



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

“Estudio del liderazgo empresarial en base a teorías situacionales”.

Directora: María Laura Raggio.

Autor: Guevara Mangione Melina.

Noviembre 2010

TITULO

**Estudio del liderazgo empresarial en base a
teorías situacionales.**

Resumen

El “estudio del liderazgo empresarial en base a teorías situacionales” fue realizado en la ciudad de Rosario durante el periodo Abril – Julio de 2010 sobre una muestra de 51 sujetos de 25 a 45 años, compuesta por el líder y sus subordinados.

El trabajo consistió en identificar si existe una relación de congruencia o incongruencia entre el desempeño del líder y la percepción que sus subordinados poseen sobre él, y si la misma influye en el crecimiento organizacional, buscando, a su vez, identificar el tipo de liderazgo situacional empleado por parte del gerente de la empresa.

La tesina se centra en la búsqueda de resultados en base a la aplicación del cuestionario de Hersey y Blanchard al líder y a los empleados.

Como resultado obtuvimos el estilo de liderazgo adoptado por el gerente de la empresa y la percepción del ejercicio de liderazgo que tienen los subordinados del mismo.

Se llegó a la conclusión de que un liderazgo bien ejercido permite la posibilidad de un crecimiento personal y empresarial. Un buen líder, ofrecerá a los subordinados los medios necesarios para satisfacer las motivaciones y necesidades, y por otro lado, lograra que los mismos sean eficientes a la hora de lograr los objetivos buscados por la empresa.

Agradecimientos

Quisiera agradecer muy especialmente a la Ps. Raggio Ma. Laura tutora de mi tesina, por su dedicación, asistencia y apoyo en todo el proceso de investigación llevado a cabo.

También se agradece al Ps. Saenz Ignacio director de la carrera de Lic. En Psicología de la Universidad Abierta Interamericana y a la Secretaria Académica la Ps. Hanono Laura, por su colaboración y respaldo durante la elaboración de la tesina.

Un agradecimiento muy especial a Neoris, por permitir realizar el trabajo de campo en el establecimiento, por su apoyo y colaboración desde el primer momento. A Marilina Álvarez (business support – consultant) por su predisposición, apoyo y asistencia durante todo el transcurso de la investigación.

No puedo dejar de agradecer a mi familia por su apoyo y contención durante estos 5 años. A Carina Colombini, Ramiro Mitre, Medici Sofía, Antonela Schiro, Martina Schiro, Santiago Filas y Martin Clausen por ayudarme y estar siempre presente.

Quisiera agradecer a mis amigos Julieta Mazzeo, Ana Paz, Lucia Vozzi y Rubén Dolce por apoyarme durante todos estos años y por su incondicional amistad.

Por último, quisiera agradecer a Sebastián Argese por su ayuda incondicional para la realización de esta investigación y por su apoyo durante la misma.

Índice

Introducción	7
Fundamentación	9
Planteamiento del Problema	11
Antecedentes	12
Objetivos	16
Justificación	17
Hipótesis .. .	18
Marco metodológico	19
Marco Teórico	21
¿Qué es el Liderazgo?	21
Teorías de los rasgos	22
Teorías conductuales.....	23
Estatal de Ohio	23
Estudio de la Universidad de Michigan.....	24
La rejilla gerencial.....	25
Estudios de Escandinavia.....	25
Teorías de Contingencia.....	26
Modelo de Fiedler	26
Teoría del Liderazgo Situacional.....	29
Teoría de la Trayectoria a la meta.....	31

Modelo de participación del líder.....	33
¿Por qué es tan difícil hacer un análisis de liderazgo?.....	36
Modelo de comportamiento del líder.....	38
Orientación por tareas versus orientación por personas.....	42
Autocracia, consulta, anticipación o delegación.....	43
El liderazgo como un conjunto de funciones distribuidas.....	44
Trabajo de campo.....	47
Conclusiones Finales.....	57
Anexo: Entrevista	65
Cuestionarios	66
Bibliografía.....	79

Introducción

El liderazgo como proceso implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a quienes conducen el camino para lograr el éxito, los líderes, y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Anteriormente, las explicaciones del éxito se apoyaban en el concepto de inteligencia, entendiéndose ésta como aquel conjunto de habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas.

Posteriormente, ante el hecho de que un alto cociente intelectual no es necesariamente el único indicador de éxito profesional, se comienza a buscar respuestas en el mundo de los atributos y/o factores que inciden en el ejercicio de un buen liderazgo. Sin estos, una persona puede tener una capacitación sobresaliente, una mente muy analítica, una visión a largo plazo y un caudal inacabable de ideas estupendas, y aun así no lograr ser un gran líder.

Dentro del liderazgo se pueden diferenciar algunos rasgos especiales que son de trascendental importancia en la forma de cómo dirigen las empresas y a los subordinados.

Existen muchas maneras de liderar y hay varios estilos de liderazgo que son bien diferenciados, así como también es muy importante tener en cuenta la madurez de los seguidores para la posterior consecución de objetivos. Esto implica una eficaz elección en el estilo empleado, un reconocimiento por parte de los subordinados para poder establecer un vínculo laboral positivo, teniendo en cuenta la creación de un lazo de confianza mutua, y un buen desempeño laboral. La esencia del liderazgo son los

seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Son ellos quienes eligen a su líder, los subordinados tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades, le brindan apoyo y confianza. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. La motivación es un concepto clave para el ejercicio de un liderazgo eficaz, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones, así como también lo es la maduración y la capacidad para atender a las demandas.

Un buen líder debe ser capaz de reconocer la importancia de los subordinados, compensando las limitaciones de capacidad y motivación de los mismos.

La experiencia, adquirida por la capacitación y la práctica, es importante para salir adelante en las situaciones y condiciones más tensas, y esto no sería posible de no contar con un grupo sólido y eficaz.

Fundamentación

Definimos a la organización como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos interactuantes e interdependientes, quienes constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades. Dentro de éstas podremos observar un sistema formal, con sus normativas de procesos, y un sistema informal determinado por la actividad e interacción habitual de la organización. La organización plantea la configuración de un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas.

Este grupo humano interactúa entre sí, tanto en un plano interpersonal como en un plano con roles interrelacionados que conforman una estructura definida en tareas y expectativas predefinidas.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la misma. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes, quienes logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

El liderazgo es una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia, a su vez, implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

La finalidad de este proyecto es la de investigar el rol del líder en la empresa, cómo influye el buen desempeño del mismo dentro de esta estructura, qué papel juega su capacidad para acomodarse a las diferentes situaciones en relación al grupo humano que lidera y cómo es percibido este desempeño por los seguidores.

Planteamiento del problema

¿Influye el ejercicio del liderazgo situacional y su relación de congruencia o incongruencia respecto de la percepción por parte de los subordinados en el crecimiento de la empresa?

Antecedentes

Las primeras teorías que dominaron el estudio del liderazgo hasta finales de la década de 1930 fueron las teorías de los rasgos, las cuales consideran cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son. Desde la década de 1930 se buscan atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describan y distingan a los líderes de los demás.

Los esfuerzos por las investigaciones por aislar los rasgos del liderazgo han terminado en puntos muertos, en cambio, se pudo identificar rasgos que se relacionan constantemente con el liderazgo: ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento del trabajo (Kirkpatrick y Locke, 1991).

Algunos rasgos incrementan la probabilidad de tener éxito del líder pero ningún rasgo lo garantiza (Yukl y Van Fleet, 1992).

Además, las investigaciones más recientes arrojan pruebas de que las personas que son flexibles para modificar su comportamientos según las situaciones, tiene más probabilidad de erigirse como líderes de los grupos que las que menos vigilan su comportamiento.

Esta teoría presenta al menos cuatro limitaciones, como ser, no hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino apenas en algunas; los rasgos predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en las “fuertes”; no hay resultados claros con los cuales separar causas de efectos y lo que mejor hacen los rasgos es predecir la aparición del liderazgo, más que distinguir entre líderes eficaces e ineficaces (W. Mischel 1993).

Entre esta década y la década de 1960, la investigación del liderazgo insistía en los estilos de comportamiento preferidos y demostrados por los líderes.

Esto llevo a los investigadores a estudiar el comportamiento de ciertos líderes. Se preguntaban si había algo especial en la forma en que se comportaban los líderes eficaces.

Las teorías conductuales postulan que las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son.

Si el enfoque conductual del liderazgo fuera acertado, debería tener implicaciones diferentes al enfoque de los rasgos. Si este último hubiese atinado, habría dado el marco para seleccionar a las personas “correctas” para asumir los cargos formales en grupos y organizaciones. En contraste, si los estudios conductuales hubiesen revelado determinantes críticos en el comportamiento de líder, podríamos capacitar a las personas para ser líderes. Si las teorías de rasgos fuesen validas, los líderes serian innatos. Por otro lado, si hubiese conductas específicas que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo (R. M. Stogdill y A. E. Coons, 1995).

Finalmente, se introducen las teorías de contingencia, que forman la corriente dominante en el campo de liderazgo.

El primer modelo exhaustivo de la contingencia del liderazgo es obra de Fred Fiedler (F. E. Fiedler, 1967), quien propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control. Fiedler cree que un factor clave en el éxito de líder es su estilo básico como individuo, para lo cual preparo un cuestionario con el que se pretende medir si una persona se orienta a las tareas o a las relaciones. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo, ya que si una situación requiere de un líder orientado a las tareas y quien ocupa ese puesto se orienta a las relaciones, debe cambiar de líder o modificar la situación para obtener una eficacia máxima.

Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo: las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder.

Según este autor, cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder.

Otra teoría de contingencia es la teoría situacional de P. Hersey y K. H. Blanchard (P. Hersey y K. H. Blanchard, 2001), que se enfoca en los seguidores. Según estos autores, para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto que depende de la madurez de los seguidores.

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El concepto madurez, definido por P. Hersey y K. H. Blanchard, se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica.

Y por último, tenemos la teoría de la trayectoria a la meta, la cual es una de las teorías más respetadas, desarrollada por Robert House. Esta teoría toma los elementos básicos de la investigación del liderazgo de la Estatal de Ohio sobre la iniciación de estructura y la consideración, y la teoría de las expectativas de la motivación (R. J. House 1971; 1974; 1996).

Este autor plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización. La expresión trayectoria a la meta se deriva de la convicción de que los líderes eficaces aclaran el trayecto para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de sus metas laborales.

El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente señala la dirección para cumplir una meta. Por

tanto, una capacidad de pronóstico más exacta debe ser valiosa para mejorar el desempeño del grupo.

La búsqueda inicial de un conjunto de rasgos de liderazgo falló. Cuanto mucho podemos decir que los individuos que son más ambiciosos, que tienen energía, deseo de dirigir, confianza en sí mismos, inteligencia, conocimientos de trabajo y que son flexibles, tienen más probabilidades de triunfar como líderes que aquellos que no poseen estos rasgos. La contribución más grande del enfoque conductual fue reducir el liderazgo a estilos orientados a tareas o a personas. Pero ningún estilo probó ser idóneo en todas las situaciones.

S. Robbins plantea que las pruebas indican que las variables situaciones importantes son la estructura de las tareas del puesto, el grado de tensión de la situación, el grado de apoyo del grupo, la inteligencia y experiencia del líder, y características de los seguidores como la personalidad, experiencia, habilidad y motivación.

Objetivos

Objetivo General:

- 1) Identificar si existe una relación de congruencia e incongruencia entre el desempeño del líder y la percepción que sus subordinados poseen sobre él y si la misma influye en el crecimiento organizacional.

Objetivos Específicos:

- 1) Identificar el tipo de liderazgo situacional empleado por parte del gerente de la empresa.
- 2) Analizar las características del líder desde el punto de vista del líder y el de los subordinados.
- 3) Establecer la congruencia existente entre el desempeño del líder y la percepción del mismo por parte de los subordinados.
- 4) Establecer la incongruencia existente entre el desempeño del líder y la percepción del mismo por parte de los subordinados

Justificación

Las razones que me han llevado a elegir e iniciar este proyecto de tesis y su correspondiente investigación, tiene que ver con mi interés personal respecto de la Psicología Laboral como futuro campo de trabajo.

Dentro de la Organización, el rol de líder es muy importante. Si este tiene un mal desempeño frente al grupo puede generarse un ámbito hostil de trabajo, e interferir en el logro de los objetivos de la empresa.

El líder debe orientarse a las tareas así como a las relaciones procurando el éxito de un objetivo, también debe tener en cuenta, por sobre todas las cosas, los aspectos emocionales que afectan a los miembros del grupo y la subjetividad de sus integrantes. Debe contar con una escucha activa y reflexiva para así poder tener una mejor comprensión de la dinámica grupal y elaborar estrategias de contención para generar un cambio positivo en el equipo.

El líder debe tener conocimiento de que el liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada ante cualquier situación en un contexto más amplio y diverso.

RESULTADOS ESPERADOS

El propósito de esta tesis es poder llegar a la afirmación de la hipótesis planteada a través de la información obtenida tanto en Neoris como en el material teórico trabajado. La confirmación de la hipótesis daría como resultado herramientas a trabajar para lograr un eficaz rendimiento laboral y personal dentro de un ámbito empresarial.

Hipótesis

Un líder eficaz es aquel que mantiene conductas que ayudan a compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores.

Metodología

Área de Estudio

Rosario es una de las más importantes ciudades de Argentina y la principal de la provincia de Santa Fe.

Se alza a orillas del Río Paraná a unos 300 Km. al noroeste de la Capital de la República; Buenos Aires. Se trata de un destacado centro portuario, industrial, comercial y cultural.

La investigación será llevada a cabo en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, en una empresa multinacional de consultoría llamada Neoris, ubicada en zona centro, con domicilio en Dorrego al 1000.

Neoris es una firma de servicios profesionales globales que combina conocimiento de la industria, estrategia, tecnología, procesos y diseño.

Nace de la adquisición de 8 empresas líderes en consultoría e integración de sistemas, y brinda servicio a más de 200 clientes en 8 países de América y Europa.

Actualmente son más de 1.000 profesionales a nivel mundial: 13 oficinas en USA, Latinoamérica y Europa (**Argentina** Buenos Aires y Rosario, **Brasil** Río de Janeiro y Sao Paulo, **Chile** – Santiago -, **México** – DF y Monterrey -, **USA** -Miami y Dallas Forth Worth-, **España** -Madrid y Barcelona-, **Portugal** –Lisboa-, **Venezuela** – Caracas-).

Tipo de Estudio

El tipo de investigación a realizar es de carácter descriptivo, no experimental, en el que se utilizara una metodología cualicuantitativa, con el objetivo de realizar un corte transversal para poder observar de manera mas profunda el rol del líder en dicha empresa.

Población Objetivo

Compuesta por hombres y mujeres de entre 25 y 45 años de edad de la ciudad de Rosario que trabajan en la Empresa de Consultaría Neoris.

Universo

El universo está compuesto por 200 personas de que trabajan en la empresa en la sucursal ubicada en la ciudad de Rosario.

Muestra

La muestra estará integrada por 51 sujetos, el gerente general de Neoris y empelados/as, de entre 25 y 45 años, que trabajan en la empresa a cargo del gerente.

Técnicas de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizan técnicas como la observación no participante en el área de estudio, entrevistas semi-estructuradas para el gerente y un cuestionario para el total de la muestra.

Instrumentos:

- Cuestionario auto administrado con preguntas del tipo cerradas para los gerentes y empleados.
- Entrevistas Semi-estructuradas para el gerente.

Marco teórico

¿Qué es el liderazgo?

Según John Kotter, el liderazgo, a diferencia de la gerencia que se ocupa de manejar la complejidad, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. A partir de esta, comunican esta visión a los empleados y los inspiran para que superen los obstáculos. La gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

Entonces podríamos definir al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes, ni todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal es tan importante o más que la influencia formal. Los líderes pueden surgir tanto dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlos. Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos.

Teorías de los Rasgos del liderazgo

Son teorías que consideran cualidades y características personales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Desde la década de 1930 se buscan atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describan y distinguan a los líderes de los demás.

Los esfuerzos por las investigaciones por aislar los rasgos del liderazgo han terminado en puntos muertos, en cambio, se pudo identificar rasgos que se relacionan constantemente con el liderazgo:

- a. Ambición y energía
- b. Deseo de dirigir
- c. Honestidad e integridad
- d. Confianza en si mismo
- e. Inteligencia
- f. Conocimiento del trabajo

Algunos rasgos incrementan la probabilidad de tener éxito como líder pero ningún rasgo lo garantiza.

Además, las investigaciones mas recientes arrojan pruebas de que las personas que son flexibles para modificar su comportamientos según las situaciones, tiene mas probabilidad de erigirse como lideres de los grupos que las que menos vigilan su comportamiento.

La teoría de los rasgos tiene al menos cuatro limitaciones:

1. *No hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones, sino apenas en algunas.*
2. *Los rasgos predicen mejor el comportamiento en situaciones “débiles” que en las “fuertes”:* las situaciones fuertes son aquellas en las que hay normas firmes de conducta, grandes incentivos para manifestar ciertos comportamientos y

expectativas claras sobre qué conductas se premian y se castigan. Estas situaciones les restan a los líderes oportunidades para expresar sus disposiciones innatas.

3. *No hay resultados claros con los cuales separar causas de efectos.*
4. *Lo que mejor hacen los rasgos es predecir la aparición del liderazgo, más que distinguir entre líderes eficaces e ineficaces:* El hecho de que un individuo muestre los rasgos y otros lo consideren un líder no significa que vaya a conseguir que su grupo logre sus objetivos.

Teorías Conductuales

Las teorías conductuales postulan que *las conductas distinguen a los líderes de quienes no lo son.*

Si el enfoque conductual del liderazgo fuera acertado, según S.P. Robbins, debería tener implicaciones diferentes al enfoque de los rasgos. Si este último hubiese atinado, habría dado el marco para seleccionar a las personas “correctas” para asumir los cargos formales en grupos y organizaciones. En contraste, si los estudios conductuales hubiesen revelado determinantes críticos en el comportamiento de líder, podríamos capacitar a las personas para ser líderes. La diferencia entre las teorías conductuales y de rasgos radica en sus premisas. Si las teorías de rasgos fuesen válidas, los líderes serían innatos. Por otro lado, si hubiese conductas específicas que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo.

Hay cuatro *teorías conductuales del liderazgo*:

1. Estudios de la Estatal de Ohio: La teoría conductista más difundida y repetida surgió de las investigaciones hechas en la Universidad Estatal de Ohio a fines de la década de 1940, las llamaron *Iniciación de estructura y Consideración.*

La *iniciación de estructura* se refiere al grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir sus metas. Abarca el comportamiento tendiente a organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. El líder que tiene una calificación alta en la categoría de iniciación de estructura es aquel que “asigna tareas específicas a los miembros del grupo”, “espera que sus trabajadores mantengan niveles de desempeño definidos” y que “insiste en que se cumplan los plazos”.

La *consideración* describe el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos. Se preocupa por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores. Un líder muy considerado es el que ayuda a sus empleados con sus problemas personales, es amigable, accesible y los trata como iguales.

En conclusión, los estudios sugieren que una calificación elevada en las dos categorías generalmente tenía resultados favorables, pero se encontraron excepciones suficientes que indican que es necesario integrar en la teoría los factores de la situación.

2. Estudios de la Universidad de Michigan: tenían objetivos similares a la de Ohio, destacar características conductuales de los líderes que se relacionaran con las medidas del desempeño eficaz. El grupo de Michigan encontró dos dimensiones de conducta de liderazgo a las que nombraron:

Orientación a los empleados: los líderes orientados a los empleados destacaban las relaciones entre personas; se interesaban por las necesidades de los empleados y aceptaban sus diferencias individuales.

Orientación a la producción: son líderes que se inclinaban por los aspectos técnicos o por las tareas de trabajo. El objetivo principal era cumplir con las tareas del grupo, para lo cual los miembros eran un mero instrumento.

Las conclusiones favorecían a los líderes orientados a los empleados, ya que los asociaban con una mayor productividad de grupo y satisfacción laboral. Los líderes orientados a la producción se relacionaron con una baja productividad de grupo y menor satisfacción laboral.

3. La rejilla gerencial: R. Blake y J. Mouton crearon una representación gráfica bidimensional del estilo de liderazgo. Es rejilla tiene nueve posibles posiciones en cada eje, lo que da 81 ubicaciones diferentes en las que puede encontrarse el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados obtenidos, sino más bien los factores dominantes de las ideas del líder con respecto a la obtención de resultados.

La rejilla da un marco de referencia para conceptualizar mejor el estilo de liderazgo pero no aporta ninguna nueva información tangible que aclare el dilema del liderazgo.

4. Estudios de Escandinavia: Investigadores de Suecia y Finlandia partieron de la premisa de que con los cambios del mundo, los líderes eficaces deberían exhibir un comportamiento *orientado al desarrollo*, se trata de líderes que le dan valor a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan cambios. Estos investigadores realizaron nuevos estudios para averiguar si hay una tercera dimensión: orientación al desarrollo, que se relacione con la eficacia de los líderes. Parece que los líderes que manifiestan una orientación al desarrollo tienen empleados más satisfechos que los consideran más competentes.

Las teorías conductuales no han tenido mucho éxito al identificar relaciones constantes entre el comportamiento del líder y el desempeño del grupo. Lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el triunfo o en el fracaso.

Teorías de la Contingencia

Modelo de Fiedler: este modelo propone que el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control.

F. Fiedler cree que un factor clave en el éxito de líder es su estilo básico como individuo, para lo cual preparo el *Cuestionario del compañero menos preferido* (CMP), con el que se pretende medir si una persona se orienta a las tareas o a las relaciones. El cuestionario contiene 16 adjetivos contrastantes. Se pide a los encuestados que piensen en todos los compañeros de trabajo que han tenido y que describan a la persona con la que menos les gusto trabajar, calificándola en una escala de 1 a 8 en cada uno de los 16 grupos de adjetivos contrastantes. Este autor piensa que, basándose en las respuestas de quienes contesten el cuestionario, puede determinar su estilo de liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente buenos, el encuestado esta interesado en tener buenas relaciones de trabajo con este compañero, a esto lo llamara **orientado a las relaciones**. En cambio, si el trabajador menos preferido se retrata con términos menos favorables, el encuestado esta mas interesado en la productividad, por lo cual esta **orientado a las tareas**. F. Fiedler supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo, ya que si una situación requiere de un líder orientado a las tareas y quien ocupa ese puesto se orienta a las relaciones, debe cambiar de líder o modificar la situación para obtener una eficacia máxima.

Después de que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el CMP, es necesario hacer corresponder al líder con la situación. F. Fiedler identificó tres

dimensiones de contingencia que, según el, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo:

1- *Relaciones entre el líder y los miembros*: grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder.

2- *Estructura de la tarea*: grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento (están o no estructuradas).

3- *Posición de poder*: influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización, comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

El paso siguiente es evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones entre el líder y los miembros son buenas o malas, la estructura de la tarea es mucha o poca, y la posición de poder es débil o fuerte. Al combinar las tres variables de contingencia hay ocho situaciones o categorías en que los líderes se pueden encontrar.

Con lo que se conoce de los resultados de los CMP y las tres variables, el modelo de F. Fiedler propone hacerlos corresponder para incrementar al máximo la eficacia del liderazgo.

F. Fiedler concluyó que los líderes orientados a tareas son mejores tanto cuando las situaciones les resultan más favorables como cuando le resultan muy desfavorables. En cambio, los líderes orientados a las relaciones tendrían mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables.

F. Fiedler condensa estas ocho categorías en tres. Planteo que los líderes orientados a las tareas son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven bien en las situaciones de control moderado.

Los resultados del CMP de un individuo determinarían la situación para la que mejor se presta. Esa situación quedara definida por los tres factores de contingencia (las relaciones entre líder y miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder).

Sin embargo hay que recordar que para este autor el estilo de liderazgo de un individuo es fijo, por tanto, solo hay dos maneras de aumentar la eficacia. En primer lugar, cambiar al líder por uno que corresponda a la situación. La segunda alternativa sería cambiar la situación para ajustarla al líder.

En conjunto, las revisiones de los principales estudios de la validez general del modelo de F. Fiedler han llegado a conclusiones positivas. Es decir, hay pruebas suficientes para sustentar partes importantes del modelo. Si en el modelo solo se hacen predicciones en tres categorías y no en las ocho originales, hay bastantes pruebas para apoyar las conclusiones a las que llego el autor. Sin embargo, hay problemas con el CMP y es preciso revisar las aplicaciones prácticas del modelo.

En la práctica, a menudo es difícil determinar cuál es el estado de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo, qué tan estructurada esta una tarea y cuánto poder tiene el puesto del líder.

Más tarde, F. Fiedler y su colega J. García reformularon la teoría original del primero. En concreto se centraron en la influencia del estrés como una forma de desventaja situacional y en cómo la inteligencia y la experiencia de un líder afectan su reacción al estrés.

La esencia de esta nueva **teoría de los recursos cognoscitivos** es que el estrés es enemigo de la racionalidad. Es difícil para el líder pensar de una manera lógica o analítica estando bajo tensión. La importancia de la inteligencia y experiencia de líder es diferente en situaciones de alto y bajo estrés. Estos autores encontraron que las facultades intelectuales de líder se correlacionan de forma positiva con su desempeño en situaciones relajadas y de forma negativa en situaciones tensas. Por el contrario, la

experiencia del líder guarda una relación negativa con el desempeño cuando la tensión es poca y positiva en las situaciones de mucho estrés. Por tanto, de acuerdo con F. Fiedler y J. García, el nivel de estrés de la situación determina si la inteligencia y la experiencia del individuo van a contribuir al desempeño del liderazgo.

En situaciones de alto estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes. Cuando hay un bajo nivel de estrés, los más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos.

Teoría Situacional de Hersey y Blanchard: P. Hersey y K. Blanchard (1977) inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, porque toda la investigación que se ha hecho sobre estas dimensiones demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo. Según estos autores “entre mas trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales”.

El énfasis que ellos hacen en las necesidades del subordinado contrasta mucho con la afirmación que hace F. Fiedler de que el líder debe encontrar situaciones que se adapten a su propio estilo y con la que hace V. Vroom en el sentido de que un líder debe adaptar su estilo a la naturaleza de la tarea (Edgar Schein, 1978).

P. Hersey y K. Blanchard concibieron un modelo de liderazgo llamado *Teoría del liderazgo situacional*, el cual se ha incorporado a programas de capacitación para el liderazgo en muchas empresas.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz, hay que escoger el estilo correcto, que depende de la madurez de sus seguidores.

Estos autores definen cuatro estilos básicos de liderazgo denominados informativo, persuasivo, participativo y delegatorio. El liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio.

El énfasis puesto en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Estos autores no difieren mucho del resto. Sin embargo, introducen el concepto *madurez*, como otra variable clave del contexto, se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica. La madurez, definida sólo en referencia a una tarea específica que el grupo tiene que realizar, es la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de un individuo o de un grupo.

Esencialmente, en la Teoría del liderazgo situacional se considera que la relación entre el líder y sus seguidores es análoga a la de un padre o madre y su hijo. Los líderes deben actuar como el progenitor, que renuncia al control a medida que su hijo se vuelve más responsable y maduro. Estos autores identifican cuatro comportamientos propios del líder, del más directivo al más liberal. La conducta más eficaz depende de la capacidad y motivación del seguidor. Por tanto, la Teoría del liderazgo situacional afirma que si un seguidor es incapaz y no desea realizar una tarea, el líder debe dar instrucciones específicas y claras. Si el seguidor es incapaz pero está dispuesto a llevarla a cabo, el líder tiene que exhibir una notable orientación, primero a la tarea para compensar la falta de habilidad de aquel, pero también a las relaciones, para convencer al subordinado de los deseos del líder. Si el seguidor es capaz pero no quiere hacer las cosas, el líder tiene que recurrir a un estilo de apoyo participación. Por último, si el seguidor es capaz y está dispuesto a hacer las cosas, el líder no tiene que hacer mucho.

El énfasis que se hace en el aumento de madurez del subordinado, que debiera conducir finalmente al mínimo de comportamiento de tarea y de relación por parte del líder, hace que esta teoría sea muy diferente de otras que ignoran completamente, el talento y la habilidad o asumen que es una propiedad estática.

La secuencia de desarrollo propuesta por estos autores sostiene que la conducta apropiada del líder se da no sólo en función de las características del subordinado en general, sino también en función específica del estado de desarrollo del grupo.

La Teoría del liderazgo situacional reconoce la importancia de los seguidores y se apoya en el razonamiento de que los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores.

Teoría de la trayectoria a la meta: uno de los acercamientos al liderazgo más respetados es la *Teoría de la trayectoria a la meta*, desarrollada por R. House, que es un modelo de contingencia del liderazgo que toma los elementos básicos de la investigación del liderazgo de la Estatal de Ohio sobre la iniciación de estructura y la consideración, y la teoría de las expectativas de la motivación.

La esencia de esta teoría es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización.

La expresión trayectoria a la meta se deriva de la convicción de que los líderes eficaces aclaran el trayecto para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de sus metas laborales y reducen los escollos para que su paso por el camino sea más fácil.

R. House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. El líder directivo le muestra a los seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se realizara y da lineamientos concretos sobre como cumplir las tareas.
2. El líder que apoya es amigable y se preocupa por las necesidades de sus seguidores.

3. El líder participativo consulta con sus seguidores y escucha sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El líder orientado a los logros establece metas rigurosas y espera que los seguidores cumplan al más alto nivel.

R. House asume que los líderes son flexibles y que pueden manifestar cualquier conducta, dependiendo de la situación.

Esta teoría propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: las que están fuera del control de empleado (estructura de tareas, sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y las que son parte de sus características personales (Locus de control, experiencia y habilidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de conducta que se requiere de líder como complemento, para llevar al máximo los resultados de los seguidores, mientras que las características de los empleados determinan la interpretación del ambiente y el comportamiento de líder.

Por tanto, la teoría propone que la conducta del líder será ineficaz si es redundante en relación con las fuentes de la estructura ambiental o si es incongruente con las características del empleado.

Pronósticos basados en la teoría:

- El liderazgo directivo produce mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o tensas que cuando están bien estructuradas y organizadas.
- El liderazgo de apoyo aumenta el desempeño y la satisfacción de los empleados cuando estos realizan tareas estructuradas.
- Los empleados con mucha capacidad percibida o experiencia considerable pensarán que el liderazgo directivo es redundante
- Los empleados que tienen un locus de control interno estarán más satisfechos con un estilo participativo.

- El liderazgo orientado a los logros incrementara las expectativas de los empleados de que su esfuerzo producirá un desempeño mayor cuando las tareas son estructuradas de manera ambigua.

Así, el desempeño y la satisfacción de los empleados recibirán un influjo benéfico si el líder compensa lo que falte en los empleados o en el trabajo. Sin embargo, el líder que pierde tiempo explicando tareas que ya están claras o cuando un empleado tiene la capacidad y la experiencia para realizarlas sin interferencia, sin duda será ineficaz, porque el empleado tomara su conducta directiva como redundante o incluso insultante.

Modelo de participación del líder: V. Vroom y P. Yetton postularon este modelo, que relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones. Al reconocer que las estructuras de las tareas tienen diversas exigencias de actividades rutinarias y no rutinarias, los investigadores señalaron que la conducta del líder debe ajustarse para reflejar dichas estructuras. El modelo era normativo, ya que daba un grupo de normas que debían seguirse para determinar la forma y monto de participación en la toma de decisiones, según lo determinaran las diferentes situaciones. El modelo era un árbol de decisiones que incorporaba siete coyunturas y cinco estilos de liderazgo. Luego, V. Vroom junto a A. Jago revisaron el modelo, desarrollando un nuevo modelo que conserva los mismos cinco estilos (desde la toma de decisiones hecha a solas por el jefe hasta compartir el problema con el grupo y llegar a una decisión colegiada). Sin embargo, se añade un conjunto de tipos de problemas y las variables se amplían a 12.

V. Vroom se ha preocupado por la tarea y el subordinado. Parte de las primeras investigaciones hechas por él, mostraron que un subordinado con cierto tipo de personalidad e involucrado en cierto tipo de tareas, prefiere tener un líder autócrata. Basado en estos resultados, propuso que el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento, desde un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo. Por lo tanto, el líder puede decidir en que situaciones mostrar un tipo de comportamiento.

V. Vroom distingue 5 puntos básicos, cada uno de los cuales refleja una conducta distinta de liderazgo:

AI- Resuelve el problema, utilizando la información disponible en ese momento.

AII- Obtiene de sus subordinados la información necesaria, luego decide cual es la solución al problema. Puede o no contarles a sus subordinados cual es el problema, al tratar de recoger información a través de ellos.

CI- Comparte individualmente el problema con algunos subordinados; recoge sus ideas y sugerencias sin llegar a reunirlos como grupo. Luego, él solo toma una decisión, que puede llegar a reflejar las influencias de sus subordinados o no.

CII- Comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego, él solo toma una decisión, que puede o no reflejar las influencias del grupo.

GII- Comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo sobre la mejor solución.

El papel que juega el líder es el de "cabeza de grupo". No trata de influir para que el grupo adopte una decisión y esta dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el respaldo del grupo.

Hay 7 preguntas que el líder puede hacerse a si mismo y un conjunto de reglas de decisiones que lleva a la opción mas deseable que se pueda emplear. Estas 7 preguntas están distribuidas de tal manera que el líder pueda analizar la situación problemática, contestando si o no a cada una.

Reglas diseñadas para proteger la calidad de la decisión:

La regla de información: si la calidad de la decisión es importante y si el líder no posee suficiente información para resolver el problema el solo, AI se elimina del conjunto de alternativas posibles. Si se usa, se arriesga una decisión de mala calidad.

La regla de confianza: si la calidad de la decisión es importante y si no se puede confiar en que los subordinados hagan todos sus esfuerzos para resolver el problema, se elimina GII.

La regla del problema inestructurado: si la calidad de la situación es importante, si el líder no tiene la información necesaria para resolver el problema, y si el problema es un problema inestructurado, el método que se utilice debe darle la oportunidad no solo de recoger la información sino de hacerlo de forma eficiente. Los métodos que aseguren la interacción de los subordinados, con completo conocimiento del problema tienen más posibilidad de ser más eficientes. Bajo estas condiciones, AI, AII y CI se eliminan del conjunto de alternativas posibles.

Reglas diseñadas para proteger la aceptación de la decisión:

- *La regla de aceptación*: si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable para asegurar una implementación efectiva y no hay seguridad de que una decisión autocrática tomada por el líder sea aceptada, AI y AII se eliminan del conjunto de alternativas. Ninguna de las dos brinda al subordinado la posibilidad de participar.

- *La regla de conflicto*: si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no hay seguridad de una decisión autocrática pueda ser aceptada y entre los subordinados no existe acuerdo en cuanto a cual podrá ser la solución mas apropiada, AI, AII y CI se eliminan del conjunto de alternativas. El método que se use, debe permitirle a los que están en desacuerdo, resolver sus diferencias con conocimiento completo del problema.

- *La regla de justicia*: si no importa la calidad de la decisión pero si que sea aceptada, AI, AII, CI y CII se eliminan del conjunto de alternativas. El método que se use debe aumentar la probabilidad de aceptación, ya que esta es la única consideración importante para determinar la efectividad de la decisión.

- *La regla de prioridad en la aceptación*: si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, y a los subordinados se les puede tener confianza, AI, AII, CI, CII se eliminan del conjunto de alternativas. Si se usan otros métodos que no sea el GII, se corre el riesgo de que la decisión no sea aceptada completamente.

¿Por qué es tan difícil hacer un análisis de Liderazgo?

Problema 1: Identificación del "Líder"

Según Edgar Schein, la organización no podrá funcionar bien a menos que el liderazgo a todo nivel alcance algún estándar mínimo de efectividad. La búsqueda del liderazgo es en cierto sentido una búsqueda de aquellas características o conductas que definen esa situación sobresaliente y que requieren del subordinado un esfuerzo extra por su parte. A menudo resolvemos el dilema de quien es el líder diciendo que queremos que todos en la organización se aproximen a algún modelo ideal de buen liderazgo. Asumimos que ese ideal existe y que existen características o conductas universales de liderazgo que permitirían que cada cargo fuese más eficiente.

Problema 2: Alcance del "Liderazgo"

Si un líder político o religioso tiene éxito en comunicar un mensaje a un buen número de seguidores, decimos que el "liderazgo" es bueno, a pesar de que no existe interacción personal de ninguna manera. Por lo tanto, al estudiar el problema de liderazgo, debemos determinar el tipo de influencia del que estamos hablando.

Problema 3: Contexto Cultural

Lo que nosotros consideramos "buen liderazgo" no solo refleja nuestros conceptos sobre la naturaleza humana, sino que posiblemente estos estén influenciados por el contexto, bajo el cual se da ese comportamiento.

En el **sistema de tipo coercitivo**, basado en el control del premio y el castigo, los términos más comunes son: emperador, rey, dictador, autócrata, tirano o jefe.

Dependiendo de que tan benigno sea el líder, la actitud básica del subordinado puede ser: de sumisión, dependencia, resignación, enojo, resentimiento, etc. Depende de la habilidad que tengan el obtener de un grupo pasivo de subordinados, un nivel razonable de rendimiento gracias a la manipulación que se hace del premio o castigo. Si este tipo de líderes pueden convencer a sus subordinados de que lo que hace, es solo por su bien, también pueden lograr altos niveles de motivación.

La situación es muy diferente en **sistemas utilitarios**, cuyo supuesto básico es que la relación apropiada entre subordinado-líder esta basada en principios racionales-legales. A menos que el líder pueda satisfacer alguna de las necesidades de los subordinados, el contrato especifica que ellos lo pueden remover del cargo o hacerlo despedir.

Los términos usados en este sistema son: supervisor, gerente, ejecutivo, representante. Todos estos términos implican que la autoridad del líder descansa en la posición que éste ocupa y que para mantenerlo, se requiere de un mínimo de especialización.

Cada líder debe ganarse la confianza de los miembros del grupo y superar así sus sospechas y cautelas (la de los subordinados).

El último es el **sistema normativo**, donde el problema del liderazgo es menos grave. La organización esta solidamente constituida por causas y objetivos comunes, por un alto nivel de compromiso moral y por la certeza de que lo que se esta haciendo es importante. La autoridad en este tipo de organizaciones descansa en las cualidades personales del líder, en su capacidad para resolver problemas. Los términos usados en este sistema son: empresario, líder, Mesías, salvador.

Problema 4: La Tarea

Dentro de un determinado sistema, la naturaleza de la tarea, su contexto o sus subordinados, pueden cambiar y cada uno requerir un cambio de adaptación por parte del líder.

Por ejemplo, un gerente puede decidir inicialmente que quiere ejercer un liderazgo participativo con su grupo, pero más tarde sin embargo, la aparición de nueva competencia en el mercado, puede obligarlo a ejercer un estilo de liderazgo mucho más autocrático para ahorrar tiempo y sacar el producto al mercado más rápidamente.

Problema 5: Etapa de desarrollo entre el Líder y sus Subordinados

El último problema se deriva de la observación común de que lo que es una conducta de liderazgo apropiada y efectiva, varía en función de la medida en que el líder y el subordinado han aprendido a trabajar juntos. El estado de desarrollo del grupo, así como la madurez de la relación líder-subordinado, impone limitaciones y oportunidades al comportamiento del líder.

Por lo tanto, cuando analizamos una situación de liderazgo, debemos considerar cuánto tiempo han trabajado juntos los miembros del grupo, cuál es el ambiente que se respira en el grupo, cuánto tiempo lleva el líder con el grupo, y el tipo de relación que éste ha logrado con sus subordinados.

Modelo de comportamiento del líder: Argyris siempre se ha preocupado por mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización basada en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente en ella, se beneficiarían. En sus primeros estudios, Argyris encontró prueba de que los valores con los cuales funcionan la mayoría de las organizaciones tienen la tendencia a asumir que en el empleado existe o que se puede producir un nivel de inmadurez psicológica, considerándolo irresponsable y dependiente. Este autor considera que el líder tiene la tendencia a reforzar consciente o involuntariamente esos valores y esos supuestos que le dificultan al líder o a la organización en general desarrollar mayor madurez psicológica.

Argyris nota que la mayoría de los líderes que ha observado funcionan con dos teorías diferentes: (a) Una teoría que se predica, conformada por los fines, los supuestos y los

valores que según lo que la persona dice guían su conducta; y (b) una teoría que se practica, formada por los supuestos implícitos que en realidad guían la conducta observada. (Argyris & Schon, 1974; Argyris 1976)

Las teorías que se predicán varían grandemente entre autocráticas y participativas pero cuando al líder se le observa en grupo, resulta que las teorías que practican reflejan casi uniformemente lo que Argyris llama Modelo I; este modelo de conducta se basa en 4 supuestos que él denomina "Variables Dominantes":

1. Que un objetivo se debe lograr tal y cual uno lo ve.
2. Que uno debe ganar en lugar de perder.
3. Que uno debe evitar al máximo los sentimientos negativos que se puedan presentar en una relación.
4. Que uno debe ser racional y minimizar cualquier emotividad.

Estas variables dominantes, según el autor, llevan a un comportamiento que tiende a controlar a otras personas, que aumenta al máximo nuestra seguridad, y que reduce la posibilidad de confrontar problemas emocionales. Si otras personas lo confrontan a uno, el resultado es que uno se coloca en una posición defensiva. El resultado final es lo que el autor describe como un proceso en el que uno crea la situación para confirmar sus propias premisas, pero sin descubrir nunca si esas premisas son validas o no.

Según E. Schein, si uno parte del supuesto de que es malo confrontar a la gente porque el hacerlo suscita un comportamiento emocionalmente defensivo, es posible que en lugar de aprender a manejar la situación sin ponerse uno o poner a los demás a la defensiva, confirme el supuesto y decida evitar toda confrontación. En resumen lo que plantea Schein es que los supuestos en los que se basa el modelo de Argyris nunca se podrán comprobar públicamente y por ende, el líder no podrá tampoco adoptar un comportamiento potencialmente más efectivo.

Es este proceso circular el que explica el porqué un líder puede recibir entrenamiento y aprender nuevos métodos, como por ejemplo, aprender a ser más participativo, y descubrir luego que sus subordinados no responden a esa estrategia. El hecho es que el líder puede haber cambiado sólo la teoría que predica y no su comportamiento contextual real. Si esto, por lo general, fuera así y si el Modelo I de comportamiento se ubicara en el extremo autocrático de la escala del liderazgo, Argyris estaría diciendo que el líder es culturalmente incapaz de comportarse participativamente, aun si creyese en la participación y dijera que es su estilo preferido. La participación requiere de un determinado grado de apertura hacia los sentimientos de los demás y hacia los propios y es precisamente esa disposición la que al líder, dentro del contexto organizacional, le cuesta más trabajo alcanzar.

Argyris propone que las organizaciones saldrían mejor libradas si el líder pudiera aprender a comportarse de acuerdo al Modelo II, que está orientado por premisas diferentes:

1. Que la acción se debe basar en información válida.
2. Que la acción debe estar orientada por una escogencia libre e informada.
3. Que la acción debe estar basada en un comportamiento interno con la escogencia y un seguimiento constante de la implementación de esa escogencia.

Aquí, la teoría parte del supuesto básico de aprender a aprender; esto quiere decir, establecer una relación que les permita a las personas compartir sentimientos, percepciones, etc. (Bradford, Gibb & Benne, 1964; Schein & Bennis, 1965)

Si tomamos la comparamos que plantea E. Schein sobre el modelo de comportamiento del líder propuesto por Argyris con los de Fiedler, Vroom y Hersey y Blanchard, veremos que estos tres modelos son mucho más estáticos en su orientación y asumen que el liderazgo se puede mejorar simplemente con diagnosticar adecuadamente las características del estilo que uno utiliza y las características de la tarea que uno y los

subordinados tienen que realizar. Si Argyris está en lo correcto, estos modelos en realidad no cambian el comportamiento sino las teorías que el líder predica. Para, de verdad, cambiar el comportamiento del líder, se necesita llegar a los supuestos y emociones subyacentes que caracterizan ese comportamiento y esto requiere un proceso tan intensivo como el que Argyris describe.

En efecto, Argyris está tratando de cambiar algunos de los valores culturales de donde se derivan los supuestos sobre competencia, racionalidad y no confrontación de sentimientos negativos. Este autor afirma que a menos que esos valores culturales básicos se puedan cambiar, la organización continuará siendo sólo marginalmente eficiente y, peor aún, será incapaz de aprender a serlo de manera mucho más fundamental.

Ningún programa amplio de investigación ha demostrado validez de estas afirmaciones, a pesar de que en algunos casos aislados de cambio organizacional exitoso se ha observado que uno o varios líderes claves pasan de los supuestos del Modelo I a los supuestos del Modelo II (Argyris & Schon, 1978).

Argyris y Schon también aceptan que hay cambios reales y específicos que se tienen que dar para que el líder se vuelva más participativo. Vroom, Hersey y Blanchard, y otros autores parecen asumir que si uno puede convencer al líder para que sea más participativo y se le puede mostrar cómo hacerlo, el cambio se da casi automáticamente. Siguiendo lo que plantea E. Schein, el análisis de los Modelos I y II de comportamiento hace resaltar las bases emocionales tan fuertes que caracterizan a las teorías que se practican y nos señala las dificultades reales con que se pueden presentar cuando se le pide a un gerente que cambie su estilo. Lo que esta forma de pensar implica puede bien ser que el desarrollo de competencia interpersonal y la habilidad para comportarse en términos de los supuestos del Modelo II son como una condición previa para lograr la flexibilidad que las teorías de la contingencia exigen. E. Schein plantea que si Argyris

tiene razón en que los supuestos del Modelo I dominan el pensamiento de cada líder, entonces su habilidad para comportarse en forma contingente se ve limitada aún en el caso en que se llegue a un diagnóstico correcto de la situación.

Por otra parte, la afirmación inicial que Argyris hace de que virtualmente todo mundo funciona de acuerdo al Modelo I no está muy bien documentada. Si se considera la naturaleza crítica de esta afirmación en la teoría, se tiene que hacer mucha más investigación para comprobarla y racionalizarla.

Orientación por Tareas versus Orientación por Personas

La mayoría de los programas de investigación sobre liderazgo importantes ha reconocido la diferencia que hay entre la orientación por tareas y la orientación por personas.

Los investigadores difieren todavía en dos aspectos cruciales que continúan sin resolver, sin embargo, (1) no se sabe si la orientación por la tarea y la orientación por personas son los dos extremos de un continuo o si son dos dimensiones independientes de tal manera que uno pueda ser alto o bajo en las dos; y (2) no se sabe si las dimensiones se refieren a actitudes y valores internos o al comportamiento observable.

E. Schein, mediante una observación clínica a diferentes líderes, formuló una hipótesis que plantea que entre más alto sea el nivel que se tiene en la organización, más importante es tener una orientación actitudinal hacia la gente y ser personalmente competente, y menos importante es estar orientado por problemas de tarea y ser competente para realizarla, asumiendo que la orientación por tarea y la competencia se mantengan a un nivel razonablemente alto.

Los líderes o gerentes en los niveles más bajos tienen que estar orientados por tareas y ser técnicamente competentes pero se las pueden arreglar con un mínimo de competencia interpersonal. La competencia técnica y la orientación por tarea todavía es importante para los cargos administrativos de bajo nivel pero la orientación por

personas y la competencia se hacen mucho mas importantes. En los cargos gerenciales más altos la orientación por personas es crucial pero la orientación por tareas se tiene que mantener alta. Uno de los problemas que se presentan para encontrar gerentes generales eficientes, según Edgar Schein, es que no es tan fácil entrenar a alguien para orientarse por personas y por tareas y que esa habilidad solo existe en un número muy limitado de personas.

Las afirmaciones anteriores las sustenta, parcialmente, la forma como los gerentes, que están tratando de ascender en el escalafón organizacional, hablan de su propio proceso de aprendizaje (Schein, 1978).

Autocracia, consulta, participación o delegación.

La mayoría de los investigadores se han preguntado en qué medida debe un líder compartir la toma de decisiones con sus subordinados.

Los autores difieren bastante en cuanto al estilo de liderazgo que ellos consideran “correcto”. Por otra parte, la mayoría de las teorías actuales se orientan hacia modelos de contingencia, lo que significa en efecto que el estilo correcto depende de la tarea, de la naturaleza del subordinado y de otros factores históricos y contextuales.

La discusión sobre si es mejor ser autocrático que participativo no tiene sentido a menos que se especifique la naturaleza de la tarea, del subordinado y de las condiciones contextuales.

Según Edgar Schein, en esta dimensión como en la anterior, tampoco queda claro si tenemos una propiedad actitudinal que sugiera que cualquier persona sea inherentemente más o menos participativa o si tenemos una dimensión puramente conductual que sugiera que cualquier persona puede variar su conducta de autocrática a delegatoria. Argyris ha observado claramente que la congruencia entre la actitud y la conducta observada es de por si un problema. Si para el líder la flexibilidad de la

respuesta es importante, una aproximación realista al aprendizaje de esa flexibilidad se justifica plenamente.

El Liderazgo como un conjunto de funciones distribuidas

El liderazgo puede tener una gran cantidad de funciones diferentes. Puede ser de más utilidad concentrarse en las funciones y no en el individuo a quien se define como líder. Cuando se pueden identificar tantas y tan diversas funciones no cabe duda que cualquier miembro de cualquier grupo puede desempeñarlas y que necesariamente no existe una relación entre las funciones y el líder que se ha seleccionado. Podríamos pensar que un grupo efectivo es aquel en el cual las funciones estén distribuidas óptimamente entre todos los miembros del grupo de acuerdo a la capacidad de cada uno. (Benne & Sheats, 1948)

En la misma forma, como en la organización sí existen líderes y gerentes a quienes se les ha encomendado la tarea de ejercer el liderazgo, nos podemos preguntar si no existen en realidad algunas funciones, que puedan estar exclusivamente asociadas con el rol de liderazgo, que sólo el líder pueda desempeñar. Si nos imaginamos al líder como a alguien que sirve de puente entre los distintos niveles organizacionales, es indudable que una función exclusiva del líder es traducir las directivas trazadas por los niveles más altos. Si el líder se encuentra en el nivel más alto de la organización su función será entonces traducir las oportunidades, exigencias y limitantes del medio en estrategias, fines y propósitos para la organización. Cómo se logren esos fines y propósitos puede variar mucho en virtud del estilo de liderazgo, de las tareas y de las características de los subordinados, pero el líder tendrá siempre la responsabilidad de trazar la meta final y llegar a ella.

Si el líder tiene la responsabilidad de alcanzar la meta, entonces una segunda función exclusiva del líder es hacer el seguimiento necesario para asegurarse de que siempre se está buscando esa meta. Esta acción de seguimiento, por lo general, permite determinar

que se necesita para realizar la tarea y de aquí surge la tercera función exclusiva del líder que consiste en desempeñar la función que se necesite para el logro final de los objetivos.

No se pueden predecir a priori las funciones que se van a tener que desempeñar. Puede que el grupo requiera información más precisa o que se le dé más claridad con respecto a los objetivos. Es posible también que requieran retroinformación sobre el progreso de su trabajo o necesiten que, en alguna manera, se les motive bien sea a través de premios, amenazas o castigo. Cuando falta algo, es al líder a quien le corresponde suplir esa necesidad, aun en los casos en los que se requiere su intervención personal.

Para poder desempeñar todas esas funciones no previstas, el líder tiene que ser capaz de observar los procesos de resolución de problemas del grupo e intervenir en ellos en forma efectiva. (Schein, 1969)

Otra función crítica en toda organización es el fomento y afianzamiento de las relaciones interpersonales del grupo. El líder debe buscar el desarrollo y afianzamiento del grupo, hacer seguimiento y desempeñar funciones tales como animar a la gente, brindarle apoyo, entrenarla y ayudarla en su desarrollo, resolver conflictos, etc. El problema no es tanto si el líder se orienta por tareas o por personas en su liderazgo, sino que es más bien un problema de asegurarse que las funciones que se tengan que desempeñar en cualquier de las dos áreas se desempeñen.

Para resumir, se podría argumentar, según Edgar Schein que las funciones de liderazgo pueden estar distribuidas entre todos los miembros pero que las funciones críticas del líder son:

1. Determinar, o comunicar los fines o tareas básicas que se van a lograr.
2. Hacer el seguimiento necesario para asegurar el logro de esas tareas.
3. Asegurarse de que el grupo de subordinados se integre y se afiance para asegurar el logro de la tarea.

4. Proveer lo que se necesite para asegurar el logro de la tarea y para mantener la solidez del grupo.

De esta formulación no se puede inferir nada sobre cómo puede el líder desempeñar estas funciones, qué tan autocrático o participativo deba ser. Todo lo que se puede inferir es que el concepto de liderazgo implica que la responsabilidad de desempeñar esas funciones es sólo del líder.

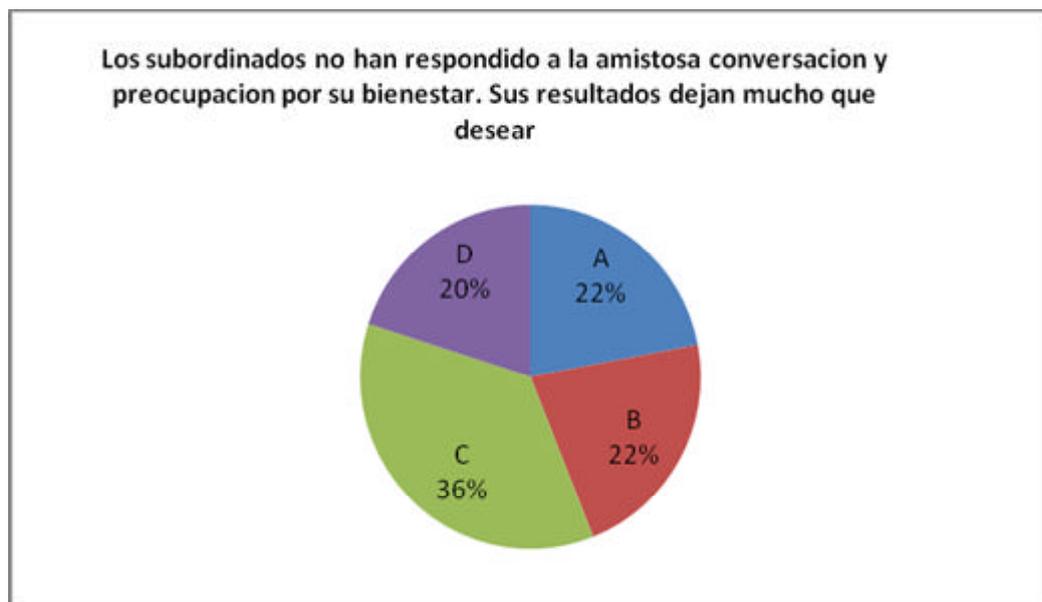
Trabajo de Campo

Características de la muestra

La muestra estuvo integrada por 51 sujetos, el gerente general de Neoris y empelados/as, de entre 25 y 45 años, que trabajan en la empresa a cargo del gerente.

A partir de los resultados obtenidos del cuestionario de Hersey y Blanchard con el que se evaluó la conducta del líder en diferentes situaciones se observó que:

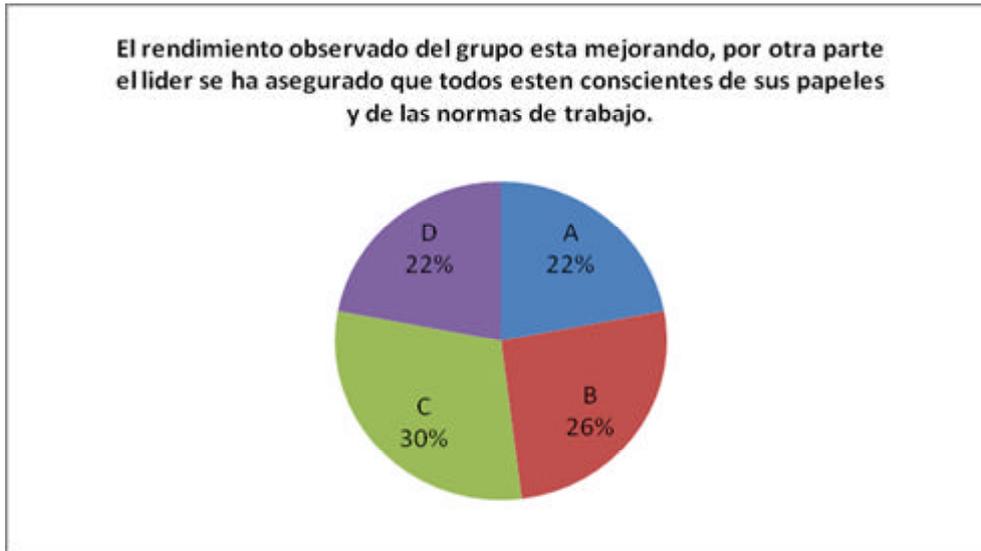
Respuesta 1



En la primera pregunta, el 22% escogió la respuesta (a) *enfatizaría en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de que realicen bien las tareas asignadas* y también el 22% escogió la respuesta (b) *se pondría en disposición de discutir pero sin presionarlos*. El 36% escogió la respuesta (c) *hablaría con los subordinados y luego fijaría metas* y el 20% escogió la respuesta (d) *tendría cuidado de no intervenir*.

La respuesta del líder a esta pregunta fue la respuesta (c) *hable con ellos y luego fije las metas*.

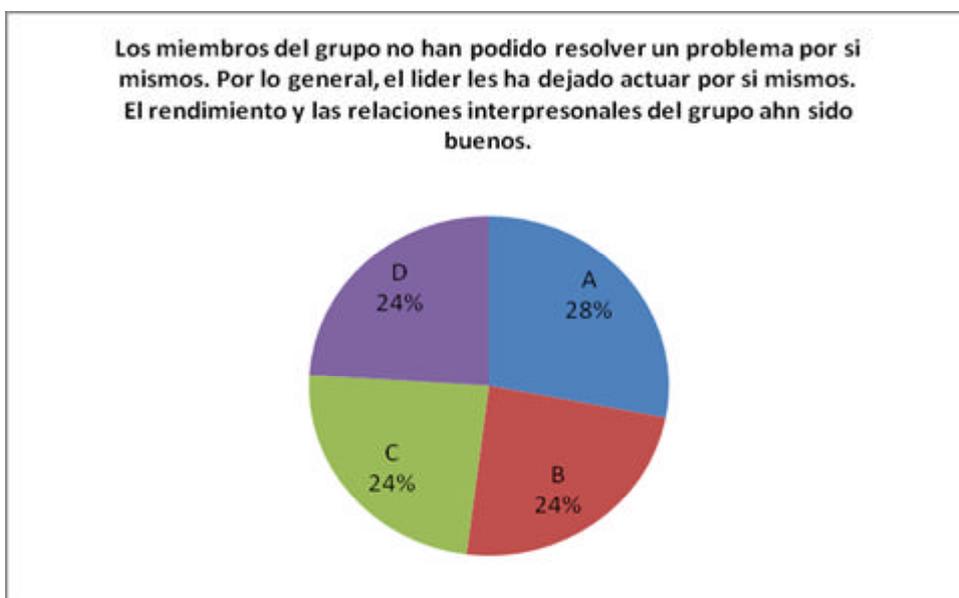
Respuesta 2



En la segunda pregunta, el 22% escogió la respuesta (a) *establecería con ellos una amistosa interacción y se aseguraría, a su vez, de que todos estén conscientes de sus papeles y normas de trabajo* y el mismo porcentaje escogió la respuesta (d) *enfaticaría la importancia de las fechas límites de entrega y de las tareas*. El 26% escogió la respuesta (b) *no tomaría ninguna acción definida*. El 30% escogió la respuesta (c) *haría lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado*.

En este caso, el líder eligió la respuesta (c) *haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado*.

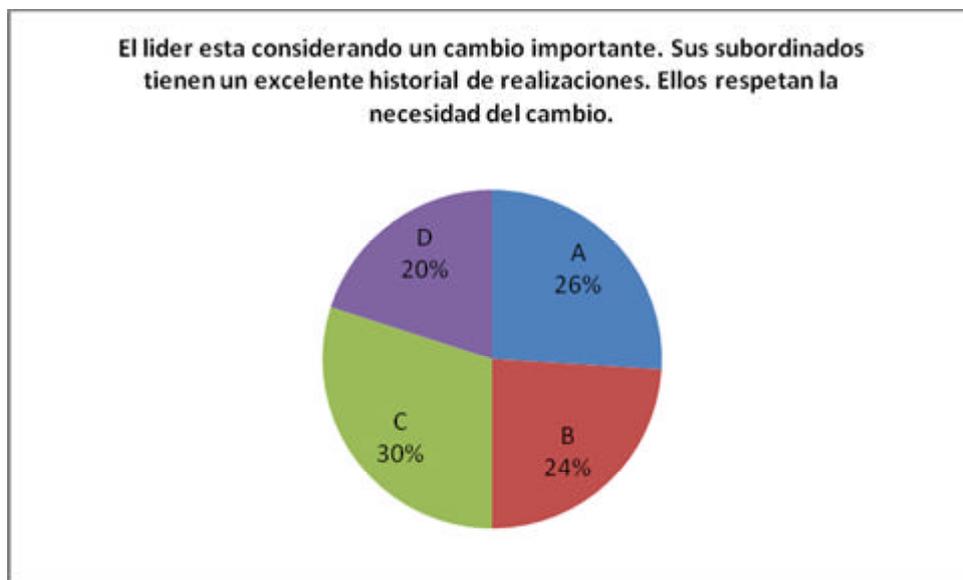
Respuesta 3



En la tercer pregunta, el 28% escogió la respuesta (a) *involucraría al grupo y juntos se pondría a resolver el problema*. El 24% escogió la respuesta (b) *dejaría que el grupo lo resuelva*, también la respuesta (c) *actuaría rápidamente y con firmeza corrigiendo y redirigiendo al grupo* y el mismo porcentaje escogió la respuesta (d) *fomentaría en el grupo trabajar en el problema y se pondría a su disposición para discutir con ellos*.

En este caso, la respuesta del líder fue la (a) *involucre al grupo y juntos pónganse a resolver el problema*.

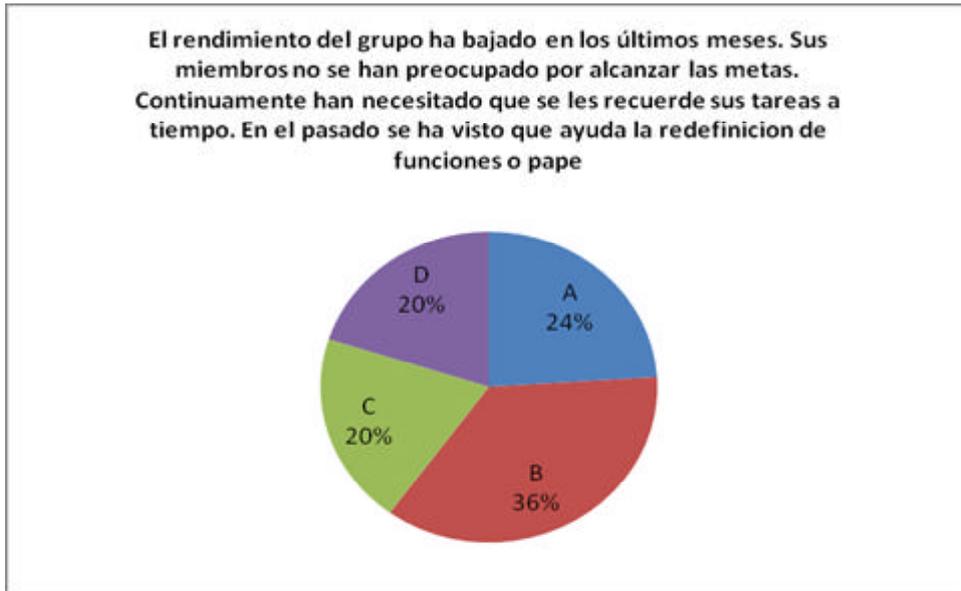
Respuesta 4



En la siguiente pregunta, el 26% escogió la respuesta (a) *permitiría que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no lo presionaría*. El 24% escogió la respuesta (b) *anunciaría cambios y luego los implementaría con una estricta supervisión*. El 30% escogió la respuesta (c) *incorporaría las recomendaciones del grupo, pero dirigiría el cambio*. El 20% escogió la respuesta (d) *dejaría que el grupo defina su propia dirección*.

El líder, respondió la opción (c) *incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirija el cambio*.

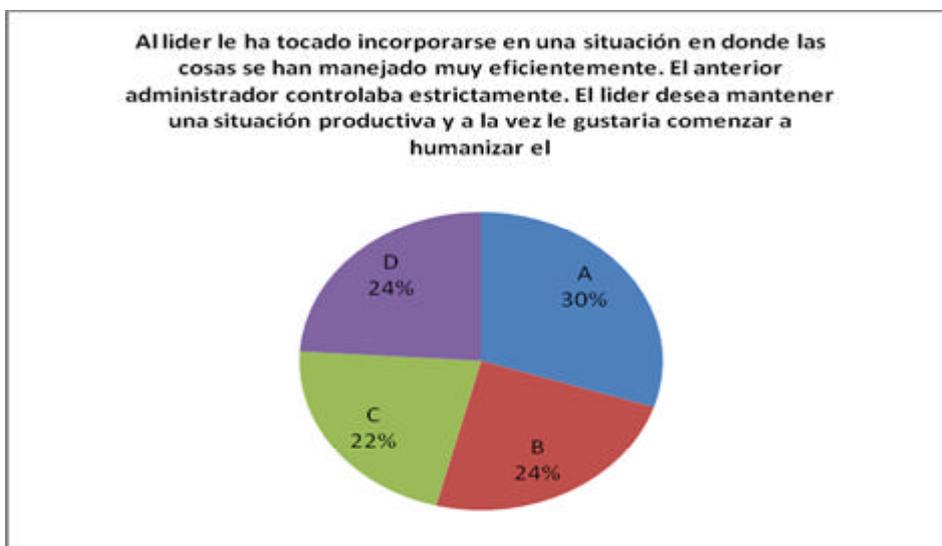
Respuesta 5



En la pregunta n°5, el 24% escogió la respuesta (a) *dejaría que el grupo formule su propia dirección*. El 36% escogió la respuesta (b) *incorporaría las recomendaciones del grupo pero siempre y cuando los objetivos se logren*. El 20% escogió la respuesta (c) *redefiniría las metas y supervisaría al grupo cuidadosamente* y el 20% restante escogió la respuesta (d) *dejaría que el grupo se involucre en la fijación de metas pero sin presionarlos*.

En este caso, el líder escogió la respuesta (b) *redefine las metas y supervíselos cuidadosamente*.

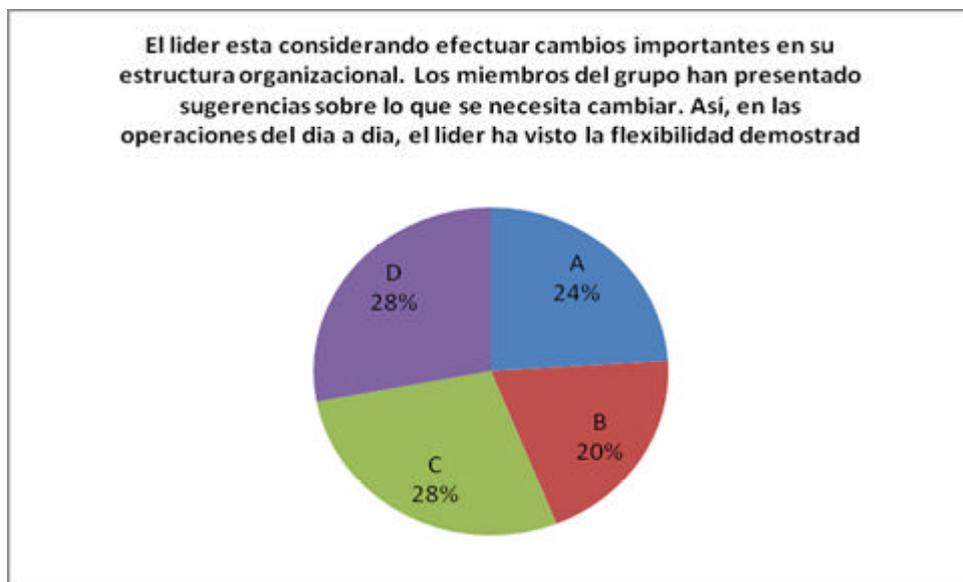
Respuesta 6



En la siguiente pregunta, el 30% escogió la respuesta (a) *haría lo que pueda para que el grupo se sienta involucrado e importante*. El 24% escogió la respuesta (b) *enfatizaría la importancia de las fechas de entrega y de las tareas*. El 22% escogió la respuesta (c) *tendría cuidado de no intervenir y el 24% escogió la respuesta (d) involucraría al grupo en la toma de decisiones, pero asegurándose que los objetivos se cumplan*.

En este caso, el líder escogió la respuesta (a) *haga lo que pueda para que el grupo se sienta involucrado e importante*.

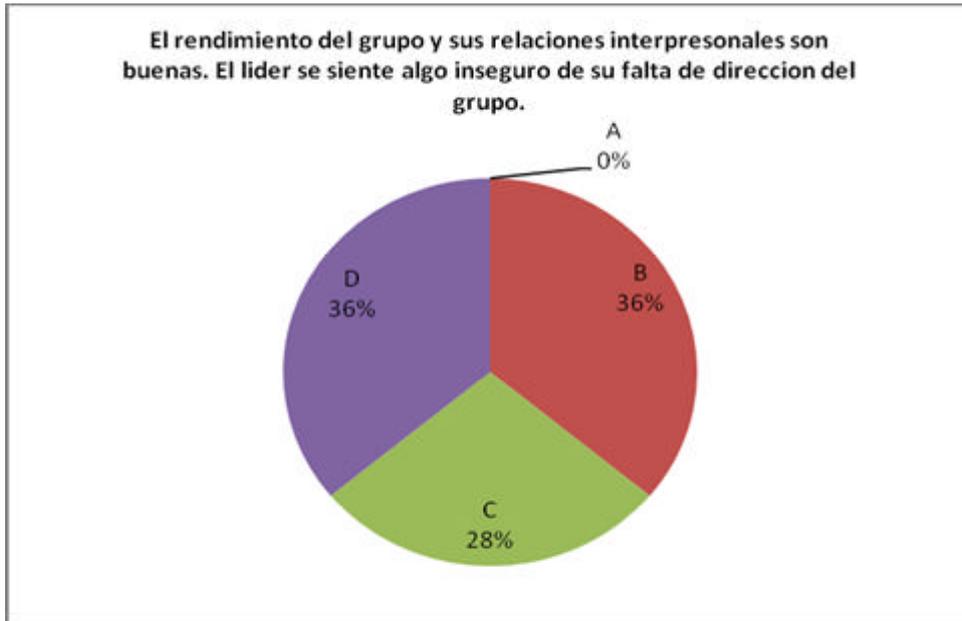
Respuesta 7



En la siguiente pregunta, el 24% escogió la respuesta (a) *definiría el cambio y lo supervisaría cuidadosamente*. El 20% escogió la respuesta (b) *buscaría el apoyo del grupo en el cambio y permitiría a los miembros organizar la implementación del mismo*. El 28% escogió la respuesta (c) *estaría dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la implantación*. El 28% escogió la respuesta (d) *evitaría confrontaciones, dejaría las cosas tal y como están*.

En este caso, el líder escogió la respuesta (b) *logre el apoyo del grupo en el cambio y permita a los miembros organizar la implantación*.

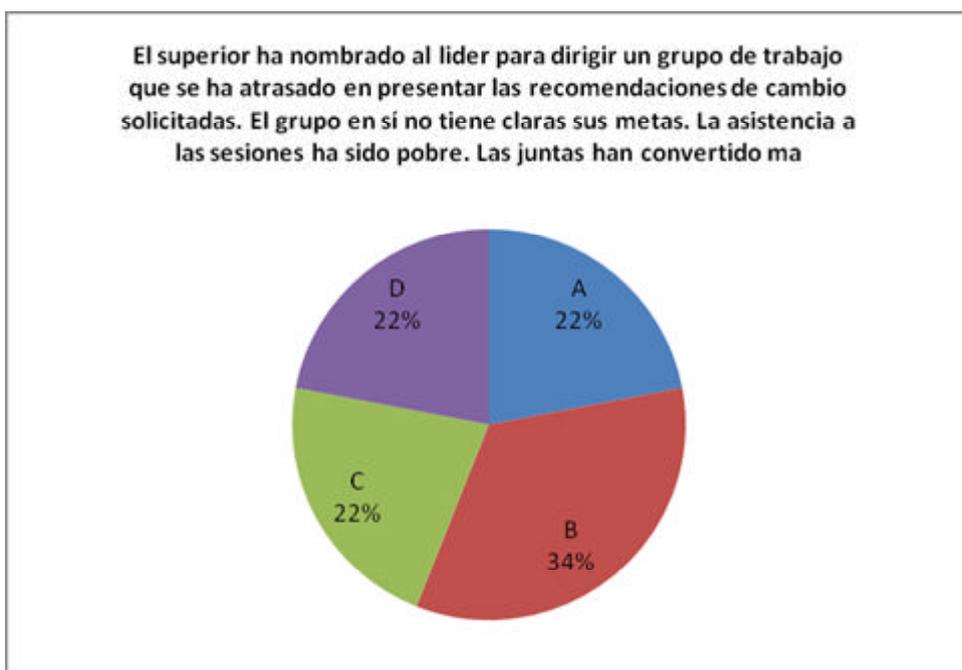
Respuesta 8



En la pregunta n°8, el 0% escogió la respuesta (a) *dejaría solo al grupo*. El 36% escogió la respuesta (b) *discutiría cada situación con el grupo y luego iniciaría los cambios necesarios*. El 28% escogió la respuesta (c) *tomaría los pasos necesarios para dirigir a sus subordinados a trabajar de manera bien definida* y el 36% escogió la respuesta (d) *tendría cuidado de no dañar las relaciones jefe-subordinados por ser muy directivo*.

En este caso, el líder escogió la respuesta (a) *deje solo al grupo*.

Respuesta 9



En la siguiente pregunta, el 22% escogió la respuesta (a) *dejaría que el grupo por si mismo haga su trabajo*. El 34% escogió la respuesta (b) *incorporaría las recomendaciones del grupo, pero asegurándose que se cumplan los objetivos*. El 22% escogió la respuesta (c) *redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente*, y el restante 22% escogió la repuesta (d) *dejaría que el grupo se involucre en fijar las metas, pero sin presionarlos*.

En este caso, el líder escogió la respuesta (c) *redefine las metas y supervise cuidadosamente*.

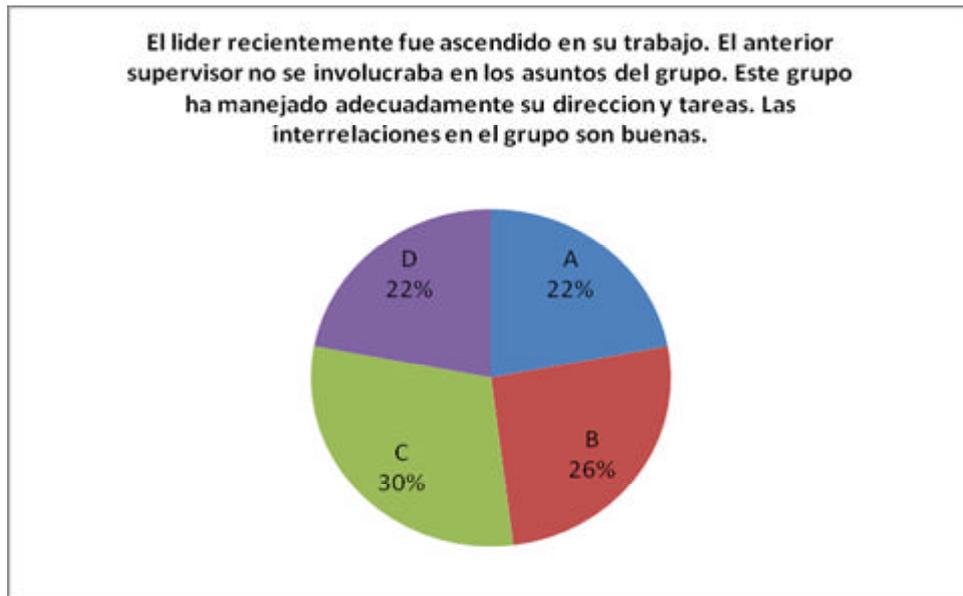
Respuesta 10



En la pregunta n°10, el 28% escogió la respuesta (a) *dejaría que el grupo se involucre en la redefinición de normas pero sin presionarlos*. El 20% escogió la respuesta (b) *redefiniría las normas y supervisaría cuidadosamente*. El 20% escogió la respuesta (c) *evitaría la confrontación no aplicando presión* y el 32% escogió la respuesta (d) *incorporaría las recomendaciones del grupo y a la vez se aseguraría que las nuevas se cumplan*.

El líder, en esta pregunta, respondió con la opción (d) *incorpore las recomendaciones del grupo y a la vez vea que las nuevas se cumplan*.

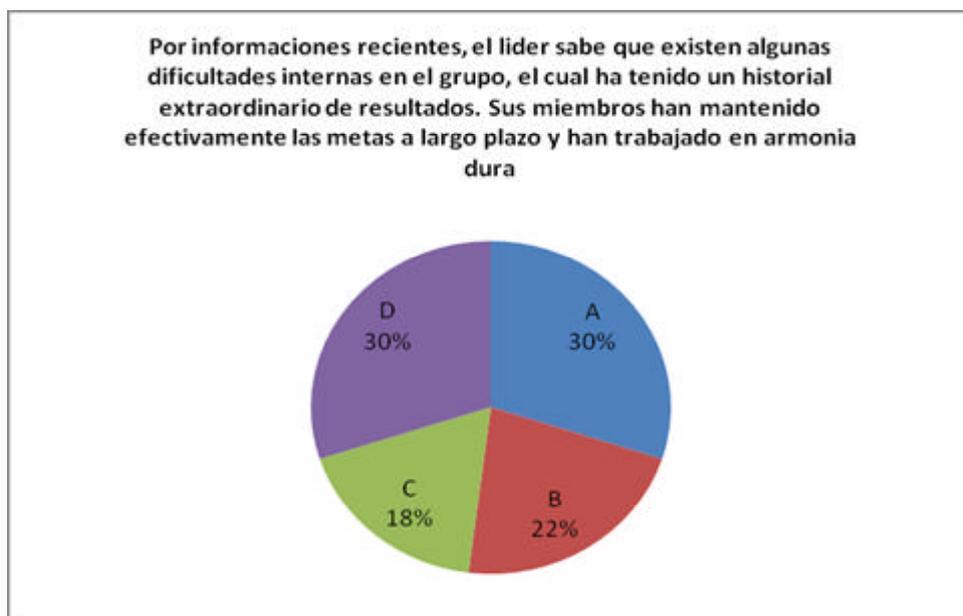
Respuesta 11



En la siguiente pregunta, el 22% escogió la respuesta (a) *tomaría los pasos necesarios para dirigir a sus subordinados a trabajar de manera bien definida*. El 26% escogió la respuesta (b) *discutiría el rendimiento anterior con el grupo y examinaría la necesidad de nuevas líneas de acción*. El 30% escogió la respuesta (c) *involucraría a los subordinados en la toma de decisiones y las buenas aportaciones serían apoyadas por el mismo*. El 22% escogió la respuesta (d) *continuaría dejando al grupo solo*.

En este caso, el líder eligió la respuesta (d) *continúe dejando al grupo solo*.

Respuesta 12



En la última pregunta, el 30% escogió la respuesta (a) *experimentaría con sus subordinados su propia solución y examinaría la necesidad de nuevas líneas de acción.*

El 22% escogió la respuesta (b) *permitiría que los miembros del grupo resuelvan sus problemas entre sí.* El 18% escogió la respuesta (c) *actuaría firme y rápidamente para corregir y dirigir.* El 30% escogió la respuesta (d) *estaría disponible para discutir, pero teniendo cuidado de no dañar las relaciones jefe- subordinados.*

En este caso, la respuesta del líder fue la opción (b) *permítale que los miembros del grupo resuelvan sus problemas entre sí.*

Conclusiones Finales

El “**estudio del liderazgo empresarial en base a teorías situacionales**” tuvo como objetivo identificar si existe una relación de congruencia e incongruencia entre el desempeño del líder y la percepción que sus subordinados poseen sobre él y si la misma influye en el crecimiento organizacional.

Este objetivo se logro identificando el tipo de liderazgo situacional empleado por parte del gerente de la empresa, analizando las características del líder desde el punto de vista del líder y el de los subordinados, para así poder establecer la congruencia e incongruencia existente entre el desempeño del líder y la percepción del mismo por parte de los subordinados.

La muestra estuvo compuesta por 51 sujetos, 50 empleados y un líder, en donde se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas. A continuación destacamos los datos más relevantes:

En base a las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario de Hersey y Blanchard a los empleados, concluimos que, de manera general, el liderazgo ejercido por el gerente es efectivo.

Pero si nos basamos en las respuestas de forma individual, en comparación con las respuestas obtenidas por el cuestionario aplicado al líder, en la mayoría de los casos no se corresponde, obtenemos un resultado poco efectivo.

De las 12 preguntas aplicadas en el cuestionario, solo 7 se corresponden a las respuestas del líder, dejando 5 sin corresponder.

En la teoría del liderazgo situacional, Hersey y Blanchard planteaban que se debía enfocar en los seguidores para obtener un liderazgo efectivo, por lo que debían escoger el estilo correcto, el cual dependerá de la madurez de los seguidores. El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. El concepto de madurez planteado por estos autores, gira en torno a la habilidad que tienen las personas y la disposición de cumplir

con una tarea específica. Esta teoría se apoya en el razonamiento de que los líderes pueden compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores.

En este caso, a modo de grupo de trabajo, podemos ver un liderazgo sumamente efectivo, un grupo sólido, donde la demanda tanto de los subordinados como del líder, es satisfecha. Pero no podemos dejar de lado que en muchos casos, de manera individual, se puede percibir una falla directa en la relación líder-subordinado.

Esto lo podemos observar, en la situación donde se plantea que el líder está considerando efectuar cambios importantes en la estructura organizacional y los miembros del grupo han presentado sugerencias sobre lo que se necesita cambiar, la respuesta del líder fue “logre cambiar el apoyo del grupo en el cambio y permita a los miembros organizar la implantación”, mientras que el mayor porcentaje de respuestas por parte de los subordinados fue que el líder “estaría dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la implantación” y que “evitaría confrontaciones, dejando las cosas como están”, eligiendo la minoría la opción escogida por el líder. Aquí podemos observar un liderazgo poco eficiente por parte del líder en cuanto a la percepción que tienen los subordinados del mismo.

En la siguiente situación donde se plantea que el líder “se siente inseguro de su falta de dirección al grupo, mientras que el rendimiento del mismo y las relaciones interpersonales son buenas”, el líder escogió la respuesta “dejaría al grupo solo”, cuando la opción elegida por parte de los subordinados fue, en su mayoría, “discutir cada situación con el grupo y luego iniciar los cambios necesarios” y “tomar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados a trabajar de manera bien definida”. En esta situación se ve una clara falla en la percepción de los subordinados con respecto a las conductas del líder, ya que de las 50 personas entrevistadas, ninguna coincidió con la respuesta del líder.

En la situación donde se plantea que “el anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del grupo, y el mismo grupo se manejaba adecuadamente y donde las relaciones eran buenas”, el líder opto por “continúe dejando al grupo solo”, mientras que los subordinados escogieron “involucrar a los subordinados en la toma de decisiones y el apoyo a las buenas aportaciones”.

En la última situación, donde se plantea que “existen dificultades internas en el grupo, más allá de que sus miembros han sido efectivos a la hora de lograr las metas”, el líder escogió “permitir que los miembros del grupo resuelvan sus problemas entre sí”, mientras que los subordinados escogieron “probar con los subordinados la solución del líder y examinar la necesidad de nuevas líneas de acción” y “que exista la posibilidad de discutir, pero sin dañar las relaciones jefe-subordinado”.

Hersey y Blanchard identificaron cuatro comportamientos propios del líder, del más directivo al más liberal. La teoría del liderazgo situacional afirma que si un seguidor es incapaz y no desea realizar una tarea, el líder debe dar instrucciones específicas y claras. Si el seguidor es incapaz pero está dispuesta a llevarla a cabo, el líder tiene que exhibir una notable orientación, primero, a la tarea para compensar la falta de habilidad de aquel, pero también a las relaciones. Si el seguidor es capaz pero no quiere hacer las cosas, el líder tiene que recurrir a un estilo de apoyo y participación. Por último, si el seguidor es capaz y está dispuesto a hacer las cosas, el líder no tiene que hacer mucho.

En su mayoría, las respuestas elegidas por el líder, tienen que ver con un estilo de liderazgo, denominado taquigráficamente por Hersey y Blanchard, como informativo (comportamiento alto en tarea y bajo en relación), mientras que desde la percepción de los subordinados, podemos dar cuenta de un liderazgo persuasivo (comportamiento alto en tarea y alto en relación).

No existe una comprensión clara de lo que distingue a un líder de alguien que no lo es, así tampoco podemos distinguir a un líder eficiente de uno ineficiente.

Como fue mencionado anteriormente, se creía que las condiciones para ser líder eran innatas, los líderes nacían, no se hacían. Luego surgieron diferentes teorías que intentaron explicar el comportamiento del líder y sus características, planteando al liderazgo como una conducta que se podía enseñar y aprender, otros autores exponían que un líder se diferenciaba por rasgos predominantes frente al grupo en el que se encontraba.

Líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito, un objetivo en común. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa, es alguien que tiene propósitos superiores y no se conforma fácilmente, siente el compromiso con los demás de propiciar y ayudar tanto a la empresa, a sí mismo y a sus subordinados. Son personas capaces de motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas, y al mismo tiempo, de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

La misión básica del líder es de dirigir a un grupo hacia metas propuestas y deseadas en conjunto. El líder debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con sus miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. Cada grupo elabora su prototipo ideal y, por lo tanto, no puede haber un ideal único para todos los grupos. Cada grupo considera líder al que sobresalga, pero esas características, conductas o rasgos que hacen que se diferencie del resto están profundamente ligadas a los atributos, fortalezas, debilidades del propio líder, así como de una estabilidad emocional.

Las actitudes de un líder constituyen armas estratégicas muy importantes para enfrentar retos, problemas y ampliar las satisfacciones. Con ellas se adquiere un poder transformador y altamente creativo. Un buen liderazgo requiere de actitudes positivas, implica ser un agente de cambio en busca de la mejora continua, ser integro, carismático, motivador y excelente comunicador. Significa una persona en busca de un crecimiento interno y externo, en total contacto con sus debilidades y fortalezas, con la

mente puesta en el presente pero teniendo en cuenta el pasado, y el futuro que está por venir.

El líder que da poder, tiene como meta lograr que sus subordinados actúen de manera independiente. Por ello traza una estrategia de desarrollo y crecimiento para cada uno. Está orientado a sus subordinados, les entrega la información necesaria, facilita el trabajo y elimina obstáculos. Es decir, comparte su visión y define claramente los objetivos y los límites del poder.

Todo empresario se encuentra en un entorno en el que hay personas con necesidades, personas con capacidades y personas con recursos. Lo primero que debe hacer es definir cuáles son las necesidades que va a tratar de satisfacer y las personas de cuyas necesidades se va a ocupar. Esas necesidades deben ser satisfechas de forma eficiente, para que sus clientes estén dispuestos a seguir confiando en él. Esto define su misión. Luego debe reunir a las personas cuyas capacidades va a emplear para producir los bienes y servicios, y debe comunicarles aquella misión, de manera que ellos consideren que vale la pena participar en esa empresa.

La tarea del líder empresarial, consistirá de un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer sus motivaciones y, de otro, en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios que se concreta la misión de la empresa, y esto no una sola vez, sino cada día.

El liderazgo empresarial es capaz de influir sobre los subordinados para que éstos puedan dar lo mejor de cada uno para una mayor rentabilidad y productividad. Pero no se trata solamente de hablar de la rentabilidad que se obtendrá al aplicar un buen liderazgo, sino también de la importancia del rol desempeñado por este líder, de la influencia en el crecimiento de la empresa, y de sus subordinados.

En conclusión, de acuerdo con lo expuesto, se comprueba la hipótesis: “un líder eficaz es aquel que mantiene conductas que ayudan a compensar las limitaciones de capacidad y motivación de sus seguidores”.

Anexo

Entrevista

DATOS PERSONALES

Edad: **Sexo:** 1. Hombre 2. Mujer

Nivel de estudios: 1) Primario 2) Secundario 3) Terciario 4) Universitario

¿Ha tenido Ud. experiencia en puestos de liderazgo o dirección?: 1) Sí; 2) No

Año de Ingreso a la Empresa:

Puesto de trabajo:

1. ¿Cuántas personas trabajan en la organización?
2. ¿Tienen algún modo de seleccionar a sus miembros? ¿Cuáles?
3. ¿Qué horarios cumplen las personas que trabajan en la organización? ¿Tienen algún tipo de control?
4. ¿Tienen previsto algún tipo de sanción para el no cumplimiento del horario?
5. ¿Qué tipo de retribución reciben a cambio de su trabajo?
6. ¿Qué nivel educativo tienen las personas que trabajan en la organización?
7. ¿Deben contar con alguna especialización para trabajar aquí?
8. ¿La organización brinda algún tipo de capacitación para las personas que trabajan en ella?
¿Cuál? ¿Quién o quienes brindan esa capacitación?
9. ¿Cómo se toman las decisiones en la organización?
10. ¿Cómo se comunican? ¿Utilizan mecanismos formales y/o informales? ¿Cuáles?
11. ¿Qué tipo de liderazgo representa a la organización?
12. ¿Cree usted que existe una única manera de liderar la organización?
13. Si fuese elegido como líder, ¿Qué estilo de liderazgo adoptaría? ¿Por qué?
14. ¿Cuál considera usted que es la esencia del liderazgo?
15. ¿Cree usted que presenta control de sus estados, impulsos y recursos internos?

16. ¿Posee la capacidad de controlar y manejar adecuadamente sus emociones y los impulsos conflictivos?
17. ¿Conoce sus propias fuerzas y debilidades, así como sus destrezas e impericias?
18. ¿Comprende los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones?

Cuestionario de Hersey y Blanchard aplicado al Líder

Considérese usted involucrado en cada una de las 12 situaciones siguientes. Lea cada inciso con cuidado y reflexione en lo que realmente hace en cada circunstancia. Circule la letra de la alternativa que describe mejor su conducta en la situación presentada. Solamente circule una de las 4 alternativas.

1.- Sus subordinados no han estado respondiendo a su amistosa conversación y preocupación obvia por su bienestar. Sus resultados de trabajo dejan mucho que desear.

- a) Enfatique el empleo de procedimientos uniformes y la necesidad de realizar bien sus tareas.
- b) Póngase en disposición de discutir pero sin presionarlos.
- c) Hable con ellos y luego fije metas.
- d) Tenga cuidado de no intervenir.

2.- El rendimiento observado de su grupo está mejorando, por otra parte usted se ha asegurado que todos estén conscientes de sus

papeles y de las normas de trabajo.

- a) Entre con ellos en amistosa interacción y a la vez asegúrese de que todos estén conscientes de sus papeles y normas de trabajo.
- b) No tome ninguna acción definida.
- c) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- d) Enfatice la importancia de fechas límites de entrega y de las tareas.

3.- Los miembros de su grupo no han podido resolver un problema por sí mismos. Por lo general usted les ha dejado actuar por sí mismos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenos.

- a) Involucre el grupo y juntos pónganse a resolver el problema.
- b) Deje que el grupo lo resuelva.
- c) Actúe rápidamente y con firmeza corrigiendo y redirigiendo al grupo.
- d) Fomente en el grupo el trabajar en el problema y está en disponibilidad de discutir con ellos.

4.- Usted está considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen un excelente historial de realizaciones. Ellos respetan la necesidad del cambio.

- a) Permita que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no lo presione.

- b) Anuncie cambios y luego implántelos con una estricta supervisión.
- c) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero dirija el cambio.
- d) Deje que el grupo defina su propia dirección.

5.- El rendimiento de su grupo ha bajado en los últimos meses. Sus miembros no se han preocupado por alcanzar las metas.

Continuamente han necesitado que se les recuerde hacer sus tareas a tiempo. En el pasado se ha visto que ayuda la redefinición de funciones o papeles:

- a) Deje que el grupo formule su propia dirección.
- b) Incorpore las recomendaciones del grupo pero vea que los objetivos se logren.
- c) Redefina las metas y supervíselos cuidadosamente.
- d) Deje que el grupo se involucre en la fijación de metas pero no lo presione.

6.- Usted le ha tocado incorporarse en una situación en donde las cosas se han manejado muy eficientemente. El anterior administrador controlaba estrictamente. Usted desea mantener una situación productiva ya la vez le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

- a) Haga lo que pueda para que el grupo se sienta involucrado e importante.
- b) Enfatique la importancia de las fechas de entrega y de las tareas.
- c) Tenga cuidado de no intervenir.

d) Involucre al grupo en la toma de decisiones, pero vea que los objetivos se cumplan.

7.- Usted está considerando efectuar cambios importantes en su estructura organizacional. Los miembros del grupo han presentado sugerencias sobre lo que se necesita cambiar. Así en sus operaciones de día a día usted ha visto la flexibilidad demostrada por el grupo.

- a) Defina el cambio y supervíselo cuidadosamente.
- b) Logre el apoyo del grupo en el cambio y permita a los miembros organizar la implantación.
- c) Esté dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implantación.
- d) Evite confrontaciones; deje las cosas tal y como están.

8.- El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro de su falta de dirección del grupo.

- a) Deje al grupo solo.
- b) Discuta cada situación con el grupo y luego inicie los cambios necesarios.
- c) Tome los pasos necesarios para dirigir a sus subordinados a trabajar de manera bien definida.
- d) Tenga cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinados por ser muy directivo.

9.- Su superior lo ha nombrado a usted para dirigir un grupo de trabajo que se ha atrasado notablemente en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo en sí no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido pobre. Las juntas se han convertido más bien en reuniones sociales. Potencialmente el grupo tiene el talento necesario para salir adelante.

- a) Deje que el grupo por sí mismo haga su trabajo.
- b) Incorpore las recomendaciones del grupo, pero vea que se cumplan los objetivos.
- c) Redefina las metas y supervise cuidadosamente.
- d) Deje que el grupo se involucre en fijar las metas, pero no lo presione.

10.- Sus subordinados, que por lo general son responsables, no están respondiendo a su creciente redefinición de normas.

- a) Deje que el grupo se involucre en la redefinición de normas pero no lo presione.
- b) Redefina las normas y supervise cuidadosamente.
- c) Evite confrontación no aplicando presión.
- d) Incorpore las recomendaciones del grupo ya la vez vea que las nuevas se cumplan.

11.- A usted lo acaban de ascender en su trabajo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del grupo. Este grupo ha

manejado adecuadamente su dirección y tareas. Las interrelaciones en el grupo son buenas.

- a) Tome los pasos necesarios para dirigir subordinados a trabajar de manera bien definida.
- b) Discuta el rendimiento anterior con el grupo y examine la necesidad de nuevas líneas de acción.
- c) Involucre a los subordinados en la toma de decisiones y las buenas aportaciones apóyelas.
- d) Continúe dejando al grupo solo.

12.- Por informaciones recientes usted sabe que existen algunas dificultades internas en su grupo, el cual ha tenido un historial extraordinario de resultados. Sus miembros han mantenido efectivamente las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante todo el año pasado. Todos están bien calificados para su trabajo.

- a) Pruebe con sus subordinados su propia solución y examine la necesidad de nuevas líneas de acción.
- b) Permita que los miembros del grupo resuelvan sus problemas entre sí.
- c) Actúe firme y rápidamente para corregir y dirigir.
- d) Esté en disponibilidad de discutir, pero tenga cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinado.

Cuestionario adaptado aplicado a los empleados

Considérese usted involucrado en cada una de las 12 situaciones siguientes. Lea cada inciso con cuidado y reflexione en lo que realmente hace el líder en cada circunstancia. Circule la letra de la alternativa que describe mejor la conducta del líder en la situación presentada.

Solamente circule una de las 4 alternativas.

1.- Los subordinados no han estado respondiendo a la amistosa conversación y preocupación obvia por su bienestar. Sus resultados de trabajo dejan mucho que desear.

Usted piensa que el líder:

- e) Enfatizaría en el empleo de procedimientos uniformes y en la necesidad de que realicen bien las tareas asignadas.
- f) Se pondría en disposición de discutir pero sin presionarlos.
- g) Hablaría con los subordinados y luego fijaría metas.
- h) Tendría cuidado de no intervenir.

2.- El rendimiento observado del grupo está mejorando, por otra parte el líder se ha asegurado que todos estén conscientes de sus papeles y de las normas de trabajo.

Usted piensa que el líder:

- e) Establecería con ellos una amistosa interacción y se aseguraría, a su vez, de que todos estén conscientes de sus papeles y normas de trabajo.
- f) No tomaría ninguna acción definida.

- g) Haría lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- h) Enfatizaría la importancia de fechas límites de entrega y de las tareas.

3.- Los miembros del grupo no han podido resolver un problema por sí mismos. Por lo general, el líder les ha dejado actuar por sí mismos. El rendimiento y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenos.

Usted piensa que el líder:

- e) Involucraría al grupo y juntos se pondría a resolver el problema.
- f) Dejaría que el grupo lo resuelva.
- g) Actuaría rápidamente y con firmeza corrigiendo y redirigiendo al grupo.
- h) Fomentaría en el grupo trabajar en el problema y se podría a su disposición para discutir con ellos.

4.- El líder está considerando un cambio importante. Sus subordinados tienen un excelente historial de realizaciones. Ellos respetan la necesidad del cambio.

Usted piensa que el líder:

- e) Permitiría que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no lo presionaría.
- f) Anunciaría cambios y luego los implementaría con una estricta supervisión.

- g) Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero dirigiría el cambio.
- h) Dejaría que el grupo defina su propia dirección.

5.- El rendimiento del grupo ha bajado en los últimos meses. Sus miembros no se han preocupado por alcanzar las metas.

Continuamente han necesitado que se les recuerde hacer sus tareas a tiempo. En el pasado se ha visto que ayuda la redefinición de funciones o papeles.

Usted piensa que el líder:

- e) Dejaría que el grupo formule su propia dirección.
- f) Incorporaría las recomendaciones del grupo pero siempre y cuando los objetivos se logren.
- g) Redefiniría las metas y supervisaría al grupo cuidadosamente.
- h) Dejaría que el grupo se involucre en la fijación de metas pero sin presionarlos.

6.- Al líder le ha tocado incorporarse en una situación en donde las cosas se han manejado muy eficientemente. El anterior administrador controlaba estrictamente. El líder desea mantener una situación productiva y a la vez le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

Usted piensa que el líder:

- e) Haría lo que pueda para que el grupo se sienta involucrado e importante.
- f) Enfatizaría la importancia de las fechas de entrega y de las tareas.
- g) Tendría cuidado de no intervenir.

h) Involucraría al grupo en la toma de decisiones, pero asegurándose que los objetivos se cumplan.

7.- El líder está considerando efectuar cambios importantes en su estructura organizacional. Los miembros del grupo han presentado sugerencias sobre lo que se necesita cambiar. Así, en las operaciones del día a día, el líder ha visto la flexibilidad demostrada por el grupo.

Usted piensa que el líder:

e) Definiría el cambio y lo supervisaría cuidadosamente.

f) Buscaría el apoyo del grupo en el cambio y permitiría a los miembros organizar la implementación del mismo.

g) Estaría dispuesto a hacer los cambios recomendados, pero manteniendo el control de la implantación.

h) Evitaría confrontaciones; dejaría las cosas tal y como están.

8.- El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. El líder se siente algo inseguro de su falta de dirección del grupo.

Usted piensa que el líder:

e) Dejaría al grupo solo.

f) Discutiría cada situación con el grupo y luego iniciaría los cambios necesarios.

g) Tomaría los pasos necesarios para dirigir a sus subordinados a trabajar de manera bien definida.

h) Tendría cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinados por

ser muy directivo.

9.- El superior ha nombrado al líder para dirigir un grupo de trabajo que se ha atrasado notablemente en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo en sí no tiene claras sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido pobre. Las juntas se han convertido más bien en reuniones sociales. Potencialmente, el grupo tiene el talento necesario para salir adelante.

Usted piensa que el líder:

- e) Dejaría que el grupo por sí mismo haga su trabajo.
- f) Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero asegurándose que se cumplan los objetivos.
- g) Redefiniría las metas y supervisaría cuidadosamente.
- h) Dejaría que el grupo se involucre en fijar las metas, pero sin presionarlos.

10.- Los subordinados, que por lo general son responsables, no están respondiendo a la creciente redefinición de normas.

Usted piensa que el líder:

- e) Dejaría que el grupo se involucre en la redefinición de normas pero sin presionarlos.
- f) Redefiniría las normas y supervisaría cuidadosamente.
- g) Evitaría la confrontación no aplicando presión.
- h) Incorporaría las recomendaciones del grupo y a la vez se aseguraría que las nuevas se cumplan.

11.- El líder recientemente fue ascendido en su trabajo. El anterior supervisor no se involucraba en los asuntos del grupo. Este grupo ha manejado adecuadamente su dirección y tareas. Las interrelaciones en el grupo son buenas.

Usted piensa que el líder:

- e) Tomaría los pasos necesarios para dirigir a sus subordinados a trabajar de manera bien definida.
- f) Discutiría el rendimiento anterior con el grupo y examinaría la necesidad de nuevas líneas de acción.
- g) Involucraría a los subordinados en la toma de decisiones y las buenas aportaciones serían apoyadas por el mismo.
- h) Continuaría dejando al grupo solo.

12.- Por informaciones recientes, el líder sabe que existen algunas dificultades internas en el grupo, el cual ha tenido un historial extraordinario de resultados. Sus miembros han mantenido efectivamente las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante todo el año pasado. Todos están bien calificados para su trabajo.

Usted piensa que el líder:

- e) Experimentaría con sus subordinados su propia solución y examinaría la necesidad de nuevas líneas de acción.
- f) Permitiría que los miembros del grupo resuelvan sus problemas entre sí.

- g) Actuaría firme y rápidamente para corregir y dirigir.
- h) Estaría disponible para discutir, pero teniendo cuidado de no dañar las relaciones jefe - subordinado.

Bibliografía

1. Schein, Edgard H., *Psicología de la Organización*, México, Prentice – Hall Hispanoamericana. Año 1982.
2. Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, México Prentice-Hall Hispanoamericana. Año 1994.
3. Robbins, Stephen P., *Enfoques básicos sobre el liderazgo*. México Prentice-Hall Hispanoamericana. Año 1994.
4. Robbins, Stephen P., *Temas contemporáneos del liderazgo*. México Prentice-Hall Hispanoamericana. Año 1994.
5. Schein, Edgard H., *Los problemas humanos en las organizaciones*. Prentice-Hall. Año 1980.
6. Schein, Edgard H., *Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas*, en Kolb, D.A.- Rubin, I.M.- Mcintyre J.M. Año 1982.
7. Kolb, David A.- Rubin, Irwin M.- Mcintyre, James M., *Teorías sobre liderazgo y participación*, México Prentice-Hall Hispanoamericana. Año 1990.
8. Kolb, David A.- Rubin, Irwin M.- Mcintyre, James M. *Psicología de las organizaciones*. Prentice-Hall. Año 1987.
9. Goleman, Daniel *La inteligencia emocional*. Kairos. Año 1995.
10. Ulrich, David. *Recursos humanos champions. Convertirse en un socio estratégico*. Granica. Año 1999.
11. Ulrich, David. *Recursos humanos champions. Convertirse en un agente de cambio*. Granica. Año 1999.
12. Ulrich, David. *Recursos humanos champions. Convertirse en adalid de los empleados*. Granica. Año 1999.

