lado. A pesar de que iban cambiando constantemente de lugar, una de las personas sentada en el lado donde había dos era considerada moderadora de la discusión con más frecuencia que una de las personas sentada en el lado donde había tres. Naturalmente los autores atribuyen tales hayazgos a mayor intervención en la discusión por parte de cada participante sentado en el lado donde había solamente dos.

En una teoría situacional se afirma que el liderazgo está en función de la situación inmediata, antes que en función de la persona o de lo que ésta hace. Aquí, el tipo de líder necesario depende principalmente del trabajo que se va a desempeñar, o en otras palabras, la situación crea un ambiente que produce el liderazgo.

La dificultad que presenta esta teoría estriba en que se recalca

el ambiente y se desestima al individuo y lo que hace. Aunque la situación es uno de los factores en la determinación de quién se convierte en líder, la naturaleza del liderazgo abarca mucho más que el conocimiento de la situación.

El enfoque situacional adopta la posición de que el conjunto de condiciones del momento -la situación- define que quién ejercerá y de qué manera el liderazgo. En una situación será un individuo el que surja como líder y en otra, otro individuo. Este enfoque está ampliamente dominado por el contenido sociológico del liderazgo, especialmente en estudios de grupos pequeños. La posición que surge es que situaciones diferentes demandan formas distintas de liderazgo y, en consecuencia, en cada situación específica se necesitarán generalmente individuos, habilidades y comportamientos diferentes.

También se le llama "teoría de los tiempos" porque se supone en ella que el liderazgo está determinado en parte por el azar: ocurre que la persona se encuentra en el lugar crítico en el momento crítico.

## E.- TEORIA DE INTERACCION.

La perspectiva situacional no toma en cuenta una característica sumamente importante de las interacciones entre lider y seguidor. ¿Cómo influyen uno en otro? Cabe suponer que el jefe y el resto del grupo imaginan o interpretan de modo diferente una misma situación objetiva.

Es dinámica pues la relación entre lider y seguidor, y en ella -- las situaciones sirven de estímulo pero lo modifican las interpretaciones y las actitudes de miembros del grupo (incluyendo al lider). Por tanto, no tiene por qué ser inalterable la relación entre lider y seguidor. Como han observado Hollander y Webb, con el tiempo puede cambiar los papeles, y un individuo que durante algún tiempo fue seguidor del jefe se ve convertido en lider, no por haber derrocado al anterior sino porque así lo exigen las circunstancias.

Nos hallamos ante la "teoría de interacción" sobre el liderazgo: exigencias de la situación o del problema y necesidades emotivas, intelectuales y requeridas para efectuar una tarea especial influyen en la elección del jefe. Entre los individuos que cumplen con las condiciones enumeradas y que pueden por tanto considerarse "candidatos", se elige a los dotados de más inteligencia (dentro de ciertos límites), de más confianza en sí mismo y de más dominio.

Hollander y Julian consideran al liderazgo como una "relación de influjo recíproco" donde los "receptores de aserciones capaces de influir responden a su vez ejerciendo influjo; es decir, haciendo demandas la lider". Y él debe someterse a ellas si desea que perdure la relación "interaccional"

Un factor significativo en la determinación de la efectividad del liderato es la relación personal que existe entre el lider y los miembros del grupo. Las características de la personalidad del lider son importantes, pero no lo son menos la composición y los antecedentes -- del grupo. En la mayoría de las organizaciones formales, un grupo existe antes que el advenimiento del lider designado. Con la legitimidad de la posición y el poder de la misma conferidos por la organiza--

ción, el líder está capacitado para demostrar algún grado de efectividad. Si el líder tiene éxito en establecer un fuerte relacionamiento interpersonal, demostrando competencia y logrando metas, al propio tiempo que atiende con acierto las necesidades y deseos del grupo, su posición se afianza y se agranda, haciendo que los objetivos subsecuentes del liderazgo sean más fáciles de realizar. El extremo opuesto de la relación líder-miembro, es el rechazo rebelde del líder por el grupo, condición que reduce la influencia del líder sobre las acciones del grupo a un mínimo o la elimina totalmente.

Determinan al liderazgo ciertos rasgos o características del líder en relación las mismas características o rasgos en los seguidores, más la situación; o dicho de otro modo, "las cualidades personales de los líderes en abstracto no determinan (el papel de liderazgo), sino la posibilidad de la posición de aquéllos respecto a sus compañeros en las cualidades especiales exigidas por un grupo o cierta situación" -- (Sherif, 1948).

Esta teoría del liderazgo nos ayuda a comprender los efectos que un líder puede ejercer sobre su grupo y los límites en los que funciona. Gibb (1954) indicó que "la función del líder es representar y dar expresión a las necesidades y los deseos del grupo y contribuir de modo positivo a satisfacer esas necesidades. Hasta donde lleve a cabo esto, seguirá siendo el líder; cuando no logre cumplir su función, se lo eliminará. Y fracasará en cuanto sus seguidores perciban que sus necesidades y metas difieren de las de ellos.

Al reconocer que el líder es parte integral del grupo al que dirige y que sus funciones están claramente limitadas.

## F.- TEORIA DE RASGOS.

Anteriormente se pensaba que los rasgos personales eran la fuente principal del liderazgo con éxito, pero, más recientemente, se ha hecho hincapié en la conducta del líder con el grupo. Dicho de otra manera el liderazgo de éxito depende de los hechos y no de los rasgos. El liderazgo de éxito exige una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Estos tres elementos -líder, seguidores y situación- son variables que se relacionan mutuamente para determinar la conducta de liderazgo idónea.

La interdependencia de líder, el seguidor y la situación se ilustra mediante la experiencia del voluntarioso superintendente, quien sigue administrando en la misma forma en que lo hacía hace 20 años. -- Por ello, considera que el liderazgo reside en su persona sin la influencia de factores exteriores. Ha sido incapaz de comprender que -- las personas y el ambiente que lo rodean han cambiado, que necesita -- transformar su liderazgo. Aunque su estilo fue aceptable hace 20 años, ya no lo es.

Es evidente que el liderazgo depende de las situaciones en una circunstancia la acción A pueda ser el mejor conjunto de actos de liderazgo; pero en otra, la acción B constituirá el mejor conjunto de opciones. Tratar de que todos los líderes de una organización se sometan a un patrón estándar, suprime las diferencias creativas y es ineficaz -- proque se estarán tratando de meter muchas clavijas cuadradas en orificios redondos. El liderazgo forma parte de un sistema complejo, de modo que no hay respuesta sencilla a la pregunta "¿Cuáles son los rasgos de un líder?".

Mann (1959) Bass (1960) y Gibb (1969) han estudiado las cualidades físicas y psíquicas relacionadas probablemente con cualidades de liderazgo. Los más fuertes, osados o inteligentes han asumido siempre el mando, sobre todo en época de crisis en que precisa cambiar estructuras obsoletas.

Pero dentro de una sociedad compleja el liderazgo exige algo más que mera fortaleza corporal. De ahí que la mayor parte de investiga--

iones haya encontrado poca conexión entre liderazgo y estatura, pero, energía o salud (Gibb). Dice Gibb que de existir esas relaciones serían puramente accidentales.

Más constante es el papel desempeñado por la inteligencia. Mann menciona numerosos trabajos con pruebas de que los jefes eran más inteligentes que los demás miembros del grupo. Se dan excepciones naturalmente (Gibb): grupos que se ajustan a una rutina o que realizan actividades mecánicas necesitan líderes menos inteligentes que los grupos ocupados en tareas que exigen información y acumen mental.

Uno de los hechos más interesantes es que la inteligencia del líder no debe exceder mucho a la de sus seguidores (Gibb). La razón es clara. Primero, el líder con una capacidad mental muy superior a la de sus partidarios carece seguramente de "poder referente", ellos no pueden identificarse con él. Segundo surgen dificultades de comunicación. Tercero, las soluciones presentadas por él no se ajustan a las necesidades y aptitudes de los otros miembros. Por último, pronto decae la motivación del líder, quien busca a personas que aprecian debidamente su talento o se muestra condescendiente con el resto del grupo. Nace entonces aversión mutua y de este modo disminuye la utilidad del jefe.

Se ha notado que confianza y seguridad en sí mismo se relacionan muchas veces con un buen liderazgo y con elección de jefes (Gibb). Ello no debe sorprendernos; son aceptadas con mayor facilidad las sugerencias ofrecidas en forma convincente y firme. Así mismo cualidades como personalidad bien integrada, fuerza de voluntad y perseverancia guardan estrecha relación con el liderazgo, según datos aportados por Mann (1959) y Gibb (1969). Lo anterior no quiere decir que los individuos con dichas cualidades deseen ocupar puestos importantes; son los mismos integrantes del grupo quienes buscan y aprecian esas dotes y puedan elegir a hombres que las posean.

Se han encontrado nexos entre "ansia de poder" (o dominio, como se dice en círculos psicológicos) y liderazgo (Borg).

Define Radl (1942) al jefe como personaje central amado por los restantes miembros del grupo; es su ego ideal, la clase de hombre que

todos ellos quieren llegar a ser. Quizás la definición no se aplique a todos los casos; pero como señala Gibb ha sido dejado a un lado al estudiar relaciones entre líder y seguidor. Aludimos aquí a esa devota admiración y sumisión incondicional que despertaron hombres como Hitler y Napoleón.

Christie y Geis (1970) inventaron la escala Mach (abreviación de Machiavelli), en la cual los respondientes expresan acuerdo o desacuerdo con afirmaciones parafraseadas de las hechas por el gran estadista del renacimiento italiano. Los que logran resultados elevados en esa escala poseen mayor capacidad para manipular a la gente que los obtienen resultados inferiores. No ha de sorprendernos lo anterior; pues esa clase de personas se adapta mejor a las exigencias concretas de nuestro mundo pragmático.

Algunos estudios anteriores se concentraron en el análisis de los rasgos personales, tales como deseo de superación, condición decisoria, entusiasmo, empuje, miedo o fracaso, y buena salud, poseído por aquellos que habían desplegado capacidad de liderazgo. Sin embargo, -- los estudios pronto mostraron que este criterio era una explicación inadecuada del liderazgo, aunque un estudio efectuado por Ghiselli en 1963 reveló una correlación significativa entre la efectividad del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad supervisora, iniciativa, seguridad personal, e individualismo en la forma como se hacía el trabajo.

Se realizaron muchos estudios para determinar los rasgos físicos, intelectuales y personales del líder en comparación con su seguidor. Por ejemplo, se ha informado que los líderes tienden a ser mayores (pero no demasiado) y más brillantes (pero no demasiado brillantes) que el resto de los miembros. Se han hallado pruebas de que los líderes -- bien aceptados tienden a manifestar mejores adaptaciones en las distintas pruebas de personalidad. Otros estudios se han concentrado en las habilidades del líder, o en lo que hace, que en la naturaleza de su -- personalidad profunda. Por ejemplo, los hallazgos hechos en esos estudios indican que los líderes tienden a dar mayor información, a pedir más información y a interpretar con mayor frecuencia la situación que

el resto de los miembros.

Entre los valores invocados con mayor regularidad para determinar el criterio de un buen liderazgo están una moral elevada, una productividad elevada, popularidad, igualdad y autoritarismo. Respecto a --- cuestiones como la popularidad, la moral de grupo y la productividad, ha sido posible obtener medidas cuantitativas y demostrar que ciertos tipos de conducta de líder producen más de esas propiedades valiosas que otros.

Sin embargo, en general han sido decepcionantes los intentos de descubrir los rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes. Stogdill informa que varios estudios sobre los rasgos del liderazgo siguen dando hallazgos contradictorios. Entre esos estudios, la única conclusión que recibe bastante apoyo es que los líderes sobrepasan a los no líderes en "inteligencia, conocimientos, confiabilidad y responsabilidad, actividad y participación sociales y estatus socioeconómico".

## CAPITULO II

### A.- ESTILOS DE LIDERAZGO.

El enfoque de las cualidades se refiere a lo que un líder es. Otro enfoque para entender el éxito de liderazgo se concentra en lo que el líder hace, esto es, su estilo. Un cierto número de términos, tales como autocrático, democrático, burocrático, neocrático y de "laissez faire", han sido empleados a fin de describir el enfoque general usado por los líderes en situaciones humanas. Para investigar la efectividad de los distintos estilos, es necesario mantenerlos en una situación constante. Por lo tanto, cualquier descubrimiento tendrá que ser interpretado a la luz de la situación ambiental empleada en el experimento u observado en las organizaciones reales.

Características de los tres estilos de liderazgo predominantes:

- 1.- Autoritario.- determinación total de las políticas por el líder. Técnicas y pasos de actividad dictados por la autoridad. Uno a la vez, de tal manera que el paso futuro será siempre incierto en alto grado. Usualmente el líder dictaba el trabajo de cada miembro. El dominador tendía a ser "personal" en sus alabanzas y críticas del trabajo de cada miembro permanecía alejado de la participación activa en el grupo, excepto cuando hacía demostraciones.
- 2.- Democrático.- todas las políticas son asunto de discusión de grupo, y la decisión, alentada y asistida por el líder. Perspectiva de actividad ganada durante el periodo de discusión. El líder esquematizaba los pasos generales hacia el objetivo del grupo, y cuando se requería asistencia técnica, sugería dos o más procedimientos alternativos a escoger. Los miembros eran libres de trabajar con quien ellos escogieran y la división del trabajo se dejaba al criterio del grupo. El líder era "objetivo" o "basado en hechos" en sus alabanzas y críticas.

y trataba de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer demasiado del trabajo del grupo.

- 3.- Laissez-Faire.- libertad completa de decisión para el grupo o individuo, con un mínimo de participación del líder. Distintos materiales suministrados por el líder, quien establecía -- claramente que él suministraría la información cuando se le pidiera y no tomaba ninguna otra parte en la discusión y ejecución del trabajo. Absolutamente ninguna participación del líder. Comentarios poco frecuentes y espontáneos sobre las actividades de los miembros, a menos que el preguntara, y ningún intento para apresurar o regular el curso de los acontecimientos.

Jennings cita a la burocracia como una variación especial de la autocracia. "La autocracia es el reinado de un hombre; la burocracia es el reinado de las reglas. Una se enfoca a hacer que las cosas pasen, y la otra a hacer las cosas ordenadamente. El hombre de acción se convierte en el hombre de lógica y la productividad es reemplazada por la eficiencia. El sistema, más que el ejecutivo, se convierte en indispensable. La burocracia es una autocracia sutil<sup>\*1</sup>. Este estilo de liderazgo se relaciona con los sistemas racional-legal de autoridad y un conjunto explícito de procedimientos, reglas y reglamentos. El sistema tiene un alto grado de normalidad y uniformidad.

Un estilo de liderazgo basado en la burocracia se despersonaliza. El sistema de reglas y reglamentos está diseñado para cubrir todas las exigencias. Por tanto, el papel del líder es el de controlar las actividades rutinarias dentro de los lineamientos establecidos por el sistema mismo. El estilo burocrático destaca la nitidez administrativa, la regularidad y la precisión. Este estilo es evidente en muchas de las organizaciones complejas de gran escala de la actualidad.

No todos los líderes se ponen en contacto con las personas de la misma manera para motivarlas. Si el planteamiento hace incapié en las

\*1. Eugene E. Jennings, *The Executive*, Harper & Row, Publishers, Incorporated, Nueva York, 1962, pág. 165.

recompensas -económicas o de otra índole- para los seguidores, el líder utiliza un liderazgo positivo. Si se hace en los castigos, se estará aplicando un liderazgo negativo. Mientras más fuerte sea un castigo, -- tanto más negativo será el liderazgo. Se aplica el mismo razonamiento a las recompensas, de manera que existe un continuo que oscila desde lo muy positivo a lo muy negativo.

Casi todos los gerentes emplean diariamente ambos estilos en algún punto del continuo; pero el estilo dominante es el que establece la tónica dentro del grupo. El estilo se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional que emplea la persona. El modelo autocrático - tiende a generar un estilo negativo, el de custodia es algo más positivo; los modelos de apoyo y colegiado son definitivamente positivos. Generalmente, el liderazgo positivo logra un mayor satisfacción el trabajo y un mejor desempeño.

En muchas circunstancias el liderazgo negativo produce una situación aceptable, pero su costo en el aspecto humano es muy alto. Los líderes negativos actúan de un modo dominante y altanero. Para hacer que el trabajo se realice, amenazan a su personal con castigos tales como pérdida del puesto, reprimendas en presencia de otros y días de suspensión sin paga. Hacen ostentación de autoridad con la falsa creencia de que mediante el temor lograrán que sus subordinados produzcan más. En realidad, son más jefes que líderes.

Incluso los líderes más consecuentes recurren en algunas ocasiones al liderazgo negativo, porque no siempre pueden determinar cómo motivar positivamente a un empleado. Es imposible alcanzar la perfección, pero la tendencia histórica revela que los gerentes necesitan más aptitudes de liderazgo positivo para ser juzgados como "satisfactorios". Los -- dós deñ "jefe" y el "mandamás" están declinados. La mejor educación de que gozan ahora los empleados, la mayor independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados de penda cada vez más del liderazgo positivo.

También es importante la forma en que un líder distribuye un tipo de estilo. Cada estilo -autocrático, participativo o de políticas laxas- tiene sus beneficios y limitaciones. Un líder utiliza los tres - estilos en el curso del tiempo pero uno de ellos es el que tiende a ser

el dominante.

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismo. Estructuran la situación global del trabajo para los empleados, quienes debe hacerlo tal y como se les ordena. Los líderes asumen autoridad plena y también la responsabilidad total. El liderazgo es típicamente negativo, basándose en amenazas y castigos; pero puede ser positivo, porque un líder autocrático está en posición de -- conceder recompensa a los empleados.

Un líder autocrático que suele dar recompensas es un autócrata benévolo. Algunos empleados responden bien al autócrata benévolo; puesto que se desarrollan en una cultura de muchas autoridades, algunos empleados esperan de hecho un liderazgo autocrático. El resultado es que sienten cierto grado de seguridad y satisfacción con este tipo de líder.

Algunas ventajas del liderazgo autocrático son que proporcionan una fuerte motivación y recompensas para el líder; permite tomar decisiones rápidas porque es un solo individuo el que decide por todo el grupo; se utiliza adecuadamente a los subordinados menos competentes, porque su principal trabajo es obedecer órdenes: no planifican prácticamente nada, no organizan ni toman decisiones y necesitan poca iniciativa.

La principal desventaja del liderazgo autocrático es que desagrade a las personas, sobre todo si se trata de una autocracia extrema y el estilo es negativo. En las situaciones autocráticas es muy fácil que se genere frustración, insatisfacción, temor y conflicto. Los empleados suelen sentir que están produciendo porque se les obliga a hacerlo, y no porque se les motiva para ello. Se inclinan a trabajar a "medio vapor" porque sus impulsos y su creatividad no encuentran ninguna liberación.

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones compartidas no son unilaterales, como sucede en el caso autocrático, porque brotan de consultas con los seguidores, a quienes se les reconoce su participación. El líder y el grupo actúan como una unidad social. A los empleados se les informa sobre las condiciones que afectan sus trabajos, hecho que los impulsa a expresar sus ideas y sugerencias. Mientras que los líderes autocráticos controlan a través de la -

autoridad que poseen, los participativos lo ejercen basándose principalmente en las fuerzas del grupo.

En general, la tendencia se inclina a un uso más difundido de las prácticas participativas, porque son congruentes con los modelos de apoyo y colegiado de comportamiento organizacional. El uso autocrático - del poder no se condena necesariamente como "malo", sino más bien, el uso participativo del poder se considera "mejor" para muchas situaciones.

Los líderes de políticas laxas evitan el poder y la responsabilidad, y dependen fundamentalmente del grupo para que éste determine sus propias metas y resuelva sus propios problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y generan su propia motivación. El líder solo desempeña un papel secundario. El liderazgo de políticas laxas hace caso omiso de la contribución que realiza el líder, casi en la misma forma que el liderazgo autocrático hace caso omiso del grupo. Tiende a permitir que las diferentes unidades de una organización procedan hacia finalidades no congruentes que suelen degenerar en el caos. Por estas razones, generalmente no se utiliza como estilo dominante; pero es útil en aquellas situaciones en que el líder puede dejar las opciones a completo arbitrio del grupo.

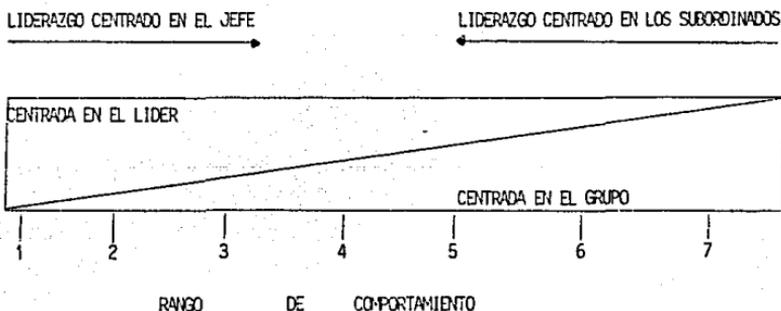
Hay dos estilos de liderazgo distintos que se usan con los empleados, es decir, la consideración y la estructura, conocidos también como orientación hacia la tarea. Existen pruebas convincentes de que los líderes logran un mejor desempeño y proporcionan una mayor satisfacción en el trabajo cuando la consideración constituye su estilo dominante. Los líderes considerados se preocupan por las necesidades humanas de sus empleados. Tratan de desarrollar un trabajo de equipo y ayudan a sus empleados con sus problemas. Por otro lado, los líderes estructurados con una orientación hacia la tarea o el trabajo, opinan que obtienen mejores resultados manteniendo a las personas constantemente ocupadas y con la urgencia de producir.

Parece ser que tanto la consideración como la estructura están hasta cierto punto relacionadas entre sí, y al mismo tiempo, son independientes una de la otra, de modo que no necesariamente se les debe considerar como los extremos opuestos de un continuo. Cuando un gerente se

hace más considerado, no necesariamente se hace menos estructurado. El gerente puede tener ambas orientaciones en grados variables. Si existe sólo la consideración, es probable que la producción quede en el olvido, prefiriéndose la búsqueda de la popularidad superficial y la complacencia; así pues, parece ser que la mayoría de los gerentes de éxito son aquellos que combinan una consideración más o menos marcada con la estructura, haciendo hincapié en la consideración.

El análisis de los estilos de liderazgo no deben dejar la impresión de que un individuo puede y debe mantener un estilo consistente en todas sus actividades, sino la de que por lo contrario, debe ser lo más flexible como sea posible, sincronizando su estilo a la situación específica y al individuo involucrado, lo cual nos regresa a los elementos básicos del sistema de liderazgo: el líder, el guiado y la situación.

La figura de a continuación muestra un "continuo del comportamiento del liderazgo", siendo ingrediente básico el grado de autoridad empleado por el superior, contrastando con la cantidad de libertad dejada a los subordinados. Los diferentes estilos pueden ser identificados a lo largo de este continuo, desde un liderazgo centrado en el jefe hasta un liderazgo centrado en los subordinados\*<sup>2</sup>.



\*<sup>2</sup>. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", en Harvard Business Review, 1958, pág. 96.

- 1.- En un extremo, el líder decide. El gerente toma la decisión y la anuncia.
- 2.- El líder anuncia su decisión y convence de ella al grupo.
- 3.- El líder expone sus ideas e invita a que se formulen preguntas y se hagan comentarios antes de tomar la decisión, pero retiene la facultad de dictaminar sobre los comentarios.
- 4.- El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambios, invita a que los demás propongan ideas y posibilidades. Basado en estas posibilidades toma su decisión.
- 5.- El gerente o líder presenta el problema, obtiene sugerencia y realiza la decisión.
- 6.- El líder presenta límites; pide al grupo tomar la decisión.
- 7.- El líder permite a los subordinados funcionar dentro de los límites definidos por el superior. El líder es miembro del grupo.

Aquí, no debemos tomar de nuevo en consideración el hecho de que algunos administradores siempre hacen decisiones y anuncian, y que otros siempre definen límites y después dicen al grupo que haga una votación. Por el contrario, parece obvio que los diferentes estilos serán apropiados en diferentes situaciones. En una situación de combate militar, los subordinados deben apoyarse en la toma de decisiones del líder del grupo. Por otra parte, en situaciones donde el tiempo lo permite, sería extremadamente útil incluir al subordinado en el proceso de toma de decisiones. Lo cual no significa necesariamente que se haga la votación y que la mayoría vaya a gobernar. Un gerente puede ser muy explícito ya que está interesado en distintos puntos de vista y en un estudio exhaustivo de la interrogante. Sin embargo, él puede establecer enfáticamente, desde el principio, que tomará la decisión al final de la discusión. La autoridad para tomar algunas decisiones puede estar descentralizada completamente, con lineamientos amplios generales establecidos por el gerente.

En otras situaciones, un estilo de burocracia puede ser efectivo y eficiente.

Para decisiones relativamente rutinarias, los procedimientos de operación estándar pueden ser enteramente apropiados. Por otro lado, apoyarse en las "reglas" cuando de hecho existe un conjunto extraordinario de circunstancias puede ser disfuncional para la organización.

El aspecto importante es que el líder perciba las situaciones adecuadamente con objeto de que utilice un estilo de liderazgo apropiado. En forma similar, debe ser capaz de contemporizar con otros miembros -- del grupo, a fin de que entienda al elemento humano en cada situación particular. Únicamente cuando puede percibir tales facetas de la situación con precisión es capaz de emplear un estilo de liderazgo apropiado. Es necesario hacer aquí una observación. El líder puede ralmente "meterse en complicaciones" si está desfasado, empleando un estilo autocrático donde un enfoque democrático-participativo sería el más apropiado y viceversa. Además, el estilo de liderazgo debe surgir relativamente natural, ya que puede ser desarrollado a través del tiempo si se le dedica atención. Sin embargo, si un estilo particular se utiliza adecuadamente o sin sinceridad, el resultado puede ser desastroso.

El administrador debe empezar por evaluar su propio sistema de valores y determinar el estilo de liderazgo general con el cual se siente más comfortable. Después, debe determinar en dónde este estilo es más apropiado y si requiere modificación con objeto de ser más efectivo. Una vez que lograr esto, el gerente necesita practicar para perfeccionar un enfoque flexible.

## B.- AMBIENTE Y LIDERAZGO.

El ambiente en el cual ocurren las relaciones interpersonales -- del grupo tiene una influencia en la calidad del liderazgo. Este ambiente está afectado seriamente por los éxitos y fracasos del líder, y éstos, a su turno, resultan en parte de las habilidades administrativas y en parte de factores externos. Los factores de sanidad -supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios, políticas y seguridad en el trabajo- son fáciles en tiempo de prosperidad. En tiempos de adversidad, cuando los factores de sanidad pueden reducirse gradualmente en volumen, alcance, y calidad -por lo menos -- cuando las prestaciones marginales y aún los salarios se reducen- las relaciones humanas y la supervisión aún pueden mejorar; ciertamente, - el esfuerzo puede ser más productivo, y se le da mayor atención a la habilidad del liderazgo. Puede ser decisiva si se hacen prominentes - los aspectos de desarrollo y de inspiración del sistema de estímulos.

Parece, por tanto, que la adversidad mejora el celo y que algunas personas prefieren una falta de eficiencia cuando pueden permitírsela. Tómese el gran contraste entre el celo del trabajador británico durante 1930 y durante la segunda Guerra Mundial, o entre el de los trabajadores de los ferrocarriles americanos antes y después de la intervención de los sindicatos y de las regulaciones gubernamentales. En ambos casos la calidad del liderazgo fue decisiva, pero en el primer caso cambió de inconexa a brillante, y el último caso, de brillante a -inconexa. En los años 1930, cuando los británicos eran pacifistas y - se preocupaban de esquemas curiosos para obtener seguridad y distribuir la riqueza, escogieron líderes políticos que prometieron estas -- ventajas. Pero cuando, a través de críticos desafíos, la preservación de su libertad se volvió más importante que cualquier otra cosa, se eligió un líder que pudiera satisfacer estas necesidades. En el caso de los ferrocarriles americanos, la moral de los empleados era alta en -- los años dinámicos de construcción bajo el liderazgo de hombres como - James Hill, pero con la llegada de los sindicatos y con las regulaciones gubernamentales, los empleados se acogieron a otros diferentes a -

Los administradores para satisfacer sus necesidades, y se resintió el liderazgo administrativo.

Sin embargo, no importa cuál sea el ambiente, los líderes surgen para tomar decisiones y hacerse cargo. El líder en un grupo de juego selecciona el juego y dirige las disputas; en la escena de un accidente un doctor puede dirigir el trabajo de rescate.

Los grupos desilusionados reemplazan rápidamente a sus líderes --- cuando fallan en satisfacer sus intereses, cuando tienen esta prerrogativa, con la esperanza de experimentar una mayor satisfacción a través de los esfuerzos del nuevo líder. En organizaciones formales - tales como una escuela, un hospital, o un negocio, los administradores líderes son ordinariamente elegidos o contratados sin la participación de los subalternos. Mientras los subalternos no sean capaces de remover a sus líderes, pueden reaccionar en forma negativa disminuyendo el ritmo por, restricciones en la producción, y aun renunciando al trabajo. Este es el por qué la autoridad es muchas veces insuficiente para llevar a cabo la coordinación, y el por qué los administradores están forzados a ejercitar su habilidad de liderazgo.

Varios factores claves se encuentran implícitos en la evaluación del marco ambiental dentro del cual se emplean los estilos de liderazgo. Suponiendo que una persona tiene cualidades apropiadas, esto es, flexibilidad de estilo para guiar, ¿qué existe en el medio organizacional que afecta su habilidad para motivar a los miembros individuales y coordinar su esfuerzo hacia los objetivos de grupo? Fiedler postula tres factores de mayor importancia: a) el poder del puesto del líder; b) la estructura de la tarea, y c) las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros.<sup>1</sup>

El "poder del puesto" se relaciona con la autoridad formal, la cual es identificada con un puesto específico en la organización. Una persona que ocupa esa responsabilidad debe esperar obediencia a las direcciones enviadas a los subordinados en la organización. Mientras esto sea el caso común, va a ser necesariamente así. La autoridad perso

<sup>1</sup>. Fiedler, op. cit., pág. 22.

nal del puesto puede no ser conmesurable con la autoridad personal del poder. Dadas tanto la autoridad del puesto y la habilidad de liderazgo, se debe esperar que el individuo sea más efectivo en sus intentos de influencia que si tuviera únicamente uno o ninguno de estos dos atributos.

La "tarea" que se debe desarrollar suministra un ingrediente importante en la situación de liderazgo. El desempeño de un grupo orientado hacia una tarea es una medición de la efectividad del liderazgo. Sin embargo, la tarea misma puede tener un importante impacto en el grado en que el liderazgo puede afectar el desempeño. Las operaciones rutinarias, bien estructuradas, ofrecen un pequeño margen para la creatividad en el liderazgo. Las situaciones no estructuradas, ambiguas, permiten una considerable libertad, pero hacen el trabajo del líder mucho más difícil. "La tarea estructurada es, en efecto, una manera de influir en el comportamiento de los miembros por medio de las sanciones organizacionales que pueden ser impuestas, y éstas refuerzan la posición del líder. Alternativamente, debemos decir que un grupo dedicado a una tarea altamente estructurada no necesita un líder con demasiado poder por el puesto, porque la influencia del líder está implicada en las instrucciones inherentes a la tarea"<sup>2</sup>.

Tanto el poder del puesto como la estructura de la tarea son determinadas por la organización formal. Las relaciones interpersonales entre el líder y otros miembros de grupo son afectadas por estos dos atributos, así como por las personalidades involucradas; el líder y el seguidor. Parece ser que en la mayoría de las organizaciones estas dimensiones del sistema de liderazgo son las más críticas. Mientras que el poder del puesto y la estructura de la tarea pueden aparentemente suministrar un marco de referencia dentro del cual el líder puede operar efectivamente, las relaciones interpersonales pobres niegan el sistema total. Un grupo pequeño puede alterar el sistema mediante la "reducción" de la producción o la desobediencia completa.

Además, un líder que disfruta de relaciones interpersonales excelentes en un sistema con una holgada estructura de tarea y con poder -  
2. Ibíd. págs. 27-28

por el puesto no designado formalmente, puede ser extremadamente efectivo. Su poder personal incrementa su habilidad para motivar a los individuos hacia su capacidad y para coordinar sus esfuerzos.

En conexión con estos, es importante definir el liderazgo "efectivo". Los intentos de influencia pueden ser exitosos o frustrados. Si los intentos exitosos originan un comportamiento hacia los objetivos de la organización, podemos decir que el liderazgo ha sido efectivo. Es obvio que los intentos de influencia pueden ser exitosos, y el resultado, de acuerdo con las metas en función de los objetivos de la organización. Buenas relaciones interpersonales líder-miembros, deben llevar a una alta proporción de éxito en los intentos de influencia. Sin embargo, esto no garantiza que todos serán efectivos. "La efectividad del acto de liderazgo no depende de las relaciones líder-miembro, sino más bien de lo adecuado y de la sabiduría de las sugerencias y órdenes que el líder ha dado". No existe razón para creer que un líder ha dado órdenes y direcciones más sabias que un líder menos querido.<sup>3</sup>

Buenas relaciones interpersonales son necesarias, pero no suficientes para un liderazgo efectivo a largo plazo. El gerente debe planear cuidadosamente su campo de acción con objeto de coordinar los esfuerzos hacia objetivos, y debe dedicar su atención al logro de objetivos específicos, así como al mantenimiento o fortalecimiento de las relaciones entre los miembros del grupo y entre él mismo y sus subordinados. La percepción y el entendimiento precisos del poder del puesto, de la estructura de la tarea y de las relaciones líder-miembro, suministrarán el marco de referencia que pueden emplear el gerente para escoger el estilo de liderazgo apropiado.

Las empresas difieren ampliamente en la dinámica de su funcionamiento. Algunas, como las electrónicas, químicas y metalúrgicas, operan en un ambiente de cambio con nuevos conocimientos y con variaciones en las prácticas competitivas, factores políticos y aun política de poder. Otras, como las instituciones financieras y de trans

<sup>3</sup>. Ibíd. pág. 31.

porte, o los procesadores o productores de alimentos, son mucho menos dinámicas pero también se ven afectadas con nueva competencia, nuevos mercados, y aun nuevas empresas. El administrador en cualquiera de estas firmas continuamente dirige a sus subalternos en su enfrentamiento y conquista de las nuevas circunstancias. Nuevos planes, nuevo dinero, nueva estrategia y aun nuevos empleos se ven involucrados. En alguna forma, el administrador desea aparecer con un mejor liderazgo para convertir a los que dudan, a los pesimistas, y a los conservadores para que afronten los nuevos desafíos con celo y confianza; pues to que el ambiente continua su cambio, dramáticamente o imperceptiblemente, el trabajo nunca queda hecho, está siempre en proceso.

### C.- LIDERAZGO Y ADMINISTRACION DE CAMBIO.

Los administradores están preocupados continuamente con el cambio. Hay dos categorías amplias comunes. Las empresas modifican sus objetivos y políticas, localización, estructura de la organización, líneas de productos, estructura de la corporación, filosofías de la administración y métodos de hacer negocios. Algunas veces estos cambios son voluntarios, algunas veces son forzados.

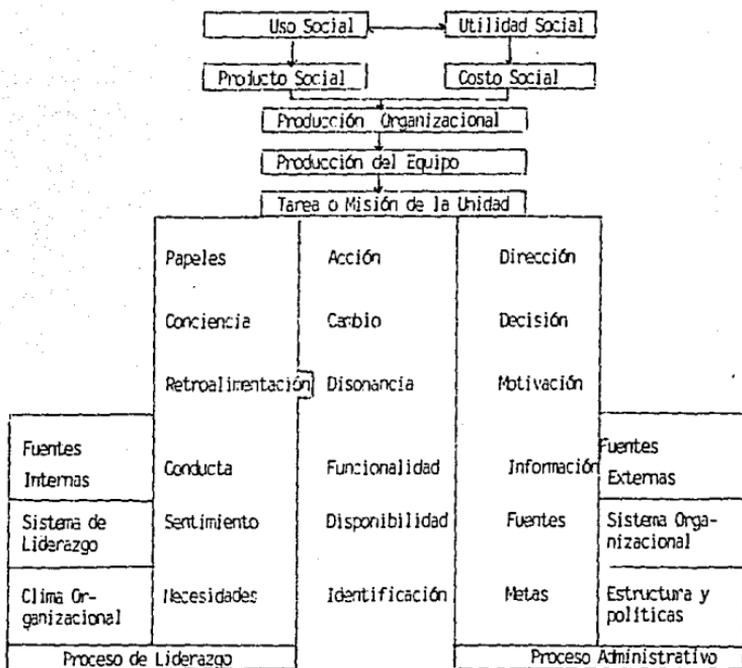
La otra categoría de cambio se refiere al comportamiento humano. Los administradores están siempre enfrentados a la necesidad de influir en sus subalternos. Muchos de ellos no desean cambiar, debe inducirseles a hacerlo en pro de la eficiencia de la empresa.

En su función de dirigir, un administrador trata de eliminar la resistencia al cambio, no sólo de los empleados sino también de los clientes, proveedores y aun de los funcionarios del gobierno en aquellos aspectos en que se ven involucrados. De no haber resistencias humanas, lograr el cambio sería una cuestión relativamente simple. Las personas temen o acogen bien el cambio de acuerdo como los vaya a afectar, según aumente o disminuya su bienestar. El cambio puede afectar el ingreso, el ambiente físico, el estatus, la estimación de otros, las relaciones de grupo, las relaciones de autoridad, la oportunidad para un desarrollo personal, o la libertad de acción. La gente necesita tiempo antes de comprometerse, para calcular las posibles ventajas netas que puede acarrearle.

Para llevar a cabo cualquier cambio en la organización; es indispensable tener en cuenta y fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y la administración. A continuación se muestra un esquema en el cual los bloques centrales describen la necesidad de apoyar la tarea o misión de la unidad con bloques iguales cruzados de liderazgo y administración. Cada bloque de administración se relaciona con su correspondiente bloque de liderazgo. La palabra que marca a cada flecha horizontal describe esa relación. Los bloques a los lados que apoyan a los centrales están relacionados de manera semejante con su contrario en el lado opuesto.

El logro de la tarea de unidad conduce al equipo y luego a la productividad organizacional. Esta llega a ser una condición necesaria para la producción de bienes y servicios a un precio: el producto social a un costo social. El producto debe ser consumido y el consumo estar equilibrado con la utilidad, así como el uso social con la utilidad social, la que a su vez debe ser comparada con el costo social.

Dado que la gente trabaja sobre todo en grupos, consumen fundamentalmente lo que ellos (y otros como ellos) producen, y deben juzgar la calidad de sus vidas en términos de la utilidad de lo que consume y -- del costo (para ellos) de producirlo. El esquema propone más que meras cuestiones de tarea o de efectividad de la organización; describe una estructura social que se basa en la cualidad y propiedad del liderazgo y de la administración.



#### D.- FORMAS DE COADYUVAR AL CAMBIO.-

Las formas disponibles para inducir a un cambio de comportamiento se basan en la disipación de los temores y en la satisfacción de las - necesidades. El hombre siempre ha temido lo desconocido, y el cambio representa lo desconocido. No sabe cómo le afectará el cambio en la - marcha de un negocio. Debe prepararse de antemano para este tipo de - cambio y ello requiere buena comunicación, incluyendo una explicación del propósito del cambio, su período de tiempo y el efecto anticipado sobre la organización. Entonces, se le debe dar tiempo al subalterno para acostumbrarse a la idea y evaluar el efecto del cambio sobre cualquier organización informal a la cual pertenece, sobre sus relaciones fuera de la firma, y sobre situaciones tales como vivienda y gastos de transferencia. Numerosas preguntas requerirán respuestas por parte de los superiores, entre ellas la pregunta sobre la sanción por rechazar el cambio.

Otra clase de cambio puede ser deseable en el comportamiento del administrador subalterno. ¿Cómo se le influye para que administre en forma eficiente? ¿Para que trate a sus subalternos con respeto? ¿Para que mejore la eficiencia de sus subalternos? ¿Para que actúe con - rapidez? ¿Para que se enfrente a la realidad? Las técnicas disponibles para estos efectos son la comunicación y la revisión del sistema de es tículos aplicado a casos particulares. La importancia de traer el cambio deberá, naturalmente, ser el objeto de una cuidadosa discusión en tre el supervisor y los subalternos. Es mucho más fácil aclarar la necesidad del cambio desde el punto de vista de la institución que descubrir las necesidades de un subalterno que pueden satisfacerse con un - cambio en su comportamiento. No obstante, esta es la ruta que ha de - seguirse, aunque la perspectiva de éxito sea mínima.

Puesto que el éxito de un cambio depende parcialmente de sobreponerse a la resistencia creada entre las personas afectadas, los administradores deben usar el liderazgo para alcanzar esta aceptación. A - los que ofrecen capital, a los clientes, y a los empleados se les debe convencer de que van a obtener ganancias. El logro del cambio en cir-

constancias que involucran a dos oponentes iguales se puede cumplir a través de la negociación directa entre ellos, la introducción de una tercera parte, o la guerra abierta. Obviamente, el cambio puede imponerse aunque ordinariamente a un mayor costo, y la imposición es un método inferior.

El administrador puede informar a todos los afectados con un cambio propuesto, evaluando el cambio como él lo ve. Esta comunicación en una sola dirección ordinariamente produce resultados muy eficientes, excepto bajo condiciones de emergencia. Aun el método de conferencias, en el cual las personas afectadas pueden preguntar, es deficiente, debido a que demasiadas preguntas no obtienen respuestas, y existen demasiadas interpretaciones posibles de las respuestas en este ambiente.

Algunas veces se ha hallado una forma efectiva de activar el cambio si se le da el tiempo necesario para su aplicación. Aquí, el administrador que trata de cambiar, informa la cuestión a sus subalternos inmediatos. Habrá pequeñas conferencias, y serán muchas, que obtendrán comprensión de las razones que respaldan el cambio y de cuáles son sus expectativas. Los subalternos harán conferencias con su gente para discutir el asunto. Este método que consume tiempo informa a las personas acerca de cómo se verán afectadas, da tiempo para que cada persona evalúe su posición neta, y generalmente obtiene sugerencias para modificar el cambio y hacerlo más efectivo, mas aceptable, o ambas cosas.

Los científicos del comportamiento han descubierto algunas visiones internas en la relación entre miembros del grupo y la naturaleza de la organización informal. Los administradores también han confiado hace ya bastante tiempo en líderes reconocidos por los grupos informales afectados, alistándolos y obteniendo su ayuda para efectuar el cambio. Este método tiene éxito con frecuencia, particularmente

1. D. Cartwright. "Achieving Change in People", Human Relations, vol. 4, No. 4, págs.381-392, 1951.

cuando se combina con la técnica de la discusión de grupos, y aún un a sesinato del carácter. Puede fallar a causa de que el líder juzga la situación en forma impropia o debido a que se le induce a actuar contra sus mejor juicio<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>. A. Zalesnik, D.F. Christense, y F. J. Roethlisberger, The Motiva--  
ción, Productivity and Satisfaction of Woekers (Boston: División de -  
Investigaciones, Harvard Business School, 1958).

## CAPITULO 111

### A.- DEFINICION DE EMPRESA.

EMPRESA.- cualquier asociación con fines productivos. Las formas corrientes de empresa se ajustan a la clasificación siguiente: individuales, controladas por un solo individuo: colectivas, como las sociedades en comandita, de responsabilidad limitada, anónimas y cooperativas; estatales, en las que el Estado actúa como empresario; y mixtas, las que, sin perder el carácter privado, están bajo la intervención del Estado<sup>1</sup>.

EMPRESA.- casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia. 2) Com. Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad<sup>2</sup>.

EMPRESA.- sociedad industrial o mercantil. Unidad económica en la que se desenvuelve el proceso productivo. En éste se combinan los factores productivos para conseguir un producto que obtenga el máximo beneficio: económico o social, según los casos. En las empresas capitalistas, la actividad se dirige hacia la maximización del beneficio, es decir, de la diferencia entre los ingresos y los costos. Hay dos clases fundamentales de empresas capitalistas: la privada y la pública, mixta o nacionalizada<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. Enciclopedia U.T.E.H.A., Unión Tipográfica, México, Tomo IV, Pp. 545.

<sup>2</sup>. Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, -Madrid, - Tomo 1, Pp. 540.

<sup>3</sup>. Enciclopedia Salvat Diccionario, Salvat Editores, S. A., México, Tomo 5, Pp. 1173.

## B.- FACTORES QUE DETERMINAN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA.

Para determinar la magnitud de los establecimientos se analizan a continuación los diversos criterios usados convencionalmente. El criterio del personal ocupado como único factor no es suficiente porque no toma en cuenta la utilización tecnológica en las empresas. Existen empresas altamente tecnificadas que ocupan poco personal y sin embargo tienen grandes volúmenes de producción. Se da también el caso contrario; empresas intensivas en la utilización de fuerza de trabajo con tecnología sofisticada y con un volumen de producción relativamente modesto.

El criterio del capital social resulta inadecuado porque no refleja las dimensiones reales del establecimiento: la experiencia muestra que existen empresas que declaran un bajo capital social, correspondiente al del momento de su fundación, y que sin embargo tienen cuantiosas inversiones en tecnología y grandes volúmenes de producción.

Respecto al criterio de los activos fijos, nos encontramos con que en el caso de muchas empresas medianas y grandes los activos fijos no reflejan plenamente la magnitud de la empresa porque el valor de la maquinaria, en libros, por razones de depreciación y amortización no concuerda con su valor comercial. En el caso de los establecimientos pequeños, generalmente los empresarios están poco familiarizados con este concepto ligado a cuestiones contables. Además resulta sumamente difícil para calcular el valor de los terrenos, edificios, la maquinaria, equipo y los demás activos fijos.

El valor de la producción desde muchos puntos de vista aparece como un criterio pertinente para determinar el tamaño de las empresas. Está en relación directa con el conjunto de los demás criterios descritos. Sin embargo, no siempre es fácil obtener de los empresarios este dato.

Por las consideraciones anteriores parece que la clasificación de los establecimientos en estratos y subestratos tendría que derivarse de la conjunción de varios criterios. Después de algunas pruebas entre los diversos indicadores discutidos, con los que se pretendía obtener un coeficiente único, se llegó a la conclusión que lo más apropiado

do era combinar el personal ocupado y las ventas anuales, en donde estas últimas, por su alto grado de correlación con los demás indicadores, tendrían prioridad y solo se recurriría al personal ocupado en caso de que faltase el dato sobre ventas.

A continuación se hace mención de como SEPROFJ clasifica a los establecimientos para el año de 1986:

- 1) 1 a 15 empleados y ventas hasta de \$ 30'000,000.00 al año se considera MICROINDUSTRIA.
- 2) 16 a 100 empleados y ventas netas hasta de \$ 400'000,000.00 al año, se considera PEQUEÑA INDUSTRIA.
- 3) Más de 100 empleados y ventas netas anuales de más de ----- \$ 400'000,000.00, se considera MEDIANA Y GRANDE INDUSTRIA.

C.- DEFINICIONES DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.- son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a u nos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico.

Pierre Yves Barreyre.

EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.- es aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera.

Asociación de Empresa Pequeña (S.B.A.)

EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA.- son aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a -- \$ 20'000,000.00, pero tampoco inferiores a \$ 1'500,000.00

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Por el número de personal:

PEQUEÑA EMPRESA - menos de 25 empleados.

MEDIANA EMPRESA - entre 50 y 250 empleados.

Por el capital social:

PEQUEÑA EMPRESA - menos de \$ 1'000,000.00

MEDIANA EMPRESA - entre \$ 1'000,000.00 y \$ 3'000,000.00

Revista Ejecutivos de Finanzas.

Por los activos totales:

PEQUEÑA EMPRESA - menos de \$ 2'000,000.00

MEDIANA EMPRESA - entre 2 y \$ 40'000,000.00

Nacional Financiera, S. A. (FINAINT)

#### D.- CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas. A continuación se citan algunas de las más generalizadas, como son:

- 1.- Poca o ninguna especialización en la administración.- esencialmente, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no está capacitada para llevar a cabo una función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.
- 2.- Falta de acceso al capital.- este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales:
  - a) la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan;
  - b) y la segunda la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- 3.- Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.- la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación.
- 4.- Posición poco dominante en el mercado de consumo.- dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada individualmente se limita a trabajar un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- 5.- Íntima relación con la comunidad local.- debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa se liga a la comunidad local, de la que tiene para obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

#### CAPITULO IV

##### A.- INVESTIGACION DE CAMPO.

La Investigación de Campo se llevo a cabo haciendo una recolección de datos por medio de un cuestionario que se aplicó en entrevistas directas, al azar, a líderes de diferentes empresas que han sido catalogadas como Pequeñas y Medianas, según los datos y características especificadas anteriormente en la ciudad de Guadalajara, Jal.

Se eligió para la recolección de datos el cuestionario, ya que se tiene contacto directo con la persona, así pudiendo ver sus reacciones y sacando alguna otra información extra. Se hizo al azar para ser más imparciales, tratando también de así tener menos error al generalizar los estilos de liderazgo predominantes.

Se penso en las Pequeñas y Medianas Empresas porque son las que más se dan en nuestro país, son usualmente de empresarios locales, por lo que el crecimiento sano de éstas ayuda a equilibrar la importancia de capital extranjero, a prevenir el dominio del mismo, a llenar huecos de producción mediante la fabricación de piezas componentes que resultan incosteables para las Empresas Grandes como parte integrante de sus productos terminados, a crear y fortalecer una clase empresarial de novatos y futuros dirigentes, a impulsar el empleo, a incrementar la producción así como su diversificación.

Los cuestionarios, se elaboraron en base al Grid Gerencial ó Parrilla Gerencia del R. R. Blake y J. S. Mouton, porque se considera que está encierra todos los estilos de liderazgo de los cuales hablan varios autores, por lo tanto se presenta a continuación un breve resumen de dicha Parrilla Gerencial.

<p>GERENCIA 1.9; completa atención al personal, deseado satisfacerlo en todas sus necesidades, tratando de lograr un ambiente de cordialidad y amistad.</p>				<p>GERENCIA 9.9; los objetivos de la organización se tratan de lograr en común-acuerdo con el personal, a través de una acción de equipo y las relaciones en la organización se caracterizan por la confianza y el respeto.</p>
			<p>GERENCIA 5.5; se trata de lograr los objetivos de la organización mediante un equilibrio entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio.</p>	
<p>GERENCIA 1.1.; casi no se dedica ningún esfuerzo para lograr los objetivos de la organización y no se tratan con interés los problemas humanos.</p>				<p>GERENCIA 9.1; se trata de lograr un alto grado de eficiencia y producción, concediéndole poca importancia a las necesidades del personal.</p>

INTERES POR LA PRODUCCION

Gerencia 9.1.; Ejercicio de control se hace mediante la autoridad y obediencia. La planeación está centralizada en los Ejecutores y Ejecutivos. La resolución de problemas se hace internamente e independientemente de las opiniones de los subalternos. Los conflictos se solucionan reprimiendo, suprime, deja libres, expulsa. Creatividad es impuesta antiorganizacional. Jefe obligación para con los subordinados es yo soy la autoridad y ustedes los subordinados. El estilo de supervisión es duro.

Gerencia 1.9; Ejercicio de control se hace mediante el compañerismo. La planeación es delegada. La resolución de problemas se rehuye o pasa a otros. Los conflictos se suavizan pero no se resuelven. La creatividad está suavizada. La obligación de los jefes para con los subordinados es baja. El estilo de supervisión es: "Sea gentil, sonría", fácil de llevar.

Gerencia 5.5; Ejercicio de control se hace mediante la persuasión y el equilibrio. La planeación es a corto plazo y una vez tú y otras veces yo. La resolución de problemas se hace en base a antecedentes y a la tradición. Conflictos, busca el compromiso, medias respuestas. Creatividad superficial, engañosamente, superficial. Obligación de los jefes para los subordinados es: "no saques la cabeza mucho hombre orquesta". Estilo de supervisión es: "Conformate, sé justo pero firme".

Gerencia 1.1; Ejercicio de control lo realiza dejando sólo a los subordinados. La planeación se hace por mensajero. La resolución de problemas se evade. Los conflictos los evita, permanece neutral, indiferente. Creatividad nula, excepto fuera de la puerta; --despreocupado. Obligación de los jefes para los subordinados es baja la Cía., alta a supervivencia personal. Estilo de supervisión es: - "Haz lo mismo, camaléon, ostión".

Gerencia 9.9; Ejercicio de control se realiza de acuerdo a mutua comprensión. La planeación se hace mediante la participación de todos, jefe y subordinados. La resolución de problemas se hace en el -

momento, convocando a una reunión en la cual todos van a dar su punto de vista y así llegar a un acuerdo. Los conflictos son enfrentados, se resuelven y se trabaja en ellos. La creatividad es estimulada, aceptada y utilizada. La obligación de los jefes para con los subordinados es muy alta hacia la compañía y hacia el equipo de trabajo. El estilo de supervisión es mediante la acción de grupo.

Los cuestionarios fueron aplicados en 1985, en 50 empresas, que como se menciona anteriormente fueron Pequeñas y Medianas, del tipo - de Agencias de Viajes, Botanas, Almacenes de Telas, Almacenes de Ropa, Panaderías, Carnicerías, Abarrotos, Zapaterías, Juquetería y Sastrefías; a personas que ocupan un alto nivel jerárquico así, como a líderes elegidos por los mismos empleados de dichas empresas. La mayoría de las personas que colaboraron y fueron entrevistadas estuvieron totalmente dispuestas a cooperar ya que se les explicó que estos resultados podrían serles benéficos en su empresa en la cual, tal vez no se hubieran dado cuenta, y estuvieran llevando a cabo un estilo de liderazgo que no era adecuado y que a la larga les provocaría bastantes problemas que tal vez después fuera tarde para resolver.

Los resultados que se obtuvieron no eran en realidad los esperados, ya que para ser empresas Pequeñas y Medianas los líderes se preocupan mucho por el trabajo y descuidan a las personas; sus necesidades, gustos y deseos de superación.

A continuación se describe el tipo de cuestionario que se aplicó en las entrevistas:

**INSTRUCCIONES:** los siguientes ITEMS describen aspectos de la conducta en el liderazgo. Responda a cada ITEM de acuerdo a la manera que usted muy probablemente actuaría encerrando en un círculo, seleccionando las siguientes alternativas: S) siempre, F) frecuentemente, O) ocasionalmente, R) rara vez, N) nunca.

S F O R N 1.- Me gustaría hacerla de portavoz en el grupo.

S F O R N 2.- Propugnaría el trabajo extra.

S F O R N 3.- Les daría a mis subordinados completa libertad en su trabajo.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

49

- S F O R N 4.- Permitiría a los subordinados usar su propio juicio en la solución de problemas.
- S F O R N 5.- Les animaría que se superaran en la competencia entre los grupos.
- S F O R N 6.- Les hablaría como un representante de grupo.
- S F O R N 7.- Los incitaría a que hicieran constantemente esfuerzos mayores.
- S F O R N 8.- Probaría mis ideas discutiéndolas en el grupo.
- S F O R N 9.- Dejaría que mis colaboradores hicieran su trabajo según les pareciera mejor.
- S F O R N 10.- Intentaría trabajar arduamente para que me promuevan.
- S F O R N 11.- Toleraría aplazamiento e incertidumbre.
- S F O R N 12.- Hablaría representando al grupo si estuvieran presentes visitantes.
- S F O R N 13.- Mantendría el trabajo moviéndose a paso rápido.
- S F O R N 14.- Dejaría a mis subordinados que no se esforzaran mucho en el trabajo.
- S F O R N 15.- Arreglaría los conflictos cuando se dieran en el grupo.
- S F O R N 16.- Me preocuparía demasiado en los detalles.
- S F O R N 17.- Representaría al grupo en reuniones que no fueran de trabajo.
- S F O R N 18.- Rechazaría dar libertad a mis subordinados en el trabajo.
- S F O R N 19.- Presionaría para que cada vez hubiera más producción.
- S F O R N 20.- Decidiría que se debería hacer en el trabajo.
- S F O R N 21.- Dejaría a mis subordinados tener autoridad que yo tuviera.
- S F O R N 22.- Viendo que las cosas resultaban como las hubiera previsto.
- S F O R N 23.- Concedría al grupo un alto grado de iniciativa.
- S F O R N 24.- Asignaría a los miembros de grupo tareas específicas.
- S F O R N 25.- Estaría dispuesto a hacer cambios.
- S F O R N 26.- Pediría a mis subordinados trabajar más duro.

- S F P R N 27.- Confiaría en que mis subordinados ejercieran su buen juicio.
- S F O R N 28.- Programaría según un horario estricto el trabajo que se debería de hacer.
- S F O R N 29.- Rechazaría explicar mis acciones.
- S F O R N 30.- Persuadiría a mis subordinados que mis ideas les favorecen.
- S F O R N 31.- Persuadiría a mis subordinados que siguieran su ritmo de trabajo.
- S F O R N 32.- Urgiría a mis subordinados que superarían su record de trabajo.
- S F O R N 33.- Actuaría sin consultar a mis subordinados.
- S F O R N 34.- Exigiría a mis subordinados que siguieran un reglamento de orden de trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios, se pudo constatar que como anteriormente se había afirmado el estilo de dirección que prevalece en las Empresas Pequeñas y Medianas de la Ciudad de Guadalajara, es el AUTORITARIO ó 9.1., la mayoría de los dirigentes o personas que tienen a su cargo la supervisión o mando de trabajadores emplean este estilo de liderazgo en la que la delegación de responsabilidades, la iniciativa, las acciones, esfuerzos y ritmo de trabajo están delimitados por un reglamento estricto en que los trabajadores - deben rendir al máximo. Los líderes y altos dirigentes de este tipo de empresas, se interesa principalmente en que la producción se lleve a cabo y ya después de que esto ha sido cumplido pueden tomar en cuenta a los trabajadores. Los empleados se sienten muchas veces con cierta confianza con altos directivos porque estos les brindan cierta disposición de su parte, y muchas veces los subordinados descuidan su trabajo o hacen decidía en la realización del mismo.

En segundo lugar estuvo el estilo 5.5 en el cual hay un equilibrio entre la producción y el personal, aconsejan al personal y a la vez lo castigan, dando siempre una última oportunidad. Sigue el pie de la letra las políticas y reglamentos de la empresa y no dirige per-

sonal. La dirección es totalmente despersonalizada. Las relaciones - son Jefe - Subordinado, sin perder cada uno su lugar. Sabe manejar a los subordinados y hacer lo que él quiere. Esto fué más predominante en las Pequeñas Empresas, aunque a veces también se dió en las Medianas.

## CONCLUSIÓN

El término "liderazgo" indica una relación entre dos o más personas en la cual una persona influye sobre las otras. Por otra parte, el término "líder" expresa un estatus particular, sin que necesariamente haya la relación de influencia indicada por el término liderazgo.

A comprender el liderazgo ayuda a diferenciar entre líderes formales e informales. En los grupos formales -como el ejército o una universidad- suelen designarse los líderes. En otras palabras, en esos individuos se delega la responsabilidad de dirigir el grupo; sin embargo, en muchos estudios se ha visto que en los grupos formales suele ejercer el liderazgo un individuo sin un estatus específicamente designado; es decir, la persona que ejerce el liderazgo puede o no ser el líder formalmente nombrado.

En los grupos informales los miembros pueden no reconocer como líder a quien lo es, pero en las actividades del grupo se ve claramente que un individuo ejerce el liderazgo. Se identifica tal liderazgo al observar el grado de influencia efectiva que sobre las acciones del grupo ejercen distintos miembros del mismo y observando del flujo de comunicación dentro del grupo. En los grupos informales se define "liderazgo" como la influencia efectiva en controlar las acciones de otros miembros del grupo y "líder" como quien ejerce esa influencia efectiva.

Los líderes son parte integral de los grupos que dirigen. En otras palabras, liderazgo es ni más ni menos que lo asociado con la posición más elevada en el grupo; o diciéndolo de otro modo, el líder funciona dentro de ciertos límites, tal como límites hay para otros miembros del grupo.

En relación con las normas más importantes para el grupo, se espera que el líder muestre mayor conformidad a ellas que los otros miembros, aunque con normas menos importantes se le permite mayor libertad que a los otros.

Se ha demostrado que, para volverse líder, una persona debe aprender primero las normas del grupo y conformarse a ellas. La conformi-

dad por sí misma no lleva al liderazgo, pero manifestarla en principio parece ser un prerrequisito. Muchos investigadores han intentado determinar las características conductuales en los líderes que los diferencian de sus seguidores. Pero aunque en los líderes se han observado cosas como eficiencia técnica, capacidad de iniciar y dirigir una acción y conciencia social, los líderes se diferencian en su conducta en tantos aspectos como sus seguidores entre sí.

El que los líderes se diferencien tanto entre sí ha hecho que algunos investigadores afirmen que el liderazgo es específico de situaciones o tareas particulares. En otras palabras, quien es líder en una situación pudiera no serlo en otra. "Pruebas situacionales" diseñadas para facilitar la elección de líderes tienden a confirmar esta idea. Se crearon para ellas varias situaciones que presentaban un problema y se dio a un grupo reducido de hombres la responsabilidad de resolverlo.

Si el liderazgo no es específico de tareas o situaciones, parece razonable suponer que deben existir características u otros rasgos de la personalidad que distingan a los líderes, varios investigadores han estudiado característica como la estatura y el peso, la inteligencia, la confianza en sí mismo y la confiabilidad, buscando con ello descubrir en qué se diferencian los líderes de sus seguidores; pero al igual que ocurrió con las pruebas situacionales, los resultados han sido decepcionantes. Los líderes sí se diferencian de sus seguidores en muchas características, pero nunca en un sentido absoluto. El grado en que ciertos rasgos están asociados con el liderazgo dependen del que otras personas del grupo los manifiesten.

Se han dedicado muchos estudios a los estilos de liderazgo, por ejemplo, en el Lewin, Lippitt y White los investigadores compararon entre sí los liderazgos autoritario, democrático y Laissez-faire. El primero creaba mayor tendencia a la tensión y reducía la productividad si se comparaba con los otros. El método de estilo de liderazgo que surja en un grupo no sólo depende en realidad de las características del líder y de sus seguidores, sino también de la tarea.

Otros estudios de estilos de liderazgo son los hechos por Blake y Mouton, en el cual ellos describen cinco estilos (1.9., 9.9., 5.5., 1.1., 9.1.), unos de ellos centrados en las personas y otros en la -- producción. Por ejemplo el 1.9. la atención la fija en las necesidades de la gente y en 9.1. la atención está centrada en la producción.

Quizá el mejor modo de determinar la efectividad de los diferentes estilos de liderazgo sea mediante la producción del grupo o porque éste logre sus metas.

Determinan el liderazgo ciertas características o rasgos de los líderes en relación con las mismas características o rasgos en los seguidores, más la situación.

## B I B L I O G R A F I A

KAUFMAN, Harry. "psicología Social". México. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V. 1977. Pp. 496.

KOONTZ y O'Donnell. "Curso de Administración Moderna" Libros McGraw-Hill de México, S.A. DE C.V. Colombia, 1972. Pp. 785.

SISK, Henry L. y Ph. D. "Administración y Gerencia de Empresas". Estados Unidos de América. South-Western Publishing Co. 1976. Pp. 646.

COLLINS, Barry E. y Harold Guetzkow. "Psicología Social de los Procesos de Grupos en la Adopción de Decisiones". Argentina. Hohn Willy & Sons, Inc. 1971. Pp. 290.

CARTWRIGHT, Dorwin y Alvin Zander. "Dinámica de Grupos, Investigación y Teoría". México. Editorial Trillas. 1975. Pp. 624.

LUFT, Joseph. "Introducción a la Dinámica de Grupos" Barcelona. Editorial Herder. 1973. Pp. 138.

HAPIER, Rodney W. y Matti K. Gershenfeld. "Grupos: Teoría y Experiencia". México. Editorial Trillas. 1982. Pp. 324.

HALL, Richard H. "Organizaciones, Estructura y Proceso". México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1980. Pp. 353.

KEITH Davis, Ph. D. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". México. MC.Graw-Hill. 1983. Pp. 622.

KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig. "Administración en las Organizaciones". México. Mc.Graw-Hill. --- 1979. Pp. 699.

WHITTAKER, James O. "La Psicología Social en el Mundo de Hoy". México. Editorial Trillas, 1979. Pp. 514.

RODRIGUEZ, Valencia. "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas". México. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. 1985. Pp. 239.

FERRER Pérez, Luis. "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional". México. Editorial Trillas. 1980. Pp.203.