



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

# **ESTILOS DE LIDERAZGO UTILIZADOS EN LA MEDIANA EMPRESA DEL ESTADO DE QUERETARO**

## **TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener  
el grado de Maestro en Administración  
(con especialidad en Recursos Humanos)

Presenta:

**María Mireya Puente Garnica**

Dirigido por:

**Dr. Carlos de Mucha Izcabalzeta**

**BIBLIOTECA CENTRAL UAQ**  
"ROBERTO RUIZ OBREGON"

No. Adq. H67415

No. Título \_\_\_\_\_

Clas 658.409

P977e

ES. I

\_\_\_\_\_



**Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración**

**ESTILOS DE LIDERAZGO UTILIZADOS  
EN LA MEDIANA EMPRESA  
DEL ESTADO DE QUERETARO**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener  
el grado de Maestro en Administración  
(con especialidad en Recursos Humanos)

Presenta:  
María Mireya Puente Garnica

Dirigido por:  
Dr. Carlos de Mucha Izcabalzeta

**SINODALES**

Dr. Carlos de Mucha Izcabalzeta  
Presidente

Dra. Gloria Arroyo Jiménez  
Secretario

Dr. Javier Islas Domínguez  
Vocal

Mtro. Jorge Ramos Martínez  
Suplente

Mtro. Jorge Luis Martínez Martínez  
Suplente

M.C. José Antonio Inclán Montes  
Director de la Facultad

Dr. Sergio Quesada Aldana  
Director de Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Mayo del 2002  
México

# RESUMEN

El liderazgo es un aspecto fundamental en cualquier tipo de organización, por lo que en la mediana empresa y ante los retos y perspectivas que tiene que enfrentar en los próximos años se hace aún más indispensable su estudio: el cual tiene muchas vertientes, en particular se centra en dos tipos de estilos de liderazgo, el centrado en las personas y el centrado en las tareas. La problemática que se aborda en este estudio está planteada de la siguiente forma: ¿Cuál estilo de liderazgo, -centrado en las tareas o centrado en las personas- tiene mayor presencia en la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro?. Los objetivos planteados buscan identificar el nivel de presencia que tiene el estilo centrado en las tareas así como el centrado en las personas. Para la realización del proyecto se contemplo cuatro bloques de marco teórico, el primero de ellos se denomina tendencia al globalismo, en este apartado se pretende dar una visión general del proceso de globalización y las repercusiones que este proceso ha generado a las organizaciones, creando nuevas exigencias. El segundo tiene que ver con los modelos tradicionales sobre el liderazgo, el tercer bloque nos describe el enfoque conductual y situacional, finalmente el cuarto apartado hace referencia a los principales enfoques emergentes sobre liderazgo. La hipótesis de este proyecto plantea que el estilo de liderazgo más frecuentemente utilizado en la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro está encaminado a los dos tipos de liderazgo. La muestra utilizada es del tipo no probabilística (sujetos voluntarios) y la población contempla a la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro, se realizó el estudio en veinticinco empresas, con el personal directivo o de puestos estratégicos dentro de las mismas. Como instrumento se estructuró una lista de verificación para conocer cuáles son los estilos de liderazgo en la mediana empresa manufacturera. Como conclusión se encontró que los estilos de liderazgo presentes en los sujetos responden al entorno cambiante en donde resultaría inapropiado el uso de un solo estilo.

## Palabras Clave

Liderazgo  
Estilos  
Centrado en la Persona  
Centrado en las Tareas

# SUMMARY

Leadership is a fundamental aspect of all types of organizations and must, therefore, be studied in the context of the medium-sized company, taking into account the challenges and perspectives these companies will face in the coming years. Leadership has many aspects, but in particular we will concentrate on two styles; one is focused on people and the other on tasks. The problem covered in this study is set forth as follows; what style of leadership –the task- centered or the people-centered – is prevalent in the medium-sized manufacturing company in the State of Querétaro? The objectives of the study area to identify the importance of the style focused on tasks, as well as the importance of the style focused on people, as well as the importance of that which is focused on people. The theoretical framework is comprised of four areas. The first is called the comprehensive tendency and attempts to provide a general overview of the globalization process and its repercussions on organizations in that it creates new demands. The second area is related to traditional leadership models, while the third describes the behaviorist and situational focus. Finally, the fourth area refers to the most recent types of focus on leadership. The hypothesis of this work is that both types of leadership area employed in the medium-sized manufacturing company in the State of Querétaro. The sample used is not probability based (volunteers), and the population is the medium-sized manufacturing company in this state. The study was carried our in 25 companies with management personnel and personnel in strategic positions within these companies. A check list was used as an instrument in determining what styles of leadership area employed in the medium-sized manufacturing company. Our conclusion is that the styles of leadership encountered are related to the changing ambience where the use of only one style would be inappropriate.

## Words Key

Leadership

Styles

Centered in the person

Centered in the task

## DEDICATORIAS

*Al Dr. Carlos de Mucha Izcabalzeta por su paciencia, comprensión y experiencia que ha contribuido a mi desarrollo tanto personal como profesional..*

## AGRADECIMIENTOS

*A mi familia, que siempre  
ha estado a mi lado en  
todo lo que me he  
propuesto a lo largo de mi  
vida.*

# INDICE

Resumen.....	i
Summary.....	ii
Dedicatorias.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Indice.....	v

## I.- INTRODUCCIÓN

PROBLEMÁTICA.....	01
OBJETIVOS.....	02
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	03

## II.- REVISIÓN DE LITERATURA

### 1.- TENDENCIAS DEL GLOBALISMO

1.- ¿El inicio de una nueva civilización: la globalización?.....	07
1.1.- La globalización vista como un proceso.....	09
1.2.- Ante la globalización: un nuevo orden mundial.....	10
1.3.- Un producto de la globalización: la hipercompetencia....	12
1.4.- Paradigmas mundiales.....	18
1.5.- La empresa de clase mundial.....	21
1.6.- Nuevas características organizacionales ante los Procesos globalización.....	26

### 2.- MODELOS TRADICIONALES SOBRE EL LIDERAZGO

Introducción.....	34
2.1.- ¿Qué es el liderazgo?.....	36
2.2.- Enfoque de los Rasgos.....	51

### 3.- ENFOQUE CONDUCTUAL Y SITUACIONAL

3.1.- Enfoque conductual.....	61
Bosquejo general.....	61
3.1.1. Grupo de la Universidad Estatal de Ohio.....	63
3.1.2. Grupo de la Universidad de Michigan.....	66
3.1.3. La Rejilla Administrativa.....	69
3.1.4. Universidad de Iowa.....	72



3.2.- Enfoque de contingencias.....	74
3.2.1. Fiedler.....	76
3.2.2. La de la ruta a la meta.....	79
3.2.3. Modelo de la participación del líder (Vroom).....	84
3.2.4. La teoría situacional de Hersey-Blanchard.....	89

#### ψ 4.- ENFOQUES EMERGENTES SOBRE EL LIDERAZGO

4.1.- La atribución del liderazgo.....	96
4.2.- El líder carismático.....	97
4.3.- Liderazgo transaccional, en comparación con el transformacional.....	99
4.4.- Temáticas de interés sobre el liderazgo.....	102
4.4.1. Las características y el estilo del líder. ....	102
4.4.2. Aptitudes básicas de los líderes.....	105
4.4.3. La efectividad del liderazgo.....	106
4.4.4. Transiciones en las teorías del liderazgo.....	108

Comentario Final.....	115
--------------------------	-----

#### III.- METODOLOGÍA

A) HIPÓTESIS.....	118
B) POBLACIÓN, MUESTRA.....	118
C) INSTRUMENTOS.....	119
D) PROCEDIMIENTO.....	122

IV.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	123
----------------------------------	-----

V.- CONCLUSIONES.....	136
-----------------------	-----

VI.-BIBLIOGRAFÍA.....	141
-----------------------	-----

# I.- INTRODUCCIÓN

## PROBLEMÁTICA

El mundo moderno del nuevo siglo es sin lugar a dudas un mundo muy diferente al de tiempos pasados, hoy la intensidad competitiva ha desestabilizado, no sólo a empresas sino a sectores completos y esta consiguiendo que ciertas organizaciones que anteriormente tenían control sobre sus mercados, se vean de nuevo obligadas a competir para conseguir y mantener a sus clientes; la gran turbulencia en la que en menor o mayor medida están inmersas las organizaciones ha sido generadora de modificaciones para poder adaptarse a lo que se conoce como nuevo ambiente de negocios, generando un clima de incertidumbre.

Estas nuevas organizaciones globalizadas, atentas a escuchar el mercado y las nuevas exigencias del entorno, requieren modificar su concepción de ellas mismas y del factor humano que labora en ellas, así como reconsiderar el tipo de liderazgo que requieren para responder a las nuevas necesidades. Se necesita por lo tanto personal que pueda ayudar a enfrentar al conflicto creado por una intensidad competitiva cada vez mayor.

Uno de los retos que tiene la mediana empresa como producto de la globalización y del nuevo contexto económico, político y social que se vive en el ámbito mundial, tiene que ver con el liderazgo.

De aquí la necesidad de identificar estilos de liderazgo en las organizaciones, cómo señala Kotter (1990), no es suficiente con saber planificar bien, con saber elaborar un presupuesto, ni con saber organizar y controlar una empresa, se necesita también una buena visión, buena estrategia, buenas coaliciones y motivaciones para actuar en un entorno intensamente competitivo.

Considera, que en un futuro previsible, al menos la mayoría de los puestos de dirección, de las empresas tendrán un componente de liderazgo, así como también los cargos considerados importantes por la organización.

Aunque el estudio sobre el liderazgo tiene muchas vertientes, en esta investigación en particular se centra en dos tipos de estilos de liderazgo, el centrado en las personas y el centrado en las tareas; los cuales son fácilmente identificables al interior de la organización y agrupan la gran mayoría de los enfoques correspondientes a la teoría conductual sobre liderazgo.

Por otra parte conocer las formas de ejercer el liderazgo permitiría saber ¿cómo los líderes guían las actividades en las empresas?, ¿cómo su estilo contribuye al desarrollo (o no) del factor humano? y en determinado caso, ¿qué acciones paralelas se pueden implantar para fortalecerlo ( si es el caso) ó modificarlo para que cumpla con su cometido?.

Resumiendo, la principal problemática que se aborda en la presente investigación es:

1.- ¿Cuál estilo de liderazgo, *-centrado en las tareas o centrado en las personas-* tiene mayor presencia en la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro?

## **OBJETIVOS:**

- 1.- Identificar la presencia que tiene el estilo centrado en las tareas
- 2.- Identificar la presencia que tiene el estilo centrado en las personas

# JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Los líderes tienen la enorme responsabilidad de trabajar con el factor humano que de pronto se ve bombardeado por una cantidad infinita de información por cambios drásticos, en tiempo y profundidad. Uno de los grandes retos que tiene que enfrentar la mediana empresa tiene que ver con el liderazgo, con el conocimiento de los estilos de liderazgo.

El conocer cual de los estilos de liderazgo tiene mayor presencia en las medianas empresas manufactureras, permitirá, en acciones futuras identificar y saber si el personal cuenta con las habilidades necesarias para poder responder al entorno organizacional lleno de turbulencia en el cual se encuentran inmersas dichas empresas. También tienen un papel fundamental que desarrollar hoy en día, ser facilitadores, ser la guía el apoyo, el capacitador, el evaluador de los cambios que se implementen en las organizaciones.

Resulta entonces muy importante conocer cuál es el estilo de liderazgo predominante para en función de los resultados que se encuentran llevar a cabo una serie de propuestas al respecto.

Para contextualizar esta función en este nuevo entorno, se puede señalar que hoy es común escuchar sobre calidad total, reingeniería, benchmarking, planeación estratégica, ventajas competitivas, estudios del F.O.D.A., entre otras de las nuevas tendencias de negocios. Lo anterior se sugiere que lo que esta sucediendo ahora con estos nuevos cambios que se han venido dando de unos años a la fecha, crea condiciones diferentes que obligan a los líderes de éstas organizaciones ha adoptar estilos que permitan y faciliten el cambio, que propicien no sólo la administración sistemática de los recursos humanos sino su desarrollo,

que a la larga significa el desarrollo de la propia organización. Realmente estos líderes dejaron su papel de solo “administrar” para convertirse en líderes que administran y crean proyectos prospectivos, encauzando a su personal a estos nuevos horizontes.

Sin duda esto es una de las principales razones por las que se considera de importancia realizar este estudio exploratorio descriptivo que nos permita identificar los estilos de liderazgo y poder inferir si se estará en posibilidades de lograr estos cambios que se pretenden o hacia donde realmente se están dirigiendo los esfuerzos.

Puede pensarse que el liderazgo no lo es todo para el éxito o no de una organización, sin embargo, es uno de los elementos más importante para poder lograrlo.

Para la realización de la investigación se contemplo trabajar cuatro bloques en el Marco Teórico, el primero de ellos se denomina Tendencias al Globalismo, en este apartado se pretende dar una visión general del proceso de globalización y las repercusiones que este proceso ha generado a las organizaciones, creando nuevas exigencias; se desarrollarán aspectos como la globalización vista como un proceso, la hipercompetencia, los paradigmas mundiales, la empresa de clase mundial entre otros. El segundo apartado se refiere a los Modelos Tradicionales sobre el Liderazgo, se revisarán básicamente un panorama general y el enfoque referente a los Rasgos. En el tercer apartado se desarrollan dos enfoques el Conductual en el cual se centran los estilos de liderazgo, motivo de esta investigación y el enfoque denominado Situacional.

Finalmente para concluir se retomarán los enfoques emergentes sobre el liderazgo.

El cuarto apartado se refiere a Temáticas y Enfoques Emergentes sobre liderazgo, en el se pretenden abordar cuatro temáticas, la primera de ellas referente que se refiere a los modelos contingencias, el segundo a los enfoques emergentes sobre liderazgo, el tercero denominado temáticas de interés sobre el liderazgo y finalmente las transiciones en las teorías del liderazgo.

## II.- REVISIÓN DE LITERATURA

- 1.- TENDENCIAS DEL GLOBALISMO
- 2.- MODELOS TRADICIONALES SOBRE EL LIDERAZGO
- 3.- ENFOQUE CONDUCTUAL Y SITUACIONAL
- 4.- ENFOQUES EMERGENTES SOBRE EL LIDERAZGO

# 1 TENDENCIAS DEL GLOBALISMO

## 1.¿El inicio de una nueva civilización: la globalización?

Hace unos cuantos años la caída del muro de Berlín así como la desintegración de la Unión Soviética parecían constituir por un lado la desaparición por completo del socialismo y de su política, mientras que por otra parte, se lograba el robustecimiento del sistema capitalista, -hecho relativamente cierto según Ulrich Beck(1998)-.

Si bien es cierto el capitalismo se ha extendido, la globalización ha desempeñado un papel fundamental junto con la política, o mejor dicho, la política de la globalización ha logrado penetrar en el funcionamiento de los sindicatos, de los políticos- en la toma de sus decisiones de orden económico y social. El proceso globalizador, se ha apropiado del aspecto estatamental y tradicional de los países dando como resultado no muy buenas cuentas al respecto.

Esto ha generado entre otras cosas que el progreso tecnológico supere en intensidad al cambio social y al desarrollo llamado "moral". El mercado se convierte en un asignador de recursos, la civilización humana se vuelve más universal y menos específica.

Tal pareciera que se estuviera ante la presencia de una nueva civilización; esto tal vez pueda ser cierto pero no como algo que haya surgido de manera espontánea, sino como un proceso que ha tomado muchos años para lograr el nivel de desarrollo que hoy en día tiene.

Lo anterior se puede corroborar con el planteamiento de César Verduga (2000) al señalar que en la historia de las civilizaciones y culturas éstas han logrado sobrevivir y alcanzar un nivel de desarrollo, gracias a que se han



comunicado con otras en lugar de encerrarse dentro de sí mismas; la fusión de dichas civilizaciones ha permitido su existencia, gracias a esto ha evolucionado la ciencia y la técnica porque se han combinado los procesos económico-políticos y socioculturales que hicieron del progreso científico-técnico una necesidad del desarrollo social y uno de los fundamentos del poder. Es decir, en la evolución de las civilizaciones el concepto global estaba ya implícito.

Esto lleva a responder a la pregunta inicial, ¿ el inicio de una nueva civilización: la globalización?, al respecto se puede decir que si, la globalización efectivamente se considera que representa una nueva forma de orden económico-político-social que ha dado como resultado una serie de consecuencias positivas como : mayor libre tránsito de mercancías, servicios, personas y hasta de culturas y formas de pensar que para muchos seres humanos ha influido favorablemente en su calidad de vida. Sin embargo, no se puede hacer a un lado aspectos negativos o un tanto contradictorios o paradójicos de los procesos globalizantes, como es la exclusión de una buena cantidad de seres humanos hispanos y africanos a la globalización; mientras que unos gozan del uso de la supercarretera de la información como lo es el internet, de los celulares, así como el acceso al conocimiento; otros no pueden ni siquiera satisfacer las necesidades más básicas como son la alimentación. Se tiene por ejemplo, más conocimiento de la luna que de nuestros océanos. Para muchos países las expectativas de vida alcanzan los 80 años; mientras que en países como Afganistán no supera los 45 años.

Estas situaciones paradójicas son las que se consideran se tienen que atender, estudiar. Es cierto que se puede hablar de una nueva civilización, esta claro- como se comentó anteriormente- que esta no surgió repentinamente, sino que es un proceso que se ha desarrollado durante muchos años y sobre todo en el occidente y es hasta hoy en día cuando se empiezan a observar de una forma más marcada sus efectos o repercusiones.

## 1.1. La globalización vista como un proceso

Como se comentó anteriormente la globalización es un proceso que se ha venido manifestando desde hace mucho tiempo pero es hoy en día cuando cobra más fuerza y presencia en el mundo entero.

Este hecho de ver a la globalización como un proceso es confirmado por el planteamiento que hace al respecto Víctor Manzanilla (1998), al señalar, que desde las más antiguas actividades que ha desempeñado el hombre, y como consecuencia de la sociedad, es el comercio, el intercambio de bienes y servicios, y la ganancia factores comunes y determinantes del funcionamiento de la sociedad.

Al desarrollarse interna y externamente entre los siglos XVI y finales del XVII la teoría mercantilista -que fue más económica que moral o religiosa- fundaba la riqueza individual y de las naciones en el comercio, especialmente con otros pueblos; dándole al estado amplitud de facultades para regular la economía y aumentar la riqueza de la nación, combinando la economía con la política. Por eso los metales oro y plata fueron la riqueza nacional.

Para este autor España descubrió América por el oro y las especias, es decir, por el mercantilismo económico. Después alegó frente al Papa el reconocimiento en propiedad de lo descubierto y conquistado por razones religiosas. Tiempo después, otros que llegaron a este continente huyendo de las persecuciones religiosas en Europa, al hacerse dueños de los territorios, prepotentes y expansionistas, les dijeron a todos los pueblos de toda América que de acuerdo con el "destino manifiesto"-económico-religioso-ellos serían los maestros y tutores para enseñarnos a vivir, a gobernarnos y ahora a tener riqueza material .

El mercantilismo se difundió y se desarrolló hasta llegar a principios del siglo XVIII, después surgió el liberalismo económico apoyado en el derecho natural: dejar que las cosas sigan su orden y acomodo natural para lograr la armonía; apartadas del Estado, de otra manera se dañan las actividades económicas. El mejor orden se basa en la libertad individual y la libre competencia para llegar a la máxima productividad con el mínimo costo.

El neoliberalismo como doctrina económica pretende remontar al capitalismo liberal del siglo XiX y surge casi al término de la segunda Guerra Mundial con las divisas” préstamos para la reconstrucción” a los países desbastados y “nuevo orden económico internacional”.

A través de cincuenta años fueron preparándose las metas de la segunda etapa: libre comercio, apertura de las economías nacionales al exterior, laissez-faire ante las fuerzas del mercado; depreciación de las funciones del estado y olvido de los conceptos de independencia y soberanía; nueva división del trabajo, nueva estructuración política, social, económica y cultural de todas las sociedades, como consecuencia de la economía de mercado, para llegar a la integración y la globalización; pero sobre todo alcanzar el estadio de la perfección del hombre, el “mundo feliz” en que se acabe la pobreza, las carencias y las necesidades de todos los pueblos ,cosa no del todo cierta según Víctor Manzanilla.

## **1.2. Ante la globalización: un nuevo orden mundial**

Anteriormente se puntualizo que con el desarrollo, evolución y proceso de la globalización se ha venido a establecer un nuevo orden mundial que para Barry Howard (1998) se caracteriza por los siguientes aspectos en el terreno de los negocios:

1) Lo que se requiere para tener éxito en los negocios, en la administración y en puestos gerenciales se ha transformado en las dos últimas décadas de manera muy importante y en varios sentidos. Las carreras profesionales y la manera de abordar el trabajo que se consideran exitosos durante una gran parte de este siglo ya no son tan válidos. Sin embargo, una gran cantidad de personas todavía trata de utilizar las viejas estrategias, y con el aliento frecuente de la mayoría de las grandes instituciones: las grandes empresas, los sindicatos, el gobierno y el sistema educativo.

2) Se operó un cambio en relación con lo que se requiere para tener éxito, y ninguno de los factores involucrados es más importante que la globalización de los mercados y la competencia. La globalización incrementa el ritmo del cambio y genera un mayor número de oportunidades y riesgos. En forma sucinta, la gente próspera de hoy encuentra formas de capitalizar esas oportunidades. Los que fracasan, se dejan asfixiar por los riesgos.

3) La mayoría de los que se desempeñan satisfactoriamente en los negocios en la actualidad, capitalizan la globalización a través de desarrollar carreras profesionales menos lineales, más dinámicas y menos estables de lo que estipulaban las normas generalmente aceptadas a mediados del siglo XX. También se relacionan más con pequeñas empresas y con actitudes emprendedoras, y no con el mundo burocrático de la gran corporación; con la asesoría y otros servicios que ayudan externamente a las grandes empresas; con el liderazgo y no sólo con la dirección, así como cerrar tratos de operaciones financieras.

4) Emplear exitosamente estas nuevas estrategias requiere metas elevadas, una orientación a la competencia, confianza en sí mismo en situaciones competitivas y el deseo de continuar creciendo y aprender cosas nuevas. En el entorno económico actual, las personas que temen a la competencia, que desean seguridad y exigen estabilidad, a menudo se hunden como piedras en el agua.

Estas y otras conclusiones tienen implicaciones significativas en relación con la manera en que deberían ser dirigidas las empresas pequeñas y grandes y con la educación en todos los niveles.

### **1.3. Un producto de la globalización: la hipercompetencia**

Dáveni (1998) plantea que la hipercompetencia significa que la competencia ya no solo se da dentro de un mismo país o varios países, sino que implica una competencia con diferentes bloques económicos, como puede ser México con respecto a China y Singapur; la competencia se ha vuelto global. El autor señala, que dicha hipercompetencia es el resultado de una lucha de los mercados con la finalidad de poder llegar a obtener un posicionamiento y liderazgo a nivel mundial, es una competencia que con el tiempo se va haciendo más fuerte, más intensa, tiene como finalidad poder llegar a obtener una ventaja, tomar la iniciativa, lo cual trae como beneficios desde proteger un mercado determinado hasta invadir otros mercados, lo cual se logra con el uso de maniobras estratégicas y de fuertes recursos financieros.

La hipercompetencia genera cada vez más que los ciclos de vida de los productos sean más cortos, al igual que su diseño, la tecnología, las redefiniciones de los límites de los mercados, es decir, provoca ambientes cada vez más cargados de incertidumbre, de dinamismo, de heterogeneidad y de hostilidad de los participantes.

Los cambios que se generan de este nuevo juego no sólo repercute en los sectores industriales de alta tecnología como es el de las computadoras, de las aerolíneas. Existen antecedentes de que la competencia se esta extendiendo según señala el autor, en todos los sectores, aun en los que una vez dieron la apariencia de ser industrias muy tranquilas.

La competencia de precios y calidad se ha intensificado en una extensa variedad de mercados; rubros como el de las lámparas eléctricas, las máquinas de gasolina, los refrigeradores, los productos de papel y de los pollos para asar son un ejemplo de ello. Los sectores como el de los aparatos electrodomésticos, relojes de pulsera electrónicos y de las computadoras han enfrentado intensas presiones de precios.

La hipercompetencia ha generado una concepción de la ventaja competitiva diferente, los enfoques estáticos de dicha ventaja competitiva se han centrado en cuatro campos importantes que son:

#### **a) Ventaja: Costo y calidad**

El enfoque más simple de la ventaja competitiva es que las empresas compiten en torno a la eficiencia ( al afectar los costos y reducir los precios) , o en cuanto a las características de los productos que los clientes desean ( al afectar la calidad y aumentar el precio ) . Las utilidades provienen de dos fuentes: la primera es que al minimizar los costos o al aumentar el precio con el fin de incrementar los márgenes, y la segunda, al aumentar el volumen de ventas para mejorar el uso de la capacidad instalada y distribuir los costos fijos sobre un volumen más grande. Esto es un enfoque contable del origen de las utilidades.

## **b) Ventaja: Elección del momento oportuno y del conocimiento**

Otro modelo sugiere que la ventaja competitiva se basa en los activos y en los conocimientos exclusivos de la compañía, los cuales pueden usarse para obtener "rentas" o utilidades a normales al cobrarle a los clientes por el uso de esos recursos y conocimientos. De esta forma se obtiene la ventaja al crear recursos únicos o conocimientos valiosos para los clientes.

El carácter exclusivo del recurso le permite a la empresa aumentar sus precios. Si los clientes quieren su tecnología o si necesitan de sus recursos, no tienen ningún otro lugar a donde ir. Para ser única, la empresa tiene que ser la primera en desarrollar conocimientos o recursos que nadie más tiene.

Para ejemplificar este tipo de ventaja, véase el primer elemento que lo conforma, *los activos*, una empresa puede obtener una ventaja competitiva gracias a que posee infraestructura que otras no la tienen; supóngase entonces que un cliente "x" desea que le fabriquen determinada pieza, pero para esto se necesita de determinadas instalaciones, tecnología y maquinaria, si una empresa posee estos activos y las otras no, obtiene una ventaja sobre sus competidores lo cual se verá reflejado en la concesión para fabricar dichas piezas.

Muchas empresas no logran sobresalir simple y sencillamente porque no poseen las instalaciones, equipos o transporte para satisfacer las necesidades de los clientes.

En el caso *del conocimiento*, si una empresa posee el conocimiento o tecnología para hacer supóngase un automóvil de bajo rendimiento de gasolina, obtiene una ventaja porque si los competidores quieren fabricar motores de automóvil con esa característica van a tener que comprar ese conocimiento, esa información.

Si se desarrolló la tecnología de clonación y una empresa posee ese conocimiento y otras empresas agropecuarias están interesadas en poder hacer clones de vacas y no poseen la investigación y desarrollo para crear su propia tecnología, conocimiento, van a tener que pagar por esa información.

Sin embargo, este modelo no describe cómo disminuyen estas rentas a medida que los competidores copian la ventaja, ni tampoco proporciona una visión sobre cómo competirán los competidores y qué realizarán para copiar el carácter exclusivo de los recursos o de la tecnología de un adversario.

### **c) Ventaja: Las fortalezas**

Consiste en que las empresas pueden obtener utilidades si logran restringir el número de competidores mediante la creación de fortalezas rodeadas por barreras de entrada que bloqueen a los competidores el paso a un mercado, a una industria, a un segmento o a una región geográfica.

La entrada libre conduce a una competencia pura y a utilidades más bajas. La ventaja se crea al levantar barreras de entrada que excluyan a los competidores potenciales o limiten el número de compradores y proveedores que pudieran entrar en un campo de negocios mediante una integración vertical.

Esto significa que una empresa se vale de todos aquellos factores fuertes que posee llámese recursos financieros, tecnología, cartera de clientes, posición en el mercado, contactos con el gobierno, con cámaras industriales para no permitir que otra empresa le haga competencia.

Este modelo se basa en el sentido común y en siglos de experiencia en guerras, especialmente en guerras de desgaste en las que se lucha hasta que no queda un solo hombre en pie.



Esto pudiera parecer que sólo es viable para las grandes empresas, sin embargo, hoy en día el punto de vista de que entre más grande es una empresa es mejor, más fuerte, poderosa resulta un tanto simplista.

Las empresas grandes realmente gozan de algunas ventajas sobre las pequeñas, empero, deben utilizar sus recursos adicionales de manera eficaz o, de otro modo, lo perderán. Una empresa con fuertes recursos financieros puede tener más opciones para desarrollar interacciones estratégicas, pero el hecho de tener a su disposición más opciones no garantiza el éxito ni su eficacia.

#### **d) Ventaja: Los fuertes recursos financieros**

La ventaja se obtiene de una base mayor de recursos y de la concentración superior de fuerza inherente en esta extensa base de recursos contra un enemigo pequeño. La empresa grande puede pulverizar a la más pequeña soportando pérdidas más grandes e invertir más recursos en la batalla por los clientes.

De ahí la razón de que muchos pequeños empresarios no muy fuertes financieramente hablando busquen llevar a cabo alianzas estratégicas con la finalidad de contar con más recursos y poder sobrevivir.

Los modelos estáticos de estrategias describen a la competencia en un momento específico. Esto realmente sucede en un ambiente en el que los cambios son lentos y en el cual el objetivo es sostener la ventaja.

Sin embargo, en la hipercompetencia, en donde el cambio es rápido y el objetivo es perturbar, la estrategia eficaz debe de tener un enfoque más dinámico. La estrategia precisa de una teoría que preste atención a los ataques y contraataques secuenciales de los competidores durante largos periodos.

Puesto que la competencia a aumentado, esta interacción dinámica entre los competidores se ha convertido en la clave para obtener el éxito competitivo.

El éxito no depende en saber cómo se coloca la empresa durante largo periodos. Sino por el contrario en un enfoque dinámico y de cambios permanentes.

De esta forma un enfoque dinámico se basa en tres principios importantes según Aveni.

### **\*Las acciones son realmente interacciones**

Esto significa que cualquier acción que se vaya a emprender en una empresa, implica el conocimiento del medio para saber como va a afectar y cómo se verá afectado.

Anteriormente el subir o bajar un precio, producir más o reducir la producción era una decisión casi exclusiva de la misma empresa, ahora las decisiones se hacen como producto del medio, si los precios o la producción cambia, depende del mercado, de los competidores, de las interacciones que se den en dicho medio.

### **\*\*Todas las acciones son relativas**

Se debe examinar el valor, los riesgos y la efectividad de cada acción en relación con las acciones de los competidores. Esto significa que si una empresa decidió diversificar sus productos, lo hará solo temporalmente mientras esto funcione , cuando deje de hacerlo se tendrá que pensar en otra estrategia, lo que hoy funciona tal vez para mañana ya no .

**\*\*\*Los competidores necesitan hacer una proyección de las tendencias a largo plazo y de las trayectorias de las maniobras competitivas.**

Esto para ver cómo evoluciona y para comprender a dónde conducen estas acciones. Conocer a la competencia es necesario para sobrevivir, prever los pasos que va a dar permite a una empresa poderse adelantar y obtener un beneficio, con esto se busca:

- \*no perder clientes,
- \*evitar la reducción de las ventas,
- \*a su vez, incremento y consolidación de clientes

Por otra parte también se habla del paso del mercado físico al mercado virtual, lo cual significa que no importa las distancias, los lugares geográficos, la fabricación y comercialización de productos y servicios, se puede llevar a cabo en cualquier parte del mundo.

De esta forma en décadas pasadas el mercado se caracterizaba por llevarse de una manera preponderantemente física, es decir, tenía que estar físicamente el fabricante con el cliente para poder llevar a cabo transacciones comerciales, se tenían que recorrer largas distancias y permanecer largos periodos de tiempo para hacer negocios; hoy en día muchas cosas han cambiado, las transacciones comerciales se vuelven cada vez menos físicas y más virtuales.

#### **1.4. Paradigmas mundiales**

Ante este nuevo orden mundial, Tapscott (1998) señala que se están llevando a cabo una serie de cambios muy importantes; los cuales han tenido una repercusión directa en las empresas, dichos cambios se les conoce con el nombre de paradigmas como los que se muestran a continuación:

## **a) Paradigma de la nueva tecnología**

Este paradigma tiene que ver con la tecnología de la información en los siguientes ámbitos:

### **\*De la computación personal al trabajo de computación en red.**

La PC tiene tiempo de haber incurrido en las empresas como una herramienta de trabajo, sin embargo, no era considerada como una cuestión estratégica sino más bien como un medio para facilitar el trabajo en la oficina; pero con la inclusión del trabajo en red, la concepción que se tenía de la computación cambio radicalmente.

Las PC ahora están interconectadas lo cual permite compartir programas o paquetes como por ejemplo el SAE (sistema de administración empresarial), en dicho paquete hay una sección de compras, inventarios, facturación, cobranza; a través del cual muchas personas pueden darle uso y compartir y apoyarse con información de otras oficinas o áreas de trabajo.

El trabajo en red permite el intercambio de información que facilita y mejora la toma de decisiones.

### **\*\*De la computadora interna a la computación interempresarial**

La comunicación Inter.-empresarial permite la transferencia de datos vía MODEM o satélite de una empresa a otra sobre inventarios, compras, ventas, etc.

### **\*\*\*Paradigma del nuevo ambiente de negocios**

Un nuevo paradigma se ha extendido en los últimos años, al cuál se le conoce con el nombre de libre mercado; éste ha generado un libre tránsito de mercancías más dinámico, competitivo.

La competencia limitada esta en vías de extinción, ahora existe una competencia más abierta e incluso agresiva, en donde las empresas tienen que luchar por colocar sus productos en el gusto de los consumidores.

De esta forma el libre mercado permite el acceso a productos o servicios en gran parte del mundo teniéndose con esto más opciones de elección por parte del comprador o cliente.

### **\*\*\*\*Paradigma de la nueva empresa**

De todo este cambio en el medio ambiente de los negocios, las empresas han tenido que empezar a transformarse en una empresa más dinámica, flexible, con capacidad de respuesta rápida a los cambios que se presentan; tienden a ser más planas y más orientadas al trabajo en equipo, la productividad y calidad así como el ejercicio de un liderazgo eficiente.

### **\*\*\*\*\*Paradigma del orden mundial**

Las condiciones económicas, políticas y sociales del mundo se han visto modificadas, los bloques socialistas -como se comentó anteriormente- han desaparecido prácticamente, hoy más que nunca los modelos neoliberales se han extendido.

El ente al que se le rinde más culto es al cliente, las organizaciones crecen y se desarrollan a partir prácticamente de él; también se da la lucha de precios y la posición en los mercados.

Los procesos interculturales son cada vez más marcados, la emigración y la consecuente existencia de trabajadores internacionales comienza a ser más común.

Las políticas económicas predominan sobre las sociales, las barreras sociales se han eliminado, y en continentes como Europa las fronteras políticas y económicas de los países no están muy lejos de desaparecer.

Se vive en un mundo de reorganización, de redefinición, de la adquisición de nuevas concepciones del trabajo, la familia, la educación, y en donde la empresa no puede permanecer ajeno a todos estos fenómenos que se están dando, la empresa tiene que ver como adaptarse y ser parte de dicho cambio.

## **1.5. La empresa de clase mundial**

Hoy en día es común escuchar decir “ la empresa ( x ) es de clase mundial” o bien, “ el equipo de trabajo y las actividades que lleva a cabo son de clase mundial”. Sin embargo, ¿esto que quiere decir?; en un primer momento parecería ser una cuestión de prestigio, al decirse que es de clase mundial se pensaría que es de muy alto rango, muy selecto. }

Esto es cierto pero no lo es todo ni tampoco es lo más importante, George Pigueron (1994) señala que cuando se habla que una empresa es de clase mundial sé esta diciendo que esa empresa posee los productos y/o servicios con una calidad lo suficientemente buena como para competir con otro producto y/o servicio similar en cualquier parte del mundo. “Clase Mundial” es un calificativo que se otorga a las empresas más eficientes, productivas y competitivas que existen.

Las características generales que debe reunir una empresa para ser denominada de clase mundial, según el autor, son las siguientes:

#### **a) Los clientes**

La empresa debe preocuparse por tener una visión del futuro, que permita prever las necesidades de los clientes y poderlas satisfacer en un 100%. Para esto se deberá aplicar una mercadotecnia dinámica y el monitoreo permanente de los cambios, gustos, necesidades que se den en el mercado. Esto implicaría tener que llevar a cabo innovación de productos y/o servicios.

#### **b) Organizaciones flexibles e innovadoras**

La empresa debe definir claramente cuáles son los requisitos de los clientes y proveedores, de lo contrario se retrasará el trabajo y se perderán ventas. Si el cliente pide que las licuadoras a demás de licuar, muelan y batan, sean cómodas, no hagan mucho ruido, sean de vaso de vidrio. Eso es lo que habrá que dárselo al cliente. Una organización flexible e innovadora podrá adaptarse y satisfacer las necesidades del mercado.

#### **c) Normas internacionales**

Las normas internacionales surgieron con la finalidad de contribuir a garantizar la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen las empresas. Sin embargo, para muchas de ellas hoy en día es ya prácticamente un requisito para poder exportar y competir en el mercado. Dentro de las más representativas se encuentran la ISO-9000, QS-9000 e ISO 14000 entre otras.

#### **d) Integración de las finanzas**

El manejo de las finanzas en la empresa deberá contemplar sistemas para calcular el precio del desperdicio, pérdidas, así como el conocimiento de las economías nacionales de los clientes y proveedores y sus sistemas financieros.

### **e) Tecnología**

Las empresas de clase mundial utilizan la tecnología conocida como de "punta" y la más adecuada en la fabricación de sus bienes; esto con la finalidad no solamente de obtener mayor calidad, sino menores costos y mayores utilidades. Dentro de esta tecnología se incluye la informática.

### **f) Medio ambiente**

Al respecto existe una actitud más consciente sobre el cuidado del medio ambiente; esto no solo obedece al hecho de que se han dado cuenta del daño ecológico que pueden provocar, sino también porque el uso de cierta tecnología menos contaminante les representa menores costos; además de que en muchos países la legislación en materia de ecología les exige cumplir con ciertas normas muy estrictas.

### **g) El factor humano**

En este tipo de empresas existe un mayor compromiso hacia el factor humano, se presta mucho más atención a procesos como son la selección de personal, la capacitación, mejora continua, comunicación, trabajo en equipo. Se busca el desarrollo del factor humano ya que se ha aceptado y reconocido que un trabajador más contento, motivado y satisfecho rendirá más y mejor que uno que no lo está.

### **h) Futuro**

Una empresa de clase mundial planea su futuro para poder determinar cuál es o será su SBA, sus amenazas, oportunidades, debilidades; lo cual le permite contar con una visión estratégica que garantice su crecimiento y desarrollo.



**i) Acciones que una empresa debe de llevar a cabo para alcanzar el nivel de clase mundial**

**\* Establecimiento de una visión**

Pigueron (1994) plantea que las empresas deben de definir una visión interna y una visión externa:

**- Visión interna**

Implica un cambio de cultura laboral, más enfocado al trabajo en equipo, a la calidad, a la mejora continua. Debe contarse con una visión que reconozca la necesidad de la formación y el desarrollo permanente de todos los empleados e identificar la mejor forma de maximizar y combinar los materiales y las tecnologías con los conocimientos y talentos de los trabajadores para generar nuevos productos o servicios.

**-Visión externa**

Se tiene que tener la visión para identificar los mercados, las necesidades y los gustos cambiantes de los clientes, así como de los nuevos productos que hay que ofrecer, se debe reconocer cuál es la tecnología más adecuada, con quién se tienen que establecer relaciones internacionales, qué cambios se dan en la economía y cómo afecta a la empresa.

Cuál va a ser su postura estratégica y su posición competitiva en el mercado, que tipo de diversificación o mezcla de productos va a requerir llevar a cabo, cuáles serán sus SBU para reforzar sus SBA.

Una vez identificada y definida la visión interna como externa, el siguiente paso es comunicarla, darla a conocer, sensibilizar al personal y sindicato, crear conciencia de la importancia de ésta.

## **j) Capacitación**

Otra de las acciones indispensables que se tienen que llevar a cabo tiene que ver con la capacitación; una capacitación orientada a desarrollar la visión de la empresa, a proporcionar conocimientos del puesto que se desempeña, a generar multihabilidades en los trabajadores, conocimiento de los procesos de trabajo, desarrollo de habilidades administrativas, técnicas humanas y métodos para solucionar problemas y tomar decisiones, trabajo en equipo.

## **k) Medición**

Con objeto de poder cumplir con los objetivos que se plantean en la empresa, se debe contar con sistemas de medición sobre la producción; índices de calidad, ventas, errores en los envíos, desempeño laboral. Prácticamente con toda aquella actividad que tenga una importancia directa con el producto y la satisfacción del cliente.

## **l) Precio del desperdicio**

El precio del desperdicio según Pigueron (1994), es cualquier actividad que no agregue valor al proceso, al producto o a la información, por lo tanto sino agrega valor se está perdiendo dinero, como ejemplos se tienen los siguientes:

- \*Recargos
- \*Reprocesamiento
- \*Desempeño inadecuado del personal
- \*Devoluciones
- \*Cuellos de botella
- \*Rotación excesiva de personal
- \*Esperas debido a faltantes
- \*Paros debido a malas relaciones con el sindicato
- \*Inventarios excesivos
- \*cuentas por cobrar atrasadas
- \*inversiones inadecuadas
- \*Multas

#### **m) Acciones correctivas**

Este tipo de empresas-las de clase mundial- cuentan con un sistema de acciones correctivas que permite resolver problemas y tomar decisiones

#### **n) Reconocimiento**

La empresa esta atenta para reconocer y motivar al personal por los logros y actividades realizadas de manera eficiente; esto va desde la implementación de sistemas de incentivos económicos hasta el establecimiento de programas motivacionales. El reconocimiento no solamente busca premiar el trabajo bien hecho sino también crear un clima organizacional adecuado.

#### **o) Mejora continua**

La empresa se preocupa por mejorar permanentemente su maquinaria, equipo, tecnologías, procesos de trabajo y servicio y atención al cliente. Sin embargo, un elemento catalizador de todas estas acciones vendrá a ser el ejercicio eficiente y eficaz de un liderazgo.

### **1.6. Nuevas características organizacionales ante los procesos de globalización**

Para Ricky (1999) dentro de las características que deberán ser atendidas por parte de las organizaciones como resultado de los procesos de globalización son:

#### **a) Cultura organizativa**

La cultura deberá promover una relación de sinergia entre sus unidades internacionales de manera que el todo-la corporación- sea mayor que la suma de sus partes-las unidades locales, esto principalmente para las grandes empresas, que tendrán que internacionalizarse, tomando en cuenta los siguientes factores:

\*Respeto a los valores culturales locales

\*Armonizar los valores de la corporación con los de las unidades locales, reconociendo que no es posible imponer principios conflictivos con los de las culturas nacionales.

\*Aceptar como naturales, los conflictos de intereses entre las diversas unidades internacionales y la corporación, recibéndolos como manifestación de necesidades válidas y coherentes, es decir, como movimientos constructivos para mejorar el desempeño global de la corporación.

\*Disponerse a administrar los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, desde una perspectiva corporativa, en beneficio del todo. La cultura laboral de las nuevas organizaciones no se va a limitar solamente a la existencia en el propio negocio, sino además de la presencia de otras culturas de otras partes del mundo, aquí se va a dar un reto muy importante ¿ cómo conciliar y respetar diferencias culturales?, ¿ cómo hacer que formas de pensar y sentir diferentes se sienten a trabajar de manera armoniosa?. En estos aspectos, el liderazgo va a jugar un papel muy importante.

\*Procesos de Gestión. Tenderán a ser más intensos y mejor estructurados. Con respecto a la gestión de los recursos humanos tendrá que ir orientada a los siguientes aspectos según Gómez, Luis (1999):

-Reorganización global, que implica que las empresas tengan que empezar a reestructurar sus equipos de alta dirección, descentralizando sus operaciones con el fin de responder a las exigencias de la globalización.

-Formación internacional, cada vez se exigirá más a los directores que asistan a programas de formación para que tomen conciencia de otras culturas.

-Adaptación del producto, los recursos humanos deberán contar con la suficiente sensibilidad para trabajar con miras a generar productos de acuerdo a las necesidades reales de los consumidores, de sus gustos, preferencias, preocupaciones.

-Cultura Mundial de empresa, las empresas empiezan a desarrollar una identidad global de dicha empresa pero que incluya a todas las culturas como se mencionó anteriormente.

\*Competencias locales. En las organizaciones tradicionales, el conocimiento era generalmente encarado en forma aislada, perteneciendo a la unidad local que lo desarrollaba. En el actual ambiente empresarial, el conocimiento es uno de los principales factores de diferenciación de una empresa con relación a sus competidores, pues el dominio de una tecnología de producto, de producción o de gestión puede representar un importante diferencial competitivo

La distribución del conocimiento especializado en una empresa multinacional no es homogénea, ya que algunas unidades locales desarrollan aptitudes y especializaciones diferenciadas, que pueden ser aprovechadas en beneficio de la corporación. A través de la interacción permanente con las unidades locales, los gerentes globales pueden identificar sus competencias y especializaciones y aprovecharlas con sinergias para el beneficio de otras unidades.

\*Recursos Humanos. La gestión integrada de empresas multinacionales creó la necesidad de un nuevo tipo de profesional: el gerente global. Que administre la diversidad y complejidad en un ambiente turbulento, que permita actuar permanentemente en una sucursal internacional sin perder la conexión con el centro de la empresa, debe de contar con una competencia y perfil de personalidad que le permita actuar de forma simultánea en muchos países donde la empresa tiene sucursales o dirigir con eficacia una unidad internacional.

Por otra parte dentro de los aspectos más importantes que deben existir para un adecuado funcionamiento de los recursos humanos se encuentran:

\*Una mejor toma de decisiones.

El desarrollo en las técnicas para la toma de decisiones no solamente se va a llevar a cabo en el ámbito administrativo, es importante señalar que en el ámbito de la producción tendrá un gran despegue. De esta forma la excelencia de los modelos matemáticos como herramienta para la gestión de la producción en una era de globalización, permitirá administrar conflictos entre sucursales y corporación sobre la distribución ideal de la fabricación de los productos, ya que indican alternativas con menor nivel de subjetividad.

\*\*Liderazgo.

Es un elemento central en las organizaciones, por esta razón el gerente global tiene que ejercer una influencia en las diferentes sucursales que tiene bajo su cargo con el objetivo de garantizar sus supervivencia y crecimiento.

Esto permitirá que el gerente global sea percibido como una autoridad que tiene la capacidad de tomar decisiones y contar con el aval de las sucursales.

\*\*\*Mejorar las relaciones informales.

Son unos de los aspectos más importantes para la integración internacional de una empresa, pues abrevian los tiempos de respuesta organizativos y, principalmente, reducen las resistencias a la implantación de estrategias y acciones corporativas en las unidades locales.

Generalmente la preocupación de muchas organizaciones se centra en mantener unas buenas relaciones formales entre su personal, sin embargo, en la práctica, las relaciones informales llegan a tener mucho más peso que las formales; la ventaja de las relaciones informales es que genera confianza y un clima de trabajo agradable, lo cual se ve reflejado en una mayor disposición de participar en actividades y de asumir responsabilidades compartidas.

Desarrollar una red informal internacional es un proceso prolongado y delicado, pero fundamental para la formación de alianzas que den soporte a la integración de las actividades internacionales. A través de ella, los gerentes globales ganan acceso a las informaciones actualizadas y confidenciales de las unidades locales, lo que les permite anticiparse a los problemas y tener una visión más realista de los hechos.

\*Existencia de mejores sistemas de evaluación y bonificación. Finalmente, se tiene que una de las bases de la gestión por objetivos es la idea de que la motivación de los gerentes está directamente relacionada a la evaluación de su desempeño frente a los objetivos antes definidos por la alta dirección de la empresa, que determina la entrega de una bonificación por los resultados alcanzados. Esa política, asociada al modelo de la unidad de negocios, estimula una actuación orientada exclusivamente para la maximización de resultados locales. Con el aumento de la competencia internacional, las multinacionales dependen de la optimización del todo, siendo frecuentes y normales las situaciones en que ese objetivo hace que las unidades locales tengan que abandonar parte de sus resultados.

Eso es inaceptable en el cuadro de los sistemas tradicionales de evaluación y bonificaciones por resultados. Por eso, el concepto usual de la motivación constituye un obstáculo insuperable a la implantación de estrategias y acciones de integración que optimicen los resultados corporativos en detrimento de resultados locales. Las empresas que adoptan estrategias de globalización necesitan de sistemas de evaluación y bonificación de resultados que concilien los objetivos locales con la maximización de resultados corporativos. Sólo así es posible motivar a los gerentes para apoyar las estrategias de globalización



# 1.- ¿El inicio de una nueva civilización, la globalización?

1.1. La globalización vista como un proceso

1.2. Ante la globalización: un nuevo orden mundial

1.3. Un producto de la globalización: la hipercompetencia

- a) Ventaja: Costo y calidad
- b) Ventaja: Elección del momento oportuno y del conocimiento
- c) Ventaja: Las fortalezas
- d) Ventaja: Los fuertes recursos financieros

- \* Las acciones son realmente interacciones
- \*\* Todas las acciones son relativas
- \*\*\* Los competidores necesitan hacer una proporción de las tendencias a largo plazo y de las trayectorias de las maniobras competitivas

1.4. Paradigmas mundiales

- a) Paradigma de la nueva tecnología
- b) Paradigma del nuevo ambiente de negocios
- c) Paradigma de la nueva empresa
- d) Paradigma del orden mundial

- \* De la computación personal al trabajo de computación en red
- \*\* De la computadora interna a la computación interempresarial

1.5. La empresa de clase mundial

- a) Los clientes
- b) Organizaciones flexibles e innovadoras
- c) Normas internacionales
- d) Integración de las finanzas
- e) Tecnología
- d) Medio ambiente
- e) El factor humano
- f) Futuro
- g) Acciones que una empresa debe de llevar a cabo para alcanzar el nivel de clase mundial
- j) Capacitación
- k) Medición
- l) Precio del desperdicio
- ll) Acciones correctivas
- m) Reconocimiento
- n) Mejora continua

\*Establecimiento de una visión  
-Visión interna  
-Visión externa

1.6.- Nuevas características organizacionales ante los procesos de globalización

- a) Cultura organizativa

## 2.-MODELOS TRADICIONALES SOBRE EL LIDERAZGO

### **Introducción.**

El impacto en las organizaciones de un mundo globalizado se presenta en mayor o menor medida; esto ha generado una nueva intensidad competitiva que ha desestabilizado no sólo a las organizaciones sino a sectores industriales completos; generado en parte por un conjunto de fuerzas que han venido a aumentar las dificultades, estas fuerzas son entre otras: la necesidad de diversificación, de expansión del mercado y la utilización de la tecnología de punta, que han hecho que los "negocios" aumenten constantemente en complejidad.

Enfrentarse a los retos típicos que para el liderazgo supone la intensidad competitiva como: disminuir los costos, aumentar la productividad, mejorar el servicio al cliente, mantener una gran calidad, conseguir desarrollar nuevos productos con rapidez, por mencionar algunos no es tarea fácil; enfrentarse a esos problemas supone, siempre, realizar cambios, los cuales producen incertidumbre, ansiedad, ganadores y perdedores. La resistencia que se crea entre personas llenas de ansiedad y empleados que se enfrentan a pérdidas reales no es fácil de superar, incluso en los casos más sencillos; pero la sencillez ha dejado de estar a la orden del día y enfrentarse a dichos retos en situaciones complicadas puede resultar una tarea llena de enormes dificultades.

Los retos a que se enfrentan los líderes situados en la cúspide de organizaciones complejas parecen, a veces, insuperables. Establecer y poner en práctica estrategias para los negocios pocas veces es tarea fácil. Pero, en muchas situaciones en el mundo actual, la incertidumbre tecnológica, competitiva, la del propio mercado, la económica y la política, hacen que resulte enormemente complicado tomar decisiones, Schultz (1991) nos dice que:

*“en opinión de algunos analistas, la diferencia fundamental entre una empresa próspera y otra raquítica se debe al liderazgo”<sup>1</sup>.*

Este autor menciona que todo cuanto afecta al futuro y la suerte de las organizaciones también afectará a cada uno de los trabajadores; el liderazgo no representa una excepción,

*“ Sin importar el nivel del puesto, la calidad del liderazgo en el trabajo influirá en cada integrante todos los días. Mientras no sea presidente de la compañía, recibirá ordenes y tendrá que obedecerlas. De la eficiencia con que el líder cumpla con sus obligaciones dependerán la motivación del empleado, sus esperanzas y hasta la capacidad de ejecutar su trabajo.”<sup>2</sup>*

Los cambios han producido diferentes efectos, entre ellos se ha aumentado la necesidad de disponer de liderazgo en un número cada vez mayor de puestos de trabajo, en segundo ha hecho que los retos a que el liderazgo debe enfrentarse en dichos puestos de trabajo sean cada vez más difíciles de superar.

Por lo tanto las organizaciones tienen que ser cada vez más eficientes, más adaptables a la turbulencia del medio que les toca vivir; el liderazgo se convierte de esta forma en la herramienta principal para que dichas organizaciones tengan perspectivas de desarrollo, que les permita mantener niveles de competitividad suficientes para que, la sociedad a la que sirven, legitimen su existencia, permanencia y crecimiento.

Para poder abordar este tema tan complejo, se iniciara con un planteamiento acerca del concepto de liderazgo y sus diferentes connotaciones para continuar con los diferentes enfoques sobre el mismo, ésto nos permitirá contar con un referente teórico sobre el tema.

---

<sup>1</sup> Schultz, D.P. (1991) Psicología Industrial. Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana S.A. de C.V. . México p. 213

<sup>2</sup> Ibid, p.214

## 2.1.-¿Qué es el liderazgo?

A continuación revisaremos las concepciones que tienen diferentes autores, Baveélas nos dice:

*“El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra”<sup>3</sup>*

Como puede observarse este autor introduce un elemento “la situación”, - todo depende de.....las circunstancias..... -

Tannenbaum (1971), refiere:

*“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida - a través del proceso de comunicación humana- a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”<sup>4</sup>*

Cómo puede observarse un elemento esencial en esta definición es la “influencia interpersonal”, aquí la pregunta sería ¿Qué elementos nos proporcionan esa capacidad de influir?

Bouditch (1989) por su parte define el liderazgo como el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para ordenar que se alcancen los objetivos organizacionales, individuales o personales.

John Kotter (1990), de la Universidad de Harvard, refiere que el liderazgo tiene una gran relación con el cambio, para este autor, la acción de la gerencia se refiere a confrontar la complejidad. La buena gerencia trae el orden y la consistencia al bosquejar planes formales, diseñar estructuras de organización rígidas hoy en día más flexibles y comparar los resultados contra los planes. El liderazgo, en cambio, es enfrentarse con el cambio. Los líderes establecen la

---

<sup>3</sup> Babéela Alexs (1967) “Lideranca: O Homem e a Funcao, in O Comportamento Humano na Empresa- Uma Antologia. Yolanda Ferreira Balcao e Ilarte Leite Cordeiro (coord.) Rio de Janeiro, Fundacao Getulio Vargas, Servico de Publicacoes, pp.

<sup>4</sup> R. Tannenbaum. 1. Wescheler e F. Maparik. (1971) Lideranca e Organizacao, Sao Paulo De. Atlas pag.

dirección al desarrollar una visión del futuro. Tratan de alinear a la gente comunicándole esta visión e inspirándola para que supere los obstáculos.

Este autor introduce un elemento básico, en estos momentos en que los procesos de globalización se dan con mayor fuerza y que originan grandes cambios en todas las organizaciones. Los cuales no solo se refieren a la modificación de procesos o tecnologías sino al cambio de actitudes para "adaptarse" en el menor tiempo posible y con la mayor calidad a estas nuevas formas de organización del trabajo. Es aquí donde el liderazgo tiene una gran importancia para lograr establecer un equipo de trabajo que soporte los embates que el cambio le exige.

Por otra parte el liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta según Yulk (1992), con lo cual el aspecto de influencia sigue presente.

Milijus por su parte nos dice:

*"De todas las consideraciones que afectan al futuro de un negocio, el liderazgo es hoy el factor más decisivo y quizá resulte ser el único. Nunca podrán resolverse los problemas futuros con dinero solamente. El mundo del futuro será el reino de la tecnología y de los recursos económicos, pero sólo el ser humano podrá darle sentido. El hombre que planea, que crea, que toma decisiones, que administra."*<sup>5</sup>

El liderazgo, entendido como una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes del cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes, constituye la concepción de Gibson (1997), quién también considera que existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo.

---

<sup>5</sup> R.C. Milijus, (1997) Effective Leadership and the motivation of human resources, Personel Journal p. 36

Un elemento trascendental en la concepción de este autor es la función que deben tener quienes ejerzan el liderazgo, ya que nos habla de que deben ser los precursores del cambio y sus actos alteran la motivación de su grupo. En particular menciona que los trabajos sobre el liderazgo han progresado por distintas vías. En un inicio la mayoría de las definiciones y escritos se encontraban centrados en el uso del poder y de la autoridad, principalmente basados en la obra "El príncipe" de Nicolás Maquiavelo. Sin embargo, al pasar el tiempo, la atención giro en torno a los rasgos y los estilos de conducta.

En este mismo rubro Robbins (1998) por su parte señala: el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la consecución de metas, también considera que la fuente de esta influencia puede ser formal, como la que brinda la posesión de un puesto gerencial en la empresa, también identifica el llamado liderazgo no formal, es decir, la capacidad de influir que procede de fuera de la estructura formal de la organización, el cual es tanto o más importante que la influencia formal.

Este autor en esta definición aporta un elemento muy importante que completaría la primera definición, es decir, se habla de dos fuentes de la influencia, la formal y la informal.

En cuanto a la diferencia entre líderes y administraciones y/o gerentes, Robbins (1998) nos señala que esta dada en su propia definición: a los administradores/gerentes se les nombra, tienen poder legítimo, que les permite premiar y castigar. En su autoridad formal que es inherente a sus puestos descansa su habilidad para influir en los demás. A los líderes en contraste se les puede nombrar o pueden surgir del grupo. Influyen sobre otras personas para que se desempeñen más allá de las acciones que determina la autoridad formal. Considera que todos los administradores/gerentes, idealmente, deberían ser líderes.

Señala que es de suma importancia realizar una distinción entre líder y liderazgo no solo por la relevancia que esto significa, si no porque es potencialmente confusa. El líder es el individuo, el liderazgo es la función o actividad que desarrolla el individuo. Pero sólo porque se supone que alguien es un líder formal en una organización no significa por fuerza que ejerza un liderazgo.

Para él, la mayoría de las organizaciones tienen escaso liderazgo y excesiva gerencia, dice que necesitamos enfocarnos más en desarrollar el liderazgo en las organizaciones. La gerencia se enfoca en los objetivos inanimados, mientras que el liderazgo, en elevar el potencial humano. O, como el difunto comandante Grace Murray Hopper lo definió: "No se puede administrar hombres en la batalla" " Se administran cosas y se dirige gente"

Keith Davis (2000) nos dice que el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad, es el acto por excelencia que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial ya presente en una organización y sus miembros.

Nos señala que el liderazgo consiste en la capacidad de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos.

Los tres elementos más importantes de la definición son:

- a) influencia/apoyo,
- b) esfuerzo voluntario
- c) y cumplimiento de metas.

Las definiciones sugieren según Furrman (2001) que el liderazgo es el arte de lograr que otros hagan (y estén dispuestos a hacer) algo que creemos que debe (y tiene que) hacerse. Se trata de influencia interpersonal, planteamiento de objetivos y comunicación.



Eduardo Soto (2001) señala que en el ámbito industrial, directivo, jefe o líder es aquella persona que dirige a un grupo a la consecución de sus objetivos, coordinándolo e impulsándolo de forma conveniente, y respetando cierta autonomía, brindándole la información, los presupuestos, programas y sistemas de actuación necesarios, y controlando los resultados como responsable de los mismos.

Un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión. El liderazgo efectivo exige motivar e inspirar a equipos de empleados.

El comportamiento de un director se concentra en planear, presupuestar, organizar, contratar personal y controlar. Sin embargo, el comportamiento de un líder implica, visión, dirección, alinear a los empleados, inspirar y motivar.

Tal como lo señala Furnhan (2001) el concepto clave en todas las definiciones es la "influencia", y la capacidad para llevarla a cabo; esta siempre ligada al concepto de liderazgo, sin embargo, debido a que diferentes disciplinas y tradiciones de investigación tienden a centrarse en diversos temas, que plantean interrogantes de investigación algo diferentes, cada vez es más difícil resumir los hallazgos en esta área.

Varios autores señala este autor han determinado seis líneas por así decirlo de investigación con relación al liderazgo, estas son:

- 1.- El poder del puesto
- 2.- Los líderes
- 3.- Los seguidores
- 4.- Proceso de influencia
- 5.- La situación
- 6.- Surgimiento del líder y eficacia

También señala que la nueva bibliografía sobre liderazgo le da menos énfasis en la necesidad de:

- 1.- Planeación
- 2.- Asignación de responsabilidades
- 3.- Control y resolución de problemas
- 4.- Establecimiento de rutinas y equilibrio
- 5.- Retención del poder
- 6.- Logro de cumplimiento
- 7.- Subrayar las obligaciones contractuales
- 8.- Desapego al líder y racionalidad
- 9.- Enfoque reactivo fundamental

Por el contrario considera que se necesita subrayar más en:

- 1.- Visión y Misión
- 2.- Infundir visión
- 3.- Motivar e inspirar
- 4.- Generar cambio se innovaciones
- 5.- Facultara los demás
- 6.- Crear compromiso
- 7.- Fomentar el esfuerzo adicional
- 8.- Interés del líder por los demás e intuición
- 9.- Enfoque proactivo ambiental

Algo muy importante que también señala es que el énfasis actual en los equipos significa que es muy probable que, en distintos niveles o campos de la organización, se requieran diferentes estilos de liderazgo.

Para este autor, el liderazgo es uno de los temas más antiguos de investigación en las ciencias sociales, aunque uno de los más problemáticos.

Como se ha podido ver estos autores reflejan concepciones diferentes sobre el liderazgo, aunque tienen elementos en común, también tienen diferencias significativas, lo cual es un reflejo de las diferentes posturas que se pueden encontrar sobre el tema en la vasta literatura existente.

En general aún no se ponen de acuerdo sobre la forma de identificar a los líderes, cómo pueden y deben influir en sus seguidores y cuáles son los factores situacionales que intervienen en su comportamiento; pero casi todas las definiciones concuerdan en que el liderazgo es un **proceso de influencia**.

Un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para o llevar a cabo su visión. El liderazgo efectivo exige motivar e inspirar a equipos de empleados.

#### **a) Relaciones líder-seguidores (subordinados)**

Los líderes se convierten en parte integral de una organización, grupo o equipo sólo después de demostrar su valor a los subordinados sus recompensas son, tanto económicas como psicológicas. La dirección superior de muchas organizaciones recibe salarios hasta ochenta y cinco veces más altos que los de los empleados de remuneración más baja. Sin embargo, las personas buscan el liderazgo incluso cuando no hay recompensa económica; el liderazgo recompensa a la gente otorgándole poder sobre los demás, con este poder, la gente se cree capaz de influir hasta cierto grado sobre el bienestar de otros y controlar su futuro.

Los líderes reciben autoridad de los subordinados porque éstos los aceptan como tales. Para mantener una posición de liderazgo, una persona debe permitir que otros obtengan satisfacciones que, de lo contrario, no estarían a su alcance. A cambio, ellos satisfacen la necesidad de poder y prominencia del líder y lo respaldan para obtener las metas de la organización. Los seguidores son importantes en la ecuación del liderazgo debido a que:

\*Difieren en las cualidades que traen al trabajo y por lo tanto, requieren de ajustes por parte de los líderes.

\*La evidencia de que los “buenos” seguidores muestran características comunes que facilitan que los líderes tengan éxito.

Además, enfocarse en los seguidores tiene un mayor sentido hoy en día cuando, las organizaciones se achatan, introducen equipos auto administrados. Los seguidores (antes subordinados) se han vuelto más importantes en tanto que han ganado autonomía y responsabilidad crecientes.

Los estudios han revelado que ciertas características de los seguidores, influyen en las acciones de los líderes. Estas incluyen la dimensión de la personalidad, del control del lugar, de seguidor, la experiencia y la habilidad percibida.

Se ha encontrado, según Hellriegel (1998) que la calidad de la relación líder-miembro es importante. Cuando los seguidores tienen un alto grado de seguridad, confianza y respeto por su líder, están más dispuestos a aceptar un estilo orientado a la tarea. Cuando la relación líder-miembro es pobre, una aproximación orientada ala tarea tal vez lleve a un desempeño de grupo limitado. Los seguidores efectivos tienen en común estas cualidades:

\*Se administran bien ellos mismos

\*Están comprometidos con un propósito fuera de ellos mismos

\*Constituyen su competencia y enfocan sus esfuerzos hacia un impacto máximo

\*Son valientes, honestos y confiables.

## **b) Función del poder en el liderazgo**

Algunos de los intentos por entender el liderazgo se han centrado en el tipo de poder que posee

El poder para Weber es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desee, incluso en contra de su voluntad, este autor distingue entre poder y autoridad, el cual considera que constituye el poder legitimado, señalando que las formas de legitimación de la autoridad son: la carismática, basada en alguna cualidad sobrenatural del poseedor, la tradicional, basada en lo que siempre ha sido así y la racional-legal, basada en un conjunto de reglas aceptadas y de las cuales se desprende coherente.

French y Raven (1967) distinguen entre poder coercitivo (poder para castigar), poder para recompensar (poder para otorgar recompensas), poder legítimo (poder de posición), poder experto (poder por habilidades o poder de conocimiento) y poder referente (el poder de la identificación de un seguidor) Los líderes necesitan diversos tipos de poder, que se debe reconocer como legítimo.

Según Abraham Zaleznik (1976), el liderazgo efectivo supone ante todo poder, lo que constituye una clave importante del análisis.

El poder otorga capacidad de mandar, ordenar, disponer, señalar qué hay que hacer, dónde, cuándo, cómo y quién a través de su manifestación más típica, que es la autoridad que se ejerce.

Otra manifestación del poder, en otro sentido, es la influencia, es decir, la capacidad de algunas personas para orientar, según sus deseos e intereses, la conducta de otra u otras que no están sujetas al que influye por una relación de dependencia, sumisión o jerarquía.

Otra forma de considerar el poder es tomar en cuenta el tipo de poder con el que se asocian los diferentes estilos de administración según lo mencionan Muczyk y Reimann, 1987.

Schultz (1991) nos dice que es difícil hablar del liderazgo sin mencionar la función que cumple el poder en sus niveles:

- 1) el poder que ejercen los líderes sobre sus subordinados;
- 2) la motivación que impulsa a los líderes a buscar poder”

Este autor identifico cinco clases de poder, atendiendo a su fuente:

<b>Poder de recompensa.</b>	Los directivos de la empresa tiene la facultad de recompensar a los subordinados (con aumentos salariales o ascensos, por ejemplo). Ello les da gran control sobre sus seguidores y pueden influir de muchas maneras sobre la conducta de los empleados. Es la influencia que se deriva de la capacidad de un líder para satisfacer las necesidades de sus seguidores. En otras palabras, los empleados cumplen las órdenes de su supervisor con base en el supuesto de que su conducta será premiada
<b>Poder coercitivo.</b>	Otra fuente igualmente eficaz de poder es la autoridad para castigar a los subordinados con el despido, la negación de incrementos salariales o su retención en puestos indeseables. Es la capacidad de un líder para conseguir el cumplimiento de sus instrucciones por medio del temor o el castigo. El castigo puede adoptar la forma de reprimendas oficiales, asignaciones laborales indeseables, reducciones salariales, destituciones, suspensiones e incluso despidos.

<p><b>Poder legitimo</b></p>	<p>Se refiere a la formalización de la estructura del poder por medio de las normas de la empresa (como en la jefatura). La jerarquía de control que hay en una unidad militar, un organismo gubernamental o un aula y que sanciona el derecho del jefe a regular la conducta de sus seguidores o a influir en ellas, así como la obligación de estos a aceptar la autoridad superior. Es la influencia que ejerce un líder por efecto de su puesto formal en la jerarquía de la organización.</p>
------------------------------	--

<p><b>Poder de referente</b></p>	<p>Depende de la identificación de los seguidores con su líder y con los objetivos de éste. Tiene cierta analogía con el liderazgo verdadero: los seguidores aceptan como propios los objetivos de él y colaboran con autentico espíritu de solidaridad. Es la influencia basada en la identificación personal de los seguidores con el líder. Suelen poseer este poder aquellos líderes dotados de características personales admirables, carisma y/o excelente reputación. Generalmente los seguidores simpatizarán con el líder, lo admiran y desearan imitarlo. en ocurrencia</p>
<p><b>Poder de experto.</b></p>	<p>Designa hasta que punto se considera al jefe un especialista en un área necesaria para la consecución se las metas del grupo. Los seguidores reconocen las ventajas que esa pericia les acarrea y, por consiguiente, están más dispuestos a colaborar y brindarle apoyo."<sup>6</sup></p>

<sup>6</sup> Schultz Op. Cit. p. 223

El líder posee conocimientos especializados, obtiene poder de experiencia, que en la actualidad una de las principales fuentes de poder de los administradores y seguirá siéndolo en el futuro. Generalmente los subordinados aceptan las recomendaciones que se les hacen debido a los conocimientos del líder. La experiencia de los empleados en la organización les permite conseguir este poder, lo que suele traducirse en ascensos

Schultz (1991) nos dice que la necesidad de poder no significa que esas personas obren con autoritarismo” y que “el poder desempeña importante papel en el liderazgo organizacional, tanto en la interacción del líder con el seguidor como en la motivación de aquel.

Para Hellriegel (1998) El Poder es la habilidad para influir en el comportamiento de los demás; el liderazgo es el ejercicio de ese poder, de modo que un líder eficaz debe saber utilizarlo sabiamente. El tipo de poder que ejercen los líderes revela en gran medida las motivaciones de sus seguidores.

Se dice que un líder tiene peso, cuando cuenta con la capacidad de maniobra o de influencia política de una persona en una organización. Por medio de la influencia es posible:

- conseguir un buen puesto para un empleado talentoso
- obtener la aprobación de gastos que exceden el presupuesto
- conseguir para los subordinados aumentos salariales superiores al promedio
- ofrecer acceso a personal de alto nivel de la compañía
- asegurar el rápido conocimiento de decisiones importantes y cambios de políticas.



Un líder se halla en mejores condiciones para obtener poder cuando su trabajo le ofrece libertad para tomar decisiones, resulta en reconocimiento (visibilidad y distinción) y es relevante (decisivo para los mayores problemas organizacionales).

El poder también se fortalece a través de redes de compañeros de trabajo, por las que circula información más velozmente que por los canales formales de comunicación.

El uso que haga un líder de diferentes tipos de poder o el peso puede resultar en uno de tres tipos de comportamiento en sus seguidores: compromiso, cumplimiento o resistencia.

Los subordinados comprometidos se muestran entusiastas en el cumplimiento de las expectativas de su líder y se esfuerzan por alcanzarlas.

Los subordinados que se limitan a cumplir las instrucciones de su líder harán únicamente lo que están obligados, por lo general sin mucho entusiasmo.

En la mayoría de los casos, la resistencia de los subordinados se oculta bajo la apariencia de responder a las instrucciones del líder, cuando la verdad es que no es así o incluso se incurre intencionalmente en demoras o sabotaje de planes.

Arias Galicia ( 2000 ), realiza ciertas diferenciaciones sobre conceptos que pudieran confundirse, tales como:

<b>Poder</b>	Es las Influencia sobre el comportamiento de otras personas, Existen dos formas de poder:
<b>Poder Formal</b>	Se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente. Por tanto, se le denomina también autoridad

## 2.2.- Enfoque de los Rasgos

El enfoque de los rasgos se basa en las características observadas de muchos líderes, tanto exitosos como no exitosos. Las relaciones resultantes de las características -impulso, originalidad, gran energía, extroversión, introversión entre otras- se comparan con las de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso.

Su interés consiste en considerar que es importante identificar los patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales sean inherentes a los líderes.

Se caracterizó por el “enfoque de los grandes personajes” en relación con el liderazgo. Entre sus principales preguntas se encontraban::

¿ Se podían identificar determinados rasgos de los grandes líderes?

¿Es posible seleccionar a las personas para ocupar puestos de liderazgo identificando a quienes presentaran rasgos apropiados?

¿Podría alguien aprender los rasgos que caracterizan a un líder efectivo?

Stogdill (1948) llegó a la conclusión de que podían identificarse cinco rasgos que tendrían a establecer una diferencia entre los líderes y el tipo medio de seguidor.

Estos rasgos eran:

- 1.- la inteligencia,
- 2.- la dominación,
- 3.- la autoconfianza,
- 4.- el nivel de energía y de actividad
- 5.- el conocimiento pertinente a la tarea

<b>Poder Informal</b>	Surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida.
<b>Caudillismo</b>	Es un poder (forma lo informal) utilizado para lograr objetivos personales o de grupo, sin atender al incremento en la calidad global de vida. No es raro pasar sobre la legislación vigente, los valores o los derechos humanos. Por tanto, con frecuencia se emplea la violencia, ya sea física, organizacional o psicológica
<b>Jefatura</b>	Es un poder formalizado dentro de una organización, ejercido primordialmente por vía de sanciones y recompensas. En este caso, se trata de seguir los procedimientos, las normas y las políticas de la organización. No existe violencia pero tampoco innovación ni cuidado por la calidad de vida ni el desarrollo de los asociados
<b>Liderazgo</b>	Constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida.

Ahora bien, una situación ideal es la conjugación de la autoridad y el liderazgo dentro de las organizaciones..De esta manera se tendrá el poder formal e informal reunidos en las personas.

Un aspecto muy interesante es el que menciona Dario Rodriguez (2001) cuanto señala que el poder no e suna cualidad que puedan poseer las personas, sino una característica propia de una relación entre personas. No existe poder en la soledad. No hay poderoso sin o existe el sometido al poder.

### **c) Enfoques sobre el liderazgo**

A lo largo de la historia han surgido diversos estudiosos e investigadores del liderazgo y de su impacto en las organizaciones. Algunos de ellos llaman a sus estudios teorías, otros las refutan argumentando que no reúnen los elementos de investigación sistemática y de comprobación para poder llamarse así, sin embargo, en diversos textos es posible encontrarlos con ese nombre teorías. Por lo tanto al realizar la presente reseña e considero que el término de enfoques sería el más apropiado..

La revisión de estos diferentes enfoques es sumamente importante para comprender la postura desde la cual definen el liderazgo y por lo tanto su importancia en las organizaciones de acuerdo a estos autores, para facilitar la presentación de los diversos estudios se agruparon cuatro grupos:

1. Enfoque de los rasgos,
2. Enfoques conductuales,
3. Enfoques de contingencias
- 4 Enfoques emergentes

Sin embargo, estos cinco rasgos no predijeron con exactitud qué individuos podrían convertirse en líderes de las organizaciones. Otro autor que realizó una revisión similar fue Mann (1948), con resultados igualmente decepcionantes para los llamados "teóricos".

Stogdill (1948), comprobó que -se hace claro que un análisis adecuado del liderazgo implica no sólo el estudio de los líderes en sí, sino también de las situaciones en que están involucrados-

Si bien esta postura tuvo mucho éxito en su época hoy en día se señala que uno de sus principales errores fue ignorar los factores situacionales, ya que parten del supuesto de que el líder es nato, son o no son líderes.

Señala que se suponía que una serie finita de rasgos individuales: edad, estatura, estatus social, facilidad de palabra, confianza en sí mismo, necesidad de logro, habilidades interpersonales, simpatía, etcétera, distinguían a los líderes de quienes no lo eran y a los líderes con éxito de aquellos que no lo tenían.

Los rasgos incluyen aspectos de personalidad, habilidades cognitivas, estilos interpersonales y factores de habilidad.

Un minucioso inventario de la literatura existente sobre los rasgos de personalidad que definen al líder según este autor, resume los principales rasgos enumerados por los diversos autores. Según este inventario, los rasgos más comúnmente mencionados fueron los siguientes:

<b>1.- Rasgos físicos:</b>	energía, apariencia y peso
<b>2.-Rasgos intelectuales</b>	adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza
<b>3.-Rasgos sociales:</b>	cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
<b>4.- Rasgos relacionados con la tarea:</b>	impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

En 1983, nos refiere Kreitner, dos investigadores en comportamiento organizacional llegaron a la conclusión de que en el pasado no se habían analizado adecuadamente los datos referentes a los rasgos. Estos investigadores aplicando técnicas estadísticas modernas a una antigua base de datos, demostraron que gran parte de la conducta del líder podría atribuirse a rasgos estables subyacentes a la misma. Desafortunadamente su metodología no llegó a individualizar rasgos específicos.

En 1986 un estudio realizado por Robert Lord y colaboradores denominado meta-análisis enmendó esta deficiencia con los siguientes datos:

a) Criticó a los investigadores del liderazgo por haber interpretado mal los datos de Stogdill y Mann. Señalaron que las correlaciones entre los rasgos y la capacidad percibida de liderazgo fueron erróneamente interpretadas como conexiones entre los rasgos y la eficacia del líder.

b) Un nuevo análisis de los datos de Mann y de estudios posteriores pusieron de manifiesto que se da una tendencia a percibir como líderes a los individuos que poseen uno o más de estos rasgos: inteligencia, dominación y masculinidad.

En resumen Lord y cols. Concluyeron: - Los rasgos de la personalidad están asociados con percepciones del liderazgo en un grado más alto, con mayor consistencia que lo que la literatura popular indica. Los resultados de varios estudios recientes respaldan su conclusión.

Durante más de 30 años, se han hecho muchos intentos por analizar los rasgos de personalidad asociados con el éxito en el área del liderazgo y la administración en particular. Fhiselli (1994) creía que la inteligencia de los individuos es en sí una buena predicción del éxito administrativo en un intervalo específico. Sin embargo menciona es necesario observar que la inteligencia del líder debe equipararse con la de sus seguidores. Es posible que los líderes demasiado o poco brillantes pierdan el respeto de sus seguidores.

Este autor sostenía que la inteligencia y los logros personales son importantes para el éxito, aunque el concepto de poder sobre los demás no es muy importante. Afirmaba que la habilidad de supervisión se refiere a la capacidad de recurrir a la planeación, la organización y el control para dirigir a los subordinados, lo cual es relevante en todo liderazgo.

Nos señala que es difícil imaginar a un líder de éxito sin rasgos como el vigor, la persistencia, originalidad, confianza en sí mismo, tolerancia al estrés (resistencia), capacidad para influir en los demás y estructurar tareas y disposición para asumir la responsabilidad por los propios actos.

Chiavenato (1997) nos refiere por su parte que un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Nos menciona que las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del gran hombre, sustentada por Carlyle en 1910, para explicar que el progreso del mundo era producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad.

La principal pregunta que se repetían los investigadores de esta teoría es si era posible aislar uno o más rasgos de personalidad de los individuos que en general reconocemos como líderes, Winston Churchill, Luther King, Kennedy, Mandela, por mencionar algunos.

Kreitner ( 1997 ) refiere que al iniciarse el siglo XX prevalecía la idea de que los líderes nacen, no se hacen. Se creía, menciona que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinaban para ser líderes triunfantes.

Un rasgo del líder para este autor es una característica física o de la personalidad que puede servir para diferenciar los líderes de sus seguidores.

Antes de la segunda guerra mundial se realizaron centenares de estudios para identificar los rasgos de los líderes exitosos. Durante el período de la posguerra, sin embargo, una ola de criticismo apagó el entusiasmo de periodos anteriores.

Gran parte de los primeros estudios e investigaciones de Gibson (1997) sobre el liderazgo, se centraron en tratar de investigar los rasgos intelectuales, emotivos, físicos, así como otras señas personales de los líderes eficaces. Este enfoque asumía que se podía llegar a identificar un número finito de rasgos individuales de los líderes más eficaces.

Chiavenato (1997) por su parte nos señala que las principales deficiencias de estos inventarios son:

- 1.- No todos los rasgos son igualmente importantes en la definición de un líder, pues algunos deberían tener mayor importancia que otros.
- 2.- Ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo



- 3.- No distinguen entre los rasgos válidos para lograr diferentes tipos de objetivos.
- 4.- Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo.
- 5.- Dentro de ese enfoque simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo es siempre líder en todo tiempo y en cualquier situación, lo cual no ocurre en realidad

Los esfuerzos de los investigadores por aislar estos rasgos, nos señala Robbins (1998), acabaron en numerosos callejones sin salida. Si la investigación trataba de identificar un conjunto de rasgos que siempre diferenciara a los líderes de los seguidores y a los líderes eficaces de los ineficaces, fallaba.

Este autor nos refiere que, sin embargo, los esfuerzos por identificar los rasgos asociados constantemente con el liderazgo han sido más fructíferos. Los seis rasgos en que los líderes difieren de los demás son:

<p><b>1.- Inteligencia.-</b></p>	<p>Es necesario contar con las capacidades intelectuales que les permitan reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y así tener la posibilidad de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.</p>
<p><b>2.- El deseo de dirigir e influir en los otros.-</b></p>	<p>Les agrada aceptar responsabilidades, por lo cual se muestran siempre dispuestos a cualquier oportunidad para ello, tienen un fuerte deseo de influencia y dirigir a otros.</p>
<p><b>3.- Honestidad e integridad.</b></p>	<p>También llamada honradez e integridad. Se muestran veraces e imposibles de engañar, tratan de mostrar una alta consistencia entre la palabra y el hecho por lo cual construyen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores</p>

<p><b>4.- Empuje y ambición, también llamado impulso</b></p>	<p>Son personas con iniciativa, persistentes en sus actividades por lo cual exhiben un alto nivel de esfuerzo, son incansables y ambiciosos por lo tanto tienen un elevado deseo de logro.</p>
<p><b>5.- Confianza personal.-o autoconfianza</b></p>	<p>Es importante que los líderes deban mostrar auto confianza, a fin de convencer a sus seguidores de la corrección de sus metas y decisiones, deben tomar en cuenta que los seguidores buscan en los líderes una ausencia de dudas propias.</p>
<p><b>6.- Profundos conocimientos técnicos en el área de su responsabilidad</b></p>	<p>Resulta de suma importancia el conocimiento de la compañía, la industria y los asuntos técnicos que le incumben, esto permite que tomen las decisiones basados en informaciones adecuadas y que comprenda las implicaciones de las mismas.</p>

Helriegell ( 1998 ) señala que varios investigadores consideran que este enfoque es inadecuado para predecir con éxito el desempeño de liderazgo por lo menos por tres razones:

a) Menciona que aunque se han identificado más de 100 rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, no se han detectado patrones sólidos. Los patrones varían de acuerdo a la actividad y nivel en el que se desenvuelva el líder. También menciona algo particularmente interesante, sugiere que se ha determinado que los líderes exitosos comparten cuatro rasgos, estos rasgos son:

- 1.- Inteligencia.
- 2.- Madurez y amplitud de criterio
- 3.- Motivación interna y necesidad de logro
- 4.- Interés centrado en el empleado

b) El llamado modelo de rasgos relaciona las características físicas, como la altura, el peso, la apariencia, la constitución física, la energía y la salud con el liderazgo eficaz. Sin embargo, se ha encontrado que esto influye cuando las características de las situaciones así lo determinan, y nos pone el caso de los militares.-

c) Finalmente este modelo en sí es complejo.

Keith Davis (2000) nos menciona que los rasgos deben ser entendidos como las características físicas, intelectuales o de personalidad) que marcan la diferencia entre líderes y no líderes o entre líderes exitosos y no exitosos. También menciona que para lograr lo anterior se estudiaron una gran cantidad de factores cognoscitivos y psicológicos, como inteligencia, ambición y agresividad. Otros investigadores examinaron características físicas como altura, complexión física y atractivo personal.

Este autor describe que los rasgos con los que debe contar un líder son: un alto nivel de impulso personal, el deseo de dirigir la integridad personal y la seguridad en uno mismo, también se consideran deseables la capacidad cognoscitiva (analítica), la posesión de conocimientos de administración, el carisma, la creatividad, la flexibilidad y la calidez personal.

Por lo tanto señala muy apropiadamente que estos rasgos hay que concebirlos como aptitudes o recursos personales que pueden o no desarrollarse y utilizarse.

El enfoque de los rasgos identifica a las personas en funciones de liderazgo una vez que han alcanzado el éxito. Por tanto, no es seguro si tales rasgos hacen al líder o si las funciones de liderazgo dan origen a los rasgos. También se puede pensar que el enfoque de los rasgos es un error fundamental de atribución, es decir, explicar el comportamiento. (éxito o fracaso) casi exclusivamente en

términos de los rasgos y motivos internos de los líderes e ignorar o subestimar factores organizacionales, sociales y económicos que tienen una función importante.

Furnham (2001) menciona que hoy puede observarse en aquellos gerentes que han substituido el término rasgo por competencia y que creen que determinada combinación o perfil de competencias predice el éxito del liderazgo.

## 3 .- ENFOQUE CONDUCTUAL Y SITUACIONAL

### 3.1.-Enfoque conductual

#### Bosquejo general

Los modelos de comportamiento son estereotipos de liderazgo basados en las diferencias de acción entre líderes eficaces e ineficaces.

Argyris

*“siempre se preocupó por mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización basado en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiese actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente que están en ella se beneficiarían”.*<sup>7</sup>

Se esperaba que el acercamiento conductual no sólo brindara respuestas más definitivas acerca de la naturaleza del liderazgo, sino que, de tener éxito, tuviera implicaciones prácticas diferentes de las del planteamiento de los rasgos. Si éste hubiera sido correcto, habría puesto las bases para elegir a la persona adecuada para asumir una posición formal en los grupos o las organizaciones que requerían liderazgo. En contraste, si los estudios conductuales sacaran a la luz los determinantes cruciales del comportamiento del factor del liderazgo, podríamos capacitar, a los individuos para que fueran líderes.

Resultó, por consiguiente, una vía más estimulante, ya que significa que se podría aumentar el número de líderes a través de la capacitación.

---

<sup>7</sup> Schein (1982) Psicología de la Organización Colombia Prentice Hall p. 119

Numerosos estudios se ocuparon de los estilos de comportamiento. Robbins (1998) retoma cuatro de los más populares:

***Grupo de la Universidad Estatal de Ohio***

***Grupo de la Universidad de Michigan***

***Rejilla Administrativa***

***Universidad de Iowa***

### 3.1.1. Grupo de la Universidad Estatal de Ohio

El mayor número de estudios de la conducta de los líderes se realizaron dentro del programa de estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio, que se inició a fines de la década de los años 40 bajo la dirección de Ralph Stogdill.

***En resumen la investigación se encaminaba a la identificación de los comportamientos importantes del líder para alcanzar las metas del equipo y las organizacionales.***

Los resultados obtenidos fueron a partir de dos cuestionarios distintos:

a) El cuestionario de opinión de liderazgo (COL), que indica cómo piensan los líderes en sus roles de liderazgo.

b) El Cuestionario descriptivo de la Conducta de los Líderes (CDCL), sirve para medir la conducta de los subordinados, compañeros de trabajo y superiores.

Los investigadores de la Universidad del Estado de Ohio comenzaron elaborando una relación de las conductas mostradas por los líderes. En un momento determinado, refiere Kreitner (1997), la lista contenía ya, 1800 enunciados que describían nueve categorías de conductas del líder. Finalmente, los investigadores de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía tan sólo dos dimensiones independientes: la consideración y la estructurad e iniciación.

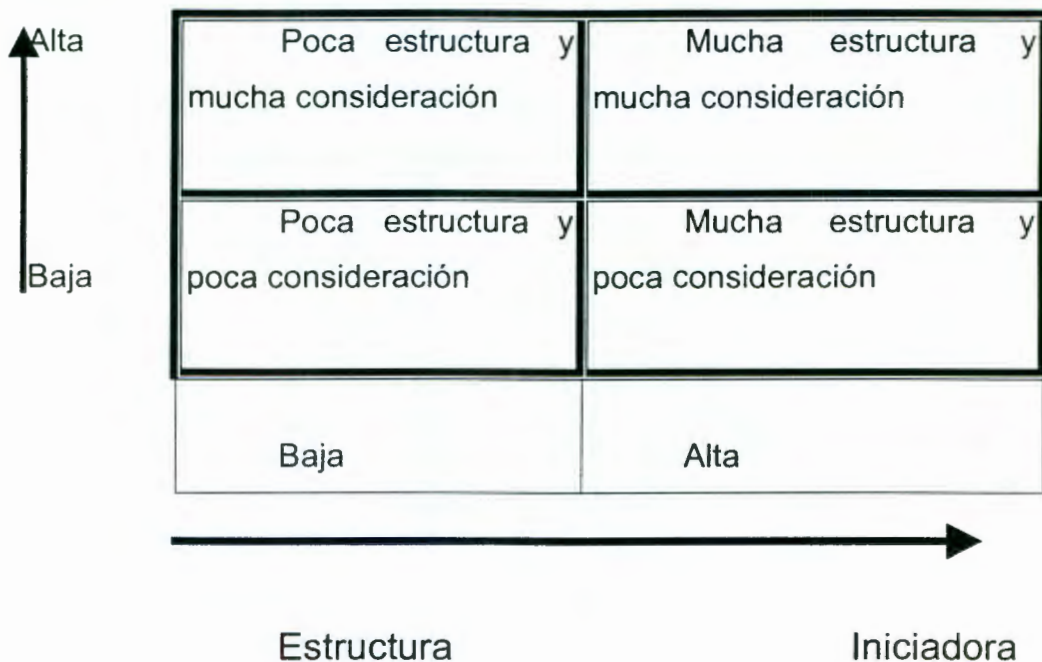
Estos estudios refiere Robbins (1998) pretendían identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. De unas cien dimensiones originales, los investigadores acabaron por reducir la lista a dos categorías que daban buena

cuenta de la mayor parte de la conducta de liderazgo, descrita por los subordinados. Las llamaron estructura inicial y consideración.

<b>1.-Estructura inicial</b>	<b>2.- La consideración</b>
------------------------------	-----------------------------

Un ejemplo grafico de este modelo se presenta a continuación:

Consideración



Se consideró que es importante integrar la teoría de los factores situacionales a este enfoque. Una investigación extensa con base en estas definiciones encontró que un líder que es alto en la iniciación de estructuras y consideración (un líder "alto-alto") lograba un alto desempeño y satisfacción de sus subordinados con mayor frecuencia que uno que estaba bajo en consideración, iniciación de estructuras, o ambos.



Otros estudios encontraron que una alta consideración se encontraba en relación negativa con las calificaciones de desempeño que el estilo alto-alto, en lo general, produce resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indican que se necesitan integrar los factores situacionales en la teoría.<sup>8</sup>

#### ¿Cuándo es efectiva la consideración?

- La tarea es rutinaria y niega a los empleados cualquier satisfacción en el trabajo.
- Los empleados están predispuestos hacia el liderazgo participativo
- Los integrantes del equipo tienen que aprender algo nuevo
- Los empleados sienten que su participación en el proceso de toma de decisiones es legítima y afecta su desempeño en el trabajo
- Existen pocas diferencias de posición social entre el líder y el subordinado.

#### ¿Cuándo es efectiva la estructura de iniciación?

- Alguien distinto al líder ejerce mucha presión para la producción la tarea satisface a los empleados
- Los empleados dependen del líder para la información y la dirección acerca de cómo terminar la tarea
- Los empleados están psicológicamente predispuestos para que les digan qué hacer y cómo hacerlo
- Más de doce empleados dependen directamente del líder.

---

<sup>8</sup> Robbins, (1997) Administración México Prentice Hall p..155

Varios autores coinciden en establecer que la principal deficiencia de la investigación de la Universidad Estatal de Ohio radica en la atención limitada que dio a los efectos de la situación sobre el estilo del liderazgo. Se considera que prestó mucha atención a las relaciones entre el líder y los integrantes de una organización, pero poca a la situación en que suceden las relaciones.

### 3.1.2. Grupo de la Universidad de Michigan

Rensis Likert comenzó en 1947 sus estudios sobre cómo conducir los esfuerzos de los individuos para alcanzar los objetivos de rendimiento y satisfacción deseados. El propósito de las principales investigaciones sobre liderazgo, del equipo inspirado por Likert en la Universidad de Michigan, de acuerdo con Gibson (1997), ***fue descubrir los principios y métodos de un liderazgo eficaz.***

Este autor considera que la dirección del componente humano de la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo demás depende del o bien que se realice esta tarea.

Likert (1947), cree que la motivación del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización y su teoría hace hincapié en técnicas y métodos que describen lo que el agente busca en su trabajo y en los medios de organización.

Centra su atención en el grupo y en la organización en que trabaja el director. Organiza los estilos organizacionales en cuatro sistemas que van desde el enfoque puramente explotador, autoritario y jerárquico, al menos explotador pero todavía autoritario, a uno más consultivo, al participativo.

Sus estudios revelan que los subordinados reaccionan de modo favorable a las experiencias que les dan apoyo y los ayudan a aumentar su sentimiento de

importancia y valor personal. Adopta el principio de unir eslabones que significa que los individuos pertenecen a grupos de trabajo traslapado en diferentes niveles jerárquicos.

Es así como Likert llega finalmente a un "sistema de interacción" que combina las siguientes características:

<b>Estructura</b>	Debe hacerse hincapié en la pertenencia a grupos traslapados de la organización.
<b>Atmósfera</b>	Se requiere una atmósfera protectora, formadora del ego, en la que las personas se sientan respetadas. La palabra clave es protectora.
<b>Personal</b>	Las personas de la organización deben tener las actitudes y el adiestramiento adecuado para realizar las funciones de las cuales son responsables, pero también deben tener adecuadas destrezas interpersonales.
<b>Establecimiento de relaciones</b>	Los miembros de la organización deben conocer a los miembros de otros grupos y unidades de trabajo lo suficiente para que haya confianza, seguridad y buen flujo de información. Además debe establecerse una corriente efectiva de influencia. Además, Likert indica que no son convenientes ni la rotación rápida de personal ni su traslado frecuente.
<b>Medidas</b>	Los miembros de las organizaciones deben disponer de medidas exactas que indiquen cosas tales como el estado interno de la organización y su funcionamiento actual. Estas medidas deben estar disponibles para todas las personas cuyas decisiones afecten cualquiera de estas variables particulares. <sup>9</sup>

<sup>9</sup> Schein Op. Cit. p.- 190

Los criterios de eficacia utilizados en casi todos los estudios incluían:

- a)-Productividad por hora trabajada u otras medidas similares del éxito de la organización para alcanzar sus objetivos de producción.
- b) -Satisfacción en el trabajo de los miembros de la organización
- c) -Bajas, ausentismo y tasas de quejas
- d) -Costes.
- e) -Pérdida de material retirado para el uso
- f)- Motivación de jefes y empleados.

Los estudios se llevaron a cabo en diferentes tipos de organizaciones: químicas, electrónicas, alimentarias, fabricantes de maquinaria pesada, aseguradoras, petrolíferas, de servicios públicos, hospitalarias, bancaria y agencias gubernamentales.

De acuerdo con Robbins (1998) , estos estudios tenían objetivos similares, localizar las características de los líderes que parecían relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño. Estos estudios propusieron dos dimensiones del comportamiento del líder, que llamaron según Robbins (1998)

<b>1.-Orientación al empleado</b>	<b>2.-Orientados a la producción</b>
Subrayan las relaciones personales, tienen un interés particular en las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales de los miembros.	Tienden a destacar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo, su principal interés es cumplir con los cometidos del grupo, cuyos miembros son los medios para ese fin.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores de la Universidad de Michigan favorecieron en gran medida a los líderes que estaban orientados al empleado.

Los líderes orientados al empleado se les asocio con grupos de la más alta productividad así como de altísima satisfacción en el puesto.

A los líderes orientados a la producción se les asocio con grupos bajos en cuanto a productividad y con el trabajador de más baja satisfacción.

Uno de los aspectos más útiles del análisis de Likert (1947) es la importancia que concede a los sistemas de dirección. Subraya el hecho de que si una compañía u otra organización desea aplicar los resultados de la investigación organizacional, es necesario pasar de un sistema coordinado a otro.

### **3.1.3.- La Rejilla Administrativa**

Robert Blake y Jane Mouton ( 1964) elaboraron una representación gráfica de la imagen bidimensional de los estilos de liderazgo. Llamado Grid Administrativo: consiste en la descripción bidimensional del liderazgo, que se basa en sus preocupaciones por la gente y la producción.

Este Grid enuncia varias características universales de las organizaciones:

- 1.- Finalidad, todas las organizaciones tienen algún sentido de la finalidad u objetivo.
- 2.- Personas: todas las organizaciones sociales tienen personas que están comprometidas en la realización de la finalidad de la organización.
- 3.- Jerarquía: todas las organizaciones tienen jefes y seguidores.

Describen también los modos en que están interconectados estos universales:

Primer lugar, el grado de interés por la producción. Segundo lugar, el interés por las personas, en tercer lugar, en conjunto de suposiciones del director al usar la jerarquía para lograr la producción.

En otras palabras, directores diferentes adoptan actitudes diferentes en cuanto al uso de su posición jerarquía

Es decir, propusieron una rejilla gerencial basada en los estilos del "interés en la gente" e "interés en la producción", que, en esencia equivalen a las dimensiones de consideración y estructura inicial de la Estatal de Ohio y a las de orientación al empleado y orientación a la producción de Michigan.

El grid no muestra los resultados que se produjeron, sino más bien *los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto de la obtención de resultados.*

Aunque hay 81 posiciones en el grid, las cinco posiciones claves que identificaron Blake y Mouton, son las siguientes, de acuerdo con Robbins (1996):

9.1

**Actividad:**

El líder se concentra en la eficiencia de la actividad, en los resultados de las operaciones pero muestra poca preocupación respecto al desarrollo y moral de sus subordinados

9.9

**Equipo:**

El líder facilita la eficiencia en la actividad y una alta moral, al coordinar e integrar las actividades que se relacionan con el trabajo. El trabajo se realiza por personas reunidas en comités, interdependencia por un "interés común" en los propósitos de la organización esto conduce a relaciones de confianza y respeto

5.5.

**En el centro de la carretera:**

El líder mantiene una eficiencia idónea en las actividades y una moral satisfactoria, el desempeño es posible por medio del equilibrio entre la necesidad de llevar a cabo el trabajo y mantener el bienestar de las personas a un nivel satisfactorio.

1.1.

**Empobrecida:**

El líder ejerce un esfuerzo mínimo para desarrollar el trabajo mínimo necesario para sostener la membresía de la organización

1.9.

**Club campestre:**

El líder se enfoca en apoyar y tener consideración con sus subordinados, excluyendo la preocupación por la eficiencia en las actividades, conduce a una organización cómoda y amistosa, una atmósfera agradable y ritmo de trabajo.

Modelos como el grid gerencial han resultado de gran utilidad para resaltar las múltiples dimensiones del liderazgo, conseguir que los administradores piensen y hablen de sus estilos y estimular el debate y la realización de nuevos estudios sobre el liderazgo.

Robbins (1998) considera que tuvieron muy poco éxito para identificar relaciones constantes entre los patrones del comportamiento de liderazgo y un desempeño exitoso. No se podían formular declaraciones generales porque los resultados variaban a través de diferentes circunstancias. Lo que faltaba era la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o fracaso

### 3.1.4.- Universidad de Iowa

De acuerdo con Robbins (1996) uno de los primeros estudios del comportamiento de liderazgo lo realizaron por Kurt Lewin y sus colegas en la Universidad de Iowa. En sus estudios, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos del liderazgo: autocrático, democrático y laissez-faire.

<p><b>a)Estilo autocrático</b></p>	<p>Describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.</p> <p>Fija las directrices, sin participación del grupo. Es decir, determina una a una, las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas -en la medida en que se hacen necesarias- de modo imprevisible para el grupo.</p> <p>Así mismo determina cual es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo, es dominante</p>
------------------------------------	---



<p><b>b) Estilo democrático</b></p>	<p>Describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar los subordinados.</p> <p>La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.</p> <p>El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.</p>
-------------------------------------	---

<p><b>c) Estilo laissez-faire</b></p>	<p>Generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca. Los comportamientos que un laissez-faire podría exhibir comprenden el proporcionar los materiales necesarios o contestar preguntas.</p> <p>Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.</p> <p>El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se les pregunta. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades por desarrollar.</p>
---------------------------------------	--

### 3.2. Enfoque de contingencias

De acuerdo con los modelos de contingencias del liderazgo, cada situación determina el estilo por usar. Los factores situacionales previstos en estos modelos son:

**-Madurez de los seguidores**

**-Necesidades de los empleados**

**-Toma de decisiones**

**-Relaciones líder-seguidores**

**-Tipos y usos del poder**

**-Estructura de tareas**

**- Rasgos**

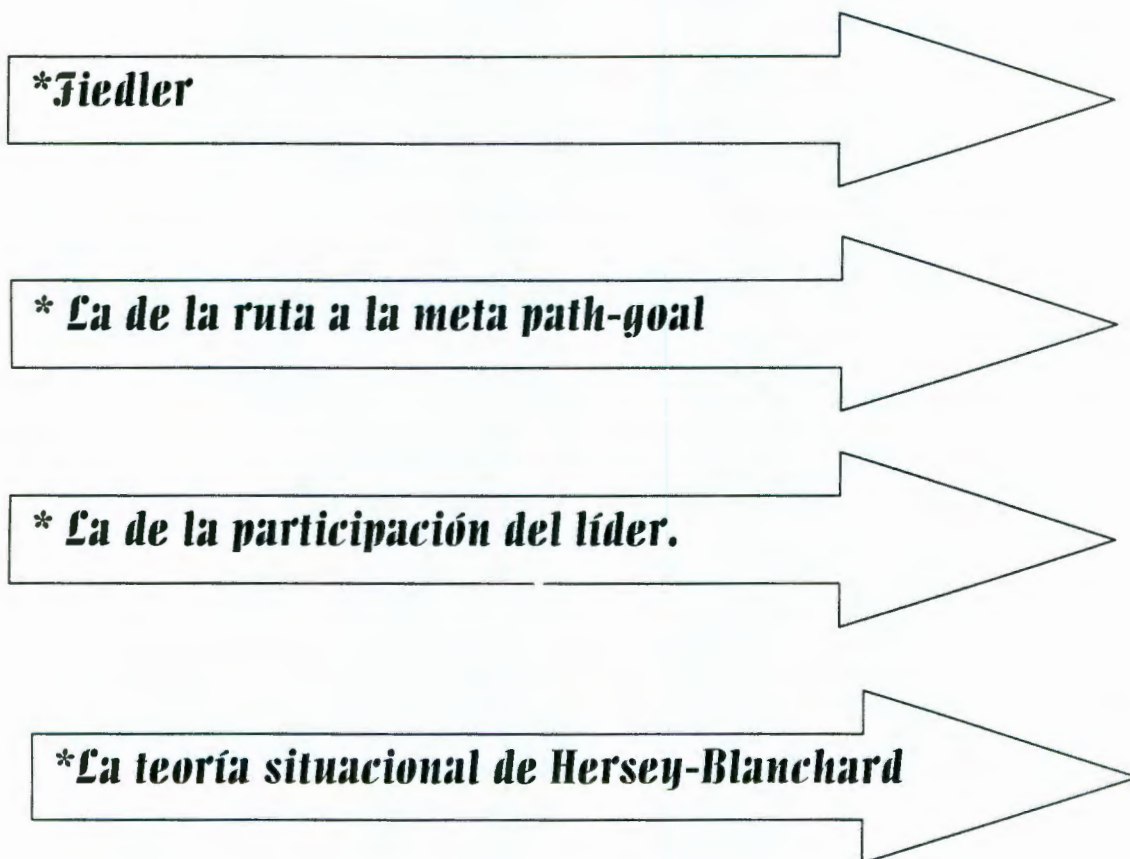
Gibson (1997) refiere que las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente, puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo/enfoque de liderazgo.

De este modo, el verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas.

Desde este punto de vista, los ingredientes fundamentales de la teoría contingencial de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación.

Cada vez resulta más claro para los estudiosos del fenómeno del liderazgo que predecir su éxito era más complicado que aislar algunos rasgos o comportamientos preferidos. La incapacidad de obtener resultados congruentes llevó a un nuevo planteamiento ante las influencias situacionales, señala Robbins (1997).

Entre los principales estudios al respecto se encuentran:



### 3.2.1. Fiedler

Fred Fiedler (1967) y sus asociados desarrollaron el primer modelo de contingencias del proceso de liderazgo, a la mitad de la década de los sesentas.

El modelo de contingencias especifica que la ejecución es contingente sobre el sistema motivacional del líder y en el grado en el que el líder controla e influye sobre la situación.

El modelo propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la correspondencia adecuada entre el estilo del líder de relacionarse con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Este autor creía que el estilo básico de liderazgo del individuo era un factor clave para su éxito, así que trató de averiguar cuál era, y para ello creó el cuestionario CMP, que contiene 16 adjetivos opuestos (placentero-desagradable, eficaz-ineficaz, abierto-reservado, de respaldo-hostil)

Consideró que con los resultados podría determinar el estilo básico de liderazgo de quien respondía. Su premisa era que lo que uno dice de los demás habla más de uno mismo que de ellos.

Los tres factores situacionales o dimensiones de contingencia que identificó Fiedler se definen como sigue:

<b>Ambiente del grupo</b>	La aceptación del líder por parte del grupo. El grado de fe, confianza y respeto que los subordinados tienen para su líder.
---------------------------	---

<b>Estructura de la tarea</b>	<p>.- La medida en que desarrollan los empleados la tarea, rutinaria o no, constituye el grado en que existe estructura de la tarea.</p> <p>Indica el grado de estructuración de un trabajo con vistas a los requerimientos, a las alternativas para resolver los problemas que se presenten y la retroalimentación para el éxito del trabajo</p>
-------------------------------	---

<b>La posición del poder del líder</b>	<p>El grado en que el líder posee poder de recompensa, coercitivo y legitimo .</p> <p>El grado de influencia que tiene un líder sobre las variables del poder, tales como contratación, despidos, disciplina, ascensos, y aumentos de sueldos. .</p>
--	--

Al cual se integro una más:

<b>Estilo de liderazgo</b>	Orientado a l atarea o a la persona
----------------------------	-------------------------------------

En combinación, las tres variables de contingencias producen diversas situaciones.

En cierto sentido, el modelo de liderazgo de Fiedler (1967) procede de la teoría de los rasgos, puesto que el cuestionario CMP es una prueba psicológica simple. Sin embargo, fue mucho más allá de los acercamientos de los rasgos y los conductuales para tratar de aislar situaciones, relacionar su medida de la personalidad con su clasificación situacional y entonces predecir la eficacia del liderazgo en función de las dos.

Para este autor el estilo de liderazgo era invariable, por lo que sólo hay dos formas de aumentar la eficacia del líder:

Primero, elegir al líder más adecuado a la situación.

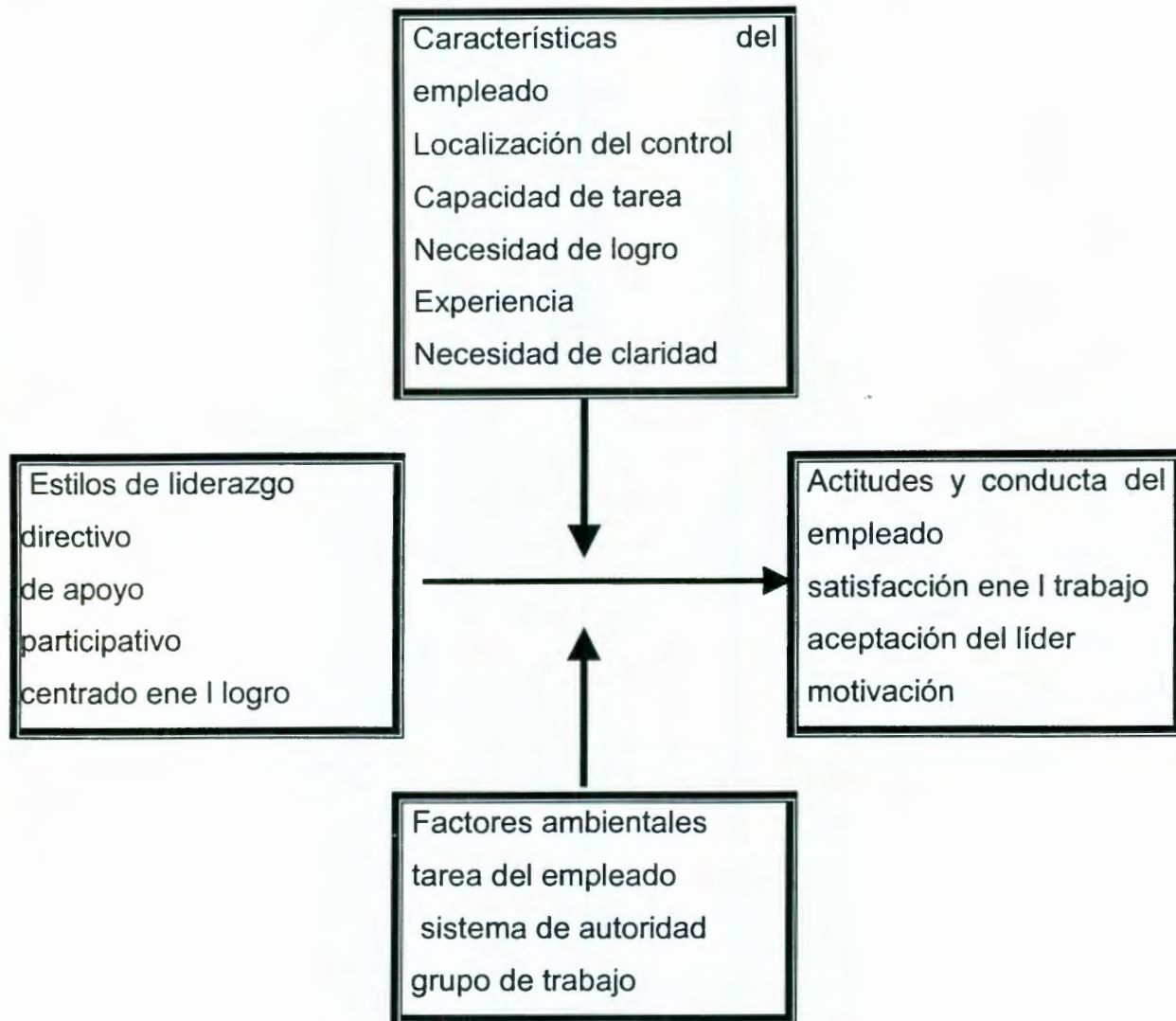
La segunda alternativa consiste en cambiar la situación para adecuarla al líder, lo que se logra si se reestructura la tarea o bien se aumenta o disminuye el poder que tiene el líder para controlar factores como los incrementos de sueldo, los ascensos y las acciones disciplinarias.

De acuerdo con Gibson (1998) Los tres factores situacionales que parecen más importantes para determinar el poder y la influencia de un líder son:

- 1.- Si las relaciones líder-miembros son buenas o malas
- 2.- Si las tareas están relativamente estructuradas o desestructuradas
- 3.- Si el poder del puesto es relativamente fuerte o débil.

Algunos autores han identificado acciones para cambiar las situaciones, entre ellas se encuentran:

- Modificar las relaciones líder-miembro
- Modificar la estructura de trabajo
- Modificar el poder del puesto



De acuerdo con la teoría de la ruta a la meta, el comportamiento del líder es aceptable para sus subordinados en la medida en que lo ven como fuente inmediata de satisfacción o bien como medio para la satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivador en tanto que:

a) hace que la necesidad de satisfacción de los subordinados dependa de su desempeño eficaz,

b) ofrezca el entrenamiento, la conducción, el respaldo y las recompensas que se requieren para el desempeño eficaz..

A diferencia del punto de vista de Fiedler (1967) sobre el comportamiento del líder, House (1974) asume que los líderes son flexibles. La teoría de la ruta a la meta implica que el mismo líder puede desplegar cualquier de estas conductas de acuerdo con la situación.

La teoría de la ruta a la meta propone dos clases de variables situaciones o de contingencia, que moderan la relación entre el comportamiento y los resultados del líder:

1.- Las que se encuentra en el ambiente están fuera del control del líder (estructura de la tarea, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo),.

2.- Son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida).

En esencia, la teoría postula que el comportamiento del líder debe complementar las variables contingentes. Así el líder ineficaz si su conducta es redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características del subordinado.

Para probar estas afirmaciones, House (1974) identificó cuatro comportamientos de liderazgo.

1.- El líder directivo hace saber a sus subordinados lo que espera de ellos, programa el trabajo y da los lineamientos concretos para realizar las tareas. Esta dimensión se acerca mucho a la estructura inicial de los estudios Ohio

2.- El líder que respalda es cordial y se muestra preocupado por las necesidades de sus subordinados. Esta dimensión es en esencia la misma que la consideración en los estudios de Ohio.



3.-El líder participativo consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias antes de tomar una decisión.

4.- El líder orientado a los logros impone metas desafiantes y espera que sus subordinados se desempeñen a su nivel más alto

De acuerdo con Gibson (1997) la base de la teoría de la orientación a los objetivos radica en la teoría de la motivación de las expectativas. Algunos trabajos anteriores sobre la teoría de la orientación a los objetivos sostenían que la eficacia de los líderes se basa en las recompensas que pueden ofrecer a sus empleados y en la contingencia que pueden conseguir con las mismas en relación con los empleados que consigan logros específicos.

Enfoque según la cual los líderes necesitan influir sobre la percepción que los subordinados tienen sobre los objetivos del trabajo, el auto desarrollo y los caminos para alcanzar esos objetivos.

De acuerdo con este modelo, desarrollado por Robert J. House, los líderes son eficaces por su:

- a) impacto positivo sobre la motivación,
- b) el rendimiento y
- c) la satisfacción de sus subordinados.

Se denomina a esta teoría "orientación a los objetivos" porque se centra en cómo el líder influye en la percepción que tienen los miembros del grupo de los objetivos del trabajo, los objetivos de autodesarrollo y los caminos para alcanzar esos objetivos.

Su modelo es normativo. Proveía una secuencia de reglas que seguir para determinar la forma y el monto de la participación en la toma de decisiones, según dictaban las diferentes situaciones. El modelo era un árbol de decisiones con siete contingencias (cuya pertinencia se indicaba con elecciones de sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativos.

Los trabajos más recientes de Vroom y Arthur Jago han dado lugar a una revisión del modelo cuya nueva versión retiene las mismas cinco alternativas de liderazgo que van desde que el líder toma él solo la decisión hasta compartir el problema con el grupo y llegar a una decisión de consenso. Pero amplía las variables de contingencia a doce, siendo las siguientes:

- 1.- Importancia de la decisión
- 2.- Importancia de obtener el compromiso del subordinado con la decisión
- 3.- Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión
- 4.- Qué tan bien estructurado está el problema
- 5.- Si una decisión autocrática obtendrá el compromiso del subordinado.
- 6.- Si los subordinados "adquieren" las metas de la organización
- 7.- Si es probable que haya conflictos entre los subordinados por las alternativas de solución.
- 8.- Si los subordinados tienen la información necesaria para tomar una buena decisión
- 9.- Las restricciones de tiempo sobre el líder que puedan limitar la participación del subordinado.
- 10.- Si los costos de reunir a los subordinados geográficamente dispersos se justifican.
- 11.- Importancia de que el líder lleve al mínimo el tiempo que tarda en tomar una decisión.
- 12.- Importancia de usar la participación como herramienta para desarrollar las habilidades de decidir del subordinado.

Vroom (1973) propuso que el líder tiene la habilidad para variar su comportamiento en un continuo que va, de un estilo altamente autócrata a uno altamente participativo, de tal manera que el problema de liderazgo puede, en realidad, reformularse; como el desarrollo de unos criterios de diagnóstico que le permitirían al líder decidir en qué situaciones puede mostrar un determinado tipo de comportamiento”.

Schein (1982) menciona que dentro de los llamados “Tipos de estilos de decisión gerencial”, se encuentran:

**AI.** *Usted resuelve el problema o toma la decisión, utilizando la información disponible en ese momento.*

**AII.** *Usted obtiene de sus subordinados la información necesaria, luego decide cuál es la solución al problema. Puede o no contarles a sus subordinados cuál es el problema al tratar de recoger la información que ellos le van a suministrar. El papel que juegan en la toma de la decisión es claramente sólo el de proveer la información que usted requiere y no el de general o evaluar alternativas de solución.”<sup>10</sup> (Pág. 110).*

**“CI.** *Usted comparte individualmente el problema con algunos subordinados, recoge sus ideas y sugerencias sin llegar a reunirlos como grupo. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.*

**CII.** *Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo, recogiendo en forma colectiva sus ideas y sugerencias. Luego usted solo toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.*

**GII.** *Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos general y evalúan alternativas y tratan de ponerse de acuerdo (llegar a un consenso) sobre la mejor solución. El papel que usted juega es como el de “cabeza del grupo”. No trata de influir para que el grupo adopte “su” solución y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que cuente con el respaldo de todo el grupo.”<sup>11</sup>*

---

<sup>10</sup> Schein Op. Cit. p. 110

<sup>11</sup> Idem p. 111

### "Reglas diseñadas para proteger la calidad de la decisión"

1. *La regla de la información.- Si la calidad de la decisión es importante y si el líder no posee suficiente información o preparación para resolver el problema el sólo. Al se elimina del conjunto de alternativas posibles. Si se utiliza, se arriesga una decisión de baja calidad.*<sup>12</sup>
2. *"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 según los fines de la organización, se elimina GII. Las alternativas que le eliminen al líder el control final de la decisión que se tome puede poner en peligro la calidad de la decisión.*

*La regla del problema inestructurado.- Si el líder no tiene la información o preparación necesarias para resolver el problema él sólo y si el problema es inestructurado (no se sabe exactamente qué información se necesita y en dónde se puede localizar, el método que se utilice debe darle la oportunidad no sólo de recoger la información sino de hacerlo en forma eficiente y efectivo. Bajo estas condiciones AI, AII Y CI se eliminan del conjunto de alternativas posibles. AI no prevé que el líder recoja la información necesaria y AII y CI representan un medio más problemático, menos efectivo y menos eficiente de hacer que la información tenga algún impacto en la solución de problemas que los métodos que procuran esta interacción.*<sup>13</sup>

### "Reglas diseñadas para proteger la aceptación de la decisión"

1.-*La regla de aceptación. Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable para asegurar una implementación efectivo y no hay seguridad de que una decisión autocrática tomada por el líder sea aceptada. AI y AII se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Ninguna de las dos le brinda al subordinado la posibilidad de participar y con ambas existe el riesgo de que no se acepten.*

2.-*La regla de conflicto.- Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no hay seguridad de que una decisión autocrática pueda ser aceptada y entre los subordinados no existe acuerdo en cuanto a cuál pueda ser la solución apropiada. AI, AII y CI se eliminan del conjunto de alternativas posibles. El método que se utilice para resolver el problema debe permitirle a los que están*

---

<sup>12</sup> Idem p.111

<sup>13</sup> Idem p. 113

### "Reglas diseñadas para proteger la calidad de la decisión"

1. *La regla de la información.- Si la calidad de la decisión es importante y si el líder no posee suficiente información o preparación para resolver el problema él sólo. Al se elimina del conjunto de alternativas posibles. Si se utiliza, se arriesga una decisión de baja calidad.*<sup>12</sup>
2. *"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 según los fines de la organización, se elimina GII. Las alternativas que le eliminen al líder el control final de la decisión que se tome puede poner en peligro la calidad de la decisión.*

*La regla del problema inestructurado.- Si el líder no tiene la información o preparación necesarias para resolver el problema él sólo y si el problema es inestructurado (no se sabe exactamente qué información se necesita y en dónde se puede localizar, el método que se utilice debe darle la oportunidad no sólo de recoger la información sino de hacerlo en forma eficiente y efectivo. Bajo estas condiciones AI, All Y CI se eliminan del conjunto de alternativas posibles. AI no prevé que el líder recoja la información necesaria y All y CI representan un medio más problemático, menos efectivo y menos eficiente de hacer que la información tenga algún impacto en la solución de problemas que los métodos que procuran esta interacción.*<sup>13</sup>

### "Reglas diseñadas para proteger la aceptación de la decisión"

1.-*La regla de aceptación. Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable para asegurar una implementación efectivo y no hay seguridad de que una decisión autocrática tomada por el líder sea aceptada. AI y All se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Ninguna de las dos le brinda al subordinado la posibilidad de participar y con ambas existe el riesgo de que no se acepten.*

2.-*La regla de conflicto.- Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no hay seguridad de que una decisión autocrática pueda ser aceptada y entre los subordinados no existe acuerdo en cuanto a cuál pueda ser la solución apropiada. AI, All y CI se eliminan del conjunto de alternativas posibles. El método que se utilice para resolver el problema debe permitirle a los que están*

---

<sup>12</sup> Idem p.111

<sup>13</sup> Idem p. 113

*en desacuerdo resolver sus diferencias con conocimiento completo del problema. Bajo estas condiciones AI, AII y CI, que no plantean la posibilidad de que los que se encuentran en conflicto resuelvan sus diferencias, se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Si se utilizan, se corre el riesgo de que algunos subordinados no se comprometan con la decisión final que se tome.*

*3.-La regla de justicia.- Si no importa cuál sea la calidad de la decisión pero si que ésta sea aceptada, sabiendo que la aceptación no va a ser el resultado de una decisión autocrática, AI, AII, CI y CEII se eliminan del conjunto de alternativas posibles. El método que se utilice debe aumentar al máximo la probabilidad de aceptación, pues ésta es la única consideración importante para determinar la efectividad de la decisión. Bajo estas circunstancias AI, AII, CI y CII que generan menos aceptación o compromiso que GII se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Si se utilizan, se corre el riesgo de recibir menos aceptación de la decisión de la que se requiere.<sup>14</sup>*

*4.-"La regla de prioridad en la aceptación. Si la aceptación de la decisión por parte de los subordinados se hace indispensable, no se puede asegurar con una decisión autocrática y a los subordinados se les puede tener confianza. AI, AII, CI Y CII se eliminan del conjunto de alternativas posibles. Aquellos métodos que brindan igualdad de participación en el proceso de toma de decisiones pueden generar mayor aceptación sin sacrificar la calidad de la decisión. Si se utilizan otros métodos diferentes al de GII se corre el riesgo innecesario de que la decisión no sea aceptada completamente o que los subordinados no se comprometan con ella en la medida necesaria."<sup>15</sup>*

Los primeros estudios adelantados por Vroom (1973) se concentraron en tipos de situación similares, el modelo actual se limita a permitir que el gerente en una organización describa su propia conducta en el contexto de problemas de decisión específicos.

Este autor utiliza criterios muy específicos, describe la conducta del líder y ofrece una gama más variada de comportamientos específicos del líder para

---

<sup>14</sup> Idem p 113

<sup>15</sup> Idem p. 114

escoger. Fiedler se concentra en los requisitos específicos del comportamiento del líder que una tarea en particular requiere.

El programa se basa en el trabajo en grupos pequeños y en retroinformación específica sobre la capacidad de diagnóstico de cada persona. La tendencia que tiene Vroom a tratar las decisiones situacionales que requieren que el líder muestre un cierto estilo o de un ejemplo que no se puede reducir a alternativas de decisión específicamente discretas

Las investigaciones para probar tanto el modelo original como el revisado han sido alentadoras, pero, por desgracia, es un modelo demasiado complejo para que el gerente común lo empleara regularmente. Aunque sus autores ya han preparado un programa de computadora.

### **3.2.4.- La teoría situacional de Hersey-Blanchard**

Miles de descripciones conductuales se redujeron eventualmente a dos dimensiones independientes llamadas estructura de iniciación (esencialmente una orientación de tarea) y consideración (esencialmente una orientación de relación).

- El líder alto en estructura de iniciación le asignaría tareas a los miembros del grupo, haría énfasis en ceñirse a unos plazos para realizarlas, esperaría que cada empleado se ceñiera a una rutina establecida, haría énfasis en la necesidad de superar a la competencia, le dejaría saber a todo mundo qué se espera de cada uno.
- El líder alto en consideración por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etcetera.

Los estudios de Ohio State diseñaron deliberadamente las escalas para que fuesen independientes la una de la otra bajo el supuesto teórico de que el líder puede ser alto o bajo en las dos dimensiones.

La proposición básica de Hersey y Blanchard (1977) fue: Entre más 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.

Definen cuatro estilos básicos de liderazgo:

<b>Informativo</b>	comportamiento alto en tarea y bajo en relación;
<b>Persuasivo</b>	.comportamiento alto en tarea y alto en relación
<b>Participativo</b>	comportamiento bajo en tarea y alto en relación
<b>Delegatorio</b>	comportamiento bajo en tarea y bajo en relación

El liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio

Introducen otra variable, una dimensión clave del contexto –la madurez de los subordinados o su aprestamiento para confrontar la tarea que se les ha encomendado. La madurez, definida sólo en referencia a una tarea específica que el grupo tiene que realizar: la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, modificación de logros, la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y/o la experiencia de una individuo o de un grupo.



La teoría básica se puede formular ahora en los términos siguientes:

1. Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.
2. A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea y a aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más competente.
3. A medida que el grado de madurez del subordinado continúa aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo está ganando confianza y habilidad para trabajar por sí solo.
4. A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.”<sup>16</sup>

La secuencia de desarrollo propuesta por Hersey y Blanchard (1977) 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.

Por lo cual constituyen un esquema según el cual los niveles de conducta directiva y de apoyo de un líder deben basarse en el nivel de disposición de los empleados.

---

<sup>16</sup> Schein Op. Cit. p. 117

Es decir, el liderazgo situacional es una teoría de contingencia que se enfoca en los seguidores.

Se logra un liderazgo exitoso al seleccionar el estilo correcto de liderazgo, estos autores afirman que depende del nivel de madurez de los seguidores. Esto se utiliza como un dispositivo principal de capacitación en algunas de las 500 compañías de Fortune, tales como BankAmérica, Caerpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también mucho se le acepta en todos los servicios militares de acuerdo con Robbins (1998)

El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una acción importante que se enfatiza de más o de menos, en la mayor parte de las teorías sobre liderazgo.

Estos autores definen el término madurez como la habilidad y disposición de la gente para tomar la responsabilidad al dirigir su propio comportamiento. Tienen dos componentes madurez en el puesto y madurez psicológica. Robbins (1998).

<b>1.- Madurez en el puesto</b>	<b>2.- La madurez psicológica</b>
Abarca los conocimientos y habilidades de uno. Los individuos que tienen una alta madurez en el puesto tienen los conocimientos, habilidad y experiencia para desarrollar las actividades de sus puestos sin la dirección de otras personas.	Se relaciona con la voluntad o motivación para hacer algo. Los individuos que tienen una alta madurez psicológica no necesitan mucho estímulo externo, ya tienen una motivación intrínseca.

El liderazgo situacional utiliza las dos mismas dimensiones de liderazgo que Fiedler (1967) identificó: comportamiento hacia las actividades y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard (1977) van un paso más allá al considerarlas como altas o bajas, y luego combinarlas en cuatro estilos específicos de liderazgo: comunicar, vender, participar, y delegar. Tales estilos se describen a continuación:

<b>1.- Comunicar</b>	(actividad alta-relación baja): el líder define los roles y le dice a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde desarrollar diversas actividades.
<b>2.- Vender</b>	(actividad alta-relación alta): el líder proporciona tanto un comportamiento directriz como un comportamiento de apoyo.
<b>3.- Participar</b>	(actividad baja-relación alta) el líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, donde la función principal del líder es la facilitación y la comunicación.
<b>4.- Delegar</b>	(actividad baja-relación baja): el líder proporciona poca dirección o apoyo.

El último componente en la teoría de Hersey y Blanchard es la relación de cuatro etapas de madurez:

<p><b>M1:</b></p> <p>La gente es tanto incapaz como sin voluntad para tomar la responsabilidad de desarrollar algo. Ni son competentes, ni tienen auto confianza</p>	<p><b>M2:</b></p> <p>La gente es incapaz, pero está dispuesta a cumplir con las actividades del puesto. Se le motiva, pero de hecho carece de las habilidades apropiadas.</p>
<p><b>M3:</b></p> <p>La gente es capaz pero no está dispuesta a hacer lo que el líder desea.</p>	<p><b>M4:</b></p> <p>la gente es tanto capaz como dispuesta a hacer lo que se le pide</p>

Se considera una propuesta muy parecida a la rejilla gerencial, sin embargo, sus autores dicen que no, mencionan que el Grid enfatiza la preocupación por la producción y la gente, que son dimensiones actitudinales. En contraste, el liderazgo situacional enfatiza el comportamiento hacia las actividades y las relaciones. A pesar de la pretensión de Hersey y Blanchard esta es una diferencia bastante pequeña. Este enfoque ha recibido poca atención de parte de los investigadores

### 3.- Enfoque conductual y situacional

#### 3.1. Enfoque conductual

3.1.1. Bosquejo general

3.1.2. Grupo de la Universidad de Michigan

3.1.3. La Rejilla Administrativa

3.1.4. Universidad de Iowa

#### 3.2. Enfoque de contingencia

3.2.1. Fiedler

3.2.2. La de la ruta a la meta

3.2.3. Modelo de la participación del líder (Vroom)

3.2.4. La teoría situacional de Hersey Blanchard

## 4. ENFOQUES EMERGENTES SOBRE LIDERAZGO

### 4.1. La atribución del liderazgo

Robbins (1998) señala que este enfoque se ocupa de que tengan sentido las relaciones causa-efecto. Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otros individuos.

Por medio del marco de referencia de atribución, los investigadores han encontrado que la gente tiende a caracterizar a los líderes como personas que gozan de características tales como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes habilidades verbales, agresividad, comprensión y laboriosidad.

La evidencia indica que se percibe a un líder "heroico" como alguien que enarbola una causa difícil o impopular, pero que, por medio de la determinación y persistencia, tiene éxito al final.

Por lo tanto, se puede inferir que la postura de rasgos de alguna manera se fundamenta en este principio el de la atribución y que a pesar del tiempo transcurrido las personas siguen elaborando atribuciones de las personas con las que tienen algún contacto, por lo tanto si bien hoy en día es necesario contextualizar las acciones que se realizan para determinar cuál es el liderazgo más adecuado, es importante reconocer que las personas realizarán atribuciones "contextualizadas".

## 4.2. El líder carismático

La teoría de House (1974) sugiere que los líderes carismáticos tienen muchísimo poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene “una cantidad muy importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias”

Casi todas las teorías que se revisaron comprenden a los líderes transaccionales, los que aclaran las funciones y los requerimientos de las tareas para guiar o motivar a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas.

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los seguidores atribuyen habilidades heroicas o de liderazgo extraordinario cuando observan ciertos comportamientos.

*“La mayoría de los estudios sobre el liderazgo carismático se dirigen a la identificación de ese comportamiento que diferencian a los líderes carismáticos. De sus contrapartes sin dicho carisma”<sup>17</sup>.*

Ted Turner, Jesse Jackson, la madre Teresa, el General Douglas Mac Arthur Roosevelt pertenecen a esta clase en la que el líder inspira a los seguidores a trascender sus intereses personales en bien de la empresa y que es capaz de causar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores, se trata de los líderes carismáticos o transformacionales.

Hace hincapié en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en si mismo y en sus seguidores y en las expectativas

---

<sup>17</sup> Ibidem, pag. 539

que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación de acuerdo con House.

Hay un cuerpo creciente de investigación de acuerdo con Robbins (1998) que muestra correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores. A la gente que trabaja para los líderes carismáticos se le motiva para realizar un esfuerzo extra en el trabajo, y porque les agrada su líder, expresan mayor satisfacción.

Si el carisma es deseable, ¿puede la gente aprender a ser líderes carismáticos? ¿O nacen los líderes carismáticos con sus cualidades? Mientras que una pequeña minoría todavía piensa que no se puede aprender el carisma, la mayoría de los expertos cree que a los individuos se les puede entrenar para exhibir comportamientos carismáticos.

#### Características claves de líderes carismáticos.

<b>1.- Auto confianza.</b>	Los líderes carismáticos tienen completa confianza en su juicio y habilidad
<b>2.- Visión.</b>	Tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que la situación actual. Entre mayor sea la disparidad entre dicha meta idealizada y el status quo, más factible es que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
<b>3.- Habilidad para articular la visión:</b>	Pueden aclarar y declarar la visión en términos comprensibles para otros. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores, y, por tanto, actúa como una fuerza motivadora.
<b>4.- Fuertes convicciones acerca de la visión</b>	Se percibe que los líderes carismáticos están muy comprometidos y dispuestos a correr un alto riesgo personal, incurrir en costos elevados, involucrarse en el sacrificio propio para poder alcanzar su visión.
<b>5.- Comportamiento fuera de lo común.</b>	Se toma su comportamiento como novedoso, fuera de lo convencional, y contrario a las normas. Cuando tiene éxito, este comportamiento causan sorpresa y admiración en los seguidores



<b>6.- Parecen ser agentes de cambio.</b>	Se percibe a los líderes carismáticos como agentes de cambio radicales, en lugar de conservadores del status quo.
<b>7.- Sensibilidad al ambiente</b>	Son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y los recursos necesarios para llevar a cabo el cambio.

Los líderes carismáticos se consideran más convenientes cuando tienen un componente ideológico. Esto puede explicar porqué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la política, la religión o en un negocio que se esfuerza en la introducción de un producto totalmente nuevo, o cuando se enfrenta a una crisis de vida o muerte

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

### **4.3. Liderazgo transaccional, en comparación con el transformacional**

Al estudiar el concepto del liderazgo transformador, se ha contrastado dos tipos de conductas de los líderes: la transaccional y la transformadora.

#### **a) Líderes transaccionales**

Líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de las metas que se establecieron, al aclarar requerimientos del puesto y de las actividades.

Centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

- Los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados.
- Los líderes aplican medidas correctivas sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

#### b) Líderes transformacionales

Líderes que proporcionan consideración individual, estímulo intelectual y poseen carisma.

La construcción del liderazgo transformacional está por encima del liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional produce niveles de esfuerzo y desempeño que van más allá de lo que sólo ocurriría con un enfoque transaccional. El liderazgo transformacional es algo más que carisma.

De acuerdo con Chiavenato (2000) para que el administrador pueda decidir qué modelo de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fortalezas, a saber:

- fortalezas que posee el administrador (todo aquel que realiza las funciones)
  - su sistema de valores y convicciones personales
  - su confianza en los subordinados

- sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo
- sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas

\*\* fortalezas que poseen los subordinados:

- su necesidad de libertad o de orientación superior
- su disposición de asumir responsabilidad
- su seguridad en la incertidumbre
- su interés por el problema o por el trabajo
- su comprensión e identificación del problema
- sus conocimientos y experiencia para resolver el problema
- su expectativa de participación en las decisiones

\*\*\*fortalezas que reposan en la situación

- el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices
- la eficiencia del grupo de subordinados
- el problema por resolver o la complejidad del trabajo
- la prioridad del tiempo

## 4.4.-Tematicas de interés sobre el liderazgo

### 4.4.1. Las características y el estilo del líder

#### a) Sobre las características comunes

Robbins (1998) menciona que durante mucho tiempo se ha tratado de investigar si los líderes comparten características comunes. La búsqueda de los atributos de la personalidad, sociales, físicos e intelectuales que describirían a los líderes y los diferenciarían de los no líderes ha estado entre la gerencia y los investigadores del liderazgo durante más de la mitad del siglo.

*“Una revisión completa de la evidencia nos lleva al conocido escenario de tener buenas y malas noticias. Primero las buenas noticias. Seis características que diferencian a los líderes de los otros parecen estar presentes regularmente. Tienen ambición, energía y desean dirigir; son honestos e íntegros, seguros de ellos mismos, inteligentes y tienen conocimientos relevantes sobre el trabajo. Además, una séptima característica ha emergido recientemente. Esta fuerte evidencia de que la gente que es altamente auto-observadora y que sabe dirigirse, esto es, que es muy flexible ajustando su comportamiento en diferentes situaciones.”<sup>18</sup>*

#### b) Ahora las malas noticias.

Primero, las características de la personalidad no proporcionan garantías, algunas, parecen estar asociadas con el triunfo como líder, pero ninguna de éstas garantizan el éxito.

---

<sup>18</sup> Robbins Stephen 1997“La administración en el mundo de hoy México Prentice Hall,pag.422

Segundo, la evidencia no es clara en separar la causa del efecto. Finalmente las características de la personalidad hacen un mejor trabajo al predecir la apariencia del liderazgo que en realidad hace la distinción entre los líderes efectivos y los inefectivos.

c) Sobre la experiencia

Las organizaciones atribuyen una importancia considerable a la experiencia. La experiencia en sí no parece contribuir necesariamente a la efectividad del liderazgo. La situación en la cual se obtiene la experiencia rara vez se compara con las nuevas situaciones. La principal razón de que la experiencia del liderazgo no esté relacionada fuertemente con el desempeño del liderazgo es la variabilidad de las situaciones.

d) Opciones de estilo.

Se han realizado numerosos esfuerzos para identificar las dimensiones principales del comportamiento del líder. Una revisión cuidadosa encontró que parece haber una considerable convergencia alrededor de dos dimensiones el comportamiento de tareas y el comportamiento de las personas. Y como mostraremos, hay nueva evidencia alentadora que indica la importancia de una tercera dimensión el comportamiento orientado al desarrollo.

La dimensión de la tarea se refiere a las acciones como enfatizar el logro de las metas de grupo, definir y estructurar el trabajo de los miembros del grupo y enfatizar el cumplimiento de las fechas de entrega. La dimensión de las personas conlleva las acciones como el desarrollo de relaciones interpersonales buenas, ser amistoso y accesible y estar interesado en los problemas personales de los trabajadores. En la creencia de que el enfoque de la gente en la tarea podría ser obsoleto y errar capturando las realidades más dinámicas de hoy, los investigadores han conducido estudios actualizados. Lo que han encontrado es

que, además de la tarea y las dimensiones de las personas, hay un tercer estilo que muestran los líderes efectivos.

Este es el comportamiento orientado al desarrollo (caracterizado por la experimentación, por originar nuevos métodos para los problemas, empujar nuevas manera de hacer las cosas y estimular el cambio)

#### e) Efectividad el Liderazgo

La evidencia inicial relacionada con el comportamiento orientado al desarrollo es alentadora. Los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados satisfechos y son vistos por éstos como competentes. Hay una evidencia adicional que demuestra la creciente importancia del comportamiento orientado al desarrollo. La habilidad de los líderes para adaptarse y desarrollarse frente al cambio es más importante ahora que nunca.

Las conexiones que faltan en el trabajo sobre los estilos de liderazgo han sido las características del seguidor y los factores de contexto.

Las características del seguidor y los factores contextuales necesitan agregarse a la ecuación para que los estilos de liderazgo sean significativos.

Si usted no puede ser un líder, ¿cuándo menos puede parecer que lo es?. La teoría de la atribución, como usted recuerda, tiene que ver con las maneras en las cuales la gente trata de encontrar el sentido según las relaciones causa y efecto. Cuando algo pasa, quieren atribuirlo a algo más. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos. El marco de la atribución ha mostrado que la gente caracteriza a los líderes por tener características

liderazgo. ¿En otras palabras, los seguidores dicen si un individuo parece un líder?

- La aceptación versus el rechazo del líder

. Algunos estudios han definido la efectividad en términos de si los líderes son aceptados o rechazados por sus seguidores. Ninguna medida, dura del desempeño se utiliza. Un líder que es aceptado por los seguidores es considerado efectivo.

- \* Las medidas de desempeño individuales versus de grupo.

Aunque la mayoría de los estudios enfatizan los resultados del desempeño, no son uniformes en cuanto a si miden el efecto en el desempeño individual o en el desempeño del grupo. El enfoque en diferentes niveles puede crear resultados muy diferentes y no comparables.

- La productividad versus la satisfacción.

Algunos estudios han enfatizado una satisfacción de grupo o individual más que la productividad. Las acciones que un líder lleva a cabo para incrementar la productividad podrían ser muy diferentes de aquellas que incrementaría la satisfacción.

- El nivel de análisis.

La mayoría de los estudios se enfocan en la influencia del líder en su grupo. Otros. Sin embargo, se enfocan en la organización o aun en sociedades específicas. Cuando decimos que un Jack Welch de GE, una Elizabeth Dole de la American Red Cross, o un Newt Gringrich de la Casa de los representantes de Estados Unidos es un líder efectivo, usamos medidas de efectividad de nivel organizacional. Y cuando la discusión se centra en la efectividad de los presidentes o primeros ministros, el nivel del análisis pasa a cómo dirigen sus países.

personales como inteligencia, ser tratables, habilidades verbales vehementes, audacia y decisión, comprensión y diligencia.

Sin importar la situación, el estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor. En el ámbito organizacional, el cuadro de atribución responde en las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales.

Uno de los hallazgos más interesantes en la bibliografía acerca del modelo de la atribución del liderazgo es la percepción de que los líderes efectivos por lo general están considerados como consistentes o firmes en sus decisiones.

#### 4.4.2.-Aptitudes básicas de los líderes

Hellriegel (1998) señala como elementos básicos del liderazgo los siguientes:

<b>Empowerment</b>	Es la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control. De este modo involucra a los empleos (en lo individual o por equipos) en decidir cómo cumplir las metas de la organización, lo que produce en éstos una sensación de compromiso y autocontrol El empowerment contribuye a la satisfacción de las necesidades humanas básicas de realización, afiliación y autoestima. Cuando las sensaciones que los empleados obtienen de su trabajo son positivas, éste se vuelve estimulante e interesante, con lo que puede decirse que el líder ha realizado una excelente labor.
<b>Intuición.-</b>	La habilidad para analizar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza son muestras de intuición.
<b>Autoconocimiento</b>	A la capacidad de una persona para identificar sus cualidades y limitaciones se le llama autoconocimiento.
<b>Visión</b>	La capacidad para imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlas, se llama visión.



<b>Congruencia de valores</b>	Capacidad para comprender los principios orientadores de la organización y los valores de los empleados y para conciliarlos
<b>Tipos de poder</b>	<p>Habilidad para influir en el comportamiento de los demás.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder legitimo.- Influencia basada en el puesto formal del líder en la jerarquía de la organización.</li> <li>• Poder de retribución.- Influencia derivada de la capacidad de un líder para premiar a sus seguidores.</li> <li>• Poder coercitivo.- Capacidad de un líder para obtener cumplimiento infundiendo temor al castigo.</li> <li>* Poder de Referencia.- Influencia basada en la identificación personal de los seguidores con el líder.</li> <li>• Poder de Experiencia.- Influencia de un líder basado en sus conocimientos especializados."<sup>19</sup></li> </ul>
<b>Uso eficaz del poder.</b>	El acceso a recursos, información y personas responsables de decisiones importantes permite, a algunos líderes, influir en los acontecimientos y ceder información y retribuciones a sus subordinados. De estos líderes se dice que tiene peso, que es la capacidad de maniobra o de influencia política de una persona en una organización

#### 4.4.3.-. La efectividad del liderazgo

Una revisión de la bibliografía sobre liderazgo sugiere de acuerdo con Robbins (1998) que los investigadores emplean cuando menos cinco diferentes maneras de evaluar la efectividad:

- Objetivo versus medios perceptibles.

Algunos estudios han definido la efectividad del liderazgo utilizando medidas fuertes y medidas objetivas como la productividad. Otros, sin embargo, simplemente están preocupados por las percepciones de la efectividad del

<sup>19</sup> Hellriegel/Slocum "Administración" México 1998 Thompson Editores 502-503

#### 4.4.4. Transiciones en las teorías del liderazgo

Robbins (1998) considera que la bibliografía sobre el liderazgo es copiosa, y buena parte es confusa y contradictoria. Para lo cual propone cuatro planteamientos que explican qué hace eficaz al líder.

Primero.- Pretende hallar los rasgos universales de personalidad que los líderes poseen en mayor grado que los que no lo son. Teorías de los Rasgos

Segundo.- Trataba de explicar el liderazgo en, términos del comportamiento del líder. Robbins (1998) considera que ambas posturas resultaron ser salidas en falso, originadas por su concepción errónea y sobre simplificada del liderazgo. Teorías Conductuales

Tercero.- Acude a modelos de contingencias para explicar las insuficiencias de las teorías anteriores para conciliar y reunir la diversidad de los descubrimientos de la investigación. Teoría de las Contingencias

Cuarto.- Se ha regresado a los rasgos de personalidad, pero con un ángulo diferente. Ó sea se investigan las cualidades o los rasgos que ostentan los líderes carismáticos. Teoría de los Rasgos Modificada, centrada en el líder carismático

Ralph M. Stogdill nos habla de cuatro implicaciones en la siguiente definición "proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas".

- El liderazgo involucra a otras personas, a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo, si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes.

- Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

¿De dónde emana el poder del administrador? Son cinco bases de poder de acuerdo a Stoner (1996): poder de recompensar, poder correctivo, poder legítimo, poder de referencia y poder experto.

Schultz (1991) señala que en la actualidad las empresas conceden gran importancia a la identificación y adiestramiento de directivos a todos los niveles de su jerarquía: desde supervisores hasta presidentes. En efecto, gran parte de la selección y capacitación está dedicada al liderazgo; el éxito o fracaso depende, en gran medida de la calidad de los directivos. En opinión de algunos analistas, la diferencia fundamental entre una empresa y próspera y otra raquítica se debe al liderazgo.<sup>20</sup>

El liderazgo puede entenderse mejor atendiendo sus variables clave: la efectividad de liderazgo, las características y el estilo del líder, las características del seguidor, el comportamiento del líder y el contexto del liderazgo.

Schein (1982) se pregunta ¿por qué es tan difícil hacer un análisis del liderazgo? Para lo cual se plantea varias problemáticas:

- Identificación del "líder"
- ¿Cuál es el alcance del liderazgo?
- ¿Cuál es el contexto cultural?
- ¿Cuál es la tarea?
- ¿Cuál es la etapa de desarrollo entre el líder y sus subordinados?

---

<sup>20</sup> Schultz Psicología Industrial México 1991 mc Graw Hill pag. 213

## a) Liderazgo administrativo

Henry Mintzberg (1980) señala que el administrador desarrolla tres tipos esenciales de funciones en una organización: interpersonales, informativas y de decisión. Luego las subdivide en diez funciones distintas.

Las funciones interpersonales se refieren a la relación entre el administrador y los demás, tanto dentro como fuera de la organización. Dentro de esta constelación, el administrador desempeña tres funciones distintas:

- autoridad
- líder
- enlace

Dentro de las funciones de información se encuentran:

- monitoreo
- diseminador
- vocero

Dentro de las funciones de decisión

- empresario
- solucionador de conflictos
- asignador de recursos
- negociador

En lo que se refiere a la función de líder dentro de la organización se refiere a que el administrador también debe darle energía a la organización y motivar a los subcoordinador de manera que ayude a alcanzar los objetivos generales de acuerdo a lo que describe Gannon (1997).

Covey (1998) señala que los líderes centrados en principios tienen las siguientes características. Son rasgos que caracterizan a quienes efectivamente son líderes.

- 1.- Aprenden continuamente:
- 2.- Tienen vocación por servir
- 3.- Irradian energía positiva
- 4.- Dirigen sus vidas de forma equilibrada
- 5.- Ven la vida como una aventura
- 6.- Son sinérgicos
- 7.- Se ejercitan para la auto renovación

#### b) El Liderazgo centrado en la calidad total

Para este autor el liderazgo centrado en principios es inherente al éxito de la calidad Total, ya que ésta es, ante todo, un paradigma (una forma de ver al mundo) que tiene que ver con el liderazgo y con la gente.

#### b) Genero

Algunas de las noticias sobre la relación entre el genero y el liderazgo

+ Las similitudes entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres tienden a superar las diferencias.

++ al parecer las diferencias consisten en que las mujeres prefieren un estilo democrático, mientras que los hombres se sienten más a gusto con uno directivo.

Las mujeres alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás.

Los hombres son más proclives a usar un estilo directivo, de mandó y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. La tendencia de las mujeres a ser más democráticas que los hombres aminoran cuando están en trabajo dominados por estos.

El creciente uso en las organizaciones de equipos multifuncionales significa que los gerentes eficaces deben convertirse en hábiles negociadores.

Las mujeres han demostrado mayor habilidad para negociar.

#### d) Autoliderazgo y superliderazgo

En otro enfoque emergente del liderazgo, un drástico sustituto del liderazgo es la idea del autoliderazgo, la cual ha sido propuesta por Charles Manz y Henry Sims (1987). Estos autores plantean que este proceso se apoya en dos fuerzas impulsoras: la dirección de uno mismo en el desempeño de tareas naturalmente motivadoras y la conducción de uno mismo en la realización de labores necesarias pero no naturalmente retribuyentes. Este autoliderazgo requiere que los empleados apliquen las habilidades conductuales de autoobservación, el propio establecimiento de metas, el manejo de señales, la autorretribución, el ensayo de actividades previo a su desempeño real y la autocrítica. Implica así mismo las actividades mentales de dotar a las tareas de retribuciones naturales, dirigir el pensamiento a las retribuciones naturales y establecer eficaces patrones mentales como la imaginación y el diálogo con uno mismo. El resultado neto con empleados que se influyen a si mismos para hacer uso de su motivación y dirección personales en beneficio de su mejor desempeño.

Ahora bien ¿Cómo pueden aprender los trabajadores a convertirse en autolíderes? La respuesta que estos autores encuentran es con el apoyo de superlíderes. Este superliderazgo parte de una serie de convicciones positivas sobre los trabajadores, semejantes a las de los de la teoría Y.

## 4.- Enfoques emergentes sobre liderazgo

4.1.- La situación del liderazgo

4.2.- El líder carismático

4.3.- Liderazgo transaccional, en comparación con el transformacional

4.4.- Temáticas de interés sobre el liderazgo

4.4.1. Las características y el estilo del líder

4.4.2. aptitudes básicas de los líderes

4.4.3. La efectividad del liderazgo

4.4.4. Transiciones en las teorías del liderazgo

Comentario Final



## Comentario final

Después de esta breve revisión sobre los aspectos más sobresalientes en relación al liderazgo, ¿por qué ubicar nuestra atención en los llamados “estilos de liderazgo”?

Sencillamente por que a pesar del tiempo transcurrido las organizaciones tienden a pensar en la posibilidad de poder “crear”, “formar” líderes de acuerdo a sus intereses particulares.

Es decir, el primer enfoque denominado teoría de rasgos, al ser determinista “naces” líder y los posteriores estudios que se enfocaron a identificar las características de los líderes, traía como consecuencia el no saber cuándo se podría contar con alguien que reuniera estas características, dependía de alguna manera del exterior, por lo cual no se tiene control sobre ello.

Sin embargo, en las teorías conductuales, las diferentes escuelas coinciden en centrarse en los estilos de liderazgo; es decir, en la forma en como el líder se relaciona con los subordinados para efectuar cierto tipo de trabajo, además proporciona la enorme posibilidad de que los líderes no necesariamente “nacen”, si no que pueden formarse a través de procesos de capacitación y adiestramiento, esto, sin lugar a dudas proporciona dos vertientes, por un lado la organización no necesita esperar a que lleguen “líderes” a su organización, ya que puede “formarlos” de acuerdo a las características que se consideren pertinentes. Esto proporciona algo que para la empresa es muy valioso “control”, el tener la posibilidad de que sus organizaciones sean dirigidas de acuerdo a sus necesidades.

Por otra parte, estos estilos de liderazgo se presentan en los diferentes enfoques moviéndose en un continuo en dos extremos, que si bien no son totalmente iguales si muy parecidos; por ejemplo el grupo de la Universidad

Estatad e Ohio ubica dos estilos básicos de liderazgo el de estructura inicial y el de consideración, muy parecidos al del grupo de la Universidad de Michigan los cuales están orientados a la producción y orientados al empleado. Igualmente la rejilla administrativa parte del estilo interesado en la gente y su contraparte interesado en la producción, una derivación el continuo autocrítico-democrático, también se relaciona con los anteriores. De hecho en estos enfoques es en donde se concentra mayormente la información bibliográfica sobre liderazgo.

Es común encontrar cursos, talleres, en donde se “Forman Líderes”, los cursos sobre “Liderazgo” no tratan de analizar las teorías de liderazgo, buscan formar a las personas para que puedan ser líderes. Es por esto, que esta “Teoría” ó “Modelo” sigue teniendo una gran vigencia, y es una de las razones por las cuales este estudio trata de identificar los estilos preponderantes de liderazgo.

Ahora bien porque no retomar las teorías de contingencias, si se analizan con detenimiento, la de Fiedler, la de la meta Path-Goal, la de Hersey-Blanchard y la de Objetivos, relacionan los enfoques sobre estilos de liderazgo ampliándolas y reforzándolas con el análisis de la situación, de los seguidores, de los objetivos que se persiguen. Sin lugar a dudas presentan una opción más completa y que permite comprender de una manera más integral el porqué un estilo de liderazgo es el “adecuado” dependiendo de la situación. Pero la realización de un estudio en este sentido tendría que ser “individual”, es decir, válido solo para la empresa para la que se realiza, ya que depende de sus condiciones, su personal y sus objetivos el determinar si el estilo de liderazgo es efectivo o no. Por lo tanto rebasa el alcance del presente estudio.

Ahora bien en los llamados enfoques emergentes, por ejemplo en la teoría de la atribución del liderazgo también tiene que ver con las características de los seguidores, en el caso del líder carismático, se regresan a la de rasgos pero más sofisticada y en el caso del liderazgo transaccional en comparación con el transformacional, vuelven a las teorías conductuales.

Por esto, a pesar de que se cuenta con una enorme cantidad de información sobre liderazgo, en ocasiones no es presentada de manera sistemática y es muy fácil perderse entre la enorme cantidad de investigadores, teorías, enfoques, etcétera.

Si resumimos en que los estilos de liderazgo es algo vigente y que tiene una enorme importancia ya que esta relacionado con la satisfacción, la motivación de los trabajadores, la eficiencia y la efectividad del trabajo.

En la actualidad las empresas conceden gran importancia a la identificación y capacitación de todo su personal. Gran parte de la selección y capacitación está dedicada al liderazgo: el éxito o fracaso depende, en gran medida, de la calidad de los directivos.

En opinión de algunos analistas, señala Schultz la diferencia entre una empresa próspera y otra raquítica se debe al liderazgo. Por lo cual no es de extrañarse que las negociaciones dediquen tantos esfuerzos a la búsqueda de nuevos métodos de selección y capacitación de sus gerentes y ejecutivos y que, una vez reclutados los más idóneos, procuren sacarles el mayor provecho posible.

### III.- MÉTODOLOGIA

#### A) HIPÓTESIS:

De acuerdo al planteamiento del problema, la hipótesis al respecto es la siguiente:

*El estilo de liderazgo con mayor presencia en la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro, está encaminado a los dos estilos: centrado en las personas o centrado en las tareas)*

#### B) POBLACIÓN, MUESTRA

La población que se tomó como referencia pertenece de acuerdo a su actividad o giro al tipo Industrial, las cuales se dedican a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas; dentro de este giro se encuentran las Manufactureras, las cuales transforman las materias primas en productos terminados, siendo estos de dos tipos: a) los bienes de consumo final, que son aquellos que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, (ropa, alimentos, aparatos electrónicos por citar algunos) y b) los bienes de producción, los cuales satisfacen la demanda preferentemente de las industrias de bienes de consumo final (papel, material de construcción, maquinaria ligera, entre otros).

De acuerdo a su origen de capital, la muestra estuvo constituida por empresas privadas, las cuales son denominadas así cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Por otra parte, de acuerdo a su magnitud o tamaño, existen diferentes criterios, los que se retomaron en este estudio fue el de personal ocupado, siendo la mediana empresa aquella que tiene entre 250 a 1000 trabajadores.

Aunque no fue un criterio de selección, la muestra mostró uniformidad en cuanto a la clasificación que se refiere al tipo de producción, el cual clasifica a las empresas de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción, las empresas se ubican en el tipo "automatizada".. Otro criterio que tampoco fue de selección pero que también es importante señalarlo es el de ventas, en el cual se establece la relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas, aquí también se ubico en la mediana; es decir en ventas principalmente nacionales, con algunas internacionales, pero sobre todo con un plan para que éstas ultimas crezcan.

Finalmente la muestra es del tipo no probabilística (sujetos voluntarios) y la población contempla a la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro, se realizo el estudio en veinticinco empresas, con el personal directivo o de puestos estratégicos dentro de las mismas.

## **C) INSTRUMENTOS**

Se estructuró una lista de verificación para conocer cuáles son los estilos de liderazgo en la mediana empresa manufacturera, la cual se aplicó a veinticinco directivos de dichas empresas.

Por su forma de aplicación fue individual y colectivo. Por su forma de realización se ubica en el tipo de lápiz y papel, por su composición en únicos.

El instrumento sé integró por 15 criterios de valoración de opción múltiple ( teniendo como opciones: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre ) los cuales identifican los siguientes factores:

Para la estructuración de este instrumento se tomaron los indicadores que diversos autores señalan en las teorías conductuales en los estilos referidos, así como en la contrastación con instrumentos que valoran aspectos similares para proporcionarle validez al instrumento; se buscó obtener los factores más representativos y buscar la sencillez y rapidez en la aplicación, se piloteo en un grupo similar al que formaría la muestra, utilizando como técnica de confiabilidad el de equivalentes.

### **REACTIVOS RELACIONADOS CON EL ESTILO CENTRADO EN LAS PERSONAS.**

Generalmente trato a los demás como compañeros
Cuando alguna actividad o cambio va afectar a mis compañeros y subordinados, trato de explicarles el porque
Mantengo un ambiente agradable en mi lugar de trabajo
Me gusta estar con personas que se sienten a gusto en su lugar de trabajo
Trato en lo posible de respetar la opinión de los demás , aunque yo no este de acuerdo
Generalmente soy considerado con los demás y con los problemas que puedan tener para la realización de un trabajo.
En ocasiones dejo a un lado mis actividades si alguien me pide ayuda

## REACTIVOS RELACIONADOS CON EL ESTILO CENTRADO EN LAS TAREAS

Prefiero trabajar con manuales de procedimientos, normas y reglas, incluso cuando trabajo con otros
Motivo a los compañeros a realizar un mayor esfuerzo.
Establezco con claridad lo que espero de cada uno de mis compañeros y subordinados con realización a un trabajo
Prefiero detener el inicio de un trabajo hasta que no este convencido de que todos entendieron que es lo que van a realizar.
Llevo Bitácora de actividades o algún control y registro que me permita tener claro las actividades a realizar cuando, donde y porque
Así como programo mi trabajo, intento o programo el trabajo de los demás, y si estos no lo hacen adecuadamente bien yo se los programo o les enseño como hacerlo.
Cuando tomo determinadas conductas o actitudes en el trabajo, explico a los demás el porque de ello.
Soy partidario de distribuir el trabajo y monitorearlo

### • Estilos de liderazgo

<b>1. - Centrado en las tareas</b>	<p style="text-align: center;">Estilo centrado en estructuras, planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás.</p> <p style="text-align: center;">Espera que los trabajadores mantengan criterios definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos</p>
------------------------------------	---

## IV RESULTADOS Y DISCUSION

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento:

El instrumento esta estructurado para identificar dos tipos de liderazgo, por lo tanto para la presentación de resultados se realizo lo siguiente:

1.- Se presentan los datos obtenidos por factor evaluado de cada uno de los estilos, la presentación está en función a los sujetos que le dieron prioridad a cada una de las opciones que se presentan en el instrumento.

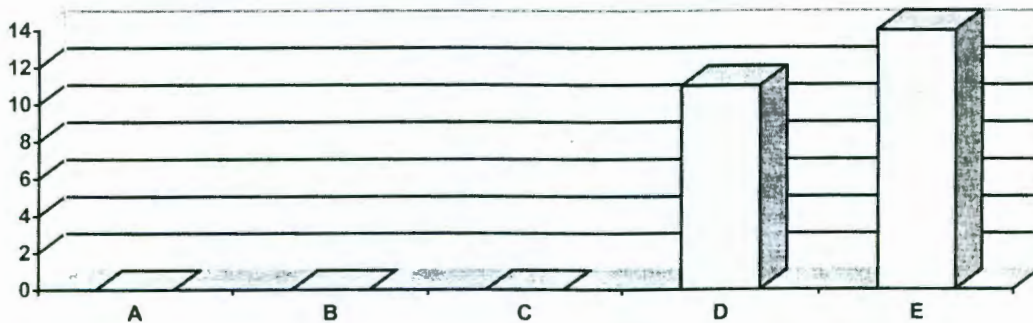
2.- Se presenta un concentrado por cada estilo, en porcentajes. Se presenta sintéticamente lo que cada estilo representa y posteriormente la interpretación del resultado obtenido.



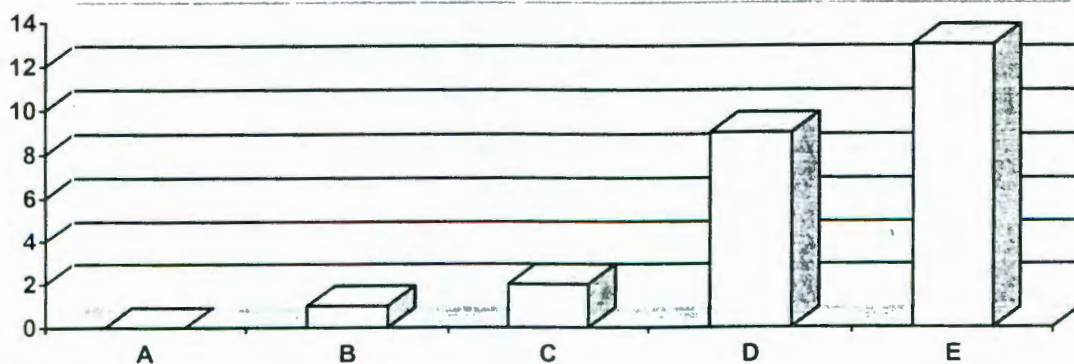
1.- Se presentan los datos obtenidos por factor evaluado de cada uno de los estilos, la presentación está en función a los sujetos que le dieron prioridad a cada una de las opciones que se presentan en el instrumento.

### CENTRADO EN LAS PERSONAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Generalmente trato a los demás como compañeros	A	B	C	D	E
	0	0	0	11	14

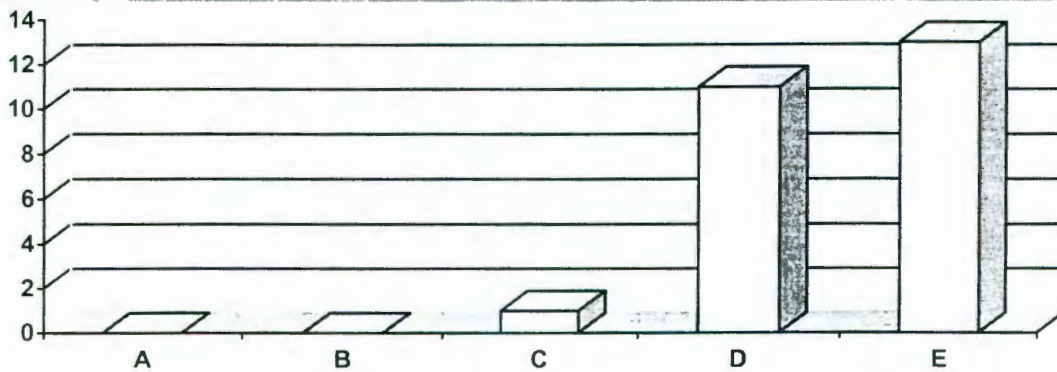


REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Cuando alguna actividad o cambio va afectar a mis compañeros y subordinados, trato de explicarles el porque	A	B	C	D	E
	0	1	2	9	13

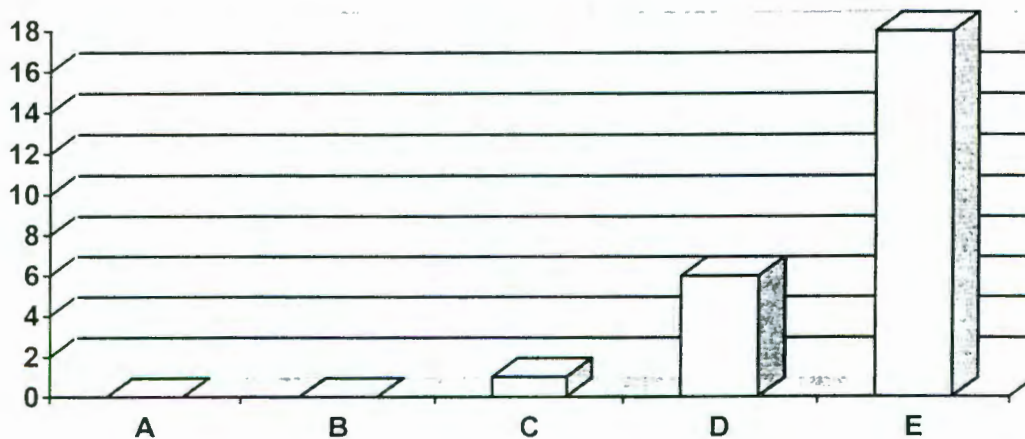


## CENTRADO EN LAS PERSONAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Mantengo un ambiente agradable en mi lugar de trabajo	A	B	C	D	E
	0	0	1	11	13

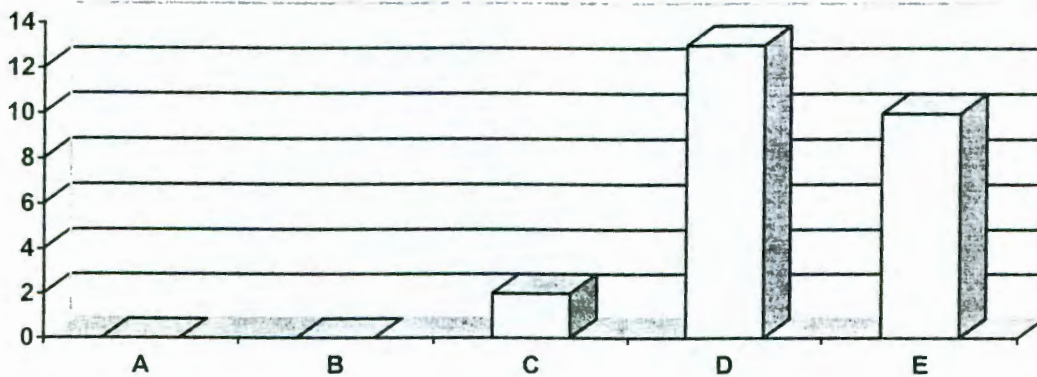


REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Me gusta estar con personas que se sienten a gusto en su lugar de trabajo.	A	B	C	D	E
	0	0	1	6	18

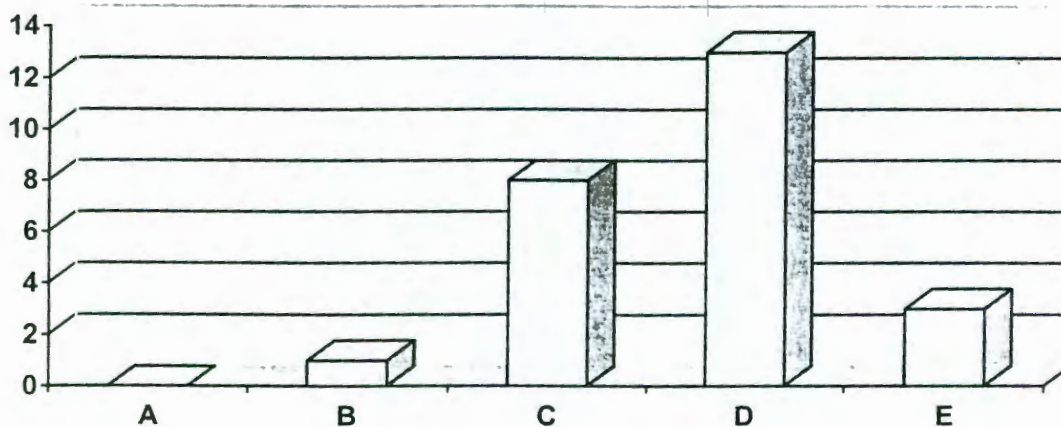


## CENTRADO EN LAS PERSONAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Trato en lo posible de respetar la opinión de los demás , aunque yo no este de acuerdo	A	B	C	D	E
	0	0	2	13	10

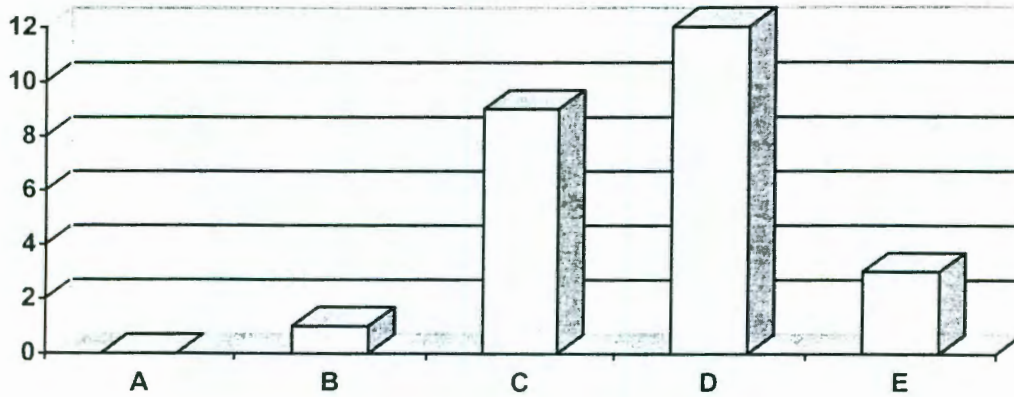


REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Generalmente soy considerado con los demás y con los problemas que puedan tener para la realización de un trabajo.	A	B	C	D	E
	0	1	8	13	3



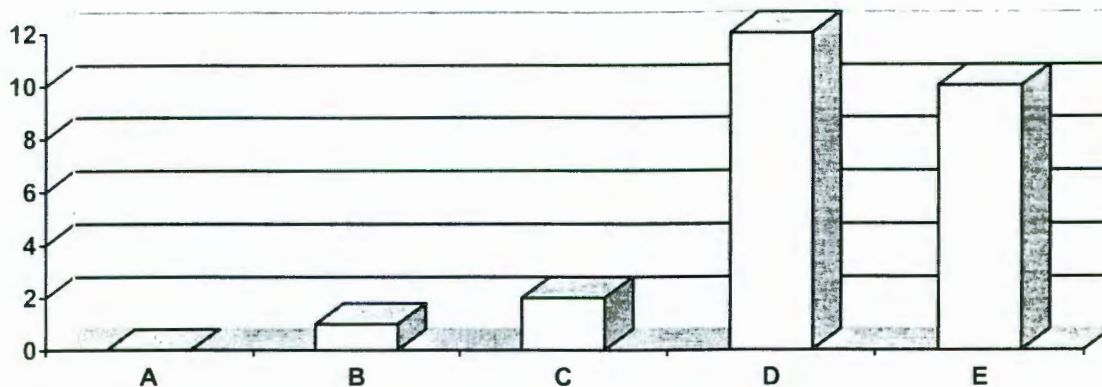
## CENTRADO EN LAS PERSONAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
En ocasiones deajo a un lado mis actividades si alguien me pide ayuda	A	B	C	D	E
	0	1	9	12	3

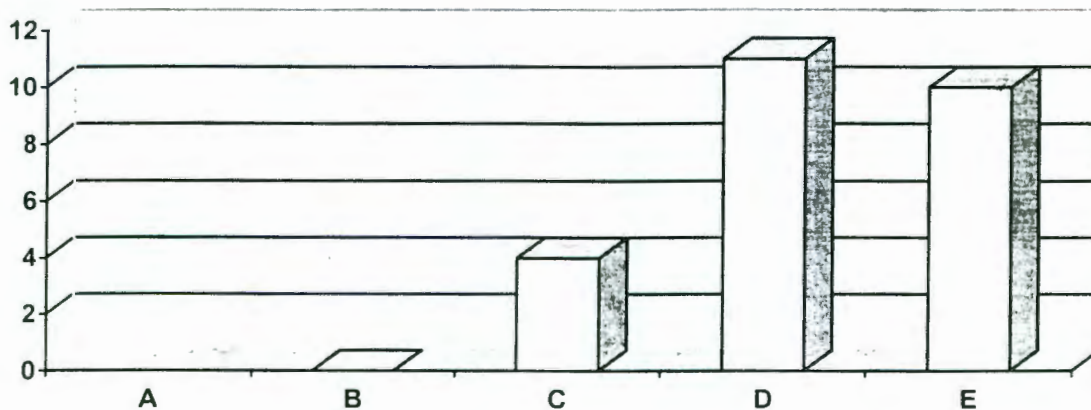


## CENTRADO EN LAS TAREAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Prefiero trabajar con manuales de procedimientos, normas y reglas, incluso cuando trabajo con otros	A	B	C	D	E
	0	1	2	12	10

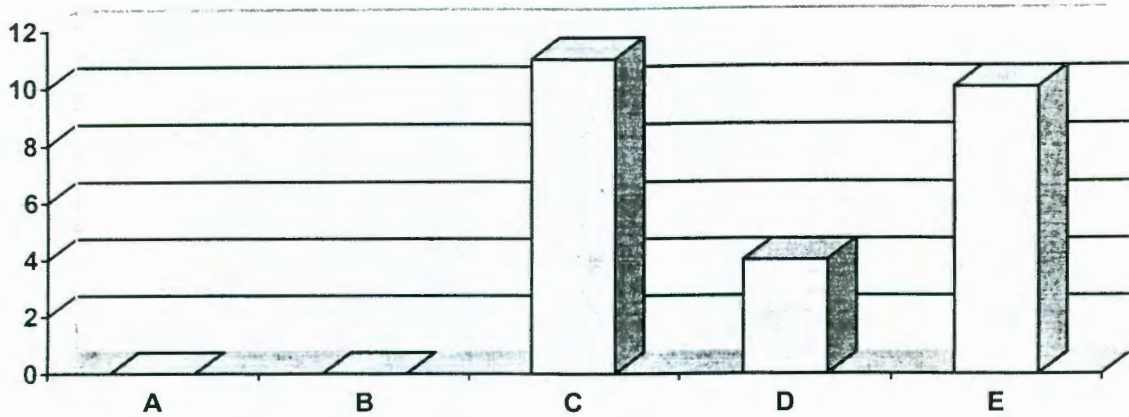


REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Motivo a los compañeros a realizar un mayor esfuerzo.	A	B	C	D	E
	0	0	4	11	10

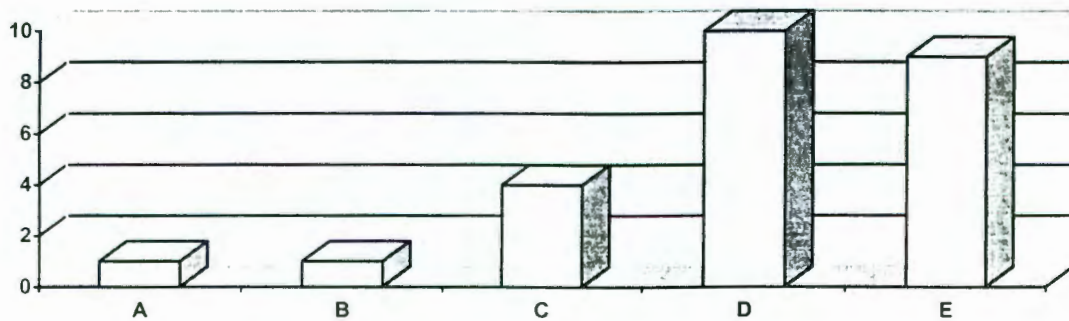


## CENTRADO EN LAS TAREAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Llevo Bitácora de actividades o algún control y registro que me permita tener claro las actividades a realizar cuando, donde y porque	A	B	C	D	E
	0	0	11	4	10

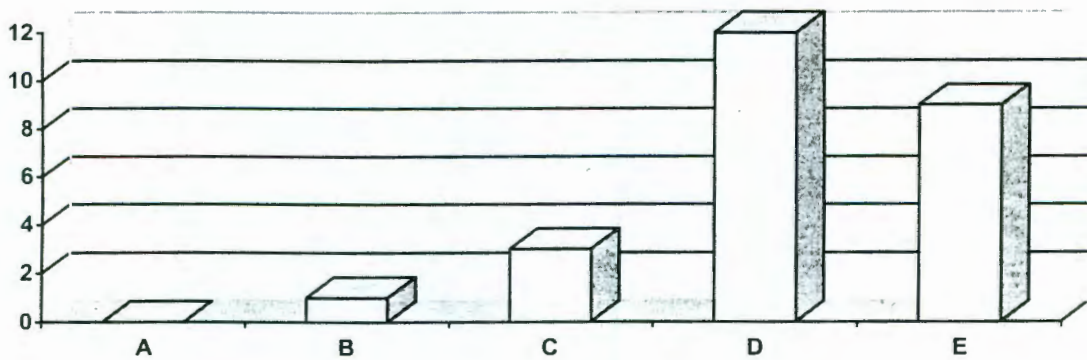


REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Así como programo mi trabajo, intento o programo el trabajo de los demás , y si estos no lo hacen adecuadamente bien yo se los programo o les enseño como hacerlo.	A	B	C	D	E
	1	1	4	10	9

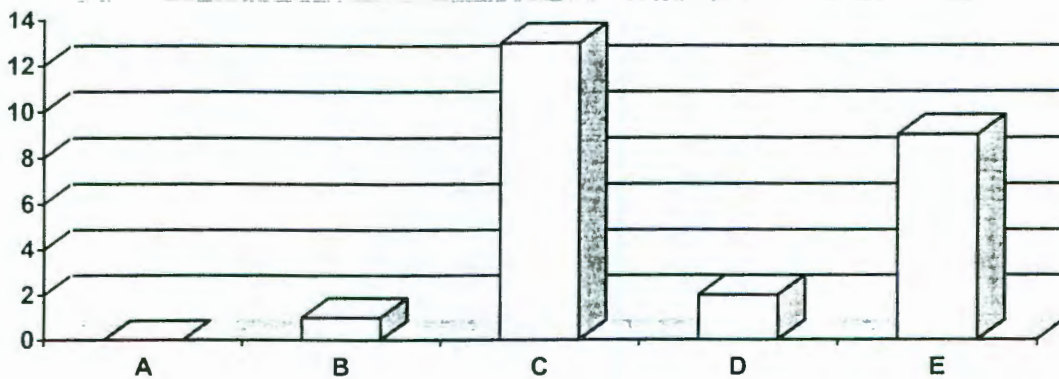


## CENTRADO EN LAS TAREAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Establezco con claridad lo que espero de cada uno de mis compañeros y subordinados con realización a un trabajo.	A	B	C	D	E
	0	1	3	12	9

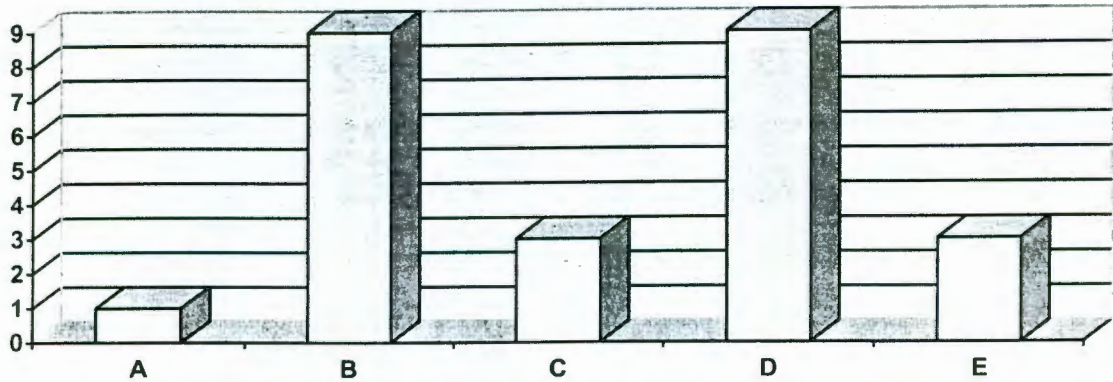


REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Prefiero detener el inicio de un trabajo hasta que no este convencido de que todos entendieron que es lo que van a realizar.	A	B	C	D	E
	0	1	13	2	9

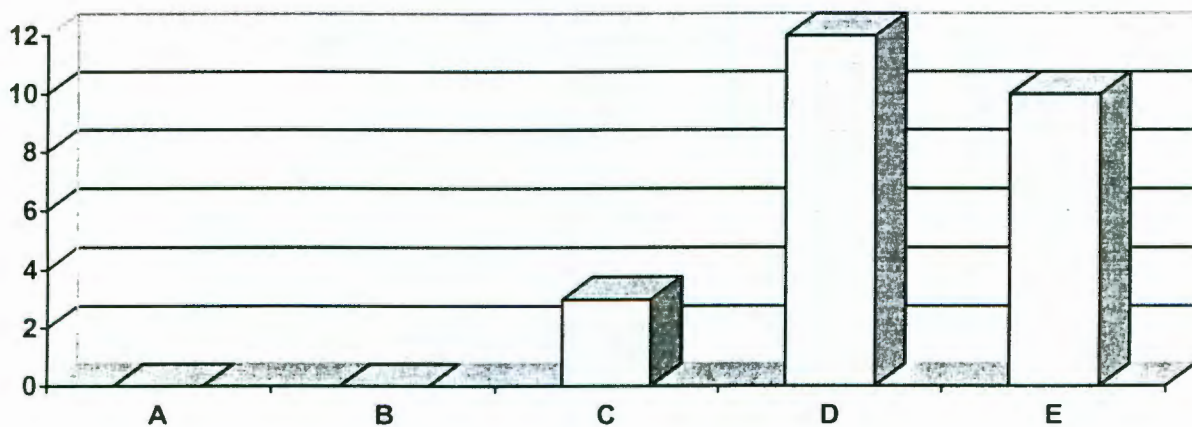


## CENTRADO EN LAS TAREAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Cuando tomo determinadas conductas o actitudes en el trabajo, explico a los demás el porqué de ello.	A	B	C	D	E
	1	9	3	9	3



REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
oy partidario de distribuir el trabajo y monitorearlo	A	B	C	D	E
	0	0	3	12	10





2.- Se presenta un concentrado por cada estilo, en porcentajes. Se presenta sintéticamente lo que cada estilo representa y posteriormente la interpretación del resultado obtenido.

## LIDERAZGO CENTRADO EN LAS PERSONAS

Es aquel que se interesa en la comodidad, bienestar y contribuciones de los demás. Se inclina a tener relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el respeto por sus sentimientos

<b>NIVELES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>
<b>CASI NUNCA</b>	<b>2</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>13</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>43</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>42</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Resulta significativo que el puntaje se concentra en casi siempre y siempre. Lo cual representa el grado en que el individuo se inclina a tener relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el respeto por sus sentimientos, de acuerdo a la Universidad Estatal de Ohio.

Si retomamos al grupo de la Universidad de Michigan, se habla de un interés particular en las necesidades de sus subordinados y en la aceptación de las diferencias individuales de los miembros; de acuerdo con estos estudios, los líderes que se asociaron a la perspectiva orientada al empleado presentaban un mayor nivel de productividad y de satisfacción en el puesto. En cuanto a la rejilla administrativa de Blake y Mouton se orientaría al interés por la gente.

Esto resulta importante cuando se habla de que para poder administrar el cambio adecuadamente se requiere de una amplia participación de los trabajadores, para conformar las organizaciones de alto desempeño también implica un cambio muy importante en el cual las células de trabajo adquieren una relevancia sin precedentes y esto hace que se requiera de armonía, buena comunicación, el ser asertivos constituye una parte fundamental, esto explica de alguna manera porqué el puntaje es alto en este factor. Hoy en día no solo se considera apropiado, sino que se considera prioritario el acercamiento con el trabajador.

## LIDERAZGO CENTRADO EN LAS TAREAS

Estilo centro en estructuras, planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás. Espera que los trabajadores mantengan criterios definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos

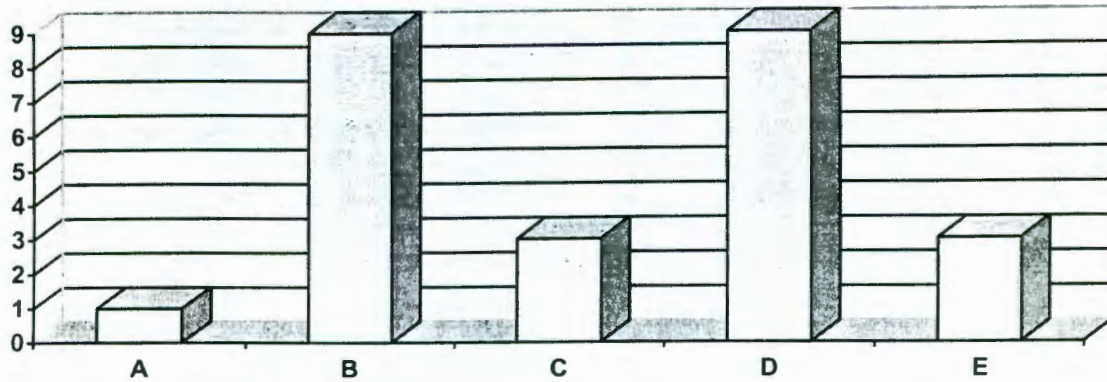
<b>NIVELES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>NUNCA</b>	<b>1</b>
<b>CASI NUNCA</b>	<b>7</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>22</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>36</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

En este caso en particular también se concentra en casi siempre y siempre lo cual nos da la pauta de que este estilo de liderazgo también es considerado importante.

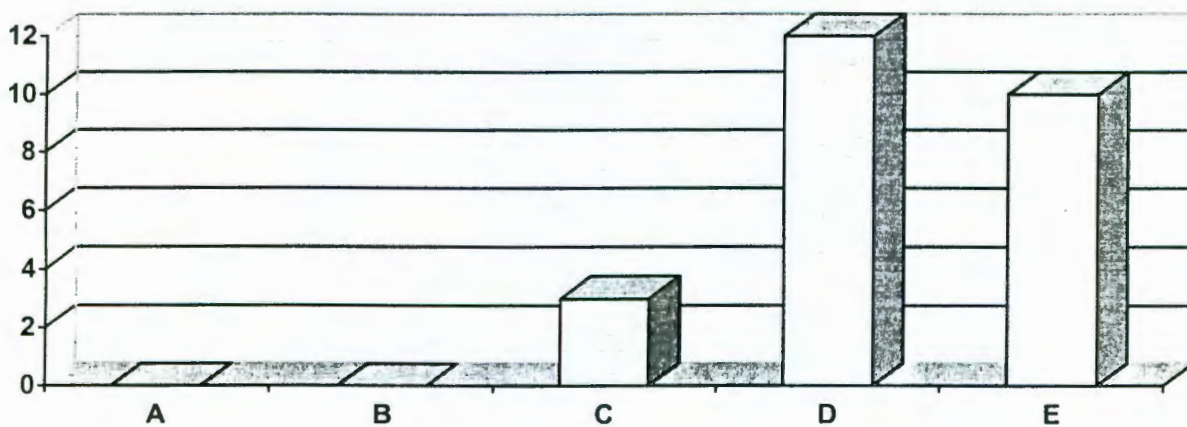
De acuerdo con la Universidad Estatal de Ohio este estilo se ubica en el denominado estructura inicial, se refiere al grado en que el líder se inclina a definir y estructurar su función y las de sus subordinados en el empeño por conseguir las metas. Incluye los comportamientos que tratan de organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

## CENTRADO EN LAS TAREAS

REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
Cuando tomo determinadas conductas o actitudes en el trabajo, explico a los demás el porqué de ello.	A	B	C	D	E
	1	9	3	9	3



REACTIVO	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
oy partidario de distribuir el trabajo y monitorearlo	A	B	C	D	E
	0	0	3	12	10



2.- Se presenta un concentrado por cada estilo, en porcentajes. Se presenta sintéticamente lo que cada estilo representa y posteriormente la interpretación del resultado obtenido.

## LIDERAZGO CENTRADO EN LAS PERSONAS

Es aquel que se interesa en la comodidad, bienestar y contribuciones de los demás. Se inclina a tener relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el respeto por sus sentimientos

<b>NIVELES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>
<b>CASI NUNCA</b>	<b>2</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>13</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>43</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>42</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Resulta significativo que el puntaje se concentra en casi siempre y siempre. Lo cual representa el grado en que el individuo se inclina a tener relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el respeto por sus sentimientos, de acuerdo a la Universidad Estatal de Ohio.

Si retomamos al grupo de la Universidad de Michigan, se habla de un interés particular en las necesidades de sus subordinados y en la aceptación de las diferencias individuales de los miembros; de acuerdo con estos estudios, los líderes que se asociaron a la perspectiva orientada al empleado presentaban un mayor nivel de productividad y de satisfacción en el puesto. En cuanto a la rejilla administrativa de Blake y Mouton se orientaría al interés por la gente.

Esto resulta importante cuando se habla de que para poder administrar el cambio adecuadamente se requiere de una amplia participación de los trabajadores, para conformar las organizaciones de alto desempeño también implica un cambio muy importante en el cual las células de trabajo adquieren una relevancia sin precedentes y esto hace que se requiera de armonía, buena comunicación, el ser asertivos constituye una parte fundamental, esto explica de alguna manera porqué el puntaje es alto en este factor. Hoy en día no solo se considera apropiado, sino que se considera prioritario el acercamiento con el trabajador.

## LIDERAZGO CENTRADO EN LAS TAREAS

Estilo centro en estructuras, planea, organiza, dirige y controla el trabajo de los demás. Espera que los trabajadores mantengan criterios definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos

<b>NIVELES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>NUNCA</b>	<b>1</b>
<b>CASI NUNCA</b>	<b>7</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>22</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>36</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>35</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

En este caso en particular también se concentra en casi siempre y siempre lo cual nos da la pauta de que este estilo de liderazgo también es considerado importante.

De acuerdo con la Universidad Estatal de Ohio este estilo se ubica en el denominado estructura inicial, se refiere al grado en que el líder se inclina a definir y estructurar su función y las de sus subordinados en el empeño por conseguir las metas. Incluye los comportamientos que tratan de organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

En lo que respecta a la Universidad de Michigan lo podríamos ubicar en los orientados a la producción los cuales tienden a destacar los aspectos técnicos o de tarea del trabajo, su principal interés es cumplir con los cometidos del grupo, cuyos miembros son los medios para ese fin., en la rejilla administrativa se encuentra ubicado en el interés en la producción.

En este caso en particular los resultados determinan no un estilo definido, sino la presencia de dos estilos en la misma persona. No se tiene información precisa de en cuales actividades utilizan uno y en cuales otras el otro; pero a pesar de esto los resultados refuerzan la postura de que son las teorías situacionales -que retoman los estilos pero contextualizados- las que tienen mayor presencia en las organizaciones, es decir, el estilo de liderazgo -depende de.- la organización, los seguidores, la estructura del poder, etcétera-, por lo tanto no "existe" un liderazgo necesariamente adecuado, aunque en el caso de las organizaciones de alto desempeño se habla de un liderazgo comprometido que de alguna manera conjunta ambos tipos de liderazgo.

Por lo cual podríamos concluir que los estilos de liderazgo presentes en los sujetos responden al entorno cambiante en donde resultaría inapropiado el uso de un solo estilo. Aunque no por eso debemos dejar de tomar en cuenta que la respuesta emitida constituye la percepción del sujeto sobre como ejerce su liderazgo, sería conveniente para posteriores investigaciones poderlo confrontar con sus seguidores y realizar un análisis de la organización. Pero como en este caso son 25 organizaciones diferentes lo que se concluye es genérico y no por eso no tiene una enorme validez.



## V.- CONCLUSIONES

Para que las organizaciones puedan participar en procesos de cambio que les permitan enfrentar el entorno de la mejor manera posible requieren de un liderazgo que motive, oriente y facilite los procesos de adaptación del factor humano en las organizaciones, de esta forma, el liderazgo se convierte en un eje central para guiar u orientar a las organizaciones y al factor humano que la conforma.

El liderazgo no sólo contribuye o guía el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones en su conjunto, sino que, además, es responsable de motivar, comprometer e involucrar al personal con el cambio para que dichos cambios sean exitosos

Por otra parte el estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Algunos autores consideran importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores.

Se menciona que cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

En cuanto a la habilidad técnica se refieren a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

Ahora bien sería conveniente reconsiderar si esta dualidad es adecuada para el momento actual, o no ha sido planeada de esta manera sino más bien es un reflejo de la respuesta reactiva a las circunstancias que se presentan en las organizaciones. La tradición centrada en las tareas, la exigencia moderna de tomar en cuenta a los trabajadores y en este continuo no saber con precisión cual es el estilo más adecuado.

Como se ha podido observar el liderazgo es fundamental para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, sin embargo, dados los retos y perspectivas que tiene la mediana empresa en México, el líder y su capacidad de liderazgo adquieren mayor importancia todavía; porque no solamente tienen que guiar y orientar los destinos de dichas empresas; Además, tienen que tener una intensa participación y gestión en procesos que lleven a la mediana empresa a ser de alto desempeño ya que gran parte de este proceso recae en los líderes y en el factor humano.

George Pigueron(1998) hace referencia al respecto al plantear que el líder y el liderazgo son considerados como la columna vertebral para formar y desarrollar equipos y organizaciones de alto desempeño.

Las organizaciones están preocupadas por el tema del liderazgo por la necesidad de seleccionar y promocionar individuos a posiciones de gestión. El papel del gestor es asegurarse de que el trabajo se hace a través del uso efectivo de recursos materiales y humanos. Por tanto, un buen gestor debería ser un buen líder.

Existe una relación muy próxima entre liderazgo y gestión. Además de la presencia de muchas razones por las que las personas desean cooperar para conseguir los objetivos de la organización, varias de estas razones están relacionadas directamente con la relación superior-subordinado.

También es importante conocer los factores situacionales como la interacción entre el líder/gestor/seguidores y cómo impacta en el desempeño.

Ahora bien una postura como el mismo autor la llama ecléctica es la que plantea Darío Rodríguez Mansilla en la que nos menciona que:

“El liderazgo es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo, esta función es la representación del grupo, de movilización del mismo, de cohesión grupal, etcétera”<sup>21</sup>

Retomando a este autor con el cual se coincide, el liderazgo no es solo un problema de características para que lo conduzca a lograr la meta, para que lo mantenga cohesionado, para que lo represente, etcétera. En este sentido ya no se dice que todos los miembros de un grupo pueden llegar a ser líderes del mismo, pero sí que varios – que se adapten a las funciones – podrían serlo.

En este sentido esta teoría funcional del liderazgo, nos dice que el rol del líder está intervencido con los roles de los seguidores.

Esta teoría conocida por algunos como teoría interaccional señala, que el liderazgo es el resultado de la interacción entre cuatro variables:

- a) La estructura de personalidad del líder
- b) Las personalidades de los seguidores
- c) La estructura y función del grupo
- d) La situación por la que atraviesa el grupo

A partir de aquí se abren múltiples posibilidades de actuación para el líder, condicionadas siempre por las características contextuales y situacionales del momento: tiempo disponible, competencias de los colaboradores, deseos de

---

<sup>21</sup> Rodríguez Mancilla Gestión Organizacional Plaza Valdéz México pag. 100

participar por parte de éstos, características de la organización, posibilidad de conflicto, dificultad de la tarea, etcetera.

La definición de los estilos plantea el problema de quedarse en un nivel de abstracción elevado. Para poder desarrollar pautas prácticas de aplicación de dichos estilos, es necesario que vayan definidos con precisión, incluyendo el qué y el cómo del comportamiento del líder.

## VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Anda, Gutiérrez, Cuauhtemoc, 1999 México y su desarrollo Socioeconómico  
Limusa., México
- Arias Galicia Fernando 2000 Administración de Recursos Humanos para el Alto  
Desempeño, Trillas, México
- Aveni A. Richard, D. 1998 Hipercompetencia CECSA México
- Ayaw Cordón Manuel F. 1994 El Proceso Económico. ( Descripción de los  
Mecanismos Espontáneos de la Cooperación Social) Diana México
- Barry, Howard 1995 El Futuro en los Negocios, Prentice Hall México
- Bassi, Eduardo, 1999 Globalización de Negocios, Limusa México
- Beltrán Jaramillo, Jesús 1999 Indicadores de Gestión, Temas Gerenciales,  
Colombia
- Bennis Warren y Michael 1997 La Organización del Siglo XXI  
(Reinventando la Empresa a Través de la Reingeniería) Panorama, S.A.  
de C.V.
- Bleeke Joel y Ernest David.1994 Colaboración Competitiva. (Cómo Usar Alianzas  
Estratégicas en el Mercado Global). Addison-Wesley Iberoamericana  
Estados Unidos
- Blum L. Milton 1990 Psicología Industrial Trillas México
- Chiavenato, Idalberto (2000) Administración de Recursos Humanos Ed. Mc Graw  
Hill Colombia
- Child John,1991 Organización, Continental, México
- Craig, Roberts 1999 La revolución capitalista en Latinoamérica OXFORD, México
- Crainer, Stuart, 1997 Ideas Fundamentales de la Administración, Panorama,  
México
- Colunga Dávila, Carlos. 1996 La Administración del Tercer Milenio, Diccionario  
Temático, Panorama. Edición México.
- Coverly Stephen 1994 Liderazgo Centrado en Principios Paidos México

- Dale Margaret, Iles Paul. 1992 Habilidades Gerenciales ( Por qué, Cuando, Qué y Cómo Valorarlas). Legis Colombia
- Dáveni Richard, 1998 Hipercompetencia Continental, México
- Dessler Gary, 1979 Organización y Administración, Prentice Hall, México
- Días Jesús, Estrada Javier, 1988 El trabajo en Equipo, SITESA, México
- Díaz Merigo Angel 2001 Liderazgo para los procesos de calidad Panorama México
- Gannon, Martín J. 1994 Administración por Resultados CECSA México
- Gibson/Ivancevich/Donnelly 1997 Las Organizaciones I Mc Graw Hill Colombia
- Godet, Michel, 1995 De la anticipación a la acción, Alfaomega Colombia
- Gómez, Ceja, Guillermo, 1999 Planeación y Organización de Empresas, Mc Graw Hill., México
- Gómez-Mejía Luis R., Balkin David B., Cardy Robert L. 1997 Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall. España.
- Guerin, Le Loarn Wils.,1992 Planeación Estratégica de los Recursos Humanos., Legis. Colombia
- Hartzler Meg, Henry Jane 1999 Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo Oxford, México
- Hellriegel/Slocum 1999 Comportamiento Organizacional Soluciones Empresariales
- Hellriegel/Slocum 1998 Administración Thompson Editores México
- Herbert 1987 Administración, CECSA. México
- Herman Roger, 1996 Turbulencia, Retos y Oportunidades, McGraw-Hill, Colombia
- Hicks/Gullet 1987 Administración CECSA México
- Howard Minkin Barry. 1996 El Futuro en los Negocios. ( 100 de lasTendencias, Implicaciones y Predicciones más Importantes para el Nuevo Milenio). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. . México.
- Huerta G. Arturo 1995 Economía Mexicana. Más Allá del Milagro. Diana. México.

- Jackson Harry, Frigon Norman, 1998 Logrando la ventaja competitiva, Prentice Hall, México
- Jeannet Jean-Pierre, 1999 Dirección de empresas con mentalidad Global Prentice Hall, España
- Kreitner/Kinicki 1997 Comportamiento de las Organizaciones I Mc Graw Hill España
- Kotter John P. 1990 El Factor Liderazgo Ediciones Díaz de Santos Madrid España
- Kotter John P. 1996 Las Nuevas Reglas en los Negocios. ( Como Triunfar en el Nuevo Mundo Empresarial de Hoy). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México
- Kotter John, Heskett James, 1995 Cultura de empresas y Rentabilidad, Díaz de Santos, España
- Lodge George C. 1996 Administrando la Globalización en la Era de la Independencia. Panorama. México.
- Martínez Chávez, Víctor, 1999) Diagnóstico Administrativo, Trillas, México.
- Maristany, Jaime 2000 Administración de Recursos Humanos Prentice Hall Perú
- Megginson León, Mosley Donald 1992, Administración, Conceptos y Aplicaciones, Continental, México
- Meredith Geoffrey G., Nelson Robert E. 1998 Lo que todo pequeño empresario debe saber, Alfaomega, Colombia
- Mercado H. Salvador., (1997 Estrategias Empresariales Frente al Tratado de Libre Comercio en Norteamérica. Micro, Pequeña y Mediana., Pac. S.A. de C.V., México.
- Mercado, Salvador, 1997 Administración de pequeñas y medianas empresas, Pac., México
- Milckovich, George, Boudreau John W. 1997 Dirección y Administración de Personal en la Empresa Addison-Wesley Iberoamerica U.S.A.
- Nadler David, Tushman Michael, 1999 El diseño de la organización como arma competitiva, Oxford University Press, México
- OIT, 1995 La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento, Alfaomega, Colombia

- Pazos Luis, 1998 La Globalización Riesgos y Ventajas, Diana, México
- Picle, Hal, 1997 Administración de empresas pequeñas y medianas, Limusa., México
- Pigueron, George, 1994 La empresa de Clase Mundial, Iberoamericana México
- Planas Fernández Emilio 2000 Valores en la Empresa Trillas México
- Plancarte Rodrigo., 1998 El Servicio como Poder de Cambio ( La característica distintiva en los Negocios.), Castillo. México.
- Pickle Hab, 1997 Administración de Empresas pequeñas y medianas, Limusa, México
- Rees Fran, 1995 El liderazgo en los grupos de trabajo, Panorama México.
- Rivas Tovar Luis Arturo 1999 Gestión integral de Recursos Humanos Ediciones Taller Abierto México
- Robbins Stephen y De Cenzo David 1997 Fundamentos de Administración Prentice México
- Robbins 1997 Administración Prentice Hall México
- Robbins, Stephen, Coulter, Mary, 1996 Administración, Prentice Hall, México
- Rodríguez Estrada Mauro 1992 Psicología de la Organización. Trillas. México.
- Robbins Stephen, De Cenzo David, 1996 Fundamentos de Administración, Prentice Hall, México
- Robbins Stephen, De Cenzo David, 1996 Fundamentos de Administración Prentice Hall, México
- Robbins Harvey, Finley Michael, 1999 Transcompetencia, Mc Graw-Hill, México
- Robbins Stephen, 1998 La administración en el mundo de Hoy, Prentice Hall, México
- Robbins/Coulter 1996 Administración, Prentice Hall México
- Rodríguez Mancilla Darío 1996 Gestión Organizacional Plaza y Valdez México
- Ronquillo Horsten José Luis 2000, Desarrollo de Multihabilidades, Panorama, México



- Rodríguez, Joaquín, 1999 Cómo Aplicar la Planeación estratégica ala pequeña y mediana empresa, Ecafsa., México
- Scanlan Burt K. 1986 Principios de la dirección y conducta organizacional . Limusa México
- Schein Edgar,1990 Consultoría de procesos, su papel en el Desarrollo organizacional, Addison-Wesley Iberoamericana, México
- Schultz, D.P. 1991 Psicología Industrial. Mc. Graw-Hill Interamericana S.A. de C.V. . México.
- Sherman, Bohlander, Snell 1999 Administración de Recursos Humanos International Thomson Editores México
- Solomon Robert, 1999 Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios, Oxford, México
- Stoner/Freeman/Gilbert 1997 Administración Prentice Hall México
- Stoner James, 1996 Administración, Prentice Hall, México
- Sverdlik, Mario, 1991 Administración y Organización, USA t Harper Collins Publishers, Latin América. U.S.A
- Tapscott, Don, 1995 Paradigmas Empresariales, MC GrawHill. , Colombia
- Villareal René., 1998 Hacia una Nueva Economía de Mercado Institucional y Participativa. (El Reencuentro del Mercado con el Estado y la Sociedad.), Castillo., México.
- Wendel L. French, Cecil H. Bell, 1996 Desarrollo Organizacional Prentice-Hall, México
- Wether Jr. William, Davis Keith 1995 Administración de Personal y Recursos Humanos México.
- Y. Richard, 1996 Mejora Continua de Procesos, Argentina, 1996, . Granica, Argentina