

879324



**UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE**  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
CLAVE 8793-24



**Los Estilos de Liderazgo y el manejo de la Comunicación  
en los Pequeños Grupos Formales.**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

David Fernando Munguía Muñoz

ASESOR:

Lic. Jesús Daniel Camargo Morales



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



NOMBRE: DAVID Fernando  
MUNGUÍA MUÑOZ  
FECHA: 3-Julio-2004  
FIRMA: P.A. Bell

## Índice

### Introducción

#### Capítulo I: Conceptos de Líder, Liderazgo y Poder

1.1 Concepto de Líder.....	1
1.2 Aspectos generales del líder.....	3
1.3 Liderazgo.....	5
1.4 Sistemas de influencia.....	8
1.5 Formas de influir en el comportamiento.....	9
1.6 Influencia de la motivación humana.....	11
1.7 El poder del liderazgo.....	12
1.7.1 Noción de poder.....	12
1.7.2 Las bases del poder.....	17
1.7.3 El flujo bidireccional del poder.....	18
1.7.4 El poder y la Política.....	18
1.7.5 Tipos de Poder.....	19
1.8 El liderazgo como poder.....	22
1.8.1 Poder de referencia.....	26
1.8.2 Poder legítimo.....	27
1.8.3 Poder experto.....	27
1.8.4 Poder de recompensa.....	28
1.8.5 Poder de Coerción.....	29
1.9 Equilibrio del poder.....	30

#### Capítulo II: Perspectivas teóricas hacia el estudio del liderazgo

2.1 Perspectivas teóricas hacia el estudio del liderazgo.....	32
2.2 Cualidad personal del líder.....	32
2.3 Teoría conductual.....	38
2.4 La función del líder en la organización.....	39
2.5 Rasgos del líder.....	43
2.5.1 Investigación de los rasgos personales de Ghiselli.....	47

### **Capítulo III: Los Grupos pequeños formales**

3.1 Definición de Grupo.....	50
3.2 Tipos de Grupos.....	52
3.3 Características de los Grupos.....	56
3.4 Tamaño de Grupos.....	62
3.5 Los pequeños Grupos Formales.....	63
3.6 Cohesión de Grupo.....	66
3.6.1 Cohesión e interacción.....	71
3.6.2 Cohesión y productividad.....	72
3.7 La dirección en los pequeños Grupos.....	74
3.8 La comunicación y la toma de decisiones.....	77
3.9 Toma de decisiones.....	80

### **Capítulo IV: Los estilos de Liderazgo**

4.1 Estilos de Liderazgo a aplicarse en los pequeños grupos.....	81
4.2 Enfoques modernos de los Estilos de Liderazgo.....	82
4.3 Liderazgo Carismático.....	88

### **Capítulo V: El manejo de la Comunicación**

5.1 La Comunicación.....	93
5.1.1 El Proceso de la Comunicación.....	95
5.2 Flujo de la Comunicación.....	97
5.2.1 Dirección de la Comunicación.....	97
5.3 Redes de Comunicación.....	99
5.3.1 Elección del Canal adecuado.....	100
5.4 Barrera que impiden una Comunicación eficaz.....	101
5.5 La Comunicación Persuasiva.....	103
5.5.1 La vía racional y la vía emotiva.....	105
5.5.2 Comunicación Persuasiva y Cambio de actitudes.....	107
5.5.3 La credibilidad de la fuente.....	108

### **Conclusiones**

### **Bibliografía**

## INTRODUCCIÓN

Cualquier clase de organización en nuestros días se enfrenta a numerosos cambios y transformaciones casi repentinas originadas por una constante turbulencia en su entorno, esto le significa a cualquier organización enfrentarse día a día a problemas que se convierten en obstáculos para alcanzar relevantes objetivos como pueden ser la productividad y la eficiencia, es por eso que se ven obligadas a crear soluciones a estos problemas y así permitir que la funcionalidad de dicha organización en su conjunto, se vea beneficiada. Pero gran parte de estas soluciones propuestas nacen en el seno de la misma organización, así, la búsqueda y posterior encuentro de los diferentes estilos de liderazgo cobra gran importancia.

Las organizaciones actuales buscan métodos, procesos y líderes que les permitan enfrentarse a los constantes cambios que hoy en día ocurren de manera tan vertiginosa, deben proponerse también, como fundamento para incrementar su productividad, hacer más efectiva y eficaz la interacción en los ambientes internos de la misma, en donde la comunicación juega un papel de gran importancia. Para ello hay que reconocer que en estas áreas, las personas desempeñan un papel clave y que por esta misma razón se le debe dar importancia al liderazgo como parte sustancial dentro del estudio de la conducta en las organizaciones sin dejar a un lado el hecho de que la comunicación es un concepto íntimamente ligado al ejercicio del liderazgo.

El presente trabajo de Tesis pretende ser trascendente al proponer un estudio y análisis de las diversas teorías que giran alrededor del liderazgo, sus estilos y el manejo de la comunicación en los pequeños grupos formales. Advirtiendo, que el capital humano con el que cuenta cualquier clase de organización es el más importante y afirmando que el liderazgo es también producto de la interacción humana que se da dentro de los *grupos*, siendo estos últimos también parte de nuestro estudio.

Así pues, el concepto de liderazgo ha tenido un desarrollo muy significativo a lo largo de la historia de los grupos humanos, ha sido objeto de estudio, y quienes ostentan el hecho de ser líderes, poseen características muy particulares y muestran una serie de actitudes y aptitudes que bien merecen ser estudiadas.

De manera intuitiva podemos creer que algunas cualidades de un buen liderazgo son: escuchar pacientemente a las personas, mostrar un interés real por los demás, incentivar a las personas a alcanzar sus más altos objetivos, promover al grupo por medio del trabajo en equipo, etc. Sin embargo, lo que es un hecho es que el liderazgo conduce al éxito organizacional y a la satisfacción de las necesidades de los individuos, traduciéndose todo esto en un incremento de la productividad. No obstante, hay que decir que el liderazgo es una materia que requiere de un mayor análisis.

De este modo, el objetivo principal de esta investigación es el encontrar la manera más efectiva en que los estilos de liderazgo se pueden aplicar a los pequeños grupos que surgen en las organizaciones, tratando de englobar diversas teorías al respecto y partiendo la investigación en el estudio y análisis de diferentes conceptos que están íntimamente relacionados con nuestro objetivo principal.

Por todo esto considero importante abordar este tema; puesto que todo líder debe lograr cambios en el pensamiento de sus seguidores ya sea acerca de lo que desean, pueden y necesitan. El éxito de su tarea va a depender de la habilidad que posea para lograr que las personas a su cargo sean capaces de identificar las metas y solucionar los problemas del grupo; así como también del desarrollo de habilidades comunicativas, el saber persuadir y el poder influir, para que la aplicación de dichos estilos de liderazgo resulte más eficiente y se traduzca de esta manera en la consecución de las metas que el grupo se impone y pretende alcanzar, contribuyendo así con el alcance de los objetivos y un mejor desempeño de la organización.

## **CAPÍTULO I:**

Conceptos de Líder, Liderazgo y Poder



## 1.1 CONCEPTO DE LÍDER

En este primer capítulo trataré de definir y aterrizar en primer lugar el concepto de líder para posteriormente abordar el de liderazgo, considerando esto como un primer paso indispensable para seguir adelante con el desarrollo de esta investigación. Así, conociendo y poniendo en claro qué es un líder y cuáles son sus características más sobresalientes, podremos más adelante dar el salto hacia la materia principal que me ocupa en este tema de tesis: los diferentes estilos de liderazgo y su aplicación en los grupos pequeños formales, usando como herramienta la comunicación.

Podemos definir el concepto líder como: el individuo cuya personalidad reúne cierto tipo de atributos y características que le permiten influir sobre los demás, es decir, que lo convierten en el guía y tomador de decisiones del grupo al que pertenece.

Hoy en día nos resultaría difícil rechazar la idea de que líderes hay en todas partes y que además en los diferentes espacios de nuestras vidas todos hemos, por lo menos alguna vez, ejercido cierto tipo de liderazgo. Bajo esta premisa, un padre de familia ejercerá liderazgo sobre sus hijos y tal vez sobre su pareja pero es probable que en la oficina de su trabajo pase a ocupar el papel de un miembro más del equipo y tal vez nunca será considerado como líder dentro de la empresa para la cual trabaja. O bien un hombre puede ser un exitoso ejecutivo que ejerce un liderazgo muy fuerte dentro de su organización, pero sucede que fuera del ambiente laboral con su grupo de amigos no se le considera como tal. Podría mencionar muchos ejemplos, pero basta con mencionar algo muy importante que es casi una sentencia, y que será objeto de nuestro estudio más adelante: “No todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes”.<sup>1</sup>

Entonces, la potencialidad de convertirse en un líder se podría ver sujeta a varios y numerosos factores que bien se podrían reconocer como características personales innatas o cuestiones del entorno del individuo (circunstancias).

Pues bien, *el ser líder* se ve supeditado muchas veces a la especialización de actividades, al talento para desempeñar algo en específico, al conocimiento profundo a cerca de algo, a la información que se tenga, a la posición de autoridad dentro de un grupo, al cargo, al papel que se juega etc.<sup>2</sup>

Es del todo cierto que la idea de que todos somos en ciertas circunstancias, lugares, círculos, grupos, y para algunas actividades o disciplinas, líderes, no es tan descabellada.

Ahora bien, todos somos capaces de ser líderes, pero, ¿por qué entonces sólo unos pocos demuestran serlo en casi todos los ramos de sus vidas?, la respuesta a esta interrogante podría ser: porque aquellos que poseen liderazgo o son líderes cuentan con características muy particulares de carácter y personalidad, que a lo largo del tiempo han desarrollado (si son innatas) o aprendido de ciertos patrones. Pero esta respuesta no suele ser muy satisfactoria, para lo cual hay que estudiar la naturaleza evolutiva de la teoría y la práctica del liderazgo.

En el lenguaje coloquial, el concepto de *líder* expresa una cierta “gracia” o “carisma” que poseen determinadas personas y que provoca el que ejerzan una determinada influencia sobre su entorno, de una forma natural.

La expresión “líder” proviene de la palabra inglesa *lead* o *leader*, que significa: conducir, guiar, conductor, jefe, cabeza... Son términos que expresan, fundamentalmente, orientación.

Liderar es un arte y para ejercerlo, no es suficiente con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios aportados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. El líder nace y se hace.

---

<sup>1</sup> Stephens, Robins, Fundamentos de administración, 2da edición, Editorial Prentice-hall, México, 2002, pag. 344

<sup>2</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, octava edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1999, pag. 505

Esta cualidad que poseen algunas personas para ejercer una influencia en su entorno de forma un tanto innata, da lugar a los líderes naturales, que podemos encontrar en el patio de un colegio, en una pandilla de adolescentes, en un grupo de amigos, entre un grupo de comerciantes, o en cualquier departamento organizacional. Son personas capaces de influir en el resto de los miembros de aquellas organizaciones a las que pertenecen.

## 1.2 ASPECTOS GENERALES DEL LÍDER

Es cierto que la razón es un factor grande de convencimiento, pero también existe la posibilidad de que una persona o individuo logre conmover a través de la emoción. Esta persona o individuo que posee dichas facultades es el líder, quien ha de convencer y conmover.

No es suficiente con que el líder conozca la forma adecuada de proceder, debe ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Los líderes deben también conectar emocionalmente con sus seguidores. Generan seguidores porque conectan emocionalmente con el resto del grupo. Su “carisma” personal les permite esta aproximación afectiva y ello es lo que provoca su influencia sobre el grupo. Pueden llegar, por lo tanto, a ejercer una influencia positiva o negativa entre las personas que les siguen, dependiendo de los contenidos que les transmita. Como ejemplo de ello tenemos a: Ghandi, Luter King, Hitler...etc.<sup>3</sup>

Los líderes plantean y conducen al grupo hacia la consecución de objetivos, aspiran al logro de objetivos marcados, los comunican y motivan a las personas del grupo a su consecución. Pueden asumir riesgos y, a veces, pueden rozar los límites de las normas y de las reglas establecidas, con el objetivo de alcanzar las metas del grupo. Les impulsa una fuerte “motivación de logro”.

---

<sup>3</sup> [www.expansionyempleo.com](http://www.expansionyempleo.com)

Los líderes dan ejemplo de los comportamientos que esperan de sus seguidores (Función de modelaje). Saben que las personas tienden a comportarse según modelos sociales, y que imitan comportamientos. Por ello, dan ejemplo de los comportamientos que esperan en los miembros del grupo. Además, centran la atención de las personas en cuestiones importantes. Destacan cuestiones como: objetivos a alcanzar, priorización de las tareas, metodología de trabajo y toma de decisiones simbólicas.

Podemos observar que es necesaria una serie de requisitos indispensables para llegar a ser líder, poseer cualidades y virtudes que sobresalgan de los del resto. Richard Nixon decía: Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en si mismos. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros.<sup>4</sup>

En conclusión, el ser líder conlleva toda una gama de características, mismas que han sido objeto de análisis y razón para elaborar teorías a cerca de estas. Pero por lo pronto podemos conformarnos con la idea primaria de que el saber ser líder no sólo consiste en saber qué hacer y cómo proceder, no basta con ejercer un puesto de autoridad u ostentar poder, usar constantemente la lógica y ser inteligente, es necesario también lograr una conexión emocional con los miembros del grupo que le permita persuadirlos para lograr un mayor compromiso de estos con el proyecto, alentarlos, conquistar su entusiasmo, su lealtad y su iniciativa.

### 1.3 LIDERAZGO

Según la psicología social, el liderazgo es el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, el líder legal que accede al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.<sup>5</sup>

La sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se interroga sobre cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene.

Por muchos años el liderazgo ha sido materia de interés para los teóricos, investigadores y profesionales. A pesar de todos los estudios e investigación realizados alrededor del liderazgo y las abundantes teorías a cerca de este tema en particular, no existe un enfoque universalmente aceptado.<sup>6</sup>

Durante los últimos 70 años, el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso, los científicos de la conducta han tratado de definir y analizar la naturaleza del liderazgo de los gerentes prácticos. Hoy en día, las publicaciones están repletas

---

<sup>4</sup> [www.masterdisseny.com](http://www.masterdisseny.com)

<sup>5</sup> Enciclopedia Encarta 2003

<sup>6</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 190

tanto de teorías como de definiciones y, con todo, aún se desconocen muchos aspectos relacionados con este tema.

Al iniciar nuestra investigación acerca de este tema en particular, es importante distinguir entre administración y liderazgo. La administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas. El liderazgo forma parte del trabajo de un administrador y se puede definir como el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta en específico. Esta influencia se deriva de dos fuentes básicas una de ellas es la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico. La segunda fuente de influencia del liderazgo es la disposición que tiene el subordinado a obedecer.<sup>7</sup>

El liderazgo se puede definir como un intento de influencia interpersonal, dirigido, a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas. Con esta definición breve y la anterior a cerca del líder, podemos deducir que nuestra materia de estudio se basa en el uso de la influencia y que para influir, hay que comunicar, concluyendo pues, que todas las relaciones interpersonales pueden implicar liderazgo.

Otro elemento importante de la definición se refiere también al uso correcto y bien llevado de la comunicación.

La claridad y exactitud de la comunicación afecta a la conducta y el desempeño de los seguidores. Así también, la definición llama la atención por hablar de las metas. El líder eficiente y eficaz puede afrontar metas individuales, grupales y organizacionales. La eficacia de un líder se considera en términos del grado del logro de una meta o una combinación de varias de ellas. Los individuos pueden considerar al líder como eficaz o ineficaz según las satisfacciones que derivan de la experiencia total del trabajo.

---

<sup>7</sup> Hodgetts R.M, Altman S., Comportamineto en las organizaciones, 1er edición, Editorial Interamericana, México, 1985, pag. 199

En realidad, la aceptación de las órdenes o solicitudes de un líder reposa ampliamente en las expectativas de los seguidores, de que una respuesta favorable produzca un resultado atractivo.<sup>8</sup>

El liderazgo es un proceso, y un agrupamiento de status (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 fenómeno del liderazgo en el pasado.

El proceso de liderazgo ha sido definido de varias maneras; desde aquello que hacen los líderes, hasta numerosas investigaciones que contienen muchos elementos. Fiedler cita cerca de una docena de definiciones acerca del liderazgo con significados variantes y grado de énfasis en partes específicas de éstas.

Él concluye que líder es el individuo al que en 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.

Todo lo anterior parece indicarnos que liderazgo es sinónimo de dirección y que esta íntimamente ligado este concepto a la coordinación de grupos orientados hacia la realización de la tarea. Pero por lo general la dirección es considerada como una función más ampliamente apoyada y que además incluye actividades distintas del liderazgo.

Como ya lo hemos analizado el liderazgo forma parte de la dirección, pero esto no significa que toda dirección posea un liderazgo. A un gerente se le quiere para que planee y organice, pero todo lo que se pide o espera del líder es que haga que otros lo sigan. El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a que busquen objetivos bien definidos. Es el factor humano el que hace que un grupo se conjunte y motive hacia los objetivos.

---

<sup>8</sup> ibidem , pag. 192

Las actividades de dirección tales como planificación, organización y toma de decisiones no resultan altamente eficientes hasta que el líder libera el poder de motivación en la gente y la guía hacia los objetivos.<sup>9</sup>

Lo anterior está estrechamente relacionado con el principio de que el líder debe comprender a los demás (subalternos o seguidores). Por su voluntad de aceptar la dirección del dirigente, los integrantes del grupo ayudan a definir la posición relativa de aquél y hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subalternos, todas las cualidades del dirigente serían inválidas.<sup>10</sup>

#### **1.4 SISTEMAS DE INFLUENCIA**

Hemos determinado en conclusión que el liderazgo de manera general y a grandes rasgos es la cualidad por la cual un individuo puede influir a otros a través de la comunicación para la consecución de metas y objetivos grupales. Pues bien, en este punto analizaremos a la influencia como un factor determinante en las relaciones interpersonales de un grupo y como herramienta del líder.

Una parte integral de los sistemas psicosociales en organizaciones, está relacionada con los intentos de influir en el comportamiento. La influencia se ejerce en muchas direcciones: hacia arriba y hacia debajo de la jerarquía, y lateralmente en relaciones de compañero de grupo.

Influencia significa cualquier cambio de comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de respuestas de otros. Un sistema de influencia implica la existencia de personas que toman los papeles de influyente e influido, respectivamente. Sin embargo, generalmente los sistemas de influencia se refieren a situaciones en las cuales los cambios de

---

<sup>9</sup> E. Fremont Kast, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 1er edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1979, pag. 363

<sup>10</sup> Stoner James, Administración, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1986, pag. 441



comportamiento ocurren como resultado de las relaciones entre la gente. Estas relaciones pueden involucrar interacción, directa o indirectamente, a través de ciertas ideas.<sup>11</sup>

El término influencia se emplea a menudo junto con otros términos, tales como poder y autoridad, dichos conceptos los analizaremos más adelante como parte también del estudio del liderazgo.

Nuestro enfoque considera a la influencia como el concepto global que contiene cualquiera y todos los modos por los cuales se inducen cambios de comportamiento en los individuos o grupos. Katz y Kahn resumen su posición al respecto de la siguiente manera:

“la influencia incluye virtualmente cualquier transacción interpersonal que tenga efectos psicológicos o conductuales. El control incluye los intentos de influir que son exitosos, esto es, que tienen el efecto intentado por el agente o influyen. El poder es el potencial para influir, fundamentalmente respaldado por los medios para exigir obediencia. Finalmente, la autoridad es el poder legítimo y que corresponde a la persona por virtud de su papel y su status en una estructura organizada.”<sup>12</sup>

## **1.5 FORMAS DE INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO**

Existen distintas maneras de influir en el comportamiento por algunos medios ya identificados como: emulación, sugerencia, persuasión, y coerción.

La emulación. No requiere contacto directo entre dos individuos, pero es una influencia poderosa en el comportamiento. Las figuras públicas (atletas famosos, o políticos, por ejemplo) por lo general están conscientes del grado en que la gente joven trata de imitar su comportamiento. Con frecuencia, los individuos escogen ciertos patrones de comportamiento y se esfuerzan por igualarlos o sobrepasarlos.

---

<sup>11</sup> Kast Fremont, Rosenzweig, Administración en las Organizaciones, 2da edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1979, pag. 351

<sup>12</sup> Katz Daniel y Kahn Robert, La psicología Social de las Organizaciones, 1er edición, Editorial John Wiley e hijos, México, 1966, pag. 220

La emulación es un fenómeno mucho más sutil que lo que nuestra referencia a celebridades nos indica. En las organizaciones y grupos, los participantes están conscientes de los patrones de comportamiento de los compañeros de trabajo y distintos ejecutivos. Ciertos individuos se convierten en modelos y sus patrones de comportamiento son adoptados por otros que desean obtener un éxito similar.

La sugerencia. Implica interacción directa y consciente entre individuos o entre un individuo y un grupo. Este es un claro intento para influir en el comportamiento mediante la presentación de una idea o abogando por un curso particular de acción. Una sugerencia puede relacionarse a un comportamiento relativamente inmediato o ser dirigido a ajustes a más largo plazo. Si la sugerencia no es instrumentada, el intento de influir ha fallado.

Sin embargo, esta manera se emplea comúnmente cuando existen varios patrones alternativos aceptables de comportamiento para los individuos o los grupos, y quien influye está solamente sugiriendo su patrón preferido, y normalmente no se excitará demasiado si su preferencia es ignorada debido a que otros patrones de comportamiento son considerados como más aceptables.<sup>13</sup>

Si esta tolerancia para diferentes comportamientos para un papel particular no estuviese presente, quien influyera utilizará algún otro modo, como la persuasión y la coerción.

La persuasión. La persuasión implica la urgencia y el uso de algún inductor con objeto de provocar la respuesta deseada. Requiere más presión que una mera sugerencia, pero el tipo de fuerza es menor que el que implica el término coerción. El análisis aplicado de comportamiento puede ser visto como una forma sutil de persuasión. La obligación positiva del comportamiento deseado tiende a inducir a la persona influida a continuar ese comportamiento.

---

<sup>13</sup> opcit. Supra nota 7 pag 353

Los sistemas de recompensas que puede incluir únicamente reconocimiento y premio han probado ser exitosos en la modificación del comportamiento individual en varias organizaciones.

La coerción. Esta manera de influir implica restricciones forzosas, incluyendo la presión física. Literalmente, una llave en un brazo puede coercionar a un individuo para provocar en él un comportamiento instantáneo particular. Existen muchas formas de coerción distintas de la fuerza física y éstas son muy evidentes. En las organizaciones, los salarios y promociones pueden ser empleados para restringir o influir en el comportamiento. En muchos casos la amenaza de despido es influyente poderoso.

## 1.6 INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

La administración científica de Taylor se basaba en la concepción del *homo economicus*, según el cual el comportamiento del hombre era motivado exclusivamente por la búsqueda del lucro y de las recompensas salariales en materia de trabajo. Siendo así, toda la teoría clásica de la administración se basaba en esa teoría de la motivación.

Sin embargo, la tesis de los ingenieros de la organización enfrentó una fuerte reacción por parte de los trabajadores de las empresas donde se implantaban las técnicas de estudios de tiempos y movimientos y los planes de incentivos salariales típicos de la administración científica.

Más tarde se vino a demostrar que el pago o retribución salarial, aunque efectuado sobre bases justas o generosas, no es el único factor decisivo en la satisfacción del trabajador dentro de la situación de trabajo. Elton Mayo y su equipo llamaron la atención acerca de una nueva teoría de la motivación antagónica a la del *homo economicus* de los clásicos: el hombre puede ser motivado, no por estímulos económicos y salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1981, pag. 171

Súbitamente las empresas americanas tomaron conciencia de una terrible paradoja: el trabajador americano se viene valorizando cada vez más, ya sea por su nivel de educación, ya sea por su salario; al mismo tiempo se va degradando en sus funciones, por la extensión e intensificación de la automatización y por una organización cada vez más precisa y detallada.

Las consecuencias son dobles: por un lado, el desestímulo a la productividad debido a la crisis de motivaciones, y de un modo general, el subempleo del capital humano; en el plano político, tenemos el malestar de hoy y tal vez la revolución del mañana.

Dentro de las maneras de influir y que forma un aspecto importante del liderazgo es su poder, el cómo lo ostenta y sobre todo cómo lo utiliza. Para abarcar más en este rubro me permito definir el poder del liderazgo.

## **1.7 EL PODER DEL LIDERAZGO**

### **1.7.1 NOCIÓN DE PODER**

El poder es uno de los conceptos centrales en muchas áreas como la ciencia política. Sin embargo, no es fácil caracterizarlo con precisión y no hay acuerdo entre los autores sobre qué debe considerarse exactamente bajo el concepto de poder y cuáles son sus características más relevantes.

*Podemos decir si una persona o grupo es más poderosos que otro, pero somos incapaces de medir el poder, esto dicen Kaufman y Jones y refleja muy bien lo que ocurre en esta área de la investigación. Pero a pesar de esto haremos el intento por definir el poder basándonos en lo que muchos autores ha descrito como tal.<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> Fermont E. Kast, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 2da edición, editorial Mc Graw Hill, México, 1979, pag. 356

Par Hobbes consiste en los medios presentes para obtener algún bien futuro aparente, para Weber es la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad, para Bertrand Rusell el poder es la producción de los efectos proyectados sobre otros hombres; para Laswell Kaplan es la participación en la adopción de las decisiones; para Robert Dahl es A tiene poder sobre B en la medida en que puede lograr que B haga algo que de otra manera no hubiera hecho.<sup>16</sup>

Las particulares características que presenta el poder como un hecho social, han ocasionado que los estudiosos enfatizen diversos aspectos de las mismas. La tesis relacional parte de la idea de que el poder es una relación entre los hombres, que se da en función de conductas humanas, una determinante y otra determinada. En cambio la tesis llamada sustantiva estima al poder como una sustancia, a la manera de un bien que se pudiera poseer.

La definición que nos ha proporcionado anteriormente Dahl es muy característica de la primera posición, mientras que la definición otorgada por Hobbes se ubicaría en la segunda tesis.<sup>17</sup>

La tesis relacional se caracteriza por considerar al poder como la acción de una o varias conductas sobre otra u otras conductas; la tesis sustantiva presenta al poder como una capacidad para determinar un resultado deseado.

Dentro de nuestro estudio de liderazgo, el concepto de poder cobra gran importancia, así pues llegamos a una definición conveniente para el efecto de nuestra tesis. El poder, es entonces, la capacidad de hacer o afectar algo, o sea para influir en otros.

El poder delinea el espectro total de medios. Entre más poder detente un individuo en una situación dada, más efectivos serán sus intentos de influencia. Por lo común los puestos más

---

<sup>16</sup> Andrade Sánchez Eduardo, Introducción a la Ciencia Política, 1er edición, Editorial Oxford, México, 1990, pag. 70,

71

<sup>17</sup> ibidem pag. 59

altos en la jerarquía tendrán más influencia que aquellos que se encuentren en los niveles más bajos.

El viejo adagio de conocimiento es poder resulta apropiado para este análisis. Con mucha frecuencia el flujo de la influencia es lateral o hacia arriba, a medida que las relaciones jerárquicas son trascendidas debido a que un individuo tiene conocimiento específico acerca de un asunto en particular.

Es muy probable que un presidente corporativo sea influido por la asesoría de los consultores de impuestos que hagan notar peligros latentes en su propuesta. Si el jefe de los pilotos de prueba dice que un avión no está listo, el primer vuelo será pospuesto aunque varios cientos de dignatarios y oficiales corporativos de alto nivel se hayan reunido para la ocasión.

En estos ejemplos resulta claro que una persona en un puesto formal puede ser altamente dependiente de otros que estén al mismo nivel o debajo de él, pues necesita distintas clases de apoyo con objeto de llevar a cabo su trabajo. Esta dependencia incrementa el poder de otros en una organización respecto de aquél que ocupa un puesto formal de dirección e incrementa sus habilidades para influir en su comportamiento.

Dentro de las organizaciones, alguien hace a los demás dependientes de él mediante el control del acceso a la información, de personas e instrumentos, los cuales se definen de la siguiente manera:

- a) información: conocimiento de la organización y acerca de las personas y de las normas, procedimientos, técnicas, etc.
- b) personas: cualesquiera dentro y fuera de la organización, de quienes ésta dependa de alguna manera.
- c) Instrumentos: cualquier aspecto de la planta física de la organización y de sus elementos y recursos (talento, equipo, maquinaria, dinero, etc.)

El poder es en función no únicamente de la medida en que una persona controla información, personas e instrumentos, sino también en la de importancia de los distintos atributos de tales elementos que controla.

Los individuos influyen en el comportamiento de muchas maneras. Los subordinados pueden influir sobre sus superiores si tienen experiencia técnica o circunstancial acerca de una materia en particular. A esta forma de poder se le denomina autoridad de conocimiento.<sup>18</sup>

El poder en su sentido más general significa:

- a) la capacidad (ejercida o no) para producir la ocurrencia de algo
- b) la influencia ejercida por hombre o grupo a través de cualquier medio, sobre la conducta de otros y de manera planeada.

Mientras que el poder delinea el espectro total de maneras para influir en el comportamiento, su significado común indica el extremo persuasivo-coercitivo de dicho espectro. Aunque el poder es la capacidad general para producir la ocurrencia de algo, esto implica la fuerza necesaria para controlar, ordenar o someter a otros.

El poder también implica la capacidad para efectuar el comportamiento de manera predeterminada. Únicamente los grupos que tienen poder pueden amenazar con el uso de la fuerza, y la amenaza por sí misma es poder. El poder es también la capacidad para emplear la fuerza, no su empleo real, y para aplicar sanciones, no su aplicación real.

---

<sup>18</sup> Fermont E. Kast, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 2da edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1979, pag. 355

Si la coerción o la aplicación de la fuerza es inefectiva no existe poder. El poder solamente existe cuando es efectivo; es la capacidad de influir en el comportamiento mediante la limitación de las alternativas disponibles en una situación social.

El poder, evidentemente en las organizaciones informales y en los grupos informales, puede basarse en status, conocimientos, capacidad física o dinero. En las organizaciones formales y los grupos formales, el poder institucionalizado se llama autoridad. Sin embargo, en otras situaciones existen muchos tipos de poder que pueden distinguirse para facilitar el entendimiento de este concepto y que más adelante tendrá lugar en esta investigación.

El concepto de poder como fuerza latente puede ser ilustrado por las relaciones internacionales de la era nuclear. Durante muchos años, las llamadas potencias nucleares, Estados Unidos, La Unión Soviética, y Gran Bretaña, tenía un tremendo poder latente sobre los armamentos nucleares y los medios para lanzarlos. El ingreso de China y Francia al grupo de potencias nucleares desequilibró el balance del poder.

El concepto de poder, tanto unilateral como bilateral, es muy importante. En cualquier sistema social las relaciones de poder son muy complejas y no fluyen en una sola dirección. Mientras que por lo común los superiores tienen mayor poder que los subordinados, éstos tienen capacidad para influir en el comportamiento de sus superiores. En una base de uno a uno el poder del subordinado no resulta muy evidente; sin embargo, si sus contribuciones son críticas para la organización e importantes para el superior, cualquier amenaza para retirarlas suministra una base de poder.<sup>19</sup> Por lo tanto, los individuos con habilidades claves pueden detentar un considerable poder a pesar de no estar situados muy arriba de la jerarquía organizacional.

---

<sup>19</sup> Fermont E. Kast, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 2da edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1979, pag. 358



El poder de los subordinados se incrementa significativamente cuando actúan en grupo. Tal es el razonamiento que se mantiene implícito en las relaciones colectivas.

El balance de poder entre el individuo y la organización, representada por un superior, está decididamente a favor de la organización. Dicho superior puede aplicar sanciones sin importarle demasiado las repercusiones que ello suponga sobre el individuo.

Sin embargo, el grupo, como un todo, puede detentar considerable poder, incluyendo el requerido para el renacimiento de erogaciones habidas en forma de huelga. Con frecuencia esta alternativa es extremadamente indeseable para las organizaciones y por tanto el balance de poder se mueve a favor del grupo de subordinados.

### **1.7.2 LAS BASES DEL PODER**

Por lo general el poder comprende los atributos personales y los de la posición, que son la base de la capacidad que tenga un líder para influir en los demás. Obsérvese que poder abarca atributos personales y atributos de posición, mientras que el concepto de autoridad implica el uso primordial de un poder relacionado con la posición. Por ejemplo, una posición supervisora de primera línea tiene autoridad debido al rango jerárquico, no a características personales tales como el carisma del supervisor.<sup>20</sup>

La capacidad de influir, persuadir y motivar a los seguidores se basa en la gran mayoría de las veces y en gran parte, en el poder percibido del líder.

---

<sup>20</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 190

### **1.7.3 EL FLUJO BIDIRECCIONAL DEL PODER**

En las organizaciones, el poder es un fenómeno bidireccional, que fluye de un individuo, que bien puede ser el líder, hacia otras personas (los subalternos) y regresa. Un supervisor puede controlar la cantidad en que se incrementa el salario de un subalterno, pero también estos influyen en el aumento que haya de recibir el supervisor.

Si los subalternos se desempeñan eficientemente, la evaluación de sus esfuerzos y productos ayudará al supervisor a obtener una alta calificación. Sin embargo, si los subalternos crean problemas de producción, la limitan, la quebrantan y por lo general no se muestran cooperativos, pueden influir negativamente en la evaluación del desempeño del supervisor. De hecho, es muy probable que el comportamiento negativo del subalterno sea lo que más contribuya a que se juzgue deficiente el desempeño del supervisor. Por lo tanto, es mejor considerar el poder como un flujo bidireccional entre el líder y los subalternos.

### **1.7.4 EL PODER Y LA POLÍTICA**

Las maniobras políticas se relacionan con la adquisición de poder dentro de la organización. La gente trata de alcanzar metas que le son importantes. Un medio para alcanzarlas consiste en conseguir todo el poder posible. Solo hay una cantidad posible de poder dentro de toda una organización. Al descender por la jerarquía de la administración, cada nivel sucesivo de personas dispone de menos poder que la que está arriba. El mecánico no especializado, comparado con el gerente de la planta, tiene muy poco poder. Un vendedor tendrá menos poder de posición que un gerente distrital de ventas.

Zaleznik, consultor e investigador organizacional, supone que el poder es inevitable en las organizaciones y afirma: Sean lo que fueran las organizaciones... son estructuras políticas. Esto significa que las organizaciones operan distribuyendo autoridad y preparando un escenario para el ejercicio del poder. Por lo tanto, no es de extrañar que los individuos que

están altamente motivados para afianzar poder y usarlo, encuentren un ambiente familiar y hospitalario en los negocios.

Puesto que en las organizaciones se emplean el poder y la política, es importante que los administradores comprendan la manera en que ambos se aplican.

Los individuos no están contentos cuando se ejerce poder sobre ellos. El modelo de French y Raven no refiere la cuestión de las reacciones conductuales potenciales a la aplicación del poder.

### **1.7.5 TIPOS DE PODER EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO**

El poder que apoya a los distintos medios para influir en el comportamiento de las organizaciones ha sido clasificado en tres categorías: física, material y simbólica. Estas categorías están relacionadas con los enfoques coercitivos, utilitarios y normativos respectivamente. Es posible que en algunas organizaciones se necesiten pistolas, látigos o fuerza física real para influir o controlar el comportamiento (las prisiones o instituciones mentales de custodia, por ejemplo).

En la mayoría de los casos la aplicación de la fuerza física no es necesaria; sin embargo, las amenazas de su uso determinan el poder coercitivo en las organizaciones.

Las recompensas o sanciones materiales vienen, primordialmente en la forma de dinero, por su falta, que puede emplearse para la compra de bienes y servicios. Los sistemas de incentivos monetarios, incluyendo promociones y despidos, son ejemplos de poder utilitario que puede ser utilizado en las organizaciones para influir en el comportamiento de los participantes.

Los medios simbólicos para influir en el comportamiento son los que no se tratan de la utilización de medios físicos o materiales, se relacionan fundamentalmente con el prestigio y la estima (símbolos normativos) o con el amor y la aceptación (símbolos sociales). Cuando un

participante de un grupo es alentado para mejorar su desempeño, se está empleando el poder normativo.<sup>21</sup>

La llamada de atención se basa en lo que el miembro del grupo debe hacer para ser un buen empleado. Si se influye en el comportamiento del individuo a través de su grupo pequeño, el poder normativo - social es la base. Un jefe puede sugerir que otros participantes en un grupo de trabajo apliquen presión en un participante en particular con objeto de que éste se corrija.

El poder social delinea el esfuerzo de un grupo para influir en el comportamiento de los miembros. El poder social (amor y aceptación) que los compañeros ejercen sobre alguien es una parte integral e importante del sistema de influencia en los grupos y organizaciones.

Para un equipo de fútbol, el poder normativo sustenta el intento del entrenador para hacer que un jugador mejore su desempeño. El entrenador puede apelar a la motivación de logros y sugerir que el jugador no ha desempeñado satisfactoriamente su actividad y que debe jugar mucho mejor.

En los intentos de influenciar se pueden incluir a los compañeros de equipo de la persona focal, quienes son alentados por el entrenador a aplicar una cierta presión. El argumento es que, como miembro del equipo, él debe hacer su mejor esfuerzo con objeto de que el equipo tenga éxito. Sin ninguna dirección del entrenador, el equipo puede emplear su poder social para influir en el comportamiento de miembros particulares.

---

<sup>21</sup> Fermont E. Kast, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 2da edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1979, pag. 356

El ignorar instrucciones específicas en el campo puede acarrear sanciones de los mismos compañeros de equipo, desde comentarios sarcásticos hasta el trato silencioso.

Si ninguno de estos intentos tiene éxito, se puede entonces recurrir al poder utilitario, y el jugador será multado por violar las reglas o hacer malas jugadas en el campo de manera repetitiva. Se sabe que algunos entrenadores han hecho uso de la fuerza física intentando influir en el comportamiento de un jugador que comete errores o parece no ver el panorama.

Es evidente que los intentos de influir en la organización son variados y se producen de manera continua en todas las direcciones. Sin embargo, ciertos enfoques parecen característicos y típicos en determinadas organizaciones.

Ordenando a las organizaciones de alto a bajo grado, de acuerdo con la importancia de su coerción, se tiene la siguiente clasificación: campos de concentración, hospitales de custodia mental y campos de prisioneros de guerra.

Ordenando igual a las mismas organizaciones, pero de acuerdo con el grado en que emplean el poder utilitario, se tiene la siguiente lista: organizaciones de obreros, de empleadores de oficina y militares en tiempo de paz. El poder normativo es predominante en las organizaciones religiosas, ideológicas o políticas, colegios y universidades, asociaciones de voluntarios, escuelas y hospitales mentales terapéuticos.<sup>22</sup>

Este marco de referencia sugiere lo que es predominante o probable en las distintas organizaciones identificadas. Comúnmente todos los tipos de poder se utilizan para apoyar los intentos de influencia en una organización particular, dependiendo esto del tiempo y la situación.

---

<sup>22</sup> Méndez J.S, Zorrilla S., Sociología de las Organizaciones, 1er edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1997, pag. 110

No obstante los participantes esperan cierta clase de intentos de influencia como normales. En general, la tendencia de las organizaciones ha sido alejarse de las bases del poder coercitivo y utilitario. El poder normativo, incluyendo el social y el normativo-social, tienden a ser empleados de forma creciente en intentos de influencia en las organizaciones.

## **1.8 EL LIDERAZGO COMO PODER**

Cuando al liderazgo se le considera poder, el término en realidad es sinónimo de acción. Aquí, liderazgo significa hacer las cosas o hacer que sucedan cuando, sin la intervención del líder, no ocurrirían.

Cualquiera que sea el estilo, posición o comportamiento que se utilice en este contexto, el líder actúa como catalizador central que impulsa al grupo para que entre en acción.

En algunos casos, el líder puede intentar regir creando el deseo de entrar en acción entre los mismos seguidores. El enfoque es aún el de hacer que algo suceda, pero hay un cambio hacia el otorgamiento de poder o de posibilidades a los seguidores para que asuman la responsabilidad por la acción que resulte.

Un buen ejemplo de dicho otorgamiento de poder ocurre en un programa de acción comunitaria típico en el que el líder moviliza el apoyo necesario para resolver problemas vitales que influyen sobre las vidas de sus electores.

En este contexto, en donde el liderazgo es poder, éste puede ser definido como la frecuencia con que un individuo influye o dirige los comportamientos de los demás dentro de un grupo. En pocas palabras, cuando una persona hace lo que la otra quiere que haga, decimos que la persona con influencia tiene poder sobre la otra.

El liderazgo claramente involucra al poder, es decir, la habilidad de influir sobre los demás por cualquier medio que sea necesario.

Chandler reveló que la gente que era identificada por los demás como líderes hablan de manera diferente a los subordinados y a otros líderes identificados. Nos es ahora sencillo comprender cómo una expectativa consistente y bastante clara de estos patrones obvios de lenguaje puede influir sobre las relaciones existentes.

El comportamiento predecible y condescendiente puede reforzar sutilmente a los viejos estereotipos y actitudes. Una persona puede ser muy influyente y tener mucho poder en un grupo, y se le considera el líder por que el grupo frecuentemente acepta su dirección.

En otro grupo la misma persona puede tener u ostentar poco poder, sus sugerencias casi nunca son aceptadas por el grupo y la persona no sería identificada como líder de dicho grupo. No es raro que una persona que es dependiente en una empresa sea un poderoso miembro del consejo de los boy scouts. También es cierto que ocurre lo contrario, aunque menos a menudo.

El presidente de un departamento universitario (de alto poder en dicho departamento) puede ser sólo un miembro de aparador (bajo poder) en una asociación comunitaria. El poder no es un concepto universal, está limitado por la persona sobre la cual se ejerce la influencia.

Una persona poderosa sólo tiene poder sobre aquellos a quienes puede influir dentro de las áreas y límites definidos por la persona sobre la que está influyendo. En otras palabras, sólo se tiene el poder que los demás sobre los que se influye le permiten tener. Las discusiones alrededor de lo que conocemos como liderazgo, tarde o temprano se convierten en discusiones acerca de poder.

La palabra misma nos hace pensar en la manipulación, en sentimientos personales de impotencia. Pensamos en *El príncipe* de Maquiavelo y en sus estrategias de poder y recordamos frases como la de Lord Acton: *El poder corrompe y el poder absoluto tiende a corromper de manera absoluta*, en relación con la centralización del poder; la política ha llegado a ser definida como el juego del poder.<sup>23</sup>

De acuerdo con Clemens y Mayer, la política maquiavélica puede ser fácilmente traducida en términos modernos, argumentando que Maquiavelo fue, desde luego, el primer pensador administrativo que realmente sacó el poder a la luz pública. Aún así el poder sigue siendo considerado tabú en la administración.

Quizá es la influencia de la historia estadounidense, con su ideal de igualdad, la que es la base de nuestra ambivalencia en cuanto al poder. Quizá tememos que nos consideren locos ya que se sigue manteniendo la idea de que aquél que necesita el poder se le debe considerar enfermo. Es una verdad irrefutable, el hecho de que todos deseamos el poder, queremos ser uno de los que toman las decisiones, ser uno de los controladores, hacer las cosas a nuestro modo. Sin embargo, nos avergüenza admitirlo.

De acuerdo con diversos estudios, la mayoría de nosotros no deseamos en lo absoluto tener líderes hambrientos de poder, pero irónicamente y contrario a lo que la mayoría de nosotros pensamos, hemos creado un sistema en el que sólo los extremadamente deseosos de poder son capaces de llegar a la cima.

Los miembros más poderosos de un grupo tienden a ser más populares que los menos poderosos. Ellos hablan con los miembros de más alto poder más a menudo que el resto de la gente. Ellos participan más, hacen más intentos por ejercer su influencia y ésta es más aceptada.

---

<sup>23</sup> Rodney Naiper, *Grupos teoría y experiencia*, 2da edición, Editorial Trillas, México, 1998, pag. 55



El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder. ¿Cuáles son estos medios? son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. " <sup>24</sup>

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan. Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

Los grupos tienden a sentirse más satisfechos cuando sus miembros más poderosos ocupan posiciones de liderazgo, y aquellos que se encuentran en posiciones de poder disfrutan más de estar en el grupo.

Además, estar en una posición de poder se relaciona con conceptos positivos sobre uno mismo. En un experimento con grupos de estudiantes de Harvard, Archer (1974) encontró que aquellos con altos niveles de poder durante el periodo experimental cambiaban a conceptos

---

<sup>24</sup> idem

más positivos de sí mismos y que aquellos con bajos niveles de poder cambiaban a conceptos más negativos de sí mismos.

El esquema conceptual de French y Raven, ambos estudiosos de la materia desde la década de los sesenta, distinguen claramente cinco diferentes clases de poder, las cuales definiremos a continuación.

### **1.8.1 PODER DE REFERENCIA**

Primero, existe el tipo de influencia que no consideramos como poder. Es posible que emulemos la ropa de alguien al que consideramos de buen gusto, es posible que apoyemos algún argumento que escuchamos en boca de algún brillante intelectual con el cual nos identificamos.

Es posible de igual manera, que compremos un libro porque alguien cuya opinión valoramos, hizo un comentario positivo sobre él. Estas personas poseen un poder de referencia sobre nosotros; nos identificamos con ellas en ciertos aspectos, y ellos influyen sobre nosotros sin que nos sintamos manipulados.

En los grupos más pequeños, escuchamos de manera muy diferente a aquellos cuyas ideas consideramos buenas a aquellos cuyo pensamiento clasificamos como común. Escuchamos al miembro que representa nuestro punto de vista, que parece comprender nuestra posición e influye mucho más para que actuemos de acuerdo con sus sugerencias. Es posible que influyan sobre nosotros aquellos individuos que tengan mayor estatus, con una posición que nos parece importante, con un estilo personal o carisma atractivo.

En cada situación, la persona poderosa tiene el poder porque aceptamos su influencia voluntariamente. Obviamente, este tipo o clase de poder existirá sólo mientras esa persona sea un referente para nosotros.

Los padres son poderosos referentes para sus hijos hasta que éstos se concierten en adolescentes y entonces quizá se convierten en poderosos referentes negativos durante algún tiempo; más tarde su poder de referencia usualmente se vuelve menos directo.

### **1.8.2 PODER LEGÍTIMO**

Una segunda clase de poder es el poder legítimo. Ésta es una relación de autoridad en la que una persona, en virtud de su posición, recibe el derecho de tomar ciertas decisiones por los demás. Es el legislador que representa nuestro voto, el jefe de departamento que nos representa en el comité ejecutivo, el supervisor que revisa nuestro trabajo.<sup>25</sup>

También puede ser la persona a la que elegimos como presidente de una organización, el observador al que le pedimos que analice nuestro comportamiento en la sesión del día de hoy.

La legitimidad puede derivarse de varias fuentes. Puede ser de un nivel más alto dentro de la organización, darse por ley o por sugerencia del grupo. Sin embargo, aquellos que reciben la influencia consideran legítimo que la persona con el poder tenga derecho a tomar decisiones por ellos. Además los líderes que poseen esta clase de poder, el poder legítimo, obtienen más apoyo del grupo cuando hay otros miembros del grupo con poder personal.<sup>26</sup>

### **1.8.3 PODER EXPERTO**

Frecuentemente vinculado al poder legítimo se encuentra el poder experto. Con el tiempo una persona puede convertirse en experto en cierta área; por ejemplo, un congresista puede indicarle a un grupo de ciudadanos una estrategia que será tomada en cuenta cuidadosamente porque a él se le considera un aliado debido a su poder legítimo y se le reconoce que es experto familiarizado con el funcionamiento del congreso.

---

<sup>25</sup> Op. Cit ; pag. 157

<sup>26</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 192

El poder experto también puede existir independientemente de la posición que se tenga. Esta basado expresamente en el conocimiento, información o habilidades especializadas de la persona.

Dentro de un grupo, es fácil comprender que aquellos con poder experto se les hacen más preguntas, participan más a menudo y es más probable que obtengan poder en grupos constantes que en grupos espontáneos.

Como todas las clases de poder, nosotros determinamos quienes son los expertos, durante cuánto tiempo influirán sobre nosotros y cuál es el área en la que están especializados.

En cada una de estas primeras tres clases de poder, aceptamos voluntariamente la influencia. De alguna manera, puesto que son acciones voluntarias, dudamos en pensar que estas situaciones de influencia involucren al poder. Es más probable que pensemos en el poder en dimensiones más emocionales, como el trato con guantes de seda o con puños de acero, normalmente pensamos en el poder como premio o coerción.

#### **1.8.4 PODER DE RECOMPENSA**

En la situación de recompensa, la persona otorga promociones o ascensos, estrellas doradas o calificaciones de 10 a los receptores cuando cumplen satisfactoriamente con una tarea. Puede tratarse del soborno de un padre cuando éste le pide al niño que se termine su cena, recordándole que hay helado de postre, o el padre que le dice a su adolescente que si llega a ser incluido en la lista de honor, podrá utilizar el automóvil los fines de semana. Usualmente, el poder de recompensa es determinado por la posición. El padre recompensa la obediencia de sus hijos, al igual que el jefe recompensa a sus trabajadores.

A menudo, los receptores de la recompensa se sienten controlados. Significa cumplir, jugar el juego de la compañía o seguir las reglas cuidadosamente. Pero es cierto que tendemos a aceptar el poder de recompensa cuando ésta es más placentera que la tarea a cumplir o

cuando la alternativa es desagradable; es común que realicemos una tarea anticipando la recompensa.

Sin embargo, cuando la recompensa no es algo a lo que consideramos más favorable que las demás alternativas, la persona que puede otorgarlas no tiene poder alguno sobre nosotros. Si al niño no le gusta el helado, la motivación para terminarse su cena no existe. El estudiante al que no le importan las calificaciones puede considerar que la recompensa de estar con sus amigos es más importante.

El poder de recompensa puede ser ejercido únicamente cuando el receptor valora las recompensas que se le ofrecen.

### **1.8.5 PODER DE COERCIÓN**

Si la recompensa no obtiene resultados ni motiva al cumplimiento, las autoridades frecuentemente recurren a la coerción. Se les dice a los niños que no se terminan su cena que no pueden retirarse de la mesa hasta que terminen o se les ordena irse a sus cuartos.

A los adolescentes que no mejoran sus calificaciones se les amenaza con interrumpir sus mesadas o su derecho de utilizar el automóvil familiar. El estudiante que continúa distrayéndose en la clase es amenazado con la expulsión, el empleado con el despido; el miembro de un comité, que no cumple con sus obligaciones, es amenazado con no volver a ser incluido en las sesiones.

El poder de coerción, sin embargo, no es simplemente el opuesto al poder de recompensa. Mientras que con una recompensa el individuo hace lo que la persona poderosa desea, con la esperanza de conseguir dicha recompensa, en una situación de coerción, el individuo comúnmente primero trata de evitar un posible castigo o sanción. Este poder no sólo provoca la coerción sino la posibilidad de escapar de la influencia de la persona que ostenta el poder.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Rodney Naiper, Grupos teoría y experiencia, 2da edición, Editorial Trillas, México, 1998, pag. 158

Estas son las clases de poder ya definidas. El liderazgo efectivo debe estar basado en alguna de ellas. El poder de referencia, donde la persona se identifica con el otro y lo respeta, a menudo tiene más influencias. Con el poder de recompensa, hay una mayor atracción debido a la promesa de un premio o reconocimiento y a la baja resistencia.

El poder de coerción tiende a producir mayor resistencia, aunque ésta es menor entre más legítimo sea el poder. En el momento adecuado, cuando es funcional, cada clase puede ser muy poderosa. En muchas ocasiones y situaciones, la influencia del líder está basada en la combinación de varias clases de poder.

Para algunos el poder legítimo es suficiente. El derecho de estar en posición de tomar decisiones que afectan a los demás lo es todo. El hecho de poseer el poder les da una enorme satisfacción a aquellos que lo consiguen y un sentido de prominencia. Se siente una tremenda emoción cuando se controla a los demás.

## **1.9 EQUILIBRIO DE PODER**

Se ha observado que la tendencia del siglo XX, particularmente en Estados Unidos, se enfila hacia la distribución amplia de poder, hacia una amplia participación de los individuos en el control de su propia vida y de su trabajo. Leavitt describe al mismo tiempo numerosas tendencias que pueden ser señaladas como de equilibrio de poder en las organizaciones.

Podemos decir que al analizar la tendencia hacia el humanismo industrial, la preocupación primaria es el individuo más que el trabajo mismo o una organización por sí misma. En el aspecto central aparecen la autorrealización y la teoría de que los individuos no pueden crecer y desarrollarse en una atmósfera de manifiesto poder de puesto (autoridad) delineando predominantemente intentos hacia abajo para influir en el comportamiento. Ha habido un

## **CAPÍTULO II:**

### **Perspectivas Teóricas hacia el Estudio del Liderazgo**

proceso para el mejor balance de la distribución del poder, de manera que la influencia en las organizaciones puede fluir en varias direcciones.<sup>28</sup>

Por ejemplo, la teoría X implica un énfasis en la jerarquía y el uso del poder coercitivo y utilitario para apoyar los puntos de influencia en la organización. La teoría Y, por otro lado, supone un balance de poder y uso relativamente mayor del poder normativo.

Obviamente, las bases apropiadas no pueden ser demasiado generales. Un tiempo particular y una situación pueden ser identificados con objeto de asegurar que enfoque puede ser mejor. Para trabajo repetitivo (programado), procedimientos bien definidos y con base de poder utilitario, puede ser lo más apropiado; pero para tareas creativas e innovadoras (no programadas) los intentos de influencia deben basarse en el poder normativo social.

Si el equilibrio del poder se reconoce como objetivo, se pueden tomar varias medidas. La toma de decisiones puede hacerse más participativa, descentralizada e independiente, lo cual es particularmente cierto en la determinación de los objetivos de los subgrupos o en la organización como un todo. Pero esto también se aplica a los medios para instrumentar las decisiones estratégicas.<sup>29</sup>

El equilibrio del poder puede ser considerablemente explícito para buscar integración y conformidad en los subgrupos. Es posible enfocar la atención específica en la presión de grupo, reconociendo que la toma de decisiones descentralizada y participativa puede llevar a citaciones complejas y ambiguas globales. La comunicación en doble sentido y los canales múltiples pueden también ser útiles para facilitar el equilibrio del poder en las organizaciones.

---

<sup>28</sup> Kast Fermont, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, Mac Graw Hill, 2da edición, México, 1979, pag. 357

<sup>29</sup> ibidem pag, 358



## **2.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS HACIA EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO**

Cuando nos ocupamos de conceptos como el de líder o liderazgo, nos enfrentamos a un fenómeno que cada vez llama más atención, siempre nos salta a la mente la pregunta: ¿los líderes nacen o se hacen?, esta interrogante ha prevalecido a lo largo de la historia. Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde tres perspectivas:

- 1) Como cualidad personal del líder (características) .
- 2) Desde la teoría conductual.
- 3) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad (enfoque situacional)

## **2.2 CUALIDAD PERSONAL DEL LÍDER (CARACTERÍSTICAS)**

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.<sup>30</sup>

Una gran parte de las primeras investigaciones se dedicó a aislar las características que distinguen al dirigente de éxito. Por lo menos este enfoque se inspiró en el concepto del “gran hombre”, según el cual se suponía la existencia de un número específico de características identificables que se podían utilizar para diferenciar entre el líder afortunado y el desafortunado.

La mayor parte de estos estudios tenían por objeto identificar y medir cosas tales como inteligencia, actitudes y personalidad, sin tener en cuenta los factores situacionales, tales como la personalidad de los subalternos o la naturaleza de la tarea de grupo:

Muchos de los primeros estudios realizados en las décadas de 1940 y 1950 no fueron concluyentes. Bird, por ejemplo, analizó las investigaciones realizadas en esta materia hasta 1940 y encontró que un 5% de las características descubiertas en un líder, eran comunes a cuatro o más investigaciones. Para 1948 se informaba que la inteligencia, la confiabilidad, la responsabilidad, la erudición, participación social y posición socioeconómica, parecían diferenciar sistemáticamente a los líderes de los no líderes; pero otros investigadores de la época llegaron a una conclusión distinta.

Gibb afirma que muchos estudios de la personalidad de los dirigentes no han revelado ninguna pauta uniforme de características que los distingan. Más recientemente Palmer, utilizando el perfil y el inventario personal de Gordon para medir las características del líder, llega a la conclusión de que la investigación no arrojó apoyo alguno a la hipótesis de que la efectividad administrativa, tal como la evalúan los gerentes subalternos, es una función de las características de la personalidad del individuo.<sup>31</sup>

Por cientos de años los filósofos han discutido a cerca de la teoría del “gran hombre”. Esta teoría se enfoca desde dos perspectivas. La primera nos dice de las características y cualidades que tiene determinado individuo para ser líder e impactar su entorno cambiando el curso de muchos hombres más. La segunda nos transmite la idea de que el mismo individuo en cuestión desarrolló sus facultades gracias a las circunstancias. En realidad hay algo de ambas perspectivas en el estudio del liderazgo.

Los resultados de las investigaciones más recientes acerca del liderazgo, sugieren que los rasgos y las habilidades de un líder tienden a variar de una situación a otra.

---

<sup>30</sup> [www.masterdisseny.com](http://www.masterdisseny.com)

La mejor manera de predecir un liderazgo es un éxito previo en ese papel. Pero, un líder que haya tenido éxito previamente puede fracasar, cuando se le pone en situaciones que le imponen demandas incompatibles con su personalidad o un patrón establecido de interacción y desempeño.<sup>32</sup>

La situación o circunstancia 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.<sup>33</sup>

Todo este intento por definir si un líder se hace o nace, provocó que la atención de muchos teóricos se centrara hacia el llamado enfoque de cualidades, que realza las características de la personalidad, sistemas de valores, y estilos de vida de los líderes. Como su nombre lo indica este estudio se basó en la identificación de las características de líderes reconocidos.

La lista de cualidades podría ser muy larga ya que incluye cosas tales como: estatura, energía (tanto nerviosa como física), inteligencia, sentido de dirección y propósito, entusiasmo, cordialidad, integridad, moralidad, experiencia técnica, decisión, habilidades preceptuales, conocimientos, sabiduría, imaginación, determinación, persistencia, terquedad, buena apariencia, y coraje. Aquí el problema es el desacuerdo con respecto a las cualidades que deben ser incluidas y las que deben ser excluidas, como con respecto a cuáles de las incluidas hay que darles mayor importancia.

Se han hecho muchos intentos por eliminar de esta larga lista de características algunos atributos claves que incluyen muchas de las cualidades positivas indicadas. La lista reducida incluye tanto cualidades como características del comportamiento. Su presencia no asegura el éxito del liderazgo ni tampoco su ausencia lo evita. Sin embargo, un individuo que posee los

---

<sup>31</sup> Dessler Gary, Organización y Administración enfoque situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag.151

<sup>32</sup> Hampton David, Administración contemporánea, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1983, pag. 370

<sup>33</sup> Op. Cit supra nota 4, pag. 365

ingredientes básicos tiene mayor probabilidad de convertirse en un líder exitoso que otro que carezca de ellas.

En los albores de la historia el concepto de liderazgo estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales, un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

El primer esfuerzo de los sicólogos y otros investigadores por entender el liderazgo fue el tratar de identificar las características personales de los dirigentes. Este punto de vista supone que el líder nace y no se hace, incluso hay quienes aseguran que ciertos individuos tienen predisposición para el liderazgo, que por naturaleza son más valientes, más activos, más decididos y de mejor facilidad de palabra que otras personas. Este punto de vista o perspectiva lleva implícitas ciertas suposiciones prácticas.

De ser posible identificar las características del liderazgo, entonces las naciones y las organizaciones serían mucho más exigentes para escoger a sus jefes o dirigentes. Sólo las personas que poseyeran las señaladas características de dirigentes se harían políticos, funcionarios y gerentes. Sería de suponer que las organizaciones y las sociedades entonces operarían más eficazmente.<sup>34</sup>

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y de esta manera, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

En la búsqueda de las características mensurables de liderazgo, los investigadores utilizaron dos enfoques: primero intentaron comparar las características de los que surgieron como dirigentes con aquellas de quienes no surgieron; y segundo, trataron de equiparar las características de los dirigentes eficaces con aquellas de los ineficaces.

La mayoría de los estudios acerca de las cualidades y características de liderazgo son de la primera categoría; y en ella no se ha logrado descubrir ningún rasgo claro que de manera constante distinga entre dirigentes y seguidores.

En otro estudio importante acerca de las características del líder, Edwin Ghiselli investigó 264 gerentes empleados por 90 compañías distintas. Aun cuando varias excepciones a la regla, si encontró un número de características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia de desempeño hechas por los supervisores.

---

<sup>34</sup> Stoner James, Administración, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1986, pag. 441

Entre estas características se incluían la inteligencia, la habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y auto-percepción del nivel ocupacional.<sup>35</sup>

**Inteligencia.** Se encontró que el nivel de inteligencia de una persona era una indicación exacta de la probabilidad de que obtendría éxito como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto alto nivel de inteligencia.

**Habilidad de supervisión.** Esta es la utilización de cualquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación.

**Iniciativa.** El concepto de iniciativa de este autor se compone de dos factores. El primero es comportamental y refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros. El segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

**Seguridad en sí mismo.** Esta indica hasta qué punto el individuo se ve así mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se le presentan. Encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, mientras que los ejecutivos de alto nivel se distinguían especialmente por la confianza que manifestaban en sí mismos.

**Nivel ocupacional auto-percibido.** Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen una alta posición socio-económica. Se relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalecientes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

---

<sup>35</sup> Dessler Gary, Organización y Administración enfoque situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag. 154

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.<sup>36</sup>

### **2.3 TEORIA CONDUCTUAL**

La teoría conductual del liderazgo se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo. En contraste con otras teorías, la conducta trata de explicar el liderazgo en términos de lo que los líderes hacen.

En los últimos 30 años se han propuesto muchos modelos conductuales de liderazgo. La mayoría incorporan dos dimensiones principales: a) el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y b) su preocupación por las personas mismas.<sup>37</sup>

Una de las maneras más simples de examinar la conducta del liderazgo es observar los diferentes estilos que se pueden aplicar. Esto se logra mediante el empleo de una escala de la conducta de liderazgo, que varía desde la fuertemente centrada en el jefe hasta la muy centrada en los subordinados.

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo, la investigación continuó y se enfocó a los patrones de comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo.

---

<sup>36</sup> Robins, Stephens, Fundamentos de Administración, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 2002, pag. 368

<sup>37</sup> Altman S., Hodgetts R.M , Comportamiento en las Organizaciones, 1er edición, Editorial Interamericana, México, 1985, pag. 198

Muchos investigadores de esta escuela del pensamiento sugieren que hay un estilo mejor para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

## **2.4 LA FUNCIÓN DEL LIDERAZGO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN (ENFOQUE SITUACIONAL)**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones tomando en cuenta otros factores como las situaciones o circunstancias.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Fiedler afirma haber encontrado que lo apropiado del estilo de liderazgo para maximizar el rendimiento del grupo depende de lo favorable que sea la situación grupo-tarea. Sostiene que cuando la situación es favorable o desfavorable al líder, es apropiado un líder estructurador y más orientado a la tarea. Por el contrario, en el tramo medio, donde estos factores están más mezclados y la tarea no es muy clara, es preferible un líder más considerado y orientado a las relaciones.<sup>38</sup>

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo; operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

---

<sup>38</sup> Dessler Gary, Organización y Administración enfoque situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag. 166,167



Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas, adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.<sup>39</sup>

La idea de que el liderazgo significa lo mismo que administrar no es del todo válida. El administrador de una organización formal lleva la responsabilidad y está encargado de desempeñar varias funciones como organizar, planificar y controlar. Sin embargo, también podemos encontrar liderazgo o líderes en los grupos informales.

Los líderes informales no siempre cumplen con la responsabilidad de administrar formalmente para desempeñar funciones administrativas exigidas por la organización. Por consiguiente los líderes son administradores sólo en algunos casos. En los grupos formales, los papeles a menudo conllevan responsabilidades específicas, como también en los grupos informales existe una jerarquía de papeles. El líder informal es aceptado como la persona que se encarga de las obligaciones de la posición.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Fernández Collado, comunicación en las organizaciones, 1er edición, Editorial Trillas, México, 1991, pag.85

<sup>40</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 190

Los científicos del comportamiento han reconocido desde hace mucho la importancia de los factores situacionales para explicar la eficacia de un dirigente. Después de pasar revista a un número considerable de estudios, se ha llegado a la conclusión de que las características o destrezas requeridas en un líder se determinan en gran parte por la situación en que debe ejercer su dirección. Como ya hemos visto no hay un concepto universal acerca de lo que es el liderazgo, por lo que bien se puede afirmar que el liderazgo depende en gran medida del líder, de sus seguidores, de la situación, y de las relaciones entre ellos.

Se ha propuesto de parte del estudioso House una teoría que le parece ser útil para describir la naturaleza situacional de la eficiencia del liderazgo. Según ella, las funciones del liderazgo son principalmente aumentar las recompensas personales a los subalternos por la obtención de metas de trabajo, y hacer el camino hacia estas recompensas más fácil de recorrer.

La tesis básica de House es muy simple. Dice que las situaciones ambiguas e inciertas son potencialmente frustrantes y que en ellas la estructura que provee el líder la verán los subalternos como legítima y satisfactoria, pero en las situaciones rutinarias como las que podrían encontrarse en las labores de cualquier departamento o grupo, la estructura adicional que provee un líder orientado a la producción puede considerarse ilegítima y redundante por los subalternos, quienes por consiguiente estarán insatisfechos.<sup>41</sup>

A pesar de esta aceptación general de la importancia que tienen las dimensiones situacionales, son pocos los esfuerzos que se han hecho por controlar tales factores.

En consecuencia, hemos visto una serie de estudios en los cuales las relaciones observadas entre el comportamiento del líder y del subalterno sólo son aplicables en las condiciones especiales de la investigación.

---

<sup>41</sup> Dessler Gary, Organización y Administración enfoque situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag. 169

Podemos asegurar que, la manera en que el líder obtenga el acatamiento de los seguidores dependerá en gran parte del estilo de liderazgo que tenga. Lo que es eficaz en un líder puede no serlo en otro.

Como el liderazgo esta en función del grupo, como lo veremos a lo largo de esta investigación, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve, pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

La perspectiva de situación del liderazgo, supone que las condiciones que determinan la eficacia del dirigente, varían con la situación: las tareas que deben cumplirse, las habilidades y expectativas de los subalternos, el ambiente empresarial, las experiencias pasadas de dirigente y subalternos, etc.

Sabemos que el dirigente que ha sido eficaz en determinada situación puede no serlo en otra. Esta perspectiva ha dado lugar a los enfoques situacionales sobre el liderazgo, que intentan especificar los factores de situación que determinan que tan eficaz puede ser determinado estilo.<sup>42</sup>

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Stoner James, Administración, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1986, pag. 441

<sup>43</sup> Hampton David, Administración Contemporánea, 2da edición, Editorial Mc Gaw Hill, 1983, pag. 373

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, a partir del estudio del liderazgo dentro de esta perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.<sup>44</sup>

De manera muy distante de la rígida y tradicional de las características, la teoría de situación asume que los seres humanos son capaces de aprender técnicas de liderazgo y que virtualmente cualquiera puede convertirse en un líder más efectivo si adquiere ciertas habilidades conocimientos.

Los últimos teóricos y estudiosos del liderazgo crearon un marco que busca explicar por qué los resultados del entrenamiento pueden ser efectivos al señalar nuevos comportamientos. El punto es saber que comportamientos deben utilizarse y cuándo.

La importancia de la situación fue más estrechamente estudiada por quienes se interesaban en el liderazgo únicamente cuando surgían resultados inconcluyentes y contradictorios de gran parte de la primera investigación de características y circunstancial.

Finalmente se supo que el tipo de conducta de liderazgo necesaria para incrementar el desempeño individual y grupal depende en gran parte de la situación.

## **2.5 RASGOS DE LOS LÍDERES**

Hay, como ya lo hemos visto, varios métodos para el estudio del liderazgo que a lo largo de nuestra investigación podemos distinguir y clasificar en tres categorías de teorías: el enfoque de las características del líder, el de situación y la teoría conductual.

Aunque ya analizamos el enfoque de las características, en este espacio de la investigación nos enfocaremos de manera complementaria al estudio de dicha teoría

---

<sup>44</sup> Dessler Gary, Organización y Administración enfoque situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, 1980, pag. 166

analizando y abordando el tema de los rasgos, que según varias investigaciones el líder debe poseer.

Sabemos pues, que los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la “teoría del gran hombre”, de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían a los líderes de los seguidores, y a los líderes de éxito de los líderes fracasados.

La comparación de los líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido tomada como un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

Así pues podemos encontrar numerosos estudios acerca de los rasgos del líder, los cuales intentan definir aquellas características y rasgos más recurrentes y esenciales del líder eficaz cayendo en muchas variables acerca de esta investigación.

Ralph Stogdill, uno de los primeros investigadores del liderazgo, realizó una encuesta de más de 5000 estudios del liderazgo y concluyó que no hay patrones de rasgos que caracterizaran a los líderes en todas las situaciones.

Sin embargo llegó a ciertas conclusiones generales en las cinco áreas que siguen, valiosas para este estudio.<sup>45</sup>

1. Inteligencia y erudición. En un repaso de más de 33 estudios Stogdill halló una tendencia general que muestra que los líderes son más inteligentes que los seguidores. Uno de los hallazgos más importantes es que diferencias extremas de inteligencia entre líderes y seguidores pueden resultar disfuncionales.

---

<sup>45</sup> Terry y Franklin, Principios de Administración, 1er edición, Editorial CECSA, México, 1985, pag. 411,412

Por ejemplo, un líder con un CI relativamente alto que intenta influir en un grupo cuyos miembros tienen un CI promedio, tal vez no consiga comprender por que los miembros no captan el problema. Además a ese líder se le dificultará comunicar ideas y políticas. Ser demasiado inteligente será un problema en algunas situaciones.<sup>46</sup>

En conclusión los estudios indicaron que los líderes son un tanto más inteligentes, se desempeñan mejor en tareas académicas, y poseen un criterio superior y habilidades para tomar decisiones que los seguidores.

Sin embargo, si no hay demasiada brecha intelectual entre el líder y el seguidor, puede haber problemas en la cooperación y coordinación del desempeño. Un líder que resulte más listo que los miembros del grupo puede tener ciertas dificultades como la impaciencia y conflictos potenciales de ambas partes.

2. Rasgos físicos. Estudios asociados con las relaciones entre el liderazgo eficaz y las características físicas tales como: la edad, estatura, peso y aspecto han producido resultados bastante contradictorios. Ser más alto y más pesado que el promedio del grupo no es ciertamente ventajoso para llegar a la posición de poder. Sin embargo, muchas organizaciones consideran que hace falta una persona corpulenta, grande y fuerte, que asegure el acatamiento de los seguidores. Esta idea fue fundada en la base coercitiva o de temor de poder.<sup>47</sup>

En apariencia algunas personas todavía creen que los líderes masculinos deben ser altos, morenos y simpáticos y las líderes femeninas altas, esbeltas, y bellas. Sólo se necesita pensar en Napoleón, Hitler, Ghandi, o Stalin para desacreditar estas falsas nociones.

---

<sup>46</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 193

<sup>47</sup> op. cit pag. 411

3. Personalidad. Ciertos resultados de investigaciones sugieren que características de la personalidad tales como la viveza, la originalidad, la integridad personal y la confianza en sí van asociadas con un liderazgo eficaz. Por ejemplo Ghiselli informó de varias características de la personalidad que tienden ir relacionadas con la eficacia del líder.

Se descubrió que la iniciativa, y la capacidad de actuar y de iniciar una acción con independencia, estaban relacionadas con el nivel del interrogado dentro de la organización. Cuanto más arriba se encontraba la persona en la organización, más importante se volvía esta característica.

Stogdill también encontró que muchos líderes parecen tener una personalidad caracterizada por confianza en sí mismos, honradez, integridad, creatividad e iniciativa. Esto por cierto, es congruente en forma directa, pero la mayoría de los resultados sugieren que los líderes poseen una personalidad distintiva que es influyente e importante en la capacidad de desempeñar el liderato.

4. condición social y experiencia. Los líderes parecen poseer buenas habilidades para la interacción personal y pueden inspirar y motivar el esfuerzo del equipo. Al intentar eslabonar la educación, la condición socioeconómica y la movilidad con la efectividad del líder, los estudios han sugerido que los líderes tienen mejor educación hoy y que una condición socioeconómica elevada puede representar una gran ventaja para la efectiva conducción de liderazgo.

5. Orientación a la tarea. Los líderes parecen estar caracterizados por una muy elevada necesidad de asumir responsabilidades y realizar tareas específicas; están altamente motivados para alcanzar objetivos y alcanzarlos en forma persistente. Este fue un resultado más uniforme que con cualquiera de las otras relaciones de rasgos estudiadas por Stogdill.

En todas las anteriores hubo inconsistencias sustanciales para prevenir cualesquiera conclusiones concretas relativas a la identificación de los rasgos universales del liderazgo.

## 2.5.1 LA INVESTIGACIÓN DE RASGOS PERSONALES DE GHISELLI

Edwin Ghiselli ha conducido extensas investigaciones sobre la relación entre los rasgos de la personalidad y la motivación y la efectividad del liderazgo. Estudió más de 300 gerentes de 90 compañías diferentes y sus resultados sugieren que los rasgos de la personalidad que siguen varían desde muy importantes hasta sin importancia en relación con el éxito del liderazgo.

### a) Muy importantes

1. Decisión.
2. Capacidad intelectual.
3. Orientación a la realización del trabajo.
4. Sentimientos de autorrealización.
5. Confianza en sí mismo.
6. Habilidad administrativa-formador de equipos.

### b) De importancia moderada.

1. Afinidad con la clase trabajadora.
2. Impulso e iniciativa.
3. Necesidad de mucho dinero.
4. Necesidad de seguridad en el trabajo.
5. Madurez personal.

### c) Casi ninguna importancia.

1. Masculinidad contra feminidad.

Nuevamente, el problema con la investigación de este estudioso es que varios de los rasgos son interdependientes y no hay indicación qué tanto debe tener una persona de un rasgo para ser un líder efectivo.



En lo general, el enfoque de los rasgos para el estudio del liderazgo es interesante, pero deja sin explicar muchas variables y observaciones. Si uno opta por apearse al enfoque de los rasgos, una descripción estereotípica compilada de las características personales de un líder representativo, sería como sacar por conclusión que todos líderes poseen estos rasgos de manera igual y en grado parecido, sería generalizar y estereotipar la imagen del líder.

No obstante los investigadores que han seguido el enfoque de rasgos han hecho descubrimientos que deberían darle pautas a cualquier persona que considere que el liderazgo está limitado totalmente por la situación.

Estos descubrimientos muestran que, en una amplia gama de citaciones, diversas características distinguen a los líderes de los que no lo son y a líderes efectivos de los que no lo son.

Otros estudios indican que en la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos. Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos superespecializados).<sup>48</sup>

Aunque no todas las elites poseen técnicos, entendemos el líder por las siguientes características:

A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc. ).

---

<sup>48</sup> David R. Hampton, Administración Contemporánea, 2da edición, Editorial MC Graw Hill, México, 1983, pag.375

## **CAPÍTULO III:**

### Los Pequeños Grupos Formales

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa , o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo , más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### 3.1 DEFINICIÓN DE GRUPO

No existe una definición generalmente aceptada para los estudiosos de las organizaciones que este relacionada con los grupos, así que me parece apropiado exponer a continuación algunas definiciones acerca de grupo.

Un grupo se compone de dos o más personas que obran recíprocamente. Sin embargo, la gente que se apretuja en un ascensor no se le considera grupo normalmente, a pesar de que en cierto modo hay allí acción recíproca. La característica distintiva del grupo es que su actuación tiene una calidad estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideología, valores, creencias y normas, y estos intereses comunes contribuyen a que sea previsible.<sup>49</sup>

Así pues, un grupo es un ensamble, conjunto o agregado de personas consideradas como relacionadas de alguna manera o unidas por lazos e intereses comunes; por ejemplo, clase, raza, u ocupación. En la psicología y sociología se hace mucho hincapié en las interrelaciones entre los miembros del grupo; pero el significado de agregado no se destaca.

Para el investigador Schein, un grupo desde la perspectiva psicológica se debe describir como cualquier número de individuos que:

- a) interaccionen entre sí.
- b) están psicológicamente unidos.
- c) Perciben entre ellos el construir un grupo

El criterio de conciencia mutua e interrelación sugiere que una multitud casual (como los viajeros que llenan un aeroplano), o una organización a nivel nacional, son grupos psicológicos.

---

<sup>49</sup> Dessler Gary, Organización y Administración enfoque situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag. 226

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa , o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo , más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar el líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### 3.1 DEFINICIÓN DE GRUPO

No existe una definición generalmente aceptada para los estudiosos de las organizaciones que este relacionada con los grupos, así que me parece apropiado exponer a continuación algunas definiciones acerca de grupo.

Un grupo se compone de dos o más personas que obran recíprocamente. Sin embargo, la gente que se apretuja en un ascensor no se le considera grupo normalmente, a pesar de que en cierto modo hay allí acción recíproca. La característica distintiva del grupo es que su actuación tiene una calidad estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideología, valores, creencias y normas, y estos intereses comunes contribuyen a que sea previsible.<sup>49</sup>

Así pues, un grupo es un ensamble, conjunto o agregado de personas consideradas como relacionadas de alguna manera o unidas por lazos e intereses comunes; por ejemplo, clase, raza, u ocupación. En la psicología y sociología se hace mucho hincapié en las interrelaciones entre los miembros del grupo; pero el significado de agregado no se destaca.

Para el investigador Schein, un grupo desde la perspectiva psicológica se debe describir como cualquier número de individuos que:

- a) interaccionen entre sí.
- b) están psicológicamente unidos.
- c) Perciben entre ellos el construir un grupo

El criterio de conciencia mutua e interrelación sugiere que una multitud casual (como los viajeros que llenan un aeroplano), o una organización a nivel nacional, son grupos psicológicos.

---

<sup>49</sup> Dessler Gary, Organización y Administración enfoque situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag. 226

**Faltan páginas**

**Nº 51-52**

se específica y se dirige hacia las metas organizacionales, mientras que en los informales esto no es así.

**Grupos informales.** Dentro de una estructura organizacional formal surgen grupos informales cuando se observa que se reúnen varias personas con regularidad. Los miembros subordinan algunas de sus necesidades individuales a las del grupo y en compensación este los apoya y protege.<sup>52</sup>

Los grupos informales pueden fomentar los intereses de la organización. El grupo informal sirve para varias finalidades. Estableciendo normas y relaciones estables y previsibles, puede perfeccionar y llenar vacíos en las descripciones de cómo se deben cumplir las tareas. Tales grupos satisfacen también las necesidades sociales, como la de afiliación, y proveen un sentido de seguridad, especialmente contra amenazas percibidas en el ambiente, inclusive de la administración, clientes y otros grupos.<sup>53</sup>

Los grupos informales dan a sus miembros una norma o patrón por la cual pueden evaluarse a sí mismos. Un aspecto importante es que los grupos tienen normas que describen el comportamiento aceptable y por tanto proveen a sus miembros con una guía en determinada tarea.

Los grupos informales son agrupamientos naturales de personas en la situación de trabajo, en respuesta a necesidades sociales. En otras palabras, no surgen como resultado de un diseño deliberado sino que más bien se producen naturalmente.

Se identifican dos grupos informales específicos, los cuales son el grupo de interés y el grupo de amistad. A continuación me permito hacer una definición breve de ambos.

---

<sup>52</sup> James A.F Stoner, Administración, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1984, pag. 308

<sup>53</sup> Dessler Gary, Organización y Administración enfoque situacional, Prentice Hall, 2da edición, 1980, pag. 226



El grupo de interés. Individuos que pueden no ser miembros del mismo grupo de mando o de tarea pueden afiliarse para alcanzar algún objetivo en común. Los empleados que tienden a agruparse con el fin específico de presentar un frente unido a la administración y conseguir más prestaciones, y las meseras que juntan sus propinas, son ejemplos claros de lo que se denomina grupos de interés.<sup>54</sup>

Además debemos observar atentamente que los objetivos comunes de tales grupos no necesariamente se deben relacionar con los intereses y objetivos de la organización como tal, sino que son específicos de cada grupo.

El grupo de amistad. Muchos grupos se forman porque sus miembros tienen algo en común: la edad, las convicciones políticas o los antecedentes étnicos. Esos grupos de amistad a menudo extienden su interacción y su comunicación hacia otras actividades ajenas al trabajo.

Si se documentaran las normas de afiliación de los empleados, pronto se vería que pertenecen a muchos grupos que a veces se traslapan.

**Grupos formales.** Los grupos formales son creados deliberadamente por la gerencia y se les encarga de llevar a cabo tareas específicas para ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

El grupo formal más común en las organizaciones es el de mando, que comprende a un gerente y sus subalternos. La estructura formal de las empresas se compone de una serie de grupos de mando entrelazados.

El gerente al mismo tiempo que forma un grupo con sus subalternos, pertenece a otros grupos de mando compuestos por sus colegas gerentes y sus respectivos superiores. En la

---

<sup>54</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 140

terminología de algunos investigadores, los gerentes son eslabones de enlace entre los diversos grupos formales.<sup>55</sup>

Las exigencias y los procesos de la organización motivan la formación de distintos tipos de grupos. Específicamente, existen dos tipos de grupos, se encuentran los de mando y los de tarea.

El grupo de mando. El grupo de mando está especificado por el organigrama. Se compone de los subalternos que son responsables directamente ante su supervisor dado. La relación de autoridad entre un gerente de departamento y sus capataces o entre una enfermera superior y sus subalternos, constituye un grupo de mando.

El grupo de mando, como lo hemos visto está compuesto por el supervisor y sus subalternos inmediatos. Muchos autores hacen hincapié en que toda la organización formal se compone realmente de grupos de comando entrelazados, en los cuales el subalterno en un grupo es el superior de su propio grupo de comando ( con excepción del primero que es el nivel presidencial ).

El grupo de tarea. Un grupo de tarea se compone de los empleados que trabajan juntos para completar una tarea o proyecto en particular. Por ejemplo, las actividades de los empleados en una compañía de seguros cuando se presenta una reclamación por accidente son tareas necesarias.

Estas actividades crean una situación en la que varios empleados deben comunicarse y coordinarse para que la reclamación sea manejada debidamente. Estas tareas e interacciones necesarias facilitan la formación de un grupo de tarea. Las enfermeras asignadas al servicio en la sala de emergencia de un hospital suelen construir un grupo de tarea, puesto que hay ciertas actividades que son necesarias para el tratamiento de un paciente.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> James A.F Stoner, Administración, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1984, pag. 308

Se ha establecido una distinción entre dos amplias clasificaciones de grupos: formales e informales. La principal diferencia entre ellos es que los grupos formales ( de mando y grupos de tarea ) está diseñados premeditadamente por la organización y son un medio para un fin, mientras que los grupos informales ( de interés y de amistad ) son importantes por sí mismos, es decir, por satisfacer una necesidad básica de asociación.

En este plano del satisfacer algunas necesidades de los individuos podemos decir que el deseo de satisfacer dichas necesidades puede llegar a constituir una fuerza motivadora que induce a la formación de los grupos. Específicamente se reconocen como las necesidades más importantes a satisfacer, la seguridad, el instinto social, la estima y la realización personal, éstas necesidades pueden llegar a satisfacerse hasta cierto punto afiliándose a los grupos.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS

A medida que evolucionan a través de sus diferentes etapas de desarrollo, los grupos comienzan a mostrar ciertas características generales. Para llegar a comprender de manera correcta el comportamiento grupal, es necesario conocerlas.

Así que para entender plenamente la conducta del grupo, es preciso examinar sus componentes estructurales. Estos elementos, que veremos a continuación son: a) estructura y composición; b) jerarquía del estatus; c) los papeles; y d) las normas.

**Estructura.** Dentro de cualquier grupo, algún tipo de estructura aparece al cabo de cierto tiempo. Los miembros del grupo se diferencian en factores tales como la pericia, la agresividad, el poder y el estatus. Cada uno de los miembros ocupa una posición en el grupo. El patrón de las relaciones entre las posiciones constituye la estructura del grupo.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Op. Cit. Pag 141

<sup>57</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 144

Los miembros del grupo evalúan cada una de las posiciones desde el punto de vista de su prestigio, su estatus y la importancia que tiene para el grupo. En la mayoría de los casos existe cierto tipo de diferencia de estatus entre posiciones, de manera que la estructura de un grupo es jerárquica.

Los miembros del grupo esperan que el ocupante de cada una de las posiciones adopte ciertos comportamientos durante la interacción grupal. La serie de comportamientos esperados que va asociada a una posición dentro de la estructura, constituye el papel del que ocupa esa posición.

**Composición.** La conducta de grupo es una función de los individuos que lo componen. En ocasiones, esas personas tienen necesidades, motivos y personalidades muy similares, en cuyo caso los grupos se conocen como homogéneos. En otras, las necesidades, los motivos y personalidades de los miembros varían profundamente, en cuyo caso los grupos son heterogéneos.

Se ha descubierto que los grupos homogéneos son sumamente eficaces para manejar tareas simples y rutinarias. Puesto que todos los miembros del grupo son compatibles, la cooperación y la comunicación son excelentes, y por lo común los miembros tienen pocos problemas interpersonales.

Sin embargo, esta compatibilidad genera a menudo un exceso de conformismo, haciendo muy difícil que los individuos se enfrenten a cuestiones no rutinarias. Por otro lado, se ha observado que los grupos heterogéneos son muy eficaces para manejar tareas complejas, sobre todo las que requieren de planteamientos innovadores para resolver específicos problemas.

Los miembros tienen a menudo preparación y conocimientos diferentes, de manera que lo que una persona no sabe, casi siempre lo conoce la otra. Además, como sus personalidades son tan distintas, los miembros no dudan en formular preguntas y poner en tela de juicio el razonamiento o las conclusiones de los otros miembros. El resultado es un intercambio de

ideas muy activo que con frecuencia genera soluciones muy novedosas. Por supuesto, en el aspecto negativo, los grupos heterogéneos encierran un gran potencial de conflictos.<sup>58</sup>

Muchas organizaciones requieren grupos homogéneos debido a que el trabajo es básicamente sencillo y la coordinación constituye una de las prioridades supremas. Los bancos, las compañías de seguros, las de servicios públicos y las empresas manufactureras requieren personal que maneje todos los días actividades rutinarias. Los grupos homogéneos son ideales para este fin.

Al mismo tiempo, estas empresas necesitan de grupos heterogéneos que resuelvan los problemas importantes y desarrollen ideas creativas e innovadoras que puedan convertirse en artículos y servicios nuevos para el consumidor. Por consiguiente, cada organización requiere grupos de ambos tipos de composición.

**Jerarquía del status.** Status y posición tienen un sentido tan similar que se usan muy frecuentemente como sinónimos. El status asignado a una posición particular es, típicamente, la consecuencia de ciertas características que diferencian a una posición de otra.

En algunos casos se atribuye status a una persona por factores tales como el puesto, la antigüedad, la edad o la responsabilidad. El trabajador más antiguo puede ser considerado como más entendido técnicamente, y un grupo de técnicos le atribuirá status.

Las diferencias de status ejercen una poderosa influencia sobre el patrón y contenido de las comunicaciones dentro de un grupo. Por ejemplo, más comunicaciones tienden a dirigirse hacia los miembros con status alto, y el contenido de tales mensajes tiende a ser más positivo que el de mensajes provenientes en una persona de status alto para individuos de status más bajo.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Altman S., Hodgetts R.M , Comportamiento en las Organizaciones, 1er edición, Interamericana, México, 1985, pag. 156

<sup>59</sup> Op. Cit. Pag 146

La posición jerárquica o status, es pues, un término que se refiere al nivel jerárquico relativo que guarda un individuo dentro de un grupo o una organización. Algunas personas tienen un status elevado y, como resultado, los demás miembros las tratan con respeto ( y quizá con temor ). Otras tienen un nivel de status muy bajo y, por ende, los demás miembros tienden a hacer caso omiso de ellas.

Puesto que la posición jerárquica desempeña un papel tan importante en la manera de tratar a una persona, es común encontrar que los miembros de un grupo tratan de alcanzar y mantener cierto nivel mínimo de status.

**Los papeles.** Se espera que todos los miembros de un grupo se comporten en formas específicas. Estas conductas esperadas constituyen en papel y, en consecuencia, dichos papeles son con frecuencia función del puesto que ostenta un individuo.

Cada posición en la estructura del grupo lleva asociado un papel que consiste en las conductas que se esperan de quien ocupa esa posición. Se espera que la directora de los servicios de enfermería en un hospital organice y controle el departamento de enfermería. También se espera que la directora ayude a preparar y administrar el presupuesto del departamento. De una supervisora de enfermería, por otra parte, se espera que supervise las actividades del personal de enfermería.

El papel esperado es sólo un tipo de papel. Hay también un papel percibido y un papel actuado. El papel percibido es la serie de comportamientos que la persona que ocupa una posición cree que debe tener. En algunos casos, el papel percibido puede corresponder al papel esperado, sin embargo la percepción puede ser o estar falseada o inexacta en ocasiones.

El papel actuado es aquel comportamiento que desarrolla una persona de manera real e ineludible. De manera que pueden resultar tres comportamientos posibles del papel. Entonces hay posibilidad de conflicto y frustración causados por las diferencias marcadas entre estos tres tipos de papeles.

En aquellos grupos que demuestran ser bastante estables y permanentes, hay un considerable arreglo o acuerdo entre los papeles esperados y los percibidos. Cuando el papel esperado difiere mucho del papel actuado, la persona puede volverse más como el papel esperado o abandonar el grupo.

Los individuos, como son miembros de diferentes grupos, desempeñan muchos papeles distintos; esto tiene como resultado cierto número de comportamientos esperados de su papel. En muchos casos, los comportamientos especificados por los distintos papeles son compatibles. Sin embargo, en muchas circunstancias no lo son. Cuando esto sucede, el individuo experimenta conflicto entre papeles y algunas consecuencias importantes.

**Las normas.** Las normas son los estándares que comparten todos los miembros del grupo. Las normas tienen ciertas características que son importantes para los miembros del grupo. Primeramente, sólo se forman normas respecto a cosas que tienen importancia para el grupo.<sup>60</sup>

Si la producción es importante, se desprenderá una norma. Si ayudar a los miembros de otros grupos a terminar una tarea es importante, se creará una norma. Las normas gozan de diversos grados de aceptación de parte de los miembros del grupo.

Las normas pueden aplicarse a todos los miembros del grupo o solamente a algunos. Cada uno de los miembros se considera atendido a la norma de producción, mientras que sólo a los jefes de grupo se les considera calificados para expresar verbalmente su desacuerdo con alguna directiva de la administración.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 146

<sup>61</sup> Hodgetts R.M, Altman S., Comportamineto en las organizaciones, 1er edición, Editorial Interamericana, México, 1985, pag. 157

Una cuestión importante para los administradores es saber por qué los empleados se someten a las normas grupales. Eso reviste especial importancia cuando una persona capaz y diestra está desempeñándose muy por debajo de su capacidad, para no violar las normas del grupo. Cuatro clases de variables influyen en el apego a las normas grupales.

1. La personalidad de los miembros del grupo.
2. los estímulos que evocan la respuesta.
3. Factores situacionales.
4. Relaciones intragrupalas.

Por último, las normas varían en lo concerniente a la gama de desviación permisiva. Cuando las personas se desvían, casi siempre se ejerce algún tipo de sanción contra ellas. Si la desviación se considera pequeña, puede generar una expresión verbal de reproche suave por parte de los demás miembros integrantes del grupo.

Si la desviación es notable, puede hacer que el grupo se lance en conjunto en contra del individuo y trate de que lo despidan o transfieran.

Los individuos se conforman a las normas por muchas razones. Algunas de las principales incluyen aspectos tales como la edad, sexo, inteligencia y autoritarismo. Por ejemplo, las investigaciones han confirmado que el conformismo tiende a aumentar a nivel máximo entre las edades de 13 a 15 años, para disminuir después. Además, las mujeres tienden a ser más conformistas que los hombres en todos los niveles de edad.

En conclusión, las normas tienen un gran impacto en la forma de actuar de los miembros del grupo. Las personas necesitan sentirse necesarias, y si para obtener esa meta se les exige someterse a las reglas conductuales de comportamiento formulado por el grupo en general, en la mayoría de los casos estarán dispuestos a hacerlo.



### 3.4 TAMAÑO DE GRUPO

Ya sabemos que un grupo se define como el conjunto de personas numerosas que comparten valores, creencias, metas, y objetivos en común y que además tienen una interacción constante.

Esto lo hemos estudiado de manera general, es por eso que a continuación nos enfocaremos a nuestra materia, los pequeños grupos, analizando paso a paso uno de los atributos más importantes de un grupo: su tamaño.

A parte de las características que el medio ambiente y las personas introducen al grupo, dos atributos del grupo mismo son su tamaño y su estructura, los cuales influyen sobre su capacidad de funcionar en forma satisfactoria y efectiva.

En numerosos estudios se ha confirmado los efectos del tamaño del grupo sobre su capacidad para resolver problemas, con suficiente frecuencia como para permitir unas cuantas generalizaciones.

1. Los grupos de tamaño medio, es decir, grupos de aproximadamente 5 a 11 miembros, tienden a tomar decisiones más precisas que los grupos que exceden ese número de integrantes.
2. Los grupos pequeños, los cuales son la materia principal de nuestro estudio en base a los grupos, son aquellos que se componen de aproximadamente 2 a 5 miembros, tienden a lograr el consenso en forma más efectiva que los grupos mayores.
3. Los grupos de mayor tamaño generan más ideas, pero conforme aumenta el tamaño, se reduce el número de ideas con relación al número de miembros, debido a la interferencia de una serie de obstáculos sociales.

Parece que los grupos de 4 o 5 personas permiten una mayor satisfacción en el grupo que otros de mayor o menor tamaño. Los grupos de sólo 2 o 3 personas pueden hacer que los miembros estén ansiosos con respecto a su gran visibilidad y responsabilidad personales. Los

grupos con más de 5 miembros presentan el mayor número de los frustrantes obstáculos sociales antes mencionados.<sup>62</sup>

Otra serie de estudios buscaba determinar si las diferencias en la estructura de grupos encaminados a la solución de problemas estaban asociadas con las diferencias en cuanto a la efectividad en el desempeño y en la satisfacción de los miembros.

### 3.5 LOS GRUPOS PEQUEÑOS

El grupo pequeño desempeña una función de interrelación a través del enlace de los individuos con la organización. Cada individuo es miembro de distintos grupos pequeños, ya sean estos formales o informales, dentro de una determinada organización, y está formalmente asignado a un grupo de trabajo que puede desarrollar subgrupos informales en el proceso de realizar la tarea asignada.

Puede la persona servir en varios o muchos comités permanentes o temporales, y mientras contribuya individualmente, como vendedor o investigador, el grupo pequeño seguirá siendo el mecanismo típico a través del cual los individuos participan en el esfuerzo organizacional.

La teoría de los grupos pequeños se ha desarrollado como área separada de estudio en la ciencia del comportamiento. Esta sección se concentrará en el marco de referencia general como tipo específico de un grupo pequeño, el grupo de trabajo.

Shull describe la importancia de la teoría de los grupos pequeños en las organizaciones y la administración de la siguiente manera:

*La importancia teórica de este cuerpo de conocimiento es evidente desde cierto número de puntos de vista, ya que el grupo pequeño: a) es el elemento ubicuo e inevitable de los sistemas sociales complejos; b) desempeña un papel muy importante en el desarrollo y elaboración de la personalidad; c) es factor en los procesos de socialización y control; d)*

---

<sup>62</sup> David R. Hampton, Administración Contemporánea, 2da edición, Editorial MC Graw Hill, México, 1983, pag. 87

*tiene grandes y muchas semejanzas, como sistema social, con los grupos sociales de gran escala; y e) puede ser movilizad o como fuerza motivacional poderosa.* <sup>63</sup>

Los individuos se encuentran inevitablemente involucrados en grupos pequeños, los cuales afectan a la personalidad total, desarrollo y el comportamiento de manera muy específica.

Las necesidades sociales suelen ser motivadores poderosos que, con frecuencia, son instrumentados a través de los grupos pequeños. Los patrones de conducta individuales funcionan en gran parte, a través de los procesos de socialización y control, los cuales son evidentes en los distintos grupos pequeños dentro de los que una persona mantiene su calidad de miembro.

Homans señala tres conceptos para el entendimiento de la conducta individual en los grupos sociales: actividad, interacción y sentimiento. Esto hace explícitas algunas de las nociones de sentido común acerca de los grupos sociales. Mientras más se comparten actividades entre los individuos es más probable que ellos interactúen unos con otros. La reciprocidad también es cierta, la interacción en una esfera de actividades generalmente conduce a compartir actividades en esferas no relacionadas.

Es más probable que los individuos que comparten sentimientos, interaccionen entre ellos y se comprometan en actividades conjuntas. Y a medida que las actividades se comparten y crecen las interacciones sobre un periodo, el grado de sentimientos compartidos es muy probable que se incremente.

En otras palabras, los individuos en grupos sociales, particularmente en grupos pequeños, es muy probable que evolucionen con sistemas de valores muy similares. Esto es particularmente cierto acerca de las actividades básicas de un grupo específico. Sin embargo, las interacciones continuas de naturaleza íntima, personales, pueden resultar en sentimientos

---

<sup>63</sup> Kast Fermont, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 2da edición, Editorial, Mac Graw Hill, México, pag. 324

compartidos (sobre un amplio rango de sujetos) alrededor de los intereses legítimos del grupo mismo.<sup>64</sup>

Los sentimientos que evolucionan a partir de las interacciones y actividades en el sistema total, son llevados por los individuos al medio interno del grupo pequeño, generando con ello una atmósfera global para las actividades e interacciones.

Sin embargo, ésta es una vía de dos sentidos, en la cual la evolución de los sentimientos a través de las actividades e interacciones en grupos pequeños tienen un impacto en el medio externo y, por tanto, en el sistema social total.

Los pequeños grupos a diferencia de los grandes, son por razones de todos ya conocidas menos complejos, más flexibles y su capacidad de llegar a acuerdos es más viable, sin embargo el hecho de contener en su conjunto menor número de individuos no significa que sean demasiado simples o que no presenten dificultades a la hora de su estudio.

Los pequeños grupos podrán no ser tan complejos como los grandes pero al igual que los anteriores presentan ventajas y desventajas, enfrentan problemas y su funcionalidad es vital para el desarrollo de toda una organización.

Debemos aclarar que los pequeños grupos formales no surgen solos, generalmente provienen de un grupo mayor como lo puede ser la organización misma o un gran departamento de una gran compañía, pero nacen al fin de la necesidad básica de una compleja organización de dividir el trabajo, hacer eficientes los procesos y lograr altos niveles de productividad.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> idem

<sup>65</sup> Amitai Etzioni, organizaciones modernas, 1er edición, Editorial hispanoamericana, México, 1979, pag. 38

### 3.6 COHESIÓN DEL GRUPO Y SUS MIEMBROS

Como ya lo he afirmado en el punto anterior los pequeños grupos provienen de las grandes organizaciones, en donde es vital la división del trabajo tratándose especialmente de una empresa, o bien, cuando es necesario el esparcimiento de la compañía en diferentes regiones o localidades, como bien se haría en una asociación.

Pues bien, en los pequeños grupos el individuo perteneciente a este y por lo tanto a una gran organización, se encuentra ligado de manera inmediata al grupo, coopera y trabaja con otros individuos, interactúa con ellos y está en contacto social permanente.

Cohesión es un término utilizado para describir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo. Cuando el grado de cohesión es elevado, los miembros se sienten motivados para permanecer dentro del mismo; cuando es bajo, los miembros tienden a abandonar el grupo.

Las dos variables más sobresalientes en la cohesión del grupo son la interacción y la productividad del mismo.<sup>66</sup>

Los grupos formales e informales, parecen poseer una comunidad o proximidad de actitudes, conducta y desempeño. Esa proximidad ha sido llamada cohesión de grupo. Se le considera generalmente como una fuerza que actúa sobre los miembros para que permanezcan unidos, superior a las fuerzas que tratan de sacar al individuo del grupo.

Un grupo cohesivo involucra, pues, a individuos que se sientan mutuamente atraídos. El grupo con poca cohesividad no posee atracción interpersonal para los miembros.

---

<sup>66</sup> Hodgetts R.M, Altman S., Comportamineto en las organizaciones, 1er edición, Editorial Interamericana, México, 1985, pag. 164

Evidentemente, existen muchas causas de atracción hacia un grupo. Un grupo puede ser atrayente porque:

1. Las metas del grupo y de los miembros son compatibles y están claramente especificadas.
2. El grupo tiene un líder carismático.
3. La reputación del grupo y de los miembros indican que se cumple con sus tareas con éxito.
4. El grupo es suficientemente pequeño como para que sus miembros hagan oír y evaluar sus opiniones.
5. Los miembros son atrayentes en el sentido de que se apoyen unos a otros y se ayudan mutuamente a superar muchos obstáculos y barreras que se opongan al desarrollo y progreso personales.<sup>67</sup>

Esos cinco factores están relacionados con la satisfacción de las necesidades. Como se estudio anteriormente, uno de los principales y más significativos motivos para formar grupos es precisamente la búsqueda de la satisfacción de necesidades.

Puesto que los grupos altamente cohesivos están compuestos de individuos motivados para estar juntos, hay una tendencia a esperar un desempeño grupal eficaz. Esta lógica no halla un respaldo decisivo en los resultados de muchas investigaciones.

Por lo general, a medida que aumenta la cohesión de un grupo, el nivel de apego a las normas grupales aumenta también, y esas normas pueden no tener congruencia alguna con las de la organización.

---

<sup>67</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1990, pag. 146

Las presiones del grupo para lograr el apego a las normas son más intensas en el grupo que es cohesivo. Un miembro que intente desafiar al grupo pone en peligro su posición y su estatus en la unidad cohesiva.

La importancia de la cohesión del grupo ha sido señalada por numerosos estudios acerca de los grupos en las organizaciones. El concepto de cohesión es importante para comprender a los grupos en las organizaciones. El grado de cohesión de un grupo puede acarrear efectos positivos o negativos, según lo congruentes que sean las metas grupales y las de la organización formal.

Si la cohesión del grupo es grande y éste como unidad de la organización acepta las metas y objetivos plantados por la organización formal y está de acuerdo con ellas, la conducta grupal será probablemente positiva desde el punto de vista de la organización formal.

Por el contrario, si el grupo tiene poca cohesión y los miembros tienen metas que no son acordes a las de la organización, probablemente los resultados serán negativos para la organización formal, aun cuando la conducta estará más basada en el individuo que en el grupo, debido a la poca cohesión.

Por otra parte, es posible tener un grupo con muy poca cohesión en que las metas de los miembros concuerden con las de la organización formal. Aquí los resultados serán probablemente positivos aunque también más sobre la base individual que la base grupal.

El ambiente prevaleciente y constante de interacción dentro de un grupo pequeño se espera, entonces, que influya de manera importante y determinante sobre el comportamiento de sus miembros o individuos que lo constituyen, esto entonces, definirá, de acuerdo a la coherencia interna del grupo, la cohesión del individuo en el mismo.

Esto nos lleva a pensar que los grupos pequeños pertenecientes a una organización predisponen a sus miembros integrantes a presentar una mayor satisfacción y disposición de servicio.

Lo anterior se basa en el hecho de que en los grupos pequeños se llegan a satisfacer en un mayor grado las necesidades de contacto humano y de convivencia, lo que proporciona de manera inmediata al individuo una sensación de seguridad y de estabilidad.<sup>68</sup>

De igual manera se basa en otro hecho el cual afirma que cuando un miembro del grupo no cumple con sus obligaciones designadas los demás integrantes del grupo intervienen de manera seria e intimidante hacia este.

Partiendo de esto podemos decir que la fuerza de cohesión es definida como aquella fuerza que influye sobre el miembro del grupo y que lo incitan a permanecer dentro del grupo o bien a aislarse, así el miembro que no cumple con sus obligaciones es repelido por los demás, se le impone la pena de aislarse de él, pena que para la gran mayoría de los hombres que no sean solitarios es muy grande para admitir y para afrontar por lo que se ven obligados a servir más y mejor a las expectativas del grupo para evitar ese “castigo”, y formar de esta manera parte integral del mismo.<sup>69</sup>

Además cuando el miembro de un grupo pequeño no cumple con sus obligaciones primarias o directas los demás integrantes tienden a demostrar un mayor apoyo a la figura que representa la autoridad, y en ciertos casos puede ocupar el lugar de ésta por medio de una vigilancia directa.

Es también esta tendencia de apoyar a la autoridad producto del temor que tienen la mayoría de los individuos a quedar en ridículo frente a los ojos de sus compañeros y así perder el reconocimiento de estos, siendo en muchos casos más efectiva esta manera, de lograr los objetivos y expectativas del grupo que la de una orden proveniente de la misma autoridad.

---

<sup>68</sup> idem

<sup>69</sup> Renate Mayntz, sociología de las organizaciones, 4ta edición, Editorial Alianza Universidad, México, 1980, pag. 166



Esta cohesión de grupo puede ser así como conveniente, inconveniente, ya que muchas veces la unidad grupal, la solidaridad existente entre los miembros del grupo, y sus formas establecidas de organización pueden contribuir para bien a la conformidad o a la desviación del comportamiento para mal, esperado por la alta dirección de la empresa.

El asunto está en que el grupo comparta y este de acuerdo con las exigencias que impone toda la organización, y que éstas formen parte o no de las expectativas recíprocas de los integrantes del grupo.

Si los integrantes de un grupo se identifican con las metas y objetivos de la organización, entonces es mucho más probable que demuestren a través de la voluntad en el trabajo su apoyo para la consecución de tal objetivo; si por el contrario lo rechazan entonces fomentan más bien un comportamiento de sabotaje.

Se encuentra entonces que mientras más impositiva y opresiva se demuestren las políticas de la organización, más tensión habrá en el clima interno de un grupo y por lo tanto alguna categoría de miembros pertenecientes a éste, tomará medidas coactivas y la tendencia del grupo pequeño a ganar protección y apoyo frente a la organización y frente a las normas establecidas por la autoridad será mayor.

Hemos visto pues, que la formación de pequeños grupos cuyos miembros se apoyen recíprocamente en la resistencia, resulta todo un peligro para que la organización consiga sus objetivos.<sup>70</sup>

### 3.6.1 COHESIÓN E INTERACCIÓN

La cohesión es un factor importante en la integración de un grupo. Las investigaciones realizadas muestran que en los grupos que se posee altos nivel de cohesividad, hay una tendencia a producirse una notable interacción verbal. La conducta general de grupos muy cohesivos o poco cohesivos es notablemente distinta.

Shaw ilustró esto formando grupos de tres en tres de niños en edad escolar. Cada grupo tenía un grado diferente de cohesión y se formó basándose en las preferencias de los niños por sus compañeros de equipo. A continuación a los grupos se les asignó la tarea de deletrear listas de palabras. El maestro, que no conocía los grados de cohesión de los grupos observó y anotó la conducta de cada uno.

Los resultados fueron los siguientes: en los grupos con mayor cohesión, los miembros eran cooperativos, amistosos y se alentaban constantemente unos a otros.

Por el contrario, los grupos que mostraban menos niveles de cohesión eran hostiles, agresivos, y expresaban rápidamente su alegría cuando algunos de sus miembros se equivocaban. Además, los grupos muy cohesivos decidieron seguir un plan de estudio desde el principio y lo obedecieron sin fallar, en tanto los grupos de poca cohesión no lograron llegar a un acuerdo.

Es evidente que la cohesión de los grupos está relacionada en gran medida con la cantidad como con la calidad de la interacción de los grupos. Los miembros de grupos muy cohesivos se comunican entre sí en un grado más desarrollado, y el contenido de la interacción del grupo tiene una orientación positiva.

Los miembros de grupos muy cohesivos son cooperativos, amistosos y casi siempre se comportan en formas encaminadas a favorecer la interacción del grupo, mientras que los miembros pertenecientes a los grupos poco cohesivos se conducen generalmente de un modo

---

<sup>70</sup> Ibidem, pag. 169

mucho más independiente, preocupándose muy poco o casi nada por los demás participantes del grupo.

### 3.6.2 COHESIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Los miembros de los grupos muy cohesivos trabajan arduamente para alcanzar las metas que se han propuesto. Uno de los resultados más comunes es una gran productividad. Sin embargo, este no es siempre el caso, ya que puede suceder que un grupo muy cohesivo se fije bajas metas de productividad, generando bajos niveles de rendimiento.

Shachter y sus colegas realizaron un experimento para comprobar lo escrito anteriormente. En este experimento se utilizaron alumnas de una universidad mixta informando a la mitad de las estudiantes que formarían parte de un grupo muy simpático y que tenían todas las razones del mundo para creer que se llevarían muy bien unas con otras.<sup>71</sup>

Sin embargo, a la segunda mitad de las chicas se les dijo que por dificultades en la programación, les había sido imposible juntar un grupo que pudiera congeniar y que no tenían muchas esperanzas de que se llevaran bien entre sí. Al dar esta información a las chicas, los investigadores estaban creando grupos muy cohesivos o poco cohesivos.<sup>72</sup>

A continuación, se les asignó una tarea específica a las participantes. Cada una iba a pertenecer a un grupo de tres personas en una operación de línea de ensamblaje. Las tres funciones de cada grupo consistían en cortar las piezas de cartón, montarlas y pegarlas sobre un material más pesado, y luego pintarlas. A todas las participantes se les asignó la tarea de cortadoras, y debían pasar su trabajo a otros dos miembros de su grupo, la pegadora y la pintadora que estarían en una habitación contigua. Toda comunicación entre las tres se efectuaría por medio de notas escritas.

---

<sup>71</sup> Terry y Franklin, Principios de Administración, 1er edición, Editorial CECSA, México, 1992, pag. 328

<sup>72</sup> Hodgetts R.M, Altman S., Comportamiento en las organizaciones, 1er edición, Editorial Interamericana, México, 1985, pag. 166

Sin embargo, aunque esto lo desconocían las participantes, no había ni pegadoras ni pintadoras. Los investigadores interceptaron todas las notas de las chicas y, a su vez, les mandaron mensajes preescritos. El propósito de éstos era comprobar el efecto de la inducción positiva (¡vayamos más rápido!) y de la inducción negativa (¡vayamos más despacio!) en las participantes.

Durante los primeros 16 minutos, cada persona recibió cinco notas de su colaboradora inmediata inexistente. Estos mensajes no trataron de ninguna manera de influir en la productividad. Sin embargo, en los 16 minutos finales, la mitad de las participantes de los grupos muy cohesivos recibieron notas en donde se les alentaba a una mayor producción. Las otras participantes recibieron notas negativas pidiéndoles que redujeran el trabajo. Como resultado de estas manipulaciones, se crearon cuatro grupos experimentales:

Gran cohesión, inducción positiva

Poca cohesión, inducción positiva

Gran cohesión, inducción negativa

Poca cohesión, inducción negativa

Los resultados del estudio revelaron que los dos grupos que habían recibido notas pidiéndoles una productividad mejor sí incrementaron su rendimiento. No obstante, de las que recibieron notas negativas, sólo los grupos muy cohesivos redujeron notablemente su productividad. Por lo tanto volvemos a nuestra aseveración anterior respecto al efecto que las metas de grupo tienen sobre la productividad. Los grupos muy cohesivos con objetivos de alto rendimiento serán muy productivos, en tanto que los que tienen metas de poca producción serán muy improductivos.

### 3.7 LA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO EN LOS PEQUEÑOS GRUPOS

Bien, los grupos por ser constituidos de varios elementos (personas), deben encontrar arreglos, necesitan de la guía u orientación de uno o varios de sus miembros para llegar al fin deseado. Es en lo escrito anteriormente, donde se encuentra el sentido de la función de aquella persona con ciertas cualidades y características particulares que ya he definido como líder.

El papel de liderazgo en todos los grupos es una característica grupal muy importante. El líder de un grupo ejerce cierta influencia sobre los miembros de éste. En el grupo pequeño formal, el jefe puede ejercer un poder legítimamente sancionado, es decir, puede recompensar o sancionar a los miembros que no se apegan a las directivas, las órdenes o las reglas.<sup>73</sup>

El papel del liderazgo también es un factor de importancia en un grupo informal. La persona que se convierte en jefe de un grupo, ya sea informal o formal es considerada generalmente como un miembro respetado y prestigiado que:

1. Ayuda al grupo a alcanzar sus metas.
2. Capacita a sus miembros para la satisfacción de sus necesidades.
3. Es la persona escogida por los miembros del grupo para representar el punto de vista de todos cuando interactúa con otros jefes de grupo.
4. Es quien ayuda en los conflictos grupales, inicia las acciones del grupo y se preocupa por mantener al grupo como una unidad funcional.
5. incorpora los valores del grupo. El líder es en esencia la personificación de los valores, motivos y aspiraciones de los miembros.

El jefe informal puede cambiar debido a la situación y variadas condiciones existentes en un momento en particular. Un jefe que a los ojos de los miembros no sea capaz de mantener

---

<sup>73</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México 1990, pag. 148

el respeto y el prestigio, puede ser sustituido por otro a quien se considere más prestigiado y digno del respeto de los miembros. Para mantenerse como jefe en cualquier tipo de grupo, la persona debe tener los conocimientos y destrezas necesarios para ayudar y guiar al grupo hacia el cumplimiento de las tareas.

El liderazgo, pues, se considera a menudo como una de las características estructurales más importantes de un grupo. Por este motivo es necesario hacer referencia a los dos tipos de liderazgo que existen dentro de los grupos pequeños: el líder informal y el líder formal.

El líder informal es aquel a quien le confieren la autoridad los mismos miembros del grupo. Ellos eligen a esta persona para que sea su líder debido a que el individuo refleja sus valores, puede ayudarles a alcanzar metas mutuas, les presta ayuda para resolver conflictos de grupo y sirve como su portavoz cuando interactúa con la administración u otros grupos.<sup>74</sup>

El líder formal es aquel que ha sido nombrado por la administración como autoridad sobre un grupo. Por lo general, esta autoridad es conferida por el superior de la persona, y con ella viene adjunto el derecho de recompensar o castigar.

Los que obedecen las instrucciones del líder pueden esperar la recompensa de aumentos salariales y promociones. Los que no se apeguen a ellas pueden esperar reprimendas, días sin pago y, en algunos casos el despido final de la organización.

En ocasiones, el líder formal y el informal pueden ser la misma persona, aunque generalmente no sucede así. Además, mientras el líder formal se mantiene en su posición de manera casi indefinida, el papel del líder informal cambia con frecuencia, según la situación.

Si la persona carece del conocimiento o la habilidad necesaria para dirigir al grupo, le será prácticamente imposible mantener el respeto y el estatus del mismo, y surgirá un nuevo líder informal.

Para poder manejar las situaciones que enfrenta un grupo pequeño se deben tomar decisiones, en el caso de la cohesión de un grupo, el director, autoridad, de este conjunto de personas comienza a jugar un papel muy importante en el desarrollo del grupo.

Es hora entonces de analizar de lleno los diferentes estilos de dirección que se pueden llevar a cabo dentro de un pequeño grupo. Tomaremos como referencia algunos de los numerosos estudios que se han realizado a este respecto, ya que ha sido un tema que ha llamado mucho la atención.

Como sabemos el objetivo de esta investigación es saber cuáles son y cómo se aplican los diferentes estilos de liderazgo dentro de un grupo pequeño y su vinculación con la comunicación, así, este tema cobra también mucha relevancia para este estudio ya que es necesario encontrar la manera en que los estilos diversos de dirección existentes repercuten o influyen en el comportamiento cotidiano de los individuos que constituyen un grupo pequeño formal.

El estilo de la dirección en una organización o en una unidad de la organización, o sea un grupo pequeño, influye de muchas maneras sobre los integrantes del mismo, en su comportamiento de acuerdo al papel de cada individuo en el grupo como también en sus actitudes.

En el cambio de actitud de los miembros se tiene relación con un impacto en su psicología por parte de un estilo determinado de dirección, ya sea para bien o para mal.

Por ejemplo, los miembros que recién han entrado a una organización voluntariamente, toman iniciativa y que se han mostrado muy entusiasmados por su integración a un grupo, pueden rápidamente perder su entusiasmo inicial si es que se les impone un estilo de dirección demasiado rígido, autoritario, excesivamente disciplinado, y con toma de decisiones sumamente arbitrarias; provocando con esto una baja en la moral y la motivación de estos

---

<sup>74</sup> Op. Cit. Pag. 167

individuos que dará lugar a que estos sólo cumplan de mala gana con los papeles impuestos y sus obligaciones para con la organización.

Es decir los estilos de dirección repercutirán de sobre manera en las actitudes de quienes conforman el grupo, ya sea esta influencia positiva o negativa.<sup>75</sup>

### **3.8 LA COMUNICACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS PEQUEÑOS GRUPOS**

El corazón de la dinámica de grupos es la interacción entre sus miembros. En un sentido amplio, la interacción es cualquier medio de comunicación entre la gente. Por lo tanto, la comunicación juega un papel de gran importancia en la dinámica de grupos.

Gran parte de la investigación sobre la comunicación en pequeños grupos ha destacado que las relaciones informales parecen desarrollarse espontáneamente. Sin embargo, puede establecerse cierta clase de patrones de comunicación de manera formal, como cuando se nombra al presidente de un comité.

Incluso en esta clase de situaciones, los patrones de comunicación pueden evolucionar con apoyo o trascender e invertir el patrón supuestamente establecido. El análisis de los procesos de comunicación en grupos, con frecuencia revela un centro de comunicación no previsto.

Aun cuando se pueden identificar incontables variaciones para los pequeños grupos, han surgido ciertos patrones de comunicación básicos a partir de numerosos estudios de investigación.



Los datos de estas investigaciones y estudios indican que los líderes parecen surgir en las posiciones más centradas, a decir: el eje radial de la rueda, la bifurcación de la Y y el punto medio de una cadena. Para el círculo, otras fuerzas se hacen obviamente más importantes que la red de comunicaciones en la evolución del líder en el grupo pequeño.

Estos patrones de comunicación pueden elaborarse de muchas maneras. Por ejemplo, los enlaces entre dos miembros del grupo pueden tener un solo sentido o doble sentido. También, en el patrón radial de la rueda, la comunicación puede fluir únicamente hacia el exterior o miembros periféricos. O bien, puede haber diferentes patrones para distintos pares dentro de las mismas comunicaciones básicas.<sup>76</sup>

Un individuo particular puede comunicarse en doble sentido con un miembro y en un solo sentido con otro. Esta clase de análisis puede superponer una combinación de varios patrones (algunos elementos de la distribución radial y algunos de un círculo, por ejemplo) dentro del grupo primario identificado por análisis sociométrico.

El asunto de la comunicación de un solo sentido contra la de dos sentidos puede relacionarse con el análisis de los comités o juntas. Un individuo puede tomar una decisión y comunicarla a los miembros del grupo, con la esperanza de que se lleve a cabo una acción particular.

Sin embargo, la probabilidad de que lo que escuche el receptor coincida con lo que dijo o escribió el comunicador es mínima.

El problema técnico de comunicación es muy grave, y lo son aún más las dificultades semánticas. La redundancia y la retroalimentación / a través de comunicación mutua ) tienen serias dificultades para evitar los problemas de la comunicación en un solo sentido. El sentarse

---

<sup>75</sup> idem

<sup>76</sup> Kast Fermont, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, pag. 336

a discutir o planear un asunto exige suficiente interacción para asegurar un entendimiento razonable.

El señor B puede replicar diciendo: esto es lo que yo entiendo que usted quiere decir, ¿correcto?; entonces el señor A puede estar de acuerdo o elaborar mejor su discurso, si percibe que B no ha recibido el mensaje con precisión.

Esta clase de recepción-emisión mutua puede proseguir tanto como sea necesario, hasta lograrse un entendimiento. Obviamente, no todos los asuntos requieren tal proceso. Se pueden establecer directrices hacia arriba, en diagonal, o hacia abajo, desde una fuente central desde un canal de un solo sentido. Sin embargo, muchos otros asuntos deben ventilarse de manera más profusa, con objeto de eliminar los malos entendidos y las posibles consecuencias disfuncionales a largo plazo.

Las comunicaciones de doble sentido y las verificaciones de significado, son procesos que requieren de mucho tiempo, en comparación con las comunicaciones de un solo sentido. Sin embargo, las investigaciones indican que la precisión de los mensajes transmitidos, así como la confianza de los receptores, aumentan cuando se emplea el proceso del doble sentido.<sup>77</sup>

Por lo tanto, existe la necesidad de acoplar un análisis costo / beneficio con un gran sentido de la situación.

El exaltamiento en los procesos de comunicación de un solo sentido dentro de los grupos, a fin de ahorrar tiempo, puede resultar poco previsorio debido a que el espejismo de la comunicación puede llevar a consecuencias disfuncionales dentro de la organización.

### 3.9 TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

Las diversas investigaciones acerca de los grupos indican que hay por lo menos un factor dentro de la estructura del grupo, que influye en la eficiencia de éste para la solución de problemas y la toma de decisiones. Otras investigaciones arrojan más resultados. Muchos de estos trabajos se han dedicado a investigar los méritos relativos de la improvisación en grupo (tormenta de ideas), sesiones en las que se estimula a los miembros para que produzcan ideas sin criticarlas, como se les vienen a la cabeza, a diferencia de la manera corriente de combinar las ideas con la crítica.

Los resultados indican que la improvisación en grupo puede resultar eficaz, pero que la fuerza inhibitoria de algunos grupos suele contrarrestar esa eficacia. También algunos grupos caen en la rutina y no son capaces de salir de las ideas trilladas. En otros casos se ha visto que cuando los miembros se dan cuenta de que hay un experto en su grupo de improvisación, la creatividad se inhibe.

Además, cuando se forman grupos sobre la base de pruebas de personalidad en forma que contengan miembros que son o muy parecidos o muy distintos, los diversos grupos producen más y mejores decisiones, puesto que presentan más puntos de vista.<sup>78</sup> Algunas personas como aquellas que se muestran muy extrovertidas, seguras de sí mismas con gran entusiasmo, se desempeñan mejor en los grupos de improvisación.

---

<sup>77</sup> Idem

<sup>78</sup> Gary Dessler, Organización y Administración Enfoque Situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag. 239

## **CAPÍTULO IV:**

### Los Estilos de Liderazgo

#### **4.1 ESTILOS DE LIDERAZGO A APLICARSE EN LOS PEQUEÑOS GRUPOS.**

Análisis Tradicional: Weber identificó de manera magistral tres prototipos de liderazgo:

- El liderazgo carismático.
- El liderazgo autoritario.
- El liderazgo legal burocrático.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de k. Lewin, el tema del liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippit y White, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis.<sup>79</sup>

Según estos autores los líderes se dividen en:

- Autoritarios.
- Paternalistas.
- Laissez-faire ("dejar hacer").
- Democráticos.
- Participativos.

Esta división se hace atendiendo a la manera de:

Determinar los objetivos del grupo; tomar las decisiones en el grupo; tipo de relación entre los miembros del grupo que fomenta el líder; calidad que se consigue en la realización de las tareas; participación que se garantiza a los miembros del grupo; origen y dirección de

---

<sup>79</sup> Stoner James, Administración, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1986, pag. 441

los flujos de información; forma cómo se realiza el control; promociones en el interior del grupo; quién reparte sanciones y gratificaciones.

Según este análisis, los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero se trabaja no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos.<sup>80</sup>

Las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos.

En el primer caso los miembros abren canales de relación hacia los líderes, en el segundo son los miembros los destinatarios de la interacción. Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas, se originan casi exclusivamente en la cúspide en los grupos autoritarios y discurren con fluidez en las dos direcciones en los participativos. El control se consigue mediante normas fijadas por el empresario o por los reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalista y autoritario, mientras que en los grupos democráticos y participativos existe un autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo. Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

#### **4.2 ENFOQUES MODERNOS DE LOS ESTILOS DEL LIDERAZGO.**

Modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder (no hay que olvidar que los patrones de conducta del líder son lo que llamamos en lenguaje técnico: estilos de liderazgo).

1. La dimensión de "consideración" o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo. Halpin y Winer (1952) indican que cuando esta dimensión tiende a ser alta, el líder se caracteriza por el favorecimiento de la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.

---

<sup>80</sup> Gary Dessler, Organización y Administración Enfoque Situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag. 155

2. La dimensión de "iniciativa para la estructura". En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas del mismo. El líder que se caracteriza por esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas.<sup>81</sup>

Es evidente que en el primer caso, los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido.

3. Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes "centrados en los empleados" y líderes "centrados en la producción", con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba. Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la "consideración" y la "iniciativa para la estructura". Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo.<sup>82</sup>

Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituiría el mejor estilo de liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia del estilo alto-alto ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia.

---

<sup>81</sup> Hodgetts R.M, Altman S., Comportamineto en las organizaciones, 1er edición, Editorial Interamericana, México, 1985, pag. 184

<sup>82</sup> Ialberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2da edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1981, pag. 195

En conjunto, los resultados han sido mixtos. De este modo, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. Se arguye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.

4. La escuela humanista, por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor. El líder que se inspira en la teoría X se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador, detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones económicas. En el caso de la teoría Y se produce la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran su capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas.

5. El modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo. Fue desarrollada por Fiedler (1967). Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menospreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera: Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primordialmente del éxito en su tarea; es decir, están "centrados en la tarea". Por otra parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menospreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se las considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup>Kast Fermont, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, pag. 310



Cada situación representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. En el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan aquellas situaciones en las que se predice que los líderes con baja CMA (línea de puntos) y de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes. Para las situaciones en las que el líder tiene un alto grado de control, se plantea la hipótesis de que los líderes centrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CMA).

Bajo condiciones de control moderado se predice una mayor eficacia de los líderes centrados en las relaciones interpersonales.

Finalmente, se establece la hipótesis de que los líderes de baja CMA centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control. En resumen, Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado.

Este modelo de contingencia de Fiedler fue sometido a prueba en un meta-análisis para comprobar su exactitud. De acuerdo con los datos de los investigadores: la teoría contingencial se induce correctamente de los estudios en los que estuvo basada; en los estudios de laboratorio para prueba del modelo, todas las situaciones de liderazgo respaldaron la teoría exceptuando algunas situaciones, y en los estudios de campo para la prueba del modelo, en muchas situaciones dieron resultados en apoyo total, consiguiéndose un apoyo parcial para las situaciones. Este último hallazgo indica que el modelo de Fiedler puede necesitar algún refinamiento teórico.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> Hodgetts R.M, Altman S., Comportamiento en las organizaciones, 1er edición, Editorial Interamericana, México, 1985, pag. 234

Dado que la validez de la escala de CMA está sujeta a dudas, este refinamiento podría suponer una nueva conceptualización del significado del compañero de trabajo menos apreciado.

Dejando aparte la validez de la escala de CMA, el modelo de contingencias de Fiedler ha recibido un amplio respaldo de la investigación. Este hecho implica que la eficacia de la organización puede aumentar si se emparejan apropiadamente líderes y situaciones.

6. La teoría de los "camino de meta" ha sido propuesta en la década de los 70 por Evans y House. Estos sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrastan con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes:

Liderazgo directivo: Orienta a los empleados sobre qué debería hacerse y cómo debería hacerse, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.

Liderazgo de apoyo: Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos y tratando a los trabajadores como iguales.

Liderazgo participativo: Consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas al adoptar decisiones.

Liderazgo centrado en el logro: Estimula al personal a lograr el máximo rendimiento estableciendo objetivos estimulantes, realzando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados.

Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo. Llegados a este punto debemos hablar de los factores contingenciales. Estos son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro.

En el contexto actual, estas variables afectan a las percepciones de expectativa o de camino-objetivo. Este modelo presenta dos grupos de variables contingenciales: las características del empleado y los factores ambientales. Las cinco características del empleado más importantes son la localización del control, la capacidad de tarea, la necesidad de logro, la experiencia y la necesidad de claridad. Los tres factores ambientales relevantes son: la tarea del empleado, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo.

Todos estos factores son capaces de entorpecer o motivar al personal. La investigación ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo. Las características del empleado de necesidad de logro, de experiencia y la necesidad de claridad afectaron las preferencias de los empleados respecto al liderazgo.

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias. En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo. Los gestores, por consiguiente, no deberían dudar en probar nuevas conductas cuando la situación así lo demande. En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados.<sup>85</sup>

Los empleados con alta necesidad de logro, poca experiencia y alta necesidad de claridad deberían ser objeto, por lo general, de un liderazgo directivo que aumente su satisfacción y mejore su rendimiento. Por último, el grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> Gary Dessler, Organización y Administración Enfoque Situacional, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1980, pag. 157

<sup>86</sup> James A.F Stoner, Administración, 2da edición, Editorial Prentice Hall, México, 1984, pag. 443

7. Hay que hacer una referencia al modelo desarrollado por Vroom Yetton (1973). Estudian la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

8. En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD) George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

### **4.3 LIDERAZGO CARISMÁTICO**

El liderazgo carismático hace hincapié "en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación".

El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que "transforma" al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.<sup>87</sup>

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

---

<sup>87</sup> Kast Fermont, Rosenzweig James, Administración en las Organizaciones, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, pag. 324

Los líderes carismáticos ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si lo hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores. A su vez, un concepto positivo de uno mismo impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de autosacrificio, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.

El primer conjunto de conductas del líder carismático implica establecer una visión común acerca del futuro. Una visión es "un futuro realista, creíble, atractivo para la organización". Según Burt Namus, experto en liderazgo, una visión "correcta" es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Por el contrario, una visión "errónea" puede causar graves daños a una organización.

El segundo conjunto de conductas del líder involucra dos componentes clave: Los líderes carismáticos crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad.

Los líderes carismáticos necesitan expresar públicamente su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos. Este punto es de gran importancia, ya que es más probable que los empleados se esfuercen por conseguir objetivos difíciles si están persuadidos de que pueden lograr lo que se espera de ellos.

El tercer y último conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya en modelo de roles. A través de sus acciones, los líderes carismáticos modelan los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión.

El líder carismático influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo:

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

Por el contrario, los conceptos de sí mismos de los seguidores se ven afectados negativamente por un liderazgo carismático destructivo.

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado.

Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos.

Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral. El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo-rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y autoeficacia.

Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan.

Los líderes carismáticos aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, que da a su vez a los seguidores un sentido de "crecimiento y desarrollo", que representan contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

En una revisión recientemente se identificaron 35 estudios empíricos que abarcaban muestras y organizaciones muy diversas. Los resultados señalados que los líderes carismáticos recibieron altas calificaciones de rendimiento, fueron considerados como líderes más eficaces tanto por sus supervisores como por sus seguidores y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes no carismáticos. Estos resultados ponen de relieve cuatro importantes implicaciones para la dirección.<sup>88</sup>

En primer lugar, los mejores líderes no son simplemente carismáticos, sino que son al mismo tiempo transaccionales y carismáticos. Los líderes deberían intentar asumir estos dos tipos de liderazgo, evitando al mismo tiempo un estilo del tipo "laissez-faire" ("dejar hacer" o "espera y veamos que ocurre"). El liderazgo "laissez-faire" es el estilo más ineficaz de liderazgo.

En segundo lugar, el liderazgo carismático no es aplicable a todas las situaciones que se producen en las organizaciones. Según un equipo de expertos, el liderazgo carismático es más probable que sea efectivo cuando:

1. La situación ofrece oportunidades para una participación "moral".
2. Los objetivos de rendimiento no pueden establecerse y medirse con facilidad.
3. Las recompensas extrínsecas no pueden vincularse claramente con el rendimiento individual.
4. Existen pocas señales situacionales o restricciones que guíen la conducta.
5. Se requiere esfuerzo, conducta, sacrificios y rendimiento excepcionales tanto de los líderes como de sus seguidores.

---

<sup>88</sup> Jalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2da edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1981, pag. 203

En tercer lugar, los empleados de cualquier nivel de la organización pueden recibir capacitación para ser más transaccionales y carismáticos. Con ello se refuerza el valor organizativo de desarrollar y desplegar una combinación de capacitación para el liderazgo transaccional y carismático para todos los empleados. En cuarto lugar, los líderes carismáticos pueden ser éticos o faltos de ética.

Mientras que los líderes carismáticos éticos dejan que sus empleados acrecienten sus conceptos de sí mismos, los carentes de ética eligen o producen seguidores obedientes, dependientes y complacientes. La alta dirección puede crear y mantener un liderazgo carismático ético:

1. Creando y poniendo en vigencia un código ético claramente establecido.
2. Reclutando, seleccionando y promoviendo a personas con una moral y estándares elevados.
3. Desarrollando expectativas de rendimiento centradas en el trato de los empleados; estas expectativas pueden entonces ser evaluadas en el proceso de valoración del rendimiento.
4. Capacitando al personal para que sepa valorar la diversidad.
5. Identificando, compensando y elogiando públicamente al personal que dé ejemplo de una cultura moral elevada.<sup>89</sup>



## **CAPÍTULO V:**

### **El Manejo de la Comunicación**

## 5.1 LA COMUNICACIÓN

Al tratar de un tema como el liderazgo, debemos afirmar de acuerdo al estudio que hemos hecho a lo largo de esta tesis, que el liderazgo está íntimamente relacionado con el concepto de comunicación. Sin el empleo de una comunicación eficiente, simple y sencillamente no puede haber un estilo de liderazgo que arroje buenos resultados, en resumen, no puede existir liderazgo sin comunicación, pero tampoco se puede concebir una comunicación eficiente dentro de los pequeños grupos cuando el liderazgo está ausente.

Es aquí donde el concepto de comunicación cobra gran relevancia. A lo largo de la historia, teóricos y estudiosos de la comunicación han encontrado que esta ya no se ve como un simple intercambio de informaciones, y que ha pasado a ser objeto de profundas teorías que al relacionarlas con otras ciencias como la sociología, la psicología, el derecho, etc., impulsan el desarrollo de la humanidad.

Sabemos de antemano que la comunicación es un fenómeno natural, común e inherente al ser humano. Durante nuestra vida diaria, estamos expuestos a un sin número de signos (verbales, no verbales), estos signos constituyen una serie de estímulos que al ser captados por nuestros sentidos pueden o no provocar una reacción en nosotros. Pero además, la comunicación no es sólo un simple proceso en dónde se hallan elementos como el emisor, mensaje, canal, receptor y retroalimentación, es también un proceso mental, racionalizado, universal y por la misma razón, imprescindible para el ser humano como ente social. La gran diferencia existente entre el lenguaje animal y el del hombre es que el lenguaje de los animales se rige por el instinto y la imitación de sonidos, y el lenguaje del hombre le exige utilizar plenamente la razón para gobernar los sonidos a producir, brindándole la oportunidad de ser creativo.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup>Terry y Franklin, Principios de Administración, 1er edición, Editorial CECOSA, México, 1992, pag. 453

<sup>90</sup> Carlos G. Ramos Padilla, La Comunicación, un punto de vista Organizacional, 1er edición, Editorial Trillas, México, 1998, pag. 15

Entonces, la comunicación como herramienta para el entendimiento entre los hombres resulta ser de gran utilidad, al grado de llevar a algunos teóricos a afirmar que la comunicación es tan vital para el hombre como el hecho de respirar.

Ubicándonos en el contexto actual de las organizaciones en donde se han incrementado los estudios de los estilos de liderazgo en los pequeños grupos, debemos reconocer primero el carácter determinante que tiene la comunicación en el comportamiento y las actitudes de los miembros de un grupo. Para esto, es necesario plantear nuestro estudio de la comunicación desde la perspectiva de sus cualidades persuasivas como factor predominante en la aplicación de los estilos de liderazgo.

Para Berlo, el objetivo primordial de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. Los seres humanos, según Berlo, intentan comunicarse para influir y afectar intencionalmente a los demás.<sup>91</sup>

Sabemos pues, que el liderazgo al combinarlo con un buen manejo de las cualidades persuasivas de la comunicación, impulsa a los miembros de un grupo a alcanzar de manera más efectiva sus metas y objetivos. Es así, como se le ha puesto mayor énfasis al estudio de estos dos conceptos y su funcionalidad dentro de las organizaciones., en el caso de la comunicación y su función dentro de una organización se la ha definido como: “la ordenación de sistemas de comunicación que, manejando ciertos conocimientos bajo normas racionales está destinada a la obtención y logro de objetivos previstos”.<sup>92</sup>

De esta manera surge un nuevo concepto, el concepto de *comunicación organizacional*. Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

---

<sup>91</sup> López Alejandro, Parada Andrea, Simonetti Franco, Psicología de la Comunicación, 4ta edición, Editorial alfaomega, México, 1999, pag. 93

Harry Levison ha sostenido que cerca del 90 % de los individuos que trabajan lo hacen dentro de una organización convenientemente establecida, y considera a las organizaciones como sistemas abiertos en los que fluye constantemente la comunicación entre las personas que desempeñan diversos roles dentro del sistema.<sup>93</sup>

Redding y Sanborn definen a la comunicación como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.<sup>94</sup>

Entonces, la comunicación organizacional se da dentro de un sistema complejo y abierto en donde van implícitos mensajes, su flujo, su objetivo, la dirección y los medios empleados tomando en cuenta la acción de las personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Todas estas definiciones nos hacen constatar el hecho real de que la comunicación está presente dentro de los grupos humanos. Sin embargo, para entender mejor como se desenvuelve la comunicación dentro de una organización, es necesario explicar y definir de manera breve el proceso de la comunicación.

### **5.1.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN**

Existen diversos modelos a cerca del proceso de comunicación planteados por diversos teóricos, estos modelos varían significativamente en su estructura pero puede considerarse todos ellos como válidos para su estudio. De manera general el proceso de comunicación consta de 5 elementos: el emisor o fuente, el mensaje, el canal o medio utilizado para la transmisión, el destinatario o receptor y la retroalimentación, esta última se encuentra presente en aquellos modelos de tipo bidireccional.

---

<sup>92</sup> idem

<sup>93</sup> Carlos G. Ramos Padilla, La Comunicación, un punto de vista Organizacional, 1er edición, Editorial Trillas, México, 1998, pag. 15

<sup>94</sup> Goldhaber M. Gerald, Comunicación Organizacional, Novena edición, Editorial Diana, México, 2001, pag. 20

Empecemos por decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, quien sea que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurra en la empresa.

El código en este caso se refiere a la forma en que se codificará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.<sup>95</sup>

El mensaje es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y si se logra una comunicación exitosa será también todo lo que reciba el receptor.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige en mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser descodificado proceso mismo que requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos sobre el tema del receptor. Y ahora el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, nos referimos a la retroalimentación. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente si se recupera respuesta ante el mismo.

La retroalimentación es importante dentro del proceso de la comunicación. Una conexión de retroalimentación permite que se abra un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que le da la posibilidad al emisor o fuente de establecer de manera concreta si se ha recibido su mensaje correctamente y si este ha dado lugar a la respuesta buscada.

En los procesos de una sola dirección no permiten ningún tipo de retroalimentación entre el emisor y el receptor, lo que abre la posibilidad de que el mensaje sufra alguna distorsión y por consiguiente haya una diferencia grande entre la respuesta esperada y la recibida.

De esta manera observamos lo relevante que resulta ser un proceso de comunicación entre el líder y sus miembros, cada uno de estos elementos puede tomar el papel de emisor o de receptor. El asunto aquí, es de qué manera se comunicaran para que los objetivos y metas planteados por el líder y su grupo sean alcanzados eficazmente. Para comprender mejor este planteamiento es necesario definir las diferentes direcciones por las que fluye la comunicación.

## 5.2 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN

### 5.2.1 DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

**Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> [www.masterdisseny.com](http://www.masterdisseny.com)

<sup>96</sup> Gibson Ivancevich Donnelly, Organizaciones, conducta, estructura, proceso, octava edición, Editorial Mac Graw Hill, México 1999, pag. 656

**Ascendente:** Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral. Algunos ejemplos de la comunicación ascendente pueden ser:

- a) Informes de desempeños preparados por supervisores
- b) Buzones de sugerencia
- c) Encuesta de actitud de los empleados
- d) Procedimientos para expresar quejas
- e) Encuestas.

**Comunicación horizontal o lateral:** Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Ahora bien, en el desarrollo del proceso de la comunicación, sea cual sea la dirección que está tomando, dentro de las organizaciones existe una serie de redes que sistematizan los canales por donde fluye la información, a estas redes se les llama redes de comunicación, la utilidad de estas redes es básica para el correcto flujo de la comunicación, es por eso que es importante hacer un repaso breve a cerca de estas y sus estructuras básicas.

### 5.3 REDES DE COMUNICACIÓN

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

**Cadena:** La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

**Rueda:** La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión

**Todos los Canales:** Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

**Red informal (El Rumor):** En cuanto a las redes informales, la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales,

Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el



secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.<sup>97</sup>

Es este carácter de informalidad lo que hace que el rumor posea mayor credibilidad para los individuos de un grupo, ya que en la mayoría de las ocasiones en que se transmite un rumor se encuentran lazos afectivos o de amistad recíprocos en las relaciones entre dos o más miembros del grupo de trabajo, lo que genera una sensación de confianza y cierto grado de certidumbre entre los miembros.

Es por eso que las redes formales de comunicación deben ser reforzadas, negándole cualquier espacio al rumor, a los malos entendidos y a las falsas interpretaciones que en este caso, tanto seguidores como líderes podrían hacer en el ejercicio de un proceso de comunicación.

### **5.3.1 ELECCIÓN DEL CANAL ADECUADO**

Los líderes de un grupo están forzados a hacer más eficiente el flujo de comunicación que hay entre él como fuente primaria de mensajes de instrucción y sus seguidores como receptores dispuestos a retroalimentar la dirección. Por este motivo, el líder debe saber distinguir entre varios canales y decidirse por el mejor, el que resulte más conveniente y el que brinde mejores resultados. La elección de un canal adecuado por donde se destine el mensaje, nos proporcionará mayor credibilidad, entendimiento y certidumbre a cerca de la idea comunicada.

La preferencia de un canal sobre el otro depende de si el mensaje es rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensaje tiende a ser directo y con un mínimo de ambigüedad mientras que los no rutinarios son complicados y tienden a confundir.

Los gerentes pueden comunicar los mensajes rutinarios a través de los canales que no poseen mucha riqueza (Panfletos, boletines, informes generales, memorandos y cartas), mientras que pueden comunicar los mensajes no rutinarios a través de los canales ricos como el correo electrónico, teléfono y conversaciones cara a cara. Un gerente de alto rendimiento estará más sensible a la adecuada selección del canal a la hora de transmitir la información.

#### **5.4 BARRERAS QUE IMPIDEN UNA COMUNICACIÓN EFICAZ**

**La filtración:** es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

**Percepción selectiva:** En el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

**Defensa:** Cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz.

---

<sup>97</sup> ibidem, pag. 645

**Lenguaje o barrera semántica:** La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.<sup>98</sup>

**Barreras físicas:** Se producen falla alguno de los medios físicos que se han utilizado para transmitir o recibir el mensaje. Los cuales impiden que el mensaje llegue con claridad.

**Barreras fisiológicas:** Estas se atribuyen a las deficiencias orgánicas de la persona emisora o receptora. Ejemplo: Alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.

Como hemos podido observar en el repaso anterior acerca de la función primordial de la comunicación organizacional, la capacidad comunicativa de los líderes para poder transformar las actitudes de los demás es básica para la consecución de los objetivos planteados. No podemos negar el hecho de que el liderazgo sería inútil y estéril sin el buen manejo de una comunicación que sirva de vínculo entre el líder y sus seguidores.

Otras ciencias como la psicología han puesto especial atención en el concepto de la comunicación como fenómeno que ocurre como parte del comportamiento del hombre. Esto ha sucedido debido al hecho de que la comunicación transforma e incide en el comportamiento humano, es por eso que para muchos sociólogos y psicólogos el concepto de la *persuasión* permanece estrechamente ligado a la comunicación.

---

<sup>98</sup> Carlos G. Ramos Padilla, *La Comunicación, un punto de vista Organizacional*, 1er edición, Editorial Trillas, México, 1998, pags. 70, 71, 72

## 5.5 LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA

Desde la antigüedad la persuasión ha sido motivo de intriga para los estudiosos más prodigiosos de las grandes civilizaciones. Un ejemplo claro de esto lo hallamos en la Antigua Grecia en donde el tratado acerca de la *palabra* se convierte en materia de interés para los filósofos y gobernantes griegos. Hacia el siglo V a .C; la Grecia clásica permanece dividida en pequeñas ciudades; teniendo como ciudad más importante la de Esparta, todas estas ciudades poseen una cultura, dioses y lengua en común. Sin embargo, están en constante guerra y las nuevas colonias griegas se mantienen renuentes a aceptar una nueva autoridad.

El uso de la *palabra* para los griegos comienza a tomar significado como herramienta para lograr la unificación de las islas y colonias recién conquistadas. No les basta la tradición y la cultura compartida, ni el argumento de autoridad para convencer a estas ciudadelas de aceptar la dirección ateniense. Entonces, Atenas inventa la democracia, concepto definido esencialmente por la igualdad, lo que se traduciría para todos los ciudadanos, en un derecho universal de intervenir en los tribunales y hablar en las asambleas; es así como la *palabra* se instituye como herramienta importante para establecer un orden político en la Grecia democrática, dándole paso a la apertura de un nuevo campo a los Sofistas quienes sostenían que para convencer hay que saber hablar.<sup>99</sup>

Es también en este marco de la Grecia clásica en donde nacen los primeros intentos por hacer una sistematización teórica del proceso de la comunicación. Referente a esto, tenemos el amplio estudio que merecieron los tratados de retórica.

La retórica fue concebida como el arte de la persuasión mediante la *palabra*, una técnica para los griegos que al ser aplicada a los discursos permite convencer al oyente aún si aquello de lo que hay que convencerlo es a todas luces una falsedad.

---

<sup>99</sup> Ikram Antaki, El manual del ciudadano contemporáneo, 1er edición, Editorial Ariel, México, 2000, pag. 19, 20

A esto conviene añadir que fue Aristóteles quien estableció los principios que rigen a la retórica, mismos que serían retomados y desarrollados en otros tratados posteriores elaborados por los nuevos pensadores de aquella época hasta que desapareciera como disciplina. En resumen, podríamos señalar a Aristóteles como el responsable de desarrollar lo que en nuestros tiempos se podría denominar como una teoría de la persuasión.<sup>100</sup>

Teniendo en cuenta este breve antecedente histórico y las diversas teorías que sean reunido a lo largo del estudio de la comunicación, el carácter persuasivo de esta se puede definir como aquél que utiliza la mente con el afán de intervenir y dejar en claro el mensaje que queremos elegir, además de llamar la atención, esta se basa en la motivación, autoestima, ganas de deseos y manipulación de las masas.

Los líderes como agentes de cambio, deben ser elementos capaces de comunicar a sus seguidores con exactitud, sencillez, transparencia y de manera oportuna: las decisiones, medidas, reglamentos, políticas, normas, métodos, valores, procedimientos y soluciones a determinados problemas, teniendo siempre en mente satisfacer en todo momento las necesidades y expectativas tanto personales como grupales.

Sabemos que la comunicación es una de las conductas más importantes, complejas y permanentes en la vida humana. Es por lo tanto un proceso constante y herramienta vital, adopta diversos códigos y penetra distintas áreas del quehacer social. Actualmente el ecosistema comunicativo se encuentra saturado de información. Nos encontramos con la paradoja que mientras mas información disponible tenemos, aumenta nuestra incertidumbre respecto a qué fuente otorgarle la credibilidad. Esta disyuntiva se le plantea al individuo común y corriente en todos los ámbitos de la vida como lo puede ser el ámbito público, empresarial y hoy en día en nuestro país, especialmente el político, en el cuál las figuras que representan a éste ámbito han resentido la ausencia de la credibilidad ante la opinión pública.

---

<sup>100</sup> López, Parada, Simonetti, Psicología de la Comunicación, 4ª edición, Editorial alfaomega, México, 1999, pag. 18, 19

De acuerdo a ello, resulta esencial la capacidad de utilizar los mensajes para persuadir eficazmente y de este modo, el que el líder logre conquistar la confianza, la certidumbre y la credibilidad hacia una determinada postura. El éxito de una organización depende de que los subordinados acepten los objetivos que deben ser alcanzados.<sup>101</sup>

Sin embargo, es prudente aclarar para el estudio de la persuasión la diferencia que hay entre esta y la función de la influencia. Generalmente se dice que hay influencia cuando el elemento influyente no pretende cambiar deliberadamente la actitud de las personas, generándose un cambio espontáneo y voluntario en las preferencias y actitudes de una persona para situarlas acordes a otra persona o grupo. En cambio, se presenta un ejercicio de persuasión cuando hay un intento deliberado por una persona para cambiar las actitudes de las personas.

Por lo tanto podemos definir el acto de persuadir como aquél que está destinado a llevar a una o más personas a realizar una determinada acción mediante un proceso determinado de comunicación. Las funciones primordiales que podemos reconocer al acto de persuadir son: la de motivar, convencer y refutar alguna idea o argumento.

La comunicación persuasiva se puede llevar a cabo por medio de dos vías: La vía racional y la vía emotiva.

### **5.5.1 LA VÍA RACIONAL Y LA VÍA EMOTIVA**

Al predominio de uno u otro de los factores que influyen en las decisiones y comportamientos, los razonamientos y las emociones, le corresponden dos grandes vías de comunicación persuasiva, la vía racional y la emotiva, que se caracterizan a su vez por el uso preferente de uno de los dos tipos de pensamiento, el primario y el secundario, el lógico y el asociativo.

---

<sup>101</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, 2da edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 1981, pag. 178

La vía racional, que se rige por el pensamiento lógico, actúa por argumentación. Va de causa a efecto o de efecto a causa. La vía emotiva, que se rige por el pensamiento asociativo, obedece a otros parámetros: no actúa por argumentación sino por transferencia. Pretende seducir, actuar por proximidad, por similitud, por asociación emotiva o simbólica.

La vía racional pretende convencer, es decir, ofrecer razones o argumentos que lleven al persuadido a asumir el punto de vista del persuasor. La vía emotiva, en cambio, pretende seducir, atraer al receptor desde la fascinación.

La vía racional y la emotiva se mueven, pues, en esferas mentales distintas. Una persona que gusta desde los parámetros del pensamiento lógico es una persona que convence por su forma de pensar o de actuar. En cambio, una persona que gusta desde los parámetros del pensamiento asociativo es, por ejemplo, una persona cuyo físico recuerda, de manera consciente o inconsciente, a alguien a quien se aprecia; o una persona a la que se asocia con un momento feliz de la propia vida, aunque ella no tuviera nada que ver con esta felicidad.

Desde el ámbito de la publicidad televisiva es fácil ejemplificar los mecanismos de la doble vía y las peculiaridades del tipo de pensamiento que las sustenta. Utilizar la vía racional para la publicidad de un producto supone ofrecer argumentos que convenzan sobre las ventajas objetivas de este producto respecto a las marcas rivales. En el uso de la vía racional el receptor necesita activar el pensamiento lógico para calibrar el valor de la argumentación utilizada. En cambio, utilizar la vía emotiva supone conectar el producto con valores emocionales que, desde un punto de vista lógico, nada tienen que ver con él. En este caso el inconsciente del receptor realizará una transferencia, probablemente irracional e inconsciente, de los valores del spot al producto.

Por otra parte, hablar de vía emotiva como contrapuesta a la racional en las comunicaciones de masas no significa que los mensajes emotivos no estén racionalmente elaborados, al contrario. Para que las comunicaciones de masas sean emotivamente eficaces deben obedecer a un planteamiento riguroso, deben tener una articulación sólida, racional.

Cuando se habla de vía emotiva se hace referencia al proceso descodificador por parte del receptor. La racionalidad la pone el emisor. Al receptor se le reserva la emotividad, por cuanto en él se activan de manera exclusiva, o por lo menos prioritaria, mecanismos de carácter emotivo.

La vía racional ha de ser forzosamente consciente. Para que se acepte una argumentación, para que ésta surta efecto, para que convenza, es imprescindible que sea comprendida. La vía racional exige una actitud de reflexión, de análisis, de comprensión. No ocurre lo mismo con la vía emotiva. El mundo de los sentimientos, de las emociones, es a menudo inconsciente. Y con frecuencia es irracional e ilógico.<sup>102</sup>

### **5.5.2 COMUNICACIÓN PERSUASIVA Y CAMBIO DE ACTITUDES**

Sin lugar a dudas, una de las formas más importantes y difundidas de cambiar las actitudes es a través de la comunicación. Y a este respecto, la psicología social ha tratado de explicar el cómo y por qué suceden dichos cambios en el comportamiento de los individuos expuestos ante determinado tipo de fuente y mensajes. De esta manera se postulan varias perspectivas teóricas en el campo de la psicología social moderna a cerca de la persuasión.

a) El grupo de investigación de la universidad de Yale.

La investigación desarrollada en la universidad de Yale se convirtió en el primer abordaje sistemático de la persuasión. Según este enfoque, para que un mensaje persuasivo cambie la actitud y la conducta, tiene que cambiar previamente los pensamientos o creencias del receptor del mensaje. Así, el proceso de persuasión es concebido como un conjunto de etapas, en las cuales hay una serie de elementos claves. La eficacia de un mensaje persuasivo depende fundamentalmente del efecto que produzcan en el receptor cuatro elementos claves: la fuente, el contenido del mensaje, el canal comunicativo y el contexto.

---

<sup>102</sup> op. Cit. Pag. 24



Los efectos de estos cuatro elementos se ven modulados por ciertas características de los receptores, como su grado de susceptibilidad ante la persuasión. Los efectos psicológicos que los mensajes pueden producir en el receptor son cuatro: atención, comprensión, aceptación y retención.

#### B) La teoría de la disonancia cognitiva.

Según la teoría de la respuesta cognitiva, siempre que un receptor recibe un mensaje persuasivo, compara lo que la fuente dice con sus conocimientos, sentimientos y actitudes previas respecto al tema en cuestión, generando, de esta manera, respuestas cognitivas. Si los pensamientos van en la dirección indicada por el mensaje, la persuasión tendrá lugar; en cambio, si van en dirección opuesta, no habrá persuasión, o incluso puede darse un efecto boomerang. Los receptores no son ya persuadidos por la fuente o el mensaje, sino por sus propias respuestas ante lo que la fuente y el mensaje dicen.<sup>103</sup>

Para explicar la persuasión resulta muy importante referirse a la idea de credibilidad de la fuente, aun cuando existen investigadores que señalan que no existe ninguna relación entre ambas variables. Sin embargo, es evidente que la credibilidad afecta la persuasión. Así lo han afirmado teóricos como Hovland, Rosenberg y en un principio Aristóteles.

### **5.5.3 LA CREDIBILIDAD DE LA FUENTE**

El estudio de la credibilidad a estado sujeto a un modelo factorial que ha estado vigente por más de 2500 años desde los tiempos de Aristóteles. Este filósofo estableció 3 aspectos de la credibilidad: la competencia o expertísimo; el carácter y la predisposición de la audiencia hacia el orador. Al correr del tiempo, estos elementos han sido considerados como dimensiones o factores de credibilidad.

---

<sup>103</sup> Carlos Guillén Gestoso, Rocío Guil Bozal, Psicología del trabajo para relaciones laborales, 1er edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 2000, pag. 76

Un factor es un grupo de percepciones que parecen pertenecer a la misma cosa: percepciones sobre la inteligencia, autoridad y habilidad para informar de la fuente, suelen en conjunto contribuir a percibir su nivel de expertísimo.

Aristóteles mencionaba también 3 recursos con los cuales se podía persuadir durante el discurso: el ethos, o apelación al ser integro; el logos, o las palabras, ideas y argumentos del discurso; finalmente el pathos o la apelación a los sentimientos y emociones de la audiencia.<sup>104</sup>

De acuerdo con esto, credibilidad de la fuente se define en base al juicio de la audiencia sobre el emisor en cada uno de los factores de credibilidad. De ahí que la credibilidad existe en la mente del receptor y no sea una característica de la fuente, como el color del pelo o de los ojos. Los investigadores han descubierto muchas otras variables que pueden afectar la credibilidad: La energía, (dinamismo), la sociabilidad, el poder, la competencia, la atracción y la similitud, el impacto y el carisma.

De este modo, la comunicación persuasiva está constituida por estimulaciones complejas que plantean cuestiones, sugiriendo la respuesta. Es importante actuar en todas las fases y sobre todos los elementos del proceso de comunicación, para crear situaciones lo más convincentes posibles.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> López, Parada, Simonetti, Psicología de la Comunicación, 4ª edición, Editorial alfaomega, México, 1999, pag. 20

<sup>105</sup> Carlos Guillén Gestoso, Rocío Guil Bozal, Psicología del trabajo para relaciones laborales, 1er edición, Editorial Mac Graw Hill, México, 2000, pag. 78

## CONCLUSIONES.

A lo largo del desarrollo de nuestra tesis hemos analizado las teorías básicas para el cumplimiento de nuestro principal objetivo, reconocer cuáles son los estilos de liderazgo más apropiados para conducir a un pequeño grupo organizacional y a sus miembros utilizando las habilidades comunicativas que debe poseer el líder fundamentadas en el uso de su influencia y la persuasión.

Por lo tanto podemos concluir que:

1. Las teorías de las características nos enseñan el valor de contar con los procedimientos para identificar las cualidades y características necesarias para el liderazgo efectivo que se asocian con la productividad y la eficiencia dentro de las organizaciones. Lo más probable es que el líder eficiente muestre iniciativa, seguridad en sí mismo, y decisión. El líder posee más inteligencia que sus seguidores y que es capaz de analizar los problemas, de hacer frente a las cuestiones fundamentales, y de encontrar siempre soluciones correctas.

2. Las teorías referentes al comportamiento nos sugieren que también puede ser útil el desarrollo organizacional encaminado a aumentar la consideración de los líderes y el adiestramiento de éstos para que lleguen a ser más flexibles y muestren y apliquen diversos estilos. Para llegar a ser un líder ideal, la teoría del comportamiento declara que el líder debe ser considerado con sus subalternos y apoyarlos, lo que no significa necesariamente, que no dé órdenes o no promueva la estructura que se necesita.

3. Las teorías acerca de las situaciones, como la que desarrollo Fiedler, nos advierten que la administración puede adecuar la tarea al líder, y que muchas veces puede ser más fácil y más eficaz cambiar la naturaleza de la tarea que volver a capacitar al líder o contratar uno nuevo. La habilidad de supervisión resulta importante en el líder, ya que es necesaria para promover la cantidad precisa de

estructura y centralización de las tareas. Según con esto, nuestro líder ideal debe ser sensible a las necesidades grupales en las diferentes situaciones, capaz de adaptar su estilo para atender a esa necesidad.

4. La planeación, la organización y el control pueden ser todos procesos impersonales. La dirección es el proceso interpersonal de influir sobre los miembros del grupo para que persigan las metas que aquellos otros procesos proporcionan.

5. Los grupos con mayor cohesión están preparados para lograr con mayor facilidad sus objetivos, tienden a ser más productivos y permanecen más abiertos a los diversos estilos de liderazgo.

6. Se llega a la conclusión de que todos los estilos de liderazgo, dependen estrechamente de la personalidad del líder, y resultan decisivos en el trabajo desarrollado, así como en los resultados obtenidos por la empresa. Está demostrado que los líderes no usan un mismo estilo de liderazgo todo el tiempo, sino que asumen distintos roles según sea la situación. Sin embargo, por ejemplo, una persona abierta y flexible puede ser un líder democrático, y quien no sea así tenderá a ser autocrático.

7. Podemos decir que el gerente con características de buen líder confronta las situaciones de trabajo con sentido de equidad, justicia y con máxima objetividad, tratando de juzgar el trabajo y no a las personas. Mantiene en todo momento el control de su liderazgo administrativo, fomentando una comunicación abierta y franca con sus subordinados, con el propósito de intercambiar ideas sobre el curso de acción que debe seguir la organización y explicar la razón de sus decisiones.

8. Un buen líder siempre toma en cuenta las sugerencias que le hacen sus subordinados y se ocupa de lograr el consenso del grupo de trabajo. Ejerce continuamente su influencia en el desarrollo de las actividades de la empresa, lo cual establece el tono y el clima de interacción entre los miembros de su grupo de trabajo.

9. La capacidad del liderazgo contribuye a acrecentar la unidad, impulsando a las personas para que actúen movidas por el servicio o el beneficio a terceros. Entonces, un directivo es líder si logra unidad, confianza mutua e identificación con la organización, a la vez que consigue eficacia y capacidad de atracción.

10. El líder también se interesa por lo que las personas hacen y por los motivos que les impulsan a actuar. En definitiva, es un buen profesional, que hace rendir su talento, aptitud y virtudes intelectuales y se esfuerza por dar ejemplo, consecuencia de su entusiasmo, actitud o virtudes morales. El líder es consciente de que la responsabilidad no se transfiere, se comparte, y que delegar es una parte que exige mucho más al que delega que al delegado.

11. La autoridad es algo asociado de manera natural al verdadero líder, se expresa en el respeto, estima, ascendencia o prestigio, se otorga informalmente y va asociada a la persona, de ahí que pueda haber, y haya de hecho, subordinados con gran autoridad. El poder de los directivos se asigna formalmente desde niveles superiores y va unido al cargo. Si un directivo usa bien el poder, si lo enfoca al bien común, entonces su autoridad crecerá. Por otro lado, los factores que disminuyen el poder del liderazgo consisten en: no usarlo cuando se debe, entonces se pierde; utilizarlo inútilmente, entonces se incrementa la burocracia; y abusar de él, con lo que se desemboca en el nepotismo. Por el contrario, el mejor rendimiento del uso del poder se obtiene cuando se orienta a evitar las injusticias y corregir los errores.

12. Los estilos de liderazgo se ven alimentados con un buen ejercicio de la influencia y la persuasión, más allá que con el simple uso de la autoridad. El correcto uso de la comunicación llevará a un mayor entendimiento entre el líder y sus seguidores. El buen flujo de la comunicación dentro de los grupos alentará la consecución de una retroalimentación satisfactoria, el líder debe ganarse la confianza de los demás miembros del grupo, escuchar sugerencias y atender a las dudas de sus seguidores, mostrarse con transparencia, motivarlos sin engañarlos; debe convencerlos de los objetivos a alcanzar.

13. Ningún estilo de liderazgo puede funcionar si todos están realmente involucrados con el proyecto. Es por eso necesaria la elaboración de una misión y una visión que contribuya a la identificación de los individuos con el grupo y sus objetivos. En definitiva, un buen líder se involucrará con el grupo y hará lo que éste predica. Esto exige una enorme responsabilidad pero, al mismo tiempo, es una actividad muy estimulante.

## **Bibliografía:**

Andrade Sánchez Eduardo, *Introducción a la Ciencia Política*, 1er edición, Editorial Oxford, México, 1990, 274 páginas.

Antaki Ikram, *El Manual del Ciudadano Contemporáneo*, 1er edición, Ed. Ariel, México, 2000, 315 páginas.

Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 1ª edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1976, 586 páginas.

D. Ulrich, J. Senger, N. Smallwood, *Liderazgo Basado en Resultados*, 1ª edición, Ed. Norma S.A., México, 1997, 260 páginas.

Dessler Gary, *Organización y Administración, enfoque situacional*, 1er edición, Ed. Prentice Hall, México, 1979, 410 páginas.

Fernández collado, *Comunicación en las Organizaciones*, 1era edición, Ed. Trillas, México, 1991, 260 páginas.

Gibson Ivancevich Donnelly, *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*, 1era edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1990, 580 páginas.

Goldhaber Gerald M., *Comunicación Organizacional*, 1ª edición, Ed. Diana, México, 1984, 424 páginas.

Guillen Gestoso Carlos, Rocío Guil Bozal, *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*, 1er edición, Ed. Mc GRaw Hill, México, 2000, 357 páginas.

Hampton David R., *Administración Contemporánea*, 2da edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1983, 580 páginas.

Hodgetts y S. Altman, *Comportamiento en las organizaciones*, 2ª edición, Ed. Interamericana, México, 1985, 451 páginas.

Kast Fermont E., Rosenzweig James E., *Administración en las Organizaciones*, 1er edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1976, 680 páginas.

López Alejandro, Parada Andrea, Simonetti Franco, *Psicología de la Comunicación*, 4ª edición, Ed. alfaomega, México, 1999, 244 páginas.

Méndez J. S., Moroy F., Zorrilla S., *Sociología de las organizaciones*, 1ª edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1997, 205 páginas.

Ramos Padilla Carlos G., *La Comunicación, un punto de vista Organizacional*, 1er edición, Ed. Trillas, México, 1998, 77 páginas.

Robins, Stephens, *Fundamentos de Administración*, 2da edición, Ed. Prentice Hall, México, 2002, 577 páginas.

Rodney Naiper, *Grupos teoría y experiencia*, 2da edición, Ed. Trillas, México, 1998, 460 páginas.

Stoner James, *Administración*, 2ª edición, Ed. Prentice Hall, México, 1982, 645 páginas.

Terry y Franklin, *Principios de Administración*, 1era edición, Ed. CECSA, México, 1985, 745 páginas.

## **OTRAS:**

[www.masterdisseny.com](http://www.masterdisseny.com)

[www.expansiónyempleo.com](http://www.expansiónyempleo.com)