

# MANUAL DE LIDERAZGO<sup>1</sup>

APUNTE GUÍA PARA ASIGNATURA SOCIOLOGÍA DE LA EMPRESA  
PSICOLOGÍA SOCIAL Y PSICOLOGÍA LABORAL

Ps. Víctor Cabrera Vistoso

---

<sup>1</sup> Adaptación de Cabrera Vistoso Víctor, Rojas Lagunas Patricia. "Análisis de la eficacia del liderazgo adoptado por directivos, en función de la consideración del clima social observado por los seguidores, como variable ambiental relevante: un estudio de caso". 2001

**ÍNDICE:**

I.	Introducción	5
II.	Problema de Investigación	6
III.	Modelos Teóricos para explicar el Liderazgo	8
	3.1. Teorías de Rasgos	10
	3.2. Teorías del Comportamiento	15
	3.2.1. Teoría de tres estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Laissez Faire	15
	3.2.2. Estudios de la Universidad de Ohio	21
	3.2.3. Estudios de la Universidad de Michigan	23
	3.2.4. Supuestos Gerenciales De La Naturaleza Humana: Teoría X e Y	25
	3.2.5. Teoría del Grid Administrativo	27
	3.2.6. Teoría Tridimensional – 3D	33
	3.3. Teorías de Contingencia o Situacionales	37
	3.3.1. Enfoque Situacional de Liderazgo	37
	3.3.2. Teoría del Comportamiento del Líder	41
	3.3.3. Modelo de Contingencia	45
	3.3.3. Modelo de Orientación a los Objetivos	48
	3.3.5. Modelo de Liderazgo Participativo	51
	3.3.6. Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder	54

3.4. Teorías Recientes	73
3.4.1. Modelo de Liderazgo Atributivo	73
3.4.2. Modelo de Liderazgo Carismático	74
3.4.3. Teoría de Atribución de Liderazgo	76
3.4.4. Modelo de Liderazgo Transformacional	76
4. Bibliografía	78

**LISTA DE CUADROS:**

Cuadro III-1	Cronología de las principales concepciones teóricas	9
Cuadro III-2	Estilo de liderazgo e impacto en los seguidores	50
Cuadro III-3	Variables de contingencia en el modelo revisado Líder – participación	52
Cuadro III-4	Continuo de eficacia	58
Cuadro III-5	Descripción general de estilos	60
Cuadro III-6	Secuencia de preparación del seguidor	63
Cuadro III-7	Descripción de la preparación	64

**LISTA DE FIGURAS:**

Figura 3.1.	Primera tipología del liderazgo	16
Figura 3.2.	Tipología del líder Autócrata	17
Figura 3.3.	Tipología del líder demócrata	18
Figura 3.4.	Resultado de los estudio de Fleishman en la Universidad de Ohio	22
Figura 3.5.	Resultado de los estudio de Likert en la Universidad de Michigan	24
Figura 3.6.	El Grid Administrativo	29
Figura 3.7.	Teoría 3 D	34
Figura 3.8.	El Continuo de comportamiento de Tannenbaum y Schmidt	38
Figura 3.9.	El modelo de orientación a los objetivos	59

Figura 3.10.	Estilos básicos de comportamiento del líder. Modelo bidimensional	<b>55</b>
Figura 3.11.	Continuo de la eficacia del liderazgo	<b>57</b>
Figura 3.12.	Eficacia del liderazgo	<b>59</b>
Figura 3.13.	Estilos básicos de comportamiento del líder	<b>60</b>
Figura 3.14.	Aspectos centrales de la preparación del seguidor	<b>64</b>
Figura 3.15.	Eficacia directiva	<b>68</b>
Figura 3.16.	Síntesis del Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder	<b>69</b>

## I. INTRODUCCIÓN

Obtener un aporte decidido a los propósitos de la organización por parte de sus integrantes, mediante acciones sustentadas en el compromiso y la cohesión, es un esfuerzo permanente de quienes tienen la responsabilidad de dirigir los procesos productivos de una empresa, independientemente del sector de actividad donde estén insertos. En efecto, tal interés impone la necesidad de las jefaturas de adoptar comportamientos basados muchas veces en sus propios supuestos respecto a las personas, o bien en lo que las organizaciones legitiman como acciones efectivas conducentes al logro de resultados. No obstante, pareciera ser que toda acción directiva que presuma constituirse en un liderazgo fuerte, competitivo y por tanto, eficaz, que promueva el involucramiento de los seguidores y la vinculación de intereses, requiere la consideración de un diagnóstico de variables situacionales, en especial aquellas vinculadas a sus integrantes, expresadas como aspectos de carácter social asociados a la relación laboral existente entre jefes y subordinados.

De esta forma, se presenta un marco teórico que hace una revisión de los principales modelos de liderazgo, con la finalidad de presentar el abordaje metodológico que éstos hacen para el logro de la eficacia.

## II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa, como unidad económica y social, esta conformada por múltiples factores ambientales, tanto internos como externos que se traducen en el amplio campo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Porter, 1994). Tal escenario impone el cumplimiento de exigencias en distintos campos del saber administrativo, en la búsqueda por alcanzar altos niveles de productividad y calidad en los procesos, con el propósito de mantener una capacidad competitiva suficientemente estable como para lograr su viabilidad en el tiempo. En este sentido, en el ámbito interno, si entendemos que el recurso humano es fundamental para el logro de los objetivos institucionales, el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de dirigir las unidades organizacionales de una empresa es clave para lograr influir y comprometer a los seguidores más allá del resultado que concede la autoridad que le es delegada. No obstante, es importante considerar que el estilo de liderazgo adoptado por las jefaturas, muchas veces suele estar influido por sus supuestos respecto a las personas, sus valores, la forma como enfrentan situaciones complejas, o bien la manera como han ejercido el liderazgo los fundadores o la dirección superior, independientemente de la observancia de factores contingentes preferentemente vinculados a los seguidores. En tal sentido Edgar Schein se refiere a esta última situación como una “habilidad del líder para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara” planteando además que tal inclusión es fruto de “aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes”, así como de “la reacción de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales” (Edgar Schein, 1988, pp 223, 224), lo cual va configurando una cultura organizacional que consolida este modelo o patrón. Sin embargo, de acuerdo a lo señalado Nureya Abarca, dadas las exigencias coyunturales existentes, “el líder que necesitan las organizaciones modernas, en que el cambio es la norma, es precisamente uno muy flexible, adaptado a las diferentes situaciones que enfrenta” (Abarca, 2001, pp.33), de modo que, tal como lo establece Hersey, Blanchard y Johnson, sea un buen diagnosticador de las variables ambientales que componen el contexto interno de la organización (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998), principalmente las que corresponden a los seguidores. En este sentido Rodríguez señala, “el líder esta intervencional con los roles de los seguidores” y continúa señalando que “para entender el liderazgo en un grupo hay que considerar tanto al líder como al resto de los componentes de la estructura grupal” (Rodríguez, 2001, pp 125), lo que gravita decididamente en las relaciones laborales y en su capacidad de respuesta ante las presiones de su entorno externo.

Para satisfacer los requerimientos ya señalados, la revisión bibliográfica (Brown, 1973; Gardner, 1998; Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1997; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999; Hersey, Blanchard y Johnson, 1998; Hill, 1993; Kolb, Rubin y Mcintyre, 1994; Pucheu, 1991; Robbins, 1996; Rodríguez, 1995; Shein, 1985; Shein 1988; Codocedo, 2000), nos ha demostrado que, a través de años de experiencia e investigación en áreas como la administración, psicología y sociología, se han desarrollado modelos para el ejercicio del liderazgo que han nutrido la extensa gama de estilos de formación de líderes en distintos campos. Al respecto es importante destacar los estudios de la Universidad Estatal de Ohio (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1997), estudios de la Universidad de Michigan (Robbins, 1996), modelo denominado Rejilla de Liderazgo

desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton (Pacheco, 1993), y el más difundido en nuestra realidad nacional denominado Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard (Hersey, Blanchard y Jhonson, 1998), entre otros. No obstante, pese a que la revisión de éstos y otros modelos basados en la teoría de rasgos, enfoques actitudinales y enfoques situacionales, han sido útiles en su momento, preferentemente en la población norteamericana, no existe la completa certeza de su eficacia en nuestra realidad nacional.

En consecuencia, hemos resuelto situarnos en el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard, por su pertinencia con las necesidades y características de la empresa actual y en consideración a lo señalado por estos mismo autores, en el sentido de que las habilidades y estilos del líder se constituyen en una variable causal y de eficacia, al ser congruentes con las exigencias ambientales, porque influye en los recursos humanos, en lo referente al compromiso con los objetivos, la moral de los miembros, la comunicación, la solución de conflictos, la participación en la toma de decisiones y la solución de problemas, lo cual es incidente en el resultado final esperado por la organización (Hersey, Blanchard y Jhonson, 1998).

### III. MODELOS TEÓRICOS PARA EXPLICAR EL LIDERAZGO

El liderazgo, como subconjunto del poder o como una forma de poder (Rodríguez, 2001), ha sido definido, identificado o interpretado de múltiples maneras, dependiendo de la escuela teórica o el interés particular de quienes pretenden dotar al término de una orientación acorde a sus intereses (Schein 1998). De este modo en la historia de la humanidad, en variados campos de actividad, un líder puede ser identificado como un político, un militar, un administrador o un sujeto común que un día tuvo la valentía de salvar una vida, sin que siquiera lo hubiese pretendido. No obstante esta amplitud de criterios que conceden el mas amplio espectro de posibilidades de comprensión de dicho concepto, nuestro interés es proporcionar una cronología de los principales y más difundidos modelos teóricos que han pretendido dar forma o sistematizar el ejercicio del liderazgo, dentro del contexto de la autoridad, como derecho propio de un puesto y, por lo tanto, de la persona que lo ocupa en una organización (Koontz y Weihrich, 1998), con el propósito de presentarlo como una herramienta efectiva del proceso de Dirección.

En tal sentido se presentan a continuación cuatro enfoques teóricos que pretenden entregar criterios para hacer del ejercicio del liderazgo, en el ámbito de la dirección de empresas, un proceso que busque influir en las actividades de los integrantes de una organización para alcanzar las metas establecidas (Hersey, Blanchard, y Johnson, 1998). El primero de ellos se ha centrado en determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tienen en mayor medida que los no líderes. El segundo enfoque ofrece una explicación del liderazgo en términos del comportamiento de una persona. El tercero utiliza modelos de contingencia o situacionales para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones (Robbins, 1996). El cuarto presenta los modelos más recientes. En el cuadro III-1 se expone la cronología de las principales concepciones teóricas en comento:

Cuadro III-1: Cronología de las principales concepciones teóricas

3.1. TEORÍAS DE RASGOS (Carlyle Thomas - 1910)

3.2. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

- 3.2.1. Teoría de tres estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Laissez Faire (Ronald Lippit y Ralph White – 1939 – Kurt Lewin, Universidad de Iowa)
- 3.2.2. Estudios de la Universidad de Ohio (Fleishman, Sogdill y Charthe - 1945)
- 3.2.3. Estudios de la Universidad de Michigan (Rensis Likert - 1947)
- 3.2.4. Supuestos gerenciales de la naturaleza humana: Teoría X e Y (Mc Gregor - 1960)
- 3.2.5. Teoría del Grid Administrativo (Blake y Mouton 1964 – 1967)
- 3.2.6. Teoría Tridimensional – 3D (Reddin 1960 -1966)

3.3. TEORÍAS DE CONTINGENCIA O SITUACIONALES

- 3.3.1. Enfoque situacional de liderazgo (Robert Tannenbaum y Warren Schmidt - 1958)
- 3.3.2. Teoría del comportamiento del Líder (Argyris 1957 – 1964)
- 3.3.3. Modelo de Contingencia (Fred Fiedler 1967 – 1971)
- 3.3.4. Modelo de Orientación a los Objetivos (Robert House – 1971)
- 3.3.5. Modelo de Liderazgo Participativo (Víctor Vroom y Phillip Yetton 1973 – 1975)
- 3.3.6. Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder (Hersey y Blanchard – 1977)

3.4 TEORÍAS RECIENTES

- 3.4.1. Modelo de Liderazgo Atributivo (Mitchel, Green y Wood – 1981)
- 3.4.2. Modelo de Liderazgo Carismático (Conger)
- 3.4.3. Teoría de Liderazgo Transaccional
- 3.4.4. Modelo de Liderazgo Transformacional

### 3.1. TEORÍAS DE LOS RASGOS

Cuando Margaret Thatcher (nacida en 1925) era primera ministra de Gran Bretaña, se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se la describía como una persona que tenía confianza en sí misma, con una voluntad de hierro, con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad, y ya fuera o no que los partidarios y críticos de la entonces primera ministra de Gran Bretaña lo reconocieran en ese momento, cuando la describían en tales términos se estaban apoyando en la teoría de los rasgos (Robbins, 1996). Análogo a lo anterior ha sucedido cuando recordamos a personajes como la antropóloga Margaret Mead (1901 – 1978), Juan XXIII (1881-1963), Martin Luther King (1929-1968), Mahatma Gandhi (1869-1948), Winston Churchill (1874-1965), y otros líderes más bien negativos como Adolf Hitler (1889-1945), Benito Mussolini (1883-1945) o Josef Stalin (1879-1953), por citar algunos (Gardner, 1998). Por otra parte, los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las teorías de los rasgos e identifican a innumerables personalidades del ámbito político, económico, religioso o artístico como carismáticos, entusiastas y valerosos (Robbins, 1996). En tal sentido, un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad, caracterizada por su sistema de valores y estilo de vida (Kast y Rosenzweig, 1992), de modo que el líder posee algunos atributos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas (Chiavenato, 1999).

La teoría de Rasgos es una de las más antiguas respecto del liderazgo. Los antecedentes bibliográficos (Chiavenato, 1999, Robbins, 1996, Koontz y Weihrich, 1999, Brown, 1973, Hampton, 1993, Robbins y Coulter, 1996), dan cuenta de antecedentes que hacen difuso el momento exacto donde comienza este criterio de comprensión, sin embargo hay coincidencia en afirmar que sus inicios se remontan en la teoría del “gran hombre”, de que los líderes nacen y no se hacen, concepción que se remonta a los antiguos griegos y romanos, cuya tesis es sustentada por Thomas Carlye en 1910 al expresar que “la historia del mundo no es más que la biografía de los grandes hombres” (Hampton, 1989), o dicho de otra manera, que el progreso del mundo fue producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad (Chiavenato, 1999).

No obstante, las investigaciones realizadas para aislar los rasgos del liderazgo han dado diferentes resultados, obteniendo listas de atributos de variado tipo donde aparecen la inteligencia, sentido de dirección, entusiasmo, amistad, integridad, moralidad, experiencia técnica, habilidades, decisión, conocimiento, sabiduría, imaginación, determinación, persistencia, resistencia, buena presencia, valor, adaptabilidad, agresividad, autoconfianza, cooperación iniciativa u otros (Kast y Rosenzweig, 1992; Chiavenato, 1999; Robbins y Coulter, 1996; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1999; Hellriegel, Slocum, 2000) , que no conceden la debida uniformidad de criterios sobre esta materia.

La teoría de Rasgos presenta una formulación que permite obtener una comprensión, muchas veces sustentada en datos empíricos, de lo que está a la base de ciertos comportamientos que pueden identificarse como propios del liderazgo. En tal sentido los aspectos que explican la facultad y capacidad para liderar esta supeditada a propiedades de la conducta que sólo provienen del temperamento, del carácter y de atributos físicos, principalmente. Esta concepción limita la génesis del liderazgo y su alcance, a una condición ajena a la voluntad del individuo y

distante de los aspectos contingentes presentes en el entorno, de modo tal que es la persona la que se considera apropiada para enfrentar diversas situaciones, sin importar la características de ésta. Por lo tanto el liderazgo se constituye en un arte más que en una ciencia, es decir, es un atributo que forma parte o no de un individuo, como podría considerarse al talento y que en modo alguno sería una facultad que pudiese ser desarrollada y entrenada para posibilitar su ejercicio en diferentes escenarios o coyuntura. De este modo, el planteamiento presentado por esta teoría no considera el aspecto formativo del sujeto, el que, en primera instancia, puede obtenerse en su desarrollo evolutivo. De esta forma, la condición que promueve la existencia de un líder no es un aspecto innato necesariamente, sino que más bien puede ser producto de una situación de modelado (tesis presentada por Bandura) en un primera momento y a una condición de formación técnica situada en el contexto de las organizaciones de distinta índole. Esto deja abierta la posibilidad que el líder pueda ser formado y que ciertos aspectos constitucionales pueden facilitar tal desarrollo.

### 3.1.1. Precisiones en torno al concepto de Rasgos

Contradictoriamente a la presentación de rasgos que aspiran a ser claves para un buen liderazgo, es posible constatar rasgos “negativos”, es decir, que siendo nefastos para cualquier individuo “equilibrado”, pueden resultar tremendamente adaptativos para un dirigente en un momento determinado de la historia o de la cultura de un pueblo. En efecto, tal como lo señala Brown, 1973, algunos de los máximos líderes de la historia fueron neuróticos, insanos, epilépticos, malhumorados, de criterio estrecho, injustos y autoritarios; ha habido líderes religiosos con un sentido patológico de culpa, líderes políticos con delirios de omnipotencia, y dictadores militares que sufrían de trastorno paranoide, como Hitler. Si el objeto central de análisis es la organización, y no los asuntos religiosos, políticos o militares, será fácil mostrar que las figuras destacadas del ámbito empresarial como Henry Ford, quien se caracterizaba por su obsesividad, también han carecido a menudo de las cualidades preconizadas por los primeros estudios de la psicología. Si se enfrenta históricamente el problema, es posible encontrar buenas razones para suponer que la anormalidad mental no es un obstáculo para el líder, y que incluso puede ser una ventaja, mientras sus tareas estén convenientemente orientadas. Hitler con su paranoia y Ford con su trastorno obsesivo tuvieron éxito gracias precisamente, a esos defectos, los cuales, en cierto sentido, convenían perfectamente a la situación reinante (Brown, 1973).

En consecuencia es posible concluir que las investigaciones sobre los problemas de liderazgo se han orientado en tres direcciones generales. Ante todo, se han analizado los rasgos de quienes han sido reconocidos como grandes líderes, ya sea en el pasado o en el presente, con objeto de descubrir lo que tienen en común. En segundo lugar, se han formado grupos experimentales, se les ha pedido que elijan líderes y se ha estudiado a los elegidos como en el primer caso. Por último, hay razones para temer que numerosas listas de cualidades del líder sean creaciones puramente subjetivas que sólo reflejan la idea que se hacen los autores del líder ideal (Brown, 1973).

No obstante lo anterior, es posible aportar una cuarta dirección, que merece ser investigada en profundidad. Nos referimos a las expectativas que la comunidad (representada por los integrantes de una sociedad o de una organización), pueden cifrar en torno a la figura de un individuo y que es representado como la persona capaz de satisfacer sus necesidades de distinta índole. En tal sentido, la figura del líder nominado por el grupo se convierte en tal por el mero consentimiento de los que lo promulgan. Esta condición puede explicar que muchas veces la persona investida con el título de líder, no posea las cualidades que comúnmente identifique a un sujeto equilibrado o ponderado. Esta posición permite enunciar el hecho de que el advenimiento del líder responde a la contingencia, representada por las demandas de un grupo social que esperan que líder elegido los conduzca a la satisfacción de sus aspiraciones.

### 3.1.2. Aporte de las investigaciones

Uno de los exámenes más amplios de la bibliografía sobre el liderazgo, pionero en su campo y del cual probablemente se hayan basado estudios posteriores, es el de W. Jenkins en el año 1947 (citado por Brown 1973), que resume las investigaciones efectuadas en treinta años. Llega a las siguientes conclusiones:

1. El liderazgo se relaciona específicamente con la situación particular investigada. La personalidad del líder de un grupo entregado a determinada actividad, así como las características del liderazgo, incluyendo los criterios de valoración aplicados, dependen, en efecto, de la situación. En relación con esta conclusión se halla el hecho general de las profundas diferencias de carácter que se aprecian en las personas que se convierten en líderes en situaciones semejantes, y la divergencia todavía mayor revelada en la conducta de los líderes en situaciones diferentes.
2. Prácticamente todos los estudios demostraron la superioridad de los líderes sobre los demás miembros del grupo, al menos en alguna capacidad, si bien estas capacidades eran muy variadas. El único factor común fue que los líderes en un campo determinado necesitan, y suelen poseer, particular competencia o conocimientos técnicos superiores en ese campo, aún cuando las características de un buen liderazgo en una situación pueden, en otras circunstancias, tener un efecto contraproducente.

Al examinar la validez de las teorías de rasgos desde la perspectiva de la autoridad formal respecto a la participación de sujetos elegidos espontáneamente por sus pares, aparece un criterio totalmente distinto. Adoptando el planteamiento propuesto por Bown, 1973, los estudios sobre el liderazgo en la línea de los rasgos muestran los siguientes defectos:

1. Con frecuencia omiten la distinción entre "liderazgo" y "jefatura", es decir, entre los líderes que el grupo elige libremente y los individuos que dirigen en virtud de su autoridad formal.
2. Tienden a valorar al líder en función de sus realizaciones materiales (producción de bienes o riqueza en el caso de la organización, conquistas militares en el caso de un general o de un dictador, poder en el partido en el caso de un político). Con frecuencia se ignora la influencia, benéfica o nociva, que haya tenido el líder sobre el bienestar físico y psicológico de sus seguidores.
3. No aprecian que, aun cuando el líder sea verdaderamente elegido o llevado al poder por el grupo, este hecho no implica necesariamente que en algún sentido objetivo sea el hombre más adecuado en esas circunstancias, es decir, el que tenga un mix de rasgos privilegiado. Tal como se señalara anteriormente, es el individuo que refleja más de cerca los sentimientos del grupo, pero hay que reconocer que un grupo enfermo inevitablemente escoge un líder enfermo. Por ejemplo, la sociedad de la Alemania de la posguerra, en busca de sublimar sus aspiraciones nacionalistas, llevó al poder a Hitler, que, si bien representaba fielmente el sentimiento popular, fue responsable de la ruina de su sociedad; por su parte, el grupo de trabajadores con ánimos revanchistas concederá el poder a un agitador, que tampoco será capaz de resolver sus problemas. Así, aunque sea psicológicamente correcto afirmar que un grupo selecciona siempre al líder que parece más adecuado para enfrentar los problemas del momento, al individuo cuya personalidad concentra las actitudes del grupo en ese momento, es completamente erróneo concluir que ese individuo será siempre objetivamente el mejor disponible. Como el líder refleja las actitudes del grupo sólo el

grupo, saludable está en condiciones de seleccionar el líder más adecuado en una situación dada (Brown, 1973).

Por lo tanto un líder no sólo debe ser capaz de dar órdenes e instrucciones, sino también de recibir impresiones del ambiente, que influyen sobre sus órdenes e instrucciones.

Este planteamiento es análogo al funcionamiento de una máquina primitiva a vapor o eléctrica que funcionaban hasta que el individuo que las controlaba interrumpía su funcionamiento o hasta que se agotaba el combustible. Al contrario, las máquinas modernas, como un sistema de calefacción, tienden cada vez más a controlarse ellas mismas, y su funcionamiento es regulado por dispositivos computarizados de alta tecnología. El líder ineficaz es como la máquina primitiva. Su personalidad es rígida y fija, no recibe información del exterior y su liderazgo es efectivo cuando el clima emocional del grupo coincide con sus propias peculiaridades. Por otra parte, el líder efectivo es comparable al sistema de calefacción con termostato de control, que a la vez actúa como unidad homeostática. Es receptivo y su poder es regulado por los mensajes que le llegan, los cuales le proporcionan información sobre los climas emocionales cambiantes de su grupo. Como es sensible a tales cambios, se esforzará por actuar como termostato humano, y mantener constante el ambiente en un nivel saludable. Con esta facultad será capaz de encarar mayor variedad de situaciones que el individuo con prejuicios e ideas fijas. En una palabra, su función es mantener constante el clima emocional a través de muchas situaciones cambiantes, y evitar aquéllas que parezcan exigir la aparición de un dictador o de un agitador (Brown, 1973).

Pese a los planteamientos anteriores, en la actualidad han surgido nuevas propuestas, que sin estar adscritas a las teorías de rasgos, por sus características se pueden ubicar en esta clasificación. Tales son los planteamientos de Howard Gardner, desde una perspectiva cognitiva y Otto Kernberg, desde el plano de la estructura de la personalidad. El primero de ellos entrega los resultados del análisis efectuado a las historias de un importante grupo de líderes mundiales, para llegar a determinar cuál es el discurso o idea central que ha guiado sus acciones en los ámbitos donde le ha correspondido actuar. Así mismo Kernberg entrega un análisis de los comportamientos patológicos del líder o el impacto de ciertos rasgos de personalidad en el grupo que les corresponde dirigir. De este modo, en ambos casos, se destaca el comportamiento del grupo de seguidores ante los estímulos que ofrece el líder y de qué manera esta situación los compromete e involucra en las acciones a desarrollar.

### 3.1.3. Síntesis concluyente

Concluyendo esta exposición es posible señalar que una desventaja primordial de las teorías que buscan explicar el liderazgo a través de rasgos es su independencia del entorno al cual se ven enfrentadas. En tal sentido, la selección de un conjunto de rasgos que identifican a un líder ideal se establece sobre la base de cualidades probadas en diferentes ámbitos de acción, sin embargo, en modo alguno ello asegura su congruencia con el contexto situacional, donde es ejercido el liderazgo de cualquier sujeto al que se le ha delegado la autoridad, expresada en el ejercicio de un puesto, con un determinado nivel jerárquico. En síntesis las investigaciones efectuadas sobre esta materia muestran que el liderazgo es un proceso dinámico que varía en cada situación y con los cambios en el líder y los seguidores; por lo tanto, aunque ciertos rasgos contribuyen o

incomodan en una situación dada, no hay un conjunto universal de características que garanticen el éxito del liderazgo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). En consecuencia, ésta propuesta teórica al no responder apropiadamente a las necesidades de explicación y comprensión del concepto, motivó el desarrollo de otros modelos teóricos sobre el liderazgo que centran su atención más bien en los comportamientos que exhibe el líder o en sus actitudes.

### **3.2. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO**

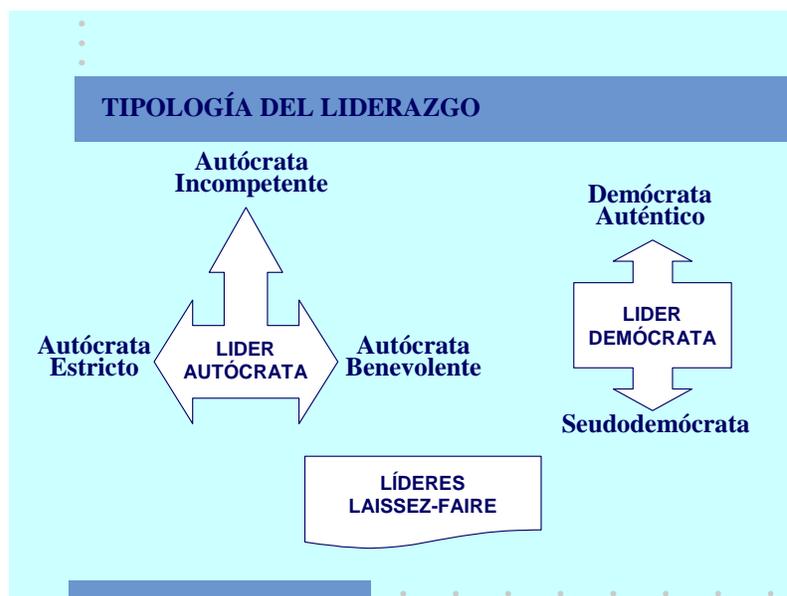
Estas teorías proporcionan un aporte al entendimiento del liderazgo sobre la base de lo que el líder hace, en términos de su comportamiento o estilo (Kast y Rosenzweig, 1992) ante sus seguidores, con el propósito de encontrar si hay algo único en la conducta de los líderes que lo hace eficaz, lo que lo diferencia de las teorías de rasgos que muestran lo que el líder es.

#### **3.2.1. TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO DE LIPPIT Y WHAITE – KURT LEWIN, UNIVERSIDAD DE IOWA.**

Ronald Lippit y Ralph Whaite en el año 1939 desarrollan un modelo explicativo del liderazgo a través de los estilos de comportamiento de quienes tienen la responsabilidad de dirigir las acciones administrativas, productivas o comerciales en busca de lograr objetivos institucionales, sin preocuparse por las características de personalidad. Se trata del planteamiento de tres estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Laissez-Faire (o liberal) (Chievenato, 1999)

Según lo planteado por Brown, 1973, al líder que es en realidad un hombre orquesta, se le denomina Autócrata. El gobernante autócrata muestra las siguientes características: da órdenes e insiste en que sean obedecidas; impone actitudes al grupo sin consultarlo; no proporciona información detallada sobre los planes para el futuro, sino que se limita a indicar al grupo qué medidas inmediatas debe tomar; por su propia iniciativa, reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo. En otras palabras, al igual que un sistema anticuado de calefacción (sin termostato), proporciona energía sin considerar el clima externo, en este caso el clima emocional que lo rodea. En contraste con este tipo de líder está el Demócrata, que sólo da órdenes después de consultar al grupo, se encarga de que las futuras acciones del grupo se decidan colectivamente y cuenten con la aprobación de todos, nunca pide acción a nadie sin bosquejar los planes a largo plazo en los cuales trabajan, insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo, y participa en éste como miembro. Poco hay que decir acerca de un tercer tipo de líder, el tipo Laissez-Faire, que se abstiene de guiar, abandona el grupo a sus propias inclinaciones y no participa (Brown, 1973). Estos tipos o estilos de liderazgo se pueden subdividir en los siguientes comportamientos, tal como se señala en la figura 3.1:

Figura 3.1: Primera tipología del liderazgo



El autócrata estricto es:

- Inflexible y estricto, pero justo, de acuerdo con sus principios.
- No delega su autoridad y su empresa es la obra de un sólo hombre.
- Esta centrado en los aspectos técnicos del negocio, en la eficiencia lograda y en una forma de relación con los seguidores caracterizada por el interés en sus aportes productivos más que en los aspectos emocionales del grupo.

El autócrata benevolente recuerda al anterior en muchos aspectos, pero lo perturba una conciencia no conformista.

- Su prioridad es la productividad de sus empleados, pero a la vez es consciente de su responsabilidad moral hacia el grupo que dirige.
- Quiere hacer bien a la gente, pero no concediendo lo que la gente quiere, sino lo que, según él, se necesita.
- Sustenta la convicción de que sus empleados deben aceptar lo que se les entrega para su beneficio, independientemente si tales garantías son suficientes para resguardar su bienestar.

En tanto que los dos tipos descritos, pese a sus faltas, son lógicos y consistentes en su posición, el autócrata incompetente se caracteriza por:

- Ser energético y a la vez ser dominante y voluble.
- La crítica y el elogio dependen por completo de sus sentimientos del momento.
- Desea ser importante e influyente, pero revela una importante inseguridad.

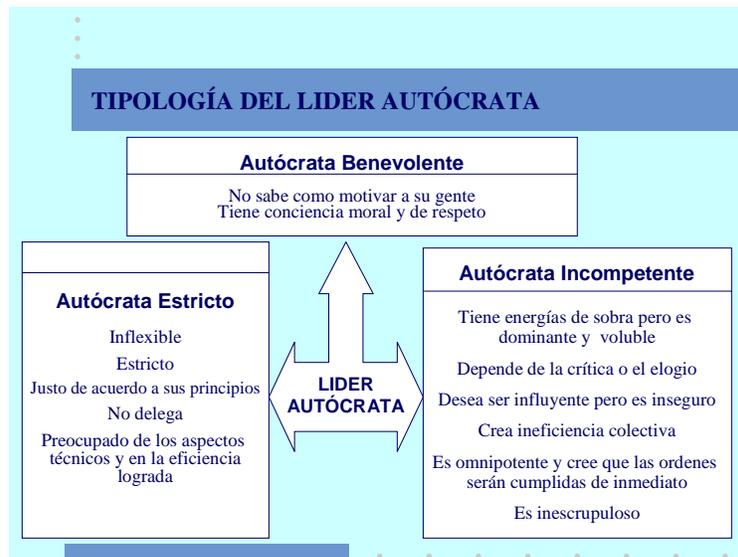
- En consecuencia, tiende a crear, a falta de protección afectiva, más individuos débiles que fuertes, y entonces se encoleriza porque nadie es capaz de asumir una responsabilidad.
- También cree en la omnipotencia de sus deseos, o sea que, cuando da una orden, olvida que a menudo se requiere mucho tiempo y trabajo para cumplirla, con el resultado de que acosa a sus seguidores o seguidores con reclamaciones insistentes y quejumbrosas acerca de si el trabajo se ha hecho ya.
- Generalmente su comportamiento carece de ética y puede adoptar cualquier medida que considera, le ayudará a alcanzar sus fines.

Lo anterior queda representado en la figura 3.2.

El líder Demócrata es:

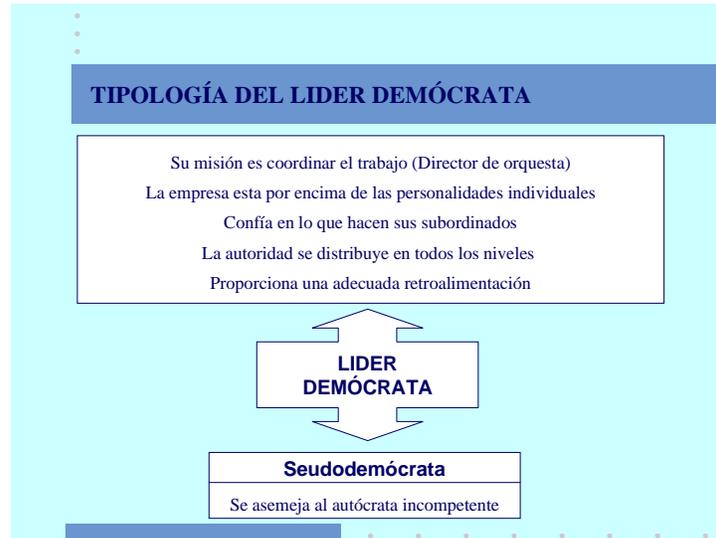
- Considera que su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados más allá de vigilar constantemente el cumplimiento de planes.
- Comprende que una empresa debe estar por encima de las personalidades individuales.
- Confía en la capacidad, compromiso y honestidad de sus empleados.

Figura 3.2: Tipología del líder Autócrata



Por otra parte, el Seudodemócrata puede aspirar a convertirse en un individuo de este tipo, pero está demasiado inseguro para tener éxito y termina por no diferir mucho del autócrata incompetente. La única diferencia es que en sus momentos de remordimiento, sentimentalismo o fraternidad tiende a adoptar hacia los seguidores una actitud de "todos somos amigos" . Lo anterior queda representado en la figura 3.3.

Figura 3.3: Tipología del líder demócrata



El líder del tipo Laissez-Faire está representado por:

- Conceder libertad absoluta para las decisiones grupales e individuales.
- Limitada participación en debates ante el grupo y aportes limitados a expectativas.
- Absoluta falta de participación en la formación de equipos de trabajo o en la atención a los aspectos organizativos requeridos.
- Falta de participación en la solución de conflictos y en abordar de modo constructivo las dificultades propias de las acciones administrativas, productivas o comerciales de su personal.

Los comportamientos citados hasta aquí han sido medidos con precisión en la observación de sus efectos sobre los seguidores. Lewin, Lippitt y White, de la Universidad de Iowa (Brown, 1973, Chiavenato, 1999), revelaron algunos de esos efectos en una serie de experimentos planeados para descubrir las posibles consecuencias de los diversos tipos de estructura social sobre los miembros de un grupo. Se pidió a escolares de unos diez años de edad que asistieran voluntariamente, después de clases, a un club dedicado a realizar trabajos manuales, como tallado en madera, modelado, diseño de aviones de juguete, etcétera. Se les dividió en grupos, algunos autocráticos, otros democráticos y otros laissez-faire. Los grupos estaban a cargo de adultos, encargados, por así decirlo, de crear la atmósfera deseada. En los grupos democráticos, el líder reunía a los niños y discutía con ellos lo que debería hacerse. Los niños recibieron varios estímulos para el trabajo, y el líder ofreció darles cualquier información ulterior que desearan, pero la decisión final se dejó siempre en manos de los niños, que decidían lo que se iba a hacer, elaboraban un plan completo y dispusieron qué miembros trabajarían juntos. El líder actuó como un miembro más del grupo. Los líderes autocráticos impusieron en sus propios grupos las decisiones alcanzadas en los grupos democráticos, de manera que ambos grupos hacían el mismo trabajo, el primero por selección y acuerdo general, y, el segundo por órdenes superiores. El líder autocrático dijo a los niños lo que tenían que hacer, sin revelarles en cada ocasión más que un paso de la operación, y repartió a los niños en subgrupos que trabajarían

juntos, sin considerar preferencias. Dirigía a todos, pero se mantenía al margen del grupo; era amigable pero impersonal. A diferencia del líder democrático, no dio motivos para ser alabado o culpado. Finalmente, al grupo *laissez-faire* se le permitió hacer lo que gustasen: se proporcionó a los niños materiales para el modelado y se les indicó que podían pedir la información que desearan. El líder no ofrecía ayuda ni participaba a menos que se lo pidieran, y se abstuvo de elogiar o culpar a nadie. De hecho, rara vez se le pidió información, y su colaboración fue solicitada con menor frecuencia todavía (Brown, 1973).

Es interesante advertir que los métodos del líder Autócrata eran muy parecidos a los que se emplean generalmente en la empresa; el director elaboraba el plan sin consultar al grupo, lo imponía sin revelarlo siquiera en su totalidad, daba instrucciones en cada paso y, finalmente, manejaba a los individuos sin considerar sus preferencias en materia de actividad o compañía. Los resultados de esta organización fueron también comparables a los que se ven con frecuencia en las empresas productoras de bienes y de servicios.

Los comportamientos observados fueron los siguientes:

- En el grupo dependiente de un líder Autocrático, se produjo un aumento notablemente de la agresividad (hacia el líder, hacia otros miembros y aun hacia objetos inanimados); en otros casos, la respuesta general fue la apatía, es decir, ninguna espontaneidad, ni iniciativa ni formación de grupos de amistad. El trabajo se realizaba mientras estaba presente el líder, de modo que ante su ausencia el grupo dejaba de trabajar y hasta expresaban indisciplina o agresividad contra su líder a causa de las restricciones que les imponía, pero también le temían y revelaban su resentimiento a través de formas indirectas de agresión. Simulaban no escuchar cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación", salían antes de la hora indicada y dañaban los materiales. Cada miembro del grupo despreciaba el trabajo de los demás, no querían cooperar y en una ocasión el grupo completo rivalizó con un niño, que fue tratado en forma tan hostil que abandonó el grupo. Este niño sirvió indudablemente de sustituto y, por un proceso de desplazamiento, recibió los ataques destinados al líder. Cuando al finalizar una reunión se informó a los miembros que podían conservar los modelos que habían hecho, muchos de ellos destruyeron el producto de varias semanas de trabajo. La analogía entre la conducta de esos grupos y la conducta de los grupos comparables en la organización es muy notable: el negativismo, la destrucción, el desplazamiento, la comisión intencional de equivocaciones, la amenaza de paros y el sabotaje, son puntos típicos (Brown, 1973).
- Los grupos *laissez-faire* fueron caóticos. Los miembros mostraban enorme agresividad, pero sin la tensión exhibida por los grupos autoritarios. Prácticamente no se trabajaba, y los niños hacían lo que les venía en gana, estuviere o no presente el líder (Brown, 1973).
- En cambio, los niños de los grupos democráticos se comportaron en forma enteramente distinta. Tenían una elevada opinión del líder, se estimuló la formación de grupos de amistad, se fomentó la comunicación abierta y espontánea, el trabajo mantuvo un ritmo seguro y sin alteraciones y se expresó un nítido sentimiento de responsabilidad y compromiso entre sus miembros (Chievanato, 1999). La crítica del trabajo de los demás era justa y objetiva, y

cuando el líder abandonaba el salón, el trabajo seguía en marcha. Los resultados materiales eran mejores, en calidad y cantidad, que los alcanzados por los otros grupos (Brown, 1973).

Esos experimentos se han repetido muchas veces con los mismos resultados y parecen demostrar:

1. La superioridad del liderazgo democrático.
2. Que, si bien la disciplina es siempre necesaria, hay mucha diferencia entre la disciplina impuesta por sí misma en el grupo del tipo "nosotros" y la disciplina impuesta desde el exterior en el grupo autocrático.
3. Que es muy estrecha la analogía entre la conducta de los miembros de un grupo experimental autocrático y la conducta de la cual se quejan muchas administraciones.
4. Que los métodos democráticos de control pueden enseñarse a cualquier que no sufra de defectos como escasa inteligencia, personalidad egocéntrica o prejuicios emocionales.
5. Que ante ciertas circunstancias, el estilo autocrático puede ser eficaz, toda vez que las acciones sean producto de altas demandas en la oportunidad de ejecución, ante lo cual, no hay tiempo para consultas, ejerciendo una comunicación mas bien unidireccional, vertical y descendente que bidireccional en los seguidores.

No obstante lo anterior, es importante acotar que, la muestra de niños involucradas en este estudio, que en otro momento puede estar compuesta por sujetos de cualquier organización o grupo de ellas esta supeditada a los aspectos culturales característicos de cada grupo. En tal sentido, el estudio presentado ha sido con niños norteamericanos, cuyos resultados pueden ser muy distintos a niños provenientes de familias autocráticas. Lo mismo ocurre con grupos de personas provenientes de culturas autocráticas o con un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso con la moral o el legado de sus antepasados, como es el caso de las culturas orientales, en comparación con culturas de tradición democrática.

La voluntad del grupo para seguir al líder

Por lo general se constata que las tendencias autocráticas, no toman en consideración el hecho evidente de que ni el líder más poderoso que haya existido puede extraer del grupo que conduce algo que no se encuentre allí de antemano y que el grupo quiera ceder. Ningún líder puede organizar en un movimiento agresivo una masa de individuos equilibrados, ningún líder puede incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo o elevar el nivel social de una fábrica sin la cooperación de los demás. Es una peligrosa fantasía suponer que el líder es alguien dotado de "poderosa personalidad", "mirada magnética", "voz de mando", etc (Brown, 1973). De hecho, según lo señalado por Kernberg, 1999, es inconveniente asignar cargos de responsabilidad a individuos con trastornos obsesivos o narcisistas, amantes del poder, porque un sujeto con estas características intenta compensar su propia desadaptación obteniendo control sobre otros sin lograr ningún propósito sino aquel representativo de sus propios intereses. De hecho algunos autores señalan que el amor al poder y la delincuencia están estrechamente relacionados (Brown,1973).

De los tres estilos de liderazgo señalados en esta teoría, el Democrático es la opción directiva que mayor probabilidad tiene de contar con la aprobación de los seguidores, dadas las características enunciadas y por su planteamiento consultivo. Esta opción es congruente además con las conclusiones de los estudios de Elton Mayo realizados el año 1933 en la Planta Western Electric Company en la localidad de Hawthorne, Illinois, donde quedó demostrado que los aspectos sociales y psicológicos, como el reconocimiento, se perfilaban como más importantes que los aspectos ambientales, postulado ratificado más tarde por los estudios de Herzberg que explican la motivación como consecuencia de aspectos intrínsecos (de reconocimiento) y extrínsecos (de existencia de condiciones que dan orden y claridad a las interacciones administrativas). Desde el punto de vista de la comunicación organizacional, esta forma de dirección privilegia la comunicación bidireccional y el fomento de la participación de los seguidores en la toma de decisiones, promoviendo de esta manera un mayor involucramiento y compromiso para el desarrollo de actividades. No obstante, pese a estas bondades, no existe certeza de que un jefe, en posesión de un cargo directivo, que cuenta con la autoridad delegada necesaria y cuya posición le confiere un poder organizacional razonable, obtenga la aceptación de sus seguidores, los cuales pueden cumplir con las expectativas de la jefatura sólo por la situación de poder y autoridad descritas y no por la inspiración que el jefe pueda conceder. Bajo esta perspectiva no se cumpliría la condición de ser un líder para sus seguidores.

Otro aspecto importante de destacar es el carácter estático de esta teoría. En efecto, al centrarse en el comportamiento de los individuos a cargo de una jefatura, la atención se sitúa en cómo se desenvuelve básicamente el líder y qué efectos tiene en su entorno, en sus seguidores. Esta formulación excluye un aspecto central, el no considerar los aspectos contingentes que están presentes en el entorno de un individuo a cargo de una jefatura, lo que puede en un momento validar y hacer eficaz el estilo democrático, autocrático y aún, el estilo laissez faire. En tal sentido habrá situaciones que hagan recomendable la adopción de uno u otro de estos estilos. Planteadas así las cosas deja la impresión de que es la situación la adecuada para el líder, de modo tal que el líder será eficaz en ciertas circunstancias e ineficaz en otras. Esto naturalmente promoverá un clima organizacional inestable con un importante deterioro en la motivación y el compromiso colectivo.

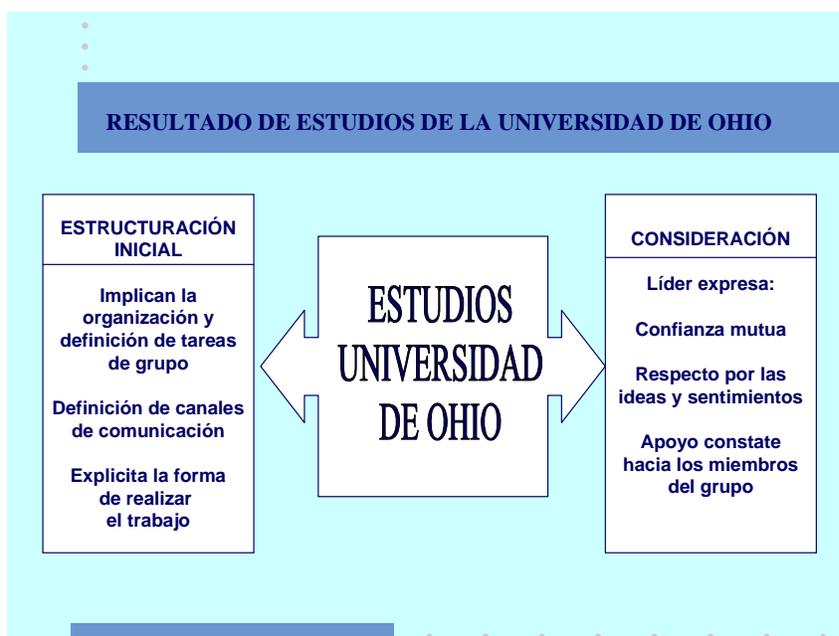
A finales de los cuarenta, los investigadores comenzaron a examinar la noción de cómo los actos de las personas determinan la eficacia del liderazgo. Estos estudios se centraron en examinar las conductas y su impacto sobre el rendimiento y la satisfacción de los seguidores. Los resultados de estos esfuerzos quedaron plasmados en dos modelos teóricos, el primero de ellos formulado por un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio y seguidamente por la Universidad de Michigan.

### **3.2.2. LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO: ESTRUCTURACIÓN INICIAL Y CONSIDERACIÓN**

Entre los programas más importantes de investigación sobre el liderazgo desarrollados después de la segunda guerra mundial, a finales de los años 40, destaca el realizado por Fleishman, Ralph Stogdill y su equipo en el Departamento de Investigación Empresarial de la Universidad Estatal de Ohio en 1945 (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1999). El objetivo de este programa fue

desarrollar una teoría del liderazgo de dos factores denominados estructuración inicial y consideración. La estructuración inicial explica una conducta según la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo, tiende a establecer modelos, roles, canales de comunicación bien definidos y explicita la forma de realizar el trabajo. Así mismo, se caracteriza por la activa planificación, organización, coordinación y control de las labores de los seguidores (Hellriegel y Slocum, 1998). En consecuencia, los líderes con una alta tendencia a la estructuración inicial enfocan su atención a los objetivos y a los resultados (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). La consideración supone una conducta que muestra amistad, confianza mutua, respeto, calor humano y entendimiento entre el jefe y los trabajadores. Así mismo se caracteriza por la expresión de relaciones sustentadas en la confianza mutua, el respeto por las ideas de los seguidores y la preocupación por los sentimientos de lo seguidores (Robbins, 1996). Los líderes con un nivel alto de consideración apoyan la comunicación abierta y la participación. Lo anterior queda representado en la figura 3.4.

Figura 3.4: Resultado de los estudio de Fleishman en la Universidad de Ohio



Es llamativa la simplicidad de la visión del liderazgo bajo los criterios de la estructuración inicial y de la consideración. No obstante, la mayoría de los investigadores insiste que las variables medioambientales desempeñan algún papel en la eficacia del liderazgo; por ejemplo, cuando se encuentra una conducta de la estructuración inicial exitosa, ¿cuáles son las otras variables que intervienen?. Un trabajador que prefiere tener un trabajo estructurado, pero que en cualquier caso necesita trabajar, es muy probable que lo haga eficazmente con la estructuración inicial. ¿Qué variables situacionales deben considerarse? El enfoque de la Universidad de Ohio no señala hacia ninguno de los factores medioambientales (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

### **3.2.3. ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN: LIDERAZGO CENTRADO EN EL TRABAJO Y EN LOS EMPLEADOS.**

Rensis Likert, comenzó en 1947 sus estudios sobre cómo conducir los esfuerzos de los individuos para alcanzar los objetivos de rendimiento y satisfacción deseados (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1999). El propósito de las principales investigaciones sobre liderazgo del equipo inspirado por Likert en la Universidad de Michigan fue descubrir los principios y métodos de un liderazgo eficaz. Los criterios de eficacia utilizados en casi todos los estudios incluían:

- Productividad por hora trabajada u otras medidas similares del éxito de la organización para alcanzar sus objetivos de producción
- Satisfacción en el trabajo de los miembros de la organización
- Bajo ausentismo y tasas de quejas
- Disminución de costos operacionales
- Disminución de la pérdida de material
- Motivación de jefes y empleados

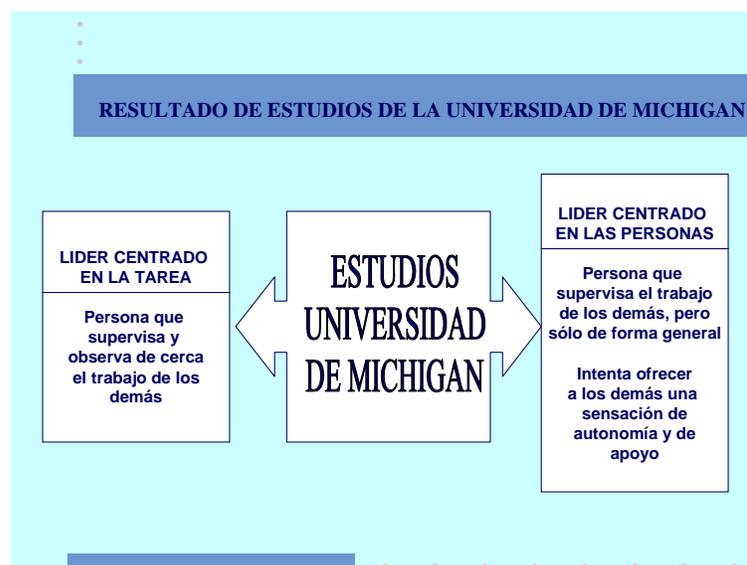
Los estudios se llevaron a cabo en diferentes tipos de organizaciones norteamericanas: químicas, electrónicas, de alimentos, fabricantes de maquinaria pesada, aseguradoras, petroleras, de servicios públicos, hospitalarias, bancarias y entidades de gobierno, obteniéndose datos de miles de empleados que realizaban distintos trabajos, desde los menos calificados hasta los del desarrollo e investigación que requerían una alta preparación (Gibson, Ivancevich y Donnely, 1999).

Por medio de entrevistas realizadas a jefes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos distintos de liderazgo: los centrados en el trabajo y los centrados en el empleado. El líder centrado en el trabajo o en la tarea realiza una supervisión muy próxima al empleado, de manera que éste realiza su trabajo siguiendo unos procedimientos muy específicos. Este tipo de líder se vale de la coerción, las recompensas y el poder legitimado o autoridad formal para influir sobre la conducta y el rendimiento de sus seguidores. La preocupación por la gente se contempla como un lujo que un líder no siempre se puede permitir.

El líder centrado en los empleados piensa que debe delegar la toma de decisiones y ayudar a los trabajadores a satisfacer sus necesidades creando un entorno de trabajo de apoyo mutuo. Este tipo de líder se muestra sensible a los avances personales, los logros y los éxitos de los trabajadores, asumiendo que estas acciones conducen a la formación y desarrollo del grupo.

Las series de estudios de la Universidad de Michigan no muestran de forma clara que un estilo particular de liderazgo resulte más eficaz, e incluso examinan únicamente dos aspectos del liderazgo: la conducta laboral y la personal. Lo anterior queda representado en la figura 3.5.

Figura 3.5: Resultado de los estudio de Likert en la Universidad de Michigan



El resultado de los estudios de la Universidad de Michigan muestra que los equipos de trabajo de alto rendimiento y mayor compromiso con los objetivos asignados por la dirección superior, son aquellos liderados por supervisores que muestran un estilo centrado en los empleados. Queda confirmado entonces que un estilo de supervisión general, centrado en los empleados es más eficaz que el de la supervisión estricta, centrada en el trabajo (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1999).

Tanto la propuesta teórica de la Universidad de Michigan, como su antecesor, el formulado por la Universidad de Ohio, muestran la efectividad del liderazgo como consecuencia de un tipo de comportamiento definido y estructurado, sin embargo, al igual que las teorías precedentes, no considera aspectos del entorno que, por consecuencia lógica es altamente variable y sujeto a cambios provenientes de los aspectos técnicos, estructurales y humanos, los que actúan como variables intervinientes y que puede condicionar el resultado derivado del ejercicio de cualquier estilo de liderazgo, que se pretenda adoptar por los supervisores de cualquier nivel jerárquico. No obstante lo anterior, los aportes de ambos modelos teóricos pretenden entregar definiciones para dos orientaciones de mayor recurrencia en el ejercicio directivo y que proporcionará las bases para el desarrollo de modelos que definitivamente incorporan en sus planteamientos los aspectos situacionales. Así mismo, tal como se ha señalado sistemáticamente en esta tesis, la preocupación central es lograr la eficacia, es decir, obtener resultados por medio del compromiso decidido de los seguidores. Esta finalidad conduce a las investigaciones a encontrar alternativas o criterios de acción que contribuyan a optimizar la relación laboral y el clima concomitante.

Por otra parte, la búsqueda de la eficacia, de la productividad y la satisfacción laboral deben incorporar necesariamente los aspectos motivacionales de los seguidores. En tal sentido el análisis del comportamiento de los líderes y su impacto en el rendimiento, involucra necesariamente la consideración de los supuestos que éstos tienen respecto a los seguidores,

fundados en sus valores, creencias y en la manera particular de resolver situaciones contingentes, y de qué manera ello incide en la adopción del estilo habitual de liderazgo. Esta preocupación queda plasmada en la Teoría formulada por Douglas Mc Gregor.

### **3.2.4. TEORÍA X E Y DE DOUGLAS MC GREGOR**

Los supuestos y opiniones sobre los individuos y la manera de motivarlos suelen influir en la conducta de un líder. Los ejecutivos o supervisores que creen que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que los individuos indispuestos o inseguros, se muestran renuentes a cooperar y poseen deficientes hábitos de trabajo, tratan a las personas en correspondencia con estas nociones o supuestos. Estos ejecutivos o supervisores tienden a utilizar un estilo de liderazgo directivo o autocrático: le dicen a la gente lo que tienen que hacer, dirigen mediante el recurso de indicar a las personas lo que se espera de ellas, de instruir las en el desempeño de sus labores, de insistir en que cumplan ciertas normas y de comprobar que todos se percaten de quien es el jefe. Por el contrario, los jefes que creen que las personas trabajan con ahínco, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas, las tratan también de acuerdo con estas nociones, aplicando un estilo en la línea democrática. (Hellriegel y Slocum, 1998).

Estos planteamientos fueron presentados por Douglas Mc Gregor, profesor de la Massachusetts Institute of Technology, al editar su libro “The Human Side of the Enterprise”, en la década 1950-1960 (Bittel y Newstrom, 1993). En síntesis plantea que los administradores ejercen un estilo de liderazgo sustentados en criterios preestablecidos que denomina supuesto acerca de las personas (Kolb, Rubin y McIntyre, 1994), es decir, en el párrafo anterior, los ejecutivos y supervisores que piensan que la gente es poco comprometida están adoptando los supuestos de la Teoría X. Por otra parte, sostener que la gente es comprometida y disfruta su trabajo es indicativo de la Teoría Y.

En la Teoría X (con raíces en los conceptos de Frederick Taylor, 1856-1915), se parte de la base que al ser humano, por principio, no le gusta trabajar y por esta razón tratará de hacer lo menos posible. Debido a esta característica del ser humano que no le agrada trabajar, con la mayor parte de la gente es necesario actuar en forma coercitiva, controlada y dirigida, amenazándoles con castigos si no cumplen adecuadamente los objetivos de la organización. Quienes están de acuerdo con estos planteamientos sostienen que el promedio de los seres humanos prefiere ser dirigido, desea eludir responsabilidades, tiene poco sentido de ambición y para él lo más importante es la seguridad. Las premisas básicas de la Teoría X impiden buscar fórmulas diferentes que permitan llegar a procesos de descentralización, administración por objetivos, liderazgo democrático y supervisión constructiva.

Por otra parte la Teoría Y se sustenta sobre la base de que el gasto de energía mental y física en el trabajo es un proceso normal ordinario, así como lo es el juego y el descanso. Al ser humano promedio no le desagradaba trabajar. En ciertas condiciones, incluso, es una fuente de satisfacción.

De esto se desprende:

1. Que los controles rígidos y amenazas de castigo no son los únicos medios con los cuales se pueden obtener los objetivos de la organización. El hombre ejercitará cierto grado de autonomía, tanto en la dirección como en el control, siempre que sea debidamente motivado.
2. Que la satisfacción del ego (Yo) y las necesidades de autorrealización pueden ser orientadas directamente hacia los objetivos de la organización.
3. Que el ser humano medio aprende, en ciertas condiciones, no solo aceptar sino a buscar mayores responsabilidades.
4. Que la capacidad para ejercer un grado importante de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas administrativos, es bastante más común de lo que uno se imagina.

Los conceptos de Mc Gregor destacan también la complejidad inherente a la conducta humana. Las personas no se mueven por el impulso de una fuerza única. Buscan, en cambio, muchas satisfacciones, y estas necesidades son dinámicas y cambiantes a medida que la gente crece y se desarrolla. El hecho refuerza la necesidad de una conducta flexible y adaptable por parte del jefe, en lo que se refiere a diferentes estilos de liderazgo (Kolb, Rubin y Mcintyre, 1994). En este sentido, la consideración del impacto que pueden tener las variables ambientales en el ejercicio del liderazgo, no sólo se relaciona con los aspectos coyunturales propios de la administración de las organizaciones, como producto de su constante interacción con su mercado de referencia y a la necesidad de adaptarse, como respuesta a la evolución permanente experimentada por estos mercados, sino que además, en el plano social significa reconocer que la conducta humana no es estática, sino que evoluciona a niveles de madurez tales que un sujeto puede lograr una expectativa que lo habilite para el desarrollo de un trabajo autónomo. Al mismo tiempo su disposición para el trabajo puede sufrir alteraciones, derivado de aspectos personales u organizacionales que lo afectan y que impone la necesidad de la dirección de adoptar conductas que atenúen las consecuencias de estos cambios, para lograr la mantención de compromisos y de una alta moral en el grupo de trabajo.

Al hacer una comparación de la teoría presentada por Mc Gregor con las formuladas por los estudios de Ohio y Michigan, es posible constatar que los supuestos acerca de las personas entregan orientaciones bastante claras para comprender las causas que están a la base de comportamientos orientados a la tarea o estructura inicial y hacia las personas o consideración. Presenta además los desafíos involucrados para intentar cambios de actitudes de los líderes en busca de adaptaciones en sus estilos de liderazgo de habitual preferencia. Sin embargo esto no es todo, pues debemos considerar la experiencia del directivo en la solución de contingencias y en los resultados obtenidos, así como la forma habitual de resolver situaciones emergentes. Tales experiencias son un argumento poderoso para no querer modificar la forma habitual para ejercer el liderazgo. Esto último es congruente con los planteamientos de Shein, 1988, quien establece que existe una forma habitual en que los líderes reaccionan ante los incidentes críticos y crisis empresariales, lo que va configurando un estilo particular de dirección y liderazgo (Schein, 1988).

No obstante, probablemente una forma de incorporar los planteamientos anteriores es aceptar el hecho de que los líderes pueden adoptar una gama de estilos que pueden estar en un nivel intermedio o extremo, producto de la combinación o proporción de cuotas de orientación por las personas o una orientación por las tareas o la producción. En cualquiera de estos casos, el propósito central es entregar alternativas de comportamiento que el directivo pueda adoptar en beneficio de lograr los propósitos organizacionales a través del mejor aporte de los seguidores, gracias a la acción de sus directivos. Tales planteamientos son presentados por Robert Blake y Jane Mouton en su modelo teórico del Grid Administrativo.

### **3.2.5. EL GRID ADMINISTRATIVO DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON**

En el esfuerzo por presentar modelos teóricos que permitieran una mejor comprensión de los estilos de liderazgo y lograr fomentar criterios más certeros para ejercer el liderazgo de manera más eficaz, los psicólogos organizacionales Robert Blake y Jane Mouton, entre los años 1964 y 1967, desarrollaron una representación gráfica, de tipo cartesiano, de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo. Posteriormente este modelo es presentado en forma actualizada en 1991 por Robert Blake y Anne Adams Mc Canse para el desarrollo de programas gerenciales (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Blake y Mouton denominaron a esta representación gráfica, modelo de la "Grid o Rejilla Administrativa" donde presentaron los estilos de "preocupación por la relación" y "preocupación por la tarea", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de la Universidad del Estado de Ohio, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la tarea" de la Universidad de Michigan (Robbins, 1996).

Conforme a lo señalado por Pedrals en un documento preparado especialmente para la capacitación de los ejecutivos de Enap Magallanes en 1968, hasta 1964 los "estilos administrativos" definidos eran el estilo autocrático, el democrático, el Laissez-faire, la teoría "X" y la teoría "Y". Es decir, siempre una posición extrema, siempre en contrapunto (Pedrals, 1968). A ellos también hay que agregar los estudios de Ohio y Michigan desarrollados también con anterioridad a la fecha señalada por este autor y que presentan las mismas características.

Pedrals, interpretando los postulados de Blake y Mouton, plantea que la labor del ejecutivo en este contexto es perfeccionar un "cultivo" que:

- Promueva y mantenga la realización más eficiente con la mejor calidad y mayor cantidad;
- Sea un permanente incentivo de la capacidad creadora;
- Estimule el entusiasmo por los cambios y las innovaciones;
- Saque ventajas de todos los procesos interactivos; y
- Busque y encuentre nuevos desafíos.

La concepción geométrica presentada por Blake y Mouton para plantear su teoría de la "Rejilla Administrativa", trata de analizar la "conducta administrativa" observada en una organización, a través de la siguiente pregunta: ¿cómo alcanzar los propósitos de la empresa a través del personal mediante los ejecutivos?.

En consecuencia, la consideración de: los propósitos organizacionales, el personal existente y sus ejecutivos, se convierten en este modelo en tres ideas básicas:

La primera es "la preocupación por la producción" o el énfasis que los supervisores ponen en alcanzar metas de producción (propósitos). En el amplio sentido, producción es "todo" lo que "debe" realizarse en una organización. Así producción para los niveles inferiores puede ser el número de unidades que deben hacerse en un cierto tiempo para cumplir con un cierto programa de entregas (Pedrals, 1968). En los niveles superiores pueden ser estrategias de desarrollo, incorporación de nueva tecnología, definición de políticas y nuevas direcciones para obtener productos innovadores con alto valor agregado, de modo que mantengan el crecimiento y el desarrollo permanente de la organización .

La segunda es "la preocupación por la gente". Aquí pueden considerarse: el grado de responsabilidad inculcado en el personal para desarrollar su objetivo, el grado de respeto o confianza que se le da al personal, el establecimiento de buenas condiciones de trabajo, la preocupación por una adecuada estructura de remuneraciones y beneficios laterales, seguridad en el trabajo, relaciones de tipo social entre los componentes del grupo, u otros aspectos centrados en el ser humano (Pedrals, 1968).

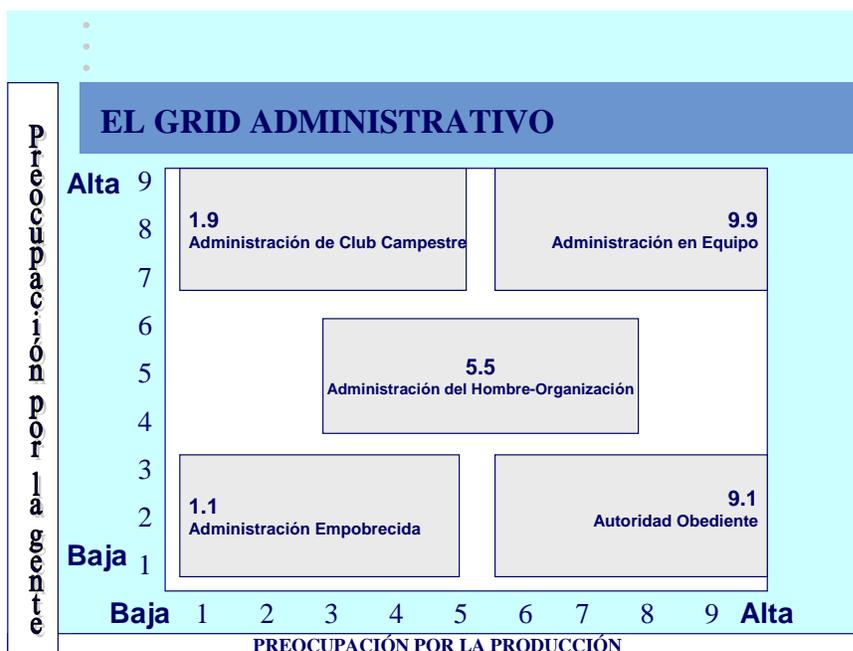
La tercera es la jerarquía, conceptualizada por Pedrals como la posición del ejecutivo en la estructura organizacional (Pedrals, 1968).

Estos planteamientos pretenden destacar la posición del directivo más allá de su rol de administrador, en su posición de líder, toda vez que sea capaz de concebir una visión de lo que la empresa puede y debe hacer, lograr la cooperación de los integrantes de la organización o seguidores a través del logro de una adecuada motivación e infundir en ellos el compromiso que nace de su identificación con esta visión. Ello es un aspecto clave para el logro de los objetivos organizacionales (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

En consecuencia, la "Rejilla Administrativa" analiza la interacción de la "preocupación por la producción" y la "preocupación por el personal" y el tipo de ejecutivo resultante.

Blake y Mouton colocan en el eje de las X la "preocupación por la producción" y en el eje de las Y la "preocupación por el personal" tal como se representa en la figura 3.6.

Figura 3.6: El Grid Administrativo



En esta rejilla el 1 representa la menor preocupación y el 9 la mayor. Cerca del origen aparece lo que se denomina el ejecutivo 1.1; luego se presenta el 1.9; el 9.1; el 9.9; y el 5.5. El modo como se produce la interacción, fija el concepto de jerarquía de cada ejecutivo.

Si bien es cierto los autores del modelo definen 5 posiciones, existen en la práctica un número mucho mayor de ellas (9 x 9). En efecto, un mismo ejecutivo frente a diferentes situaciones puede actuar dentro de un cierto rango de actitudes y según sea el medio en que trabaje y el "estilo" que él adopte serán los resultados que obtenga (Pedrals, 1968).

Los autores Pedrals, 1968; Robbins y Coulter, 1996; Hellriegel y Slocum, 1998; Hersey, Blanchard y Johnson, 1998; Dubrin; Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1999, entre otros, coinciden en la caracterización de cada uno de estos cinco estilos básicos que no siempre se dan en la práctica "químicamente puros". La síntesis es la siguiente:

### El estilo 1.1: Denominado Administración Empobrecida

- El ejecutivo realiza el menor esfuerzo para efectuar su trabajo. Habitualmente se margina de los problemas de producción y los de su personal. Es muy común verlo en operaciones rutinarias y en posiciones de asesoría.
- Tiende a adoptar un estilo Laissez-faire con su personal.
- Se ciñe estrictamente a "reglas y procedimientos".
- No asume la responsabilidad por los errores que se comenten. Se mantiene conscientemente alejado de los problemas. Evade los conflictos
- Trata de aislarse tanto de sus seguidores como de sus jefes, mientras menos contacto con ellos tanto mejor.
- Es probable que un ejecutivo que adopte la posición 1.1 busque su desarrollo profesional fuera de la organización o en actividades de tipo social dentro de su propia organización.
- Cuando debe calificar a alguien toma posiciones intermedias no conflictivas.
- Trata de ser neutral en los problemas interdepartamentales.
- La posición 1.1 se produce cuando una persona ocupa una función que no es capaz de cumplir adecuadamente, (le queda grande el trabajo). Ocurre lo mismo si a través de promociones se ubican en mejores posiciones colaboradores a quienes él no reconoce méritos.

### El estilo 1.9: Denominado Administración de Club Campeste

- El ejecutivo presta atención cuidadosa a las necesidades de su personal.
- Con el propósito de tener relaciones satisfactorias, produce un ambiente organizacional y un ritmo de trabajo cómodo y amigable.
- Da gran libertad de acción a sus seguidores en la parte de planeamiento.
- No es partidario de la crítica o de corregir errores adecuada y oportunamente.
- Siempre trata de ayudar a cambio de la lealtad de sus seguidores, partiendo de la base que la gente leal y dedicada realiza sus tareas en buena forma.
- No se preocupa de la responsabilidad y del real desempeño de su gente.
- Según él, la disciplina produce tensiones y éstas se traducen en mayor número de errores. Como resultado existe en general un cierto relajamiento en los horarios, en las salidas dentro del trabajo, en las ausencias y permisos.
- Trata en todo momento de ser agradable con su personal.
- A veces a través del 1.9 se crea un clima tal que trae como resultado buenas metas de producción, metas que han sido fijadas en el fondo por el propio personal.
- El 1.9 trata de crear el ambiente de una "gran familia feliz". A través de los eventos sociales se busca la formación del "espíritu de cuerpo".
- Cuando informa a su superior por lo general se "guarda" las malas noticias y cuando las da lo hace en forma parcial "mirando" la reacción de su superior para no "dejarlo enojado".
- El ambiente que crea el 1.9 es de alta moral de grupo.
- Las comunicaciones en general son informales. Las formales se reducen a un mínimo.
- La capacidad creadora de las personas bajo un sistema 1.9 es baja.

- Si dentro de la organización se crea un espíritu de cambio, un espíritu renovador, a veces 1.9 es un entusiasta seguidor e impulsor, pues ya el ambiente de cambio ha sido creado por otro grupo (No hay situación conflictiva).
- Su contrapunto es el estilo 9.1

El estilo 9.1.: Denominado Autoridad Obediente

- El ejecutivo de este grupo tiene un solo interés: la producción. Sus conceptos sobre el hombre son similares a los de Taylor, a los de la Teoría "X" de Mc Gregor o al liderazgo autocrático presentado por Lippit, Whaite y Lewin.
- La eficacia de las operaciones resulta del arreglo de las condiciones de trabajo, de tal manera que los aspectos humanos interfieran en un grado mínimo.
- El ejecutivo planifica, organiza, dirige y controla, el subordinado ejecuta.
- No se aceptan los errores. La fuente del error es la persona. Es responsabilidad del Supervisor buscar un culpable. Los seguidores deben pagar sus fallas.
- El ejecutivo de este grupo trata en lo posible que todas las políticas con respecto a personal y producción estén claramente definidas, a fin de seguir los reglamentos sin tener que discriminar o interpretar situaciones, especialmente en lo relativo a personas.
- Prácticamente no existe participación del subordinado en la decisión del ejecutivo. Sus reuniones son para informar, aclarar órdenes, fijar metas.
- Sus comunicaciones son casi siempre "formales".
- Cuando las cosas andan mal trata de investigarlas él, tomando contacto directo con los niveles inferiores si así lo estima conveniente.
- En este ambiente no se tolera el desacuerdo y se detiene cualquier sistema conflictivo de inmediato.

El estilo 5.5: Denominada Administración Hombre – Organización (o a Mitad de Camino)

- El desempeño adecuado de la organización es posible mediante el equilibrio de las necesidades de sacar adelante el trabajo, con el mantenimiento de la moral de la gente a un nivel adecuado. Posiciones extremas deben tratar de evitarse. No es posible buscar la mejor solución que sea simultáneamente compatible con los intereses de la producción y del personal. Esto sería "demasiado ideal".
- El 5.5, parte dándole énfasis a la producción, manteniendo el ejecutivo la responsabilidad del plan, pero a través de un sistema adecuado de comunicación logra dar a entender sus ideas a sus seguidores, recibiendo limitadas sugerencias.
- El 5.5 dirige, motiva y comunica para obtener la realización del trabajo.
- En vez de "obligar" trata de "vender" para obtener. En tal sentido, se explica adecuadamente el propósito de las actividades a desarrollar.
- "Los errores hechos por primera vez no son castigados pero no se tolera su repetición". Se acepta en la primera oportunidad "el beneficio de la duda".
- El 5.5 se apoya bastante en reglamentos, precedentes y tradiciones.
- No se exige el cumplimiento estricto de metas. Se acepta lograrla suficientemente, con lo cual se tiende a la mediocridad.

- Habitualmente se considera la opinión de diferentes niveles de seguidores antes de tomar una decisión.
- Se entrega información necesaria para corregir la actitud de los seguidores para hacerla más orientada a la eficiencia en la producción.
- Frente a un conflicto el ejecutivo de este grupo opta por actuar sin demasiadas presiones y aunque sus relaciones son siempre de compromiso y por tanto no son perfectas, ambas partes la aceptan, pues ambos ganan y pierden algo.
- Frente a un conflicto abierto entre dos seguidores actúa muchas veces en forma salomónica, como el caso de un padre frente a un conflicto entre dos hijos.
- El ejecutivo 5.5 cuando evalúa su personal muestra sus puntos débiles y buenos, dando preferencia a los últimos y a veces disminuyendo el efecto de los primeros.

El estilo 9.9.: Denominado Administración en Equipo

- Corresponde a la integración del personal con la producción, lo que trae por resultado crear condiciones que se traducen en una gran capacidad creadora, alta productividad, buena moral a través de un real trabajo en equipo.
- Las soluciones a problemas emerge de las propuestas del ejecutivo y de sus seguidores, los que participan activamente.
- La planificación se obtiene mediante el trabajo conjunto entre el ejecutivo y el personal subordinado que cuente con información relevante en los campos donde se desempeñan. Luego con ellos establece metas y fija programas flexibles, lo mismo que procedimientos y reglas y responsabilidades individuales.
- Para ejecutar el trabajo se mantiene al día con los puntos básicos del programa, ejerciendo influencia sobre los seguidores por medio del proceso de identificar los problemas y revisar con ellos las metas y programas cuando sea necesario. Les ayuda a eliminar las barreras que se les produzcan.
- Al término del trabajo evalúa con ellos lo realizado y trata a través de la discusión de ganar experiencia y enseñanza para futuras tareas. Se le da el reconocimiento debido, tanto a los grupos que participaron como a las performances ejercidas de algunos de sus componentes.
- La meta de este grupo es obtener la participación en todo el proceso del trabajo, en la que todos los miembros han puesto lo mejor de sí para su concepción y realización y que ellos se sientan responsables por el conjunto.
- Frente a un error se estudia el problema para conocer su causa, y sacar el provecho correspondiente. Los errores en general son el producto de malos entendidos o información incompleta.
- Las metas no deben ser muy fáciles de alcanzar ya que al no requerir esfuerzo no motivan. Las metas muy ambiciosas que no es posible cumplir son frustrantes. Una vez entendida una meta, el grupo, al tratar de obtenerla, lucha para eliminar todas las dificultades que existan y son estas pequeñas dificultades las que significan una real motivación.
- El ejecutivo 9.9 puede resolver problemas en tres diferentes maneras, según sea el tipo de problema que tiene:

1. Por él mismo. Existen problemas que sólo él debe decidir, sin necesidad ni conveniencia que los demás participen.
2. Uno a uno. El ejecutivo con un determinado subordinado resuelven un problema cuando este tipo de problemas no significa fundamentalmente ninguna interacción lateral.
3. Uno con todos. El con todos sus seguidores ataca la solución de un problema para lo cual hay implicancia del grupo.

Posición del Ejecutivo en la Rejilla Administrativa.

Pedrals señala que la posición del ejecutivo en la Rejilla Administrativa no es fija. No está anclado a una posición dada. Por el contrario la idea de estudiar la red administrativa permite analizar qué presiones influyen en un ejecutivo a tomar una posición dada (Pedrals, 1968).

Según este autor existen presiones tanto internas como externas que determinan la posición del ejecutivo en la Rejilla Administrativa. Tales factores pueden ser los aspectos personales del ejecutivo, como sus supuestos acerca de las personas, sus valores o la forma de enfrentar las situaciones contingentes, o bien los factores económicos, políticos, demográficos, sociales y hasta ecológicos.

El Grid Administrativo elaborado por Blake y Mouton, presenta una mayor amplitud de estilos de liderazgos, dentro de los cuales un directivo puede situarse. No obstante la adopción de un estilo u otro dentro del Grid, responderá básicamente a las condiciones personales del directivo y de acuerdo a su estimación probable de algunos aspectos situacionales. Este planteamiento busca la adopción del mejor estilo posible para lograr los resultados esperados, pero nuevamente no considera las variables ambientales en profundidad, supeditando la adopción de un estilo a las limitaciones o facultades personales del directivo.

### **3.2.6. TEORÍA TRIDIMENSIONAL 3D DE REDDIN**

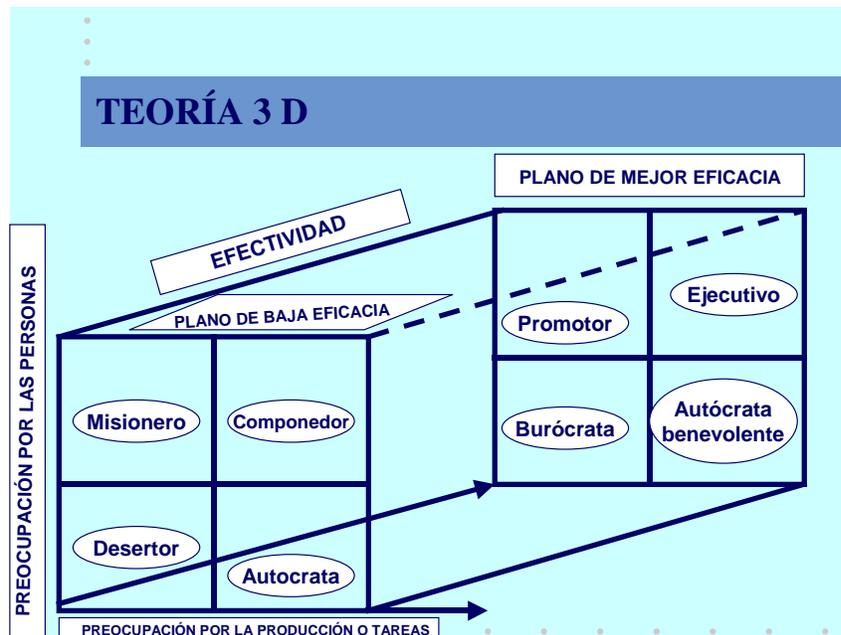
Blake y Mouton analizaron el comportamiento del líder situándolo en un plano, producto de la combinación de dos dimensiones: la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, del cual se obtenían al menos cinco diferentes estilos. El profesor William Reddin de la Universidad de Brunswick - Canadá con estudios en Harvard y MIT, en sus ideas que comenzó a generar en 1960 y publicadas en 1966, agrega una tercera: “la efectividad”, o sea, la capacidad para obtener alta productividad, creando lo que se ha dado en llamar la “Teoría 3D”. En ella presenta dos planos principales: uno de baja eficacia y otro de alta eficacia (Pedrals, 1968). Llega así a formar ocho estilos diferentes:

- Plano de baja eficacia:
- Desertor
  - Misionero
  - Autócrata
  - Componedor

- Plano de mejor eficacia:
- Burócrata
  - Promotor
  - Autócrata benevolente
  - Ejecutivo

Los ocho estilos resultantes, tienen un cierto paralelismo con los prototipos de ejecutivos presentados en el Grid o "Rejilla Administrativa". Lo anterior queda representado en la figura 3.7.

Figura 3.7: Teoría 3 D



Una explicación de cada uno de los estilos de baja y alta eficacia es presentada por Pedrals, como sigue:

El Desertor:

No tiene interés alguno en el trabajo ni en la gente. Es "común" en empresas grandes. Es negativo. Produce ineficiencia colectiva porque retiene información útil a otros. Se considera herido e ignorado (Pedrals, 1968).

El Burócrata:

Es más eficiente que el anterior porque sigue todas las reglas y procedimientos. No le interesa ni el trabajo ni la gente. El se considera eficiente. Produce pocas ideas, no "empuja por mejorar la producción" ni se preocupa del desarrollo de su personal (Pedrals, 1968). .

El Misionero:

Trata sobre todas las cosas de ser buena persona. Evita todo conflicto. Está convencido que la gente feliz produce más. Maneja su grupo como un club social. Siempre está buscando soluciones para hacer las cosas más fáciles para su personal. No le interesan los controles. Su rendimiento en producción es bajo. En realidad con su técnica de no afrontar las crisis no resuelve ningún problema humano. Está siempre dispuesto a cambiar su manera de pensar y lo que es más grave, está convencido que lo que está haciendo es lo mejor que se puede hacer (Pedrals, 1968). .

El Promotor:

Tiene gran fe en la gente. Es eficiente porque logra motivar a su personal. Su preocupación constante es la de desarrollar el talento de sus seguidores y crea una atmósfera agradable para realizar un buen trabajo. Muchas veces pasa desapercibido en una gran empresa. Conoce claramente los medios para motivar al personal. No le interesa la producción (Pedrals, 1968).

El Autócrata:

Para él lo más importante es el trabajo. Es ineficiente ya que no tiene ninguna confianza en la gente y eso se trasluce demasiado. Usa la motivación negativa. Aplica las ideas de la Teoría X de Mc Gregor y del estilo autocrático de Lippit, Whaite y Lewin. La gran mayoría de los autócratas lucha permanentemente por la falta de colaboración de sus colaterales, sin darse cuenta que ello es subproducto de su actitud. Contribuye fuertemente a la producción de desertores y gente, que lo único que le interesa es distorsionar la organización (Pedrals, 1968).

El Autócrata Benevolente:

Es una persona que conoce bien los métodos y reglas de la compañía, conoce muy bien su trabajo y logra realizarlo. Su debilidad es que no conoce bien a la gente y no sabe cómo obtener de ellos el mejor rendimiento (Pedrals, 1968).

El Componedor:

Reconoce la ventaja de estar preocupado tanto del personal como de la producción. Su ambivalencia y su afán componedor son sus puntos débiles. Su mayor influencia para resolver un problema se deriva de la última presión recibida. Trata de minimizar problemas inmediatos en vez de maximizar producción a largo plazo. Empuja, pero no muy fuerte. No acepta malas performances pero no espera altas. Perpetua la mediocridad. Considera que la producción

óptima es un sueño y considera que un plan debe estar constituido por una serie de compromisos. Quiere vivir y deja vivir (Pedrals, 1968).

El Ejecutivo:

Es aquel que considera que su trabajo consiste en maximizar el esfuerzo de los demás, tanto en las tareas a corto como a largo plazo. Fija altas metas de producción y performances, pero reconoce que a causa de la existencia de personas con características diferentes, deberá tratar a cada uno ligeramente distinto. Su efectividad para cumplir con las tareas manteniendo un alto nivel de preocupación por el personal son tan evidentes a los demás, que esto sirve de fuerte motivación. Su capacidad para obtener buenos resultados en estas dos orientaciones trae como consecuencia una óptima producción. Su administración es a menudo "administración en equipo". Reconoce la interdependencia de las funciones y trabaja de tal modo que logra crear un conjunto que opera sin mayores problemas y en forma eficiente. A través de la participación obtiene integración de propósitos. Logra hacer participar a todos los que corresponde en su planificación, obteniendo así lo mejor de las ideas de todos. Sabe que una persona madura necesita a veces dependencia y otras independencia y que las necesidades de las personas deben interrelacionarse con las metas de la organización, que a veces lo mejor es tomar una decisión y simplemente anunciarla, pero en otras oportunidades el grupo total debe producir una decisión (Pedrals, 1968).

El ejecutivo acepta desacuerdos en los problemas de producción. Considera que esto es normal y ventajoso muchas veces. No trata de suprimir, negar ni eludir el conflicto. Sabe que las diferencias pueden "trabajarse" llegando a resultados satisfactorios para el grupo. El no es un hombre preocupado de la moral del conjunto, pero dada su forma de trabajar ésta es alta (Pedrals, 1968).

Es exigente con el cumplimiento de metas. No trata de "diluir" los errores a través de las decisiones de grupo, sino hace que el grupo se vea íntimamente envuelto, tanto en los errores como en los éxitos (Pedrals, 1968).

Reddin fue el primero en añadir la dimensión de eficacia o efectividad a las dimensiones de interés por la producción y preocupación por las personas de los primeros modelos de comportamiento como del de Ohio, Michigan y el presentado por Blake y Mouton. Los trabajos de este autor plantean que un modelo teórico útil debe reconocer que los diversos estilos pueden ser eficaces o no, de acuerdo a la situación del entorno en el que interactúa la empresa y el mismo líder. De modo tal que el estilo del líder será eficaz cuando sea adecuado a la situación, en caso contrario será ineficaz (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). En consecuencia, si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, se cumple que cualquiera de los estilos básicos será eficaz o ineficaz, conforme a la situación. De este modo la diferencia entre estilos eficaces e ineficaces no es la conducta concreta del líder, sino su pertinencia en el medio en que se da (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998)

### **3.3. TEORÍAS DE CONTINGENCIA O SITUACIONALES**

La búsqueda del “mejor” conjunto de rasgos o de comportamientos no ha conseguido descubrir un componente y un estilo de liderazgo válidos para todas las situaciones (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). De esta manera es cuestionable la premisa de que un estilo particular de liderazgo sea eficaz en todas las situaciones (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1999). En efecto, un líder que adopte un estilo Democrático, dentro del contexto de la teoría de Lippit, Whaite y Lewin, o centrado en la Teoría Y de Mc Gregor o centrado en la Consideración en el contexto del modelo de Ohio, o centrado en las Personas, en el contexto del modelo de Michigan o centrado en el Equipo (9.9) en el contexto de la Rejilla Administrativa de Blake y Mouton o quizá adoptando el rol de Ejecutivo, en el contexto de la Teoría Tridimensional de Reddin (3D), en todos estos casos análogos podrá alcanzar la eficacia con un grupo determinado de seguidores, en un contexto organizacional determinado y ante un estilo de dirección superior determinadas, lo cual no asegura el mismo resultado en situaciones distintas.

Estos antecedentes apoyan el punto de vista de que el liderazgo eficaz depende de la interacción de la situación y el comportamiento del líder. En tal sentido la identificación o diagnóstico de factores de contexto clave y la determinación de su importancia relativa son tareas difíciles (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1999), como lo es también la capacidad de flexibilidad o disposición de adaptación que debe poseer un líder para adoptar distintos estilos, conforme a la situación observada. Así, los autores de las teorías situacionales del liderazgo citan con frecuencia cinco variables: 1. Las características personales del líder o la influencia que éste ejerce, 2. Las características personales de los seguidores, 3. Las características del grupo 4. La naturaleza de la tarea o características del sector de actividad donde actúa la organización y 5. La estructura del grupo, departamento u organización y sus relaciones de autoridad (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999; Kast y Rosenzweig, 1992).

Son numerosos los enfoques sobre el liderazgo orientado a las situaciones que se han publicado y estudiado, en tal sentido en este punto presentaremos los siguientes modelos más destacados: Enfoque Situacional de Liderazgo de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, propuesto en 1958, Teoría del Comportamiento del Líder de Argyris, propuesta entre 1957 y 1964, el Modelo de Contingencia de Fiedler, propuesto entre 1967 y 1971, Modelo de Orientación a los Objetivos de Robert House, propuesto en 1971, Modelo Líder Participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton, propuesto entre 1973 y 1975 y Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard, propuesto en 1977.

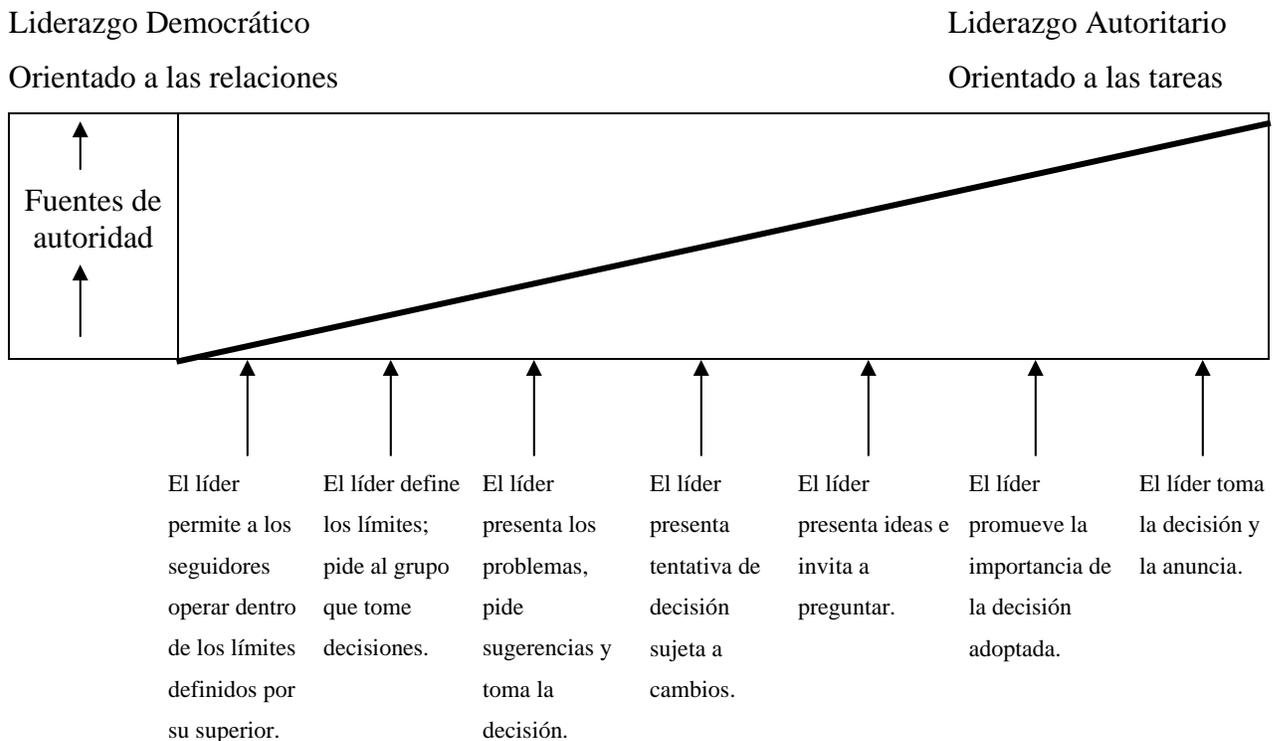
#### **3.3.1. ENFOQUE SITUACIONAL DE LIDERRAZGO DE ROBERT TANNENBAUM Y WARREN SCHMIDT**

A través del artículo "How to Choose a Leadership Pattern" ("Cómo elegir una pauta de liderazgo"), de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt publicado en 1957 para la Harvard Business Review, quedan establecidos los primeros y seguramente uno de los más significativos acercamientos situacionales al liderazgo. En este modelo, el líder elige uno de siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con la presencia de tres variables: 1. Las características personales del líder o la influencia que éste ejerce, 2. Las características

personales de los seguidores y 3. La situación. Esta gama de opciones o comportamientos disponibles fluctúa entre dos polaridades, entre las conductas democráticas, u orientadas a las relaciones personales, y las autoritarias, orientadas a las tareas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Los puntos equidistantes de este espectro de decisiones se basa en las suposiciones que se forman los líderes acerca de la fuente de su poder o autoridad y de la naturaleza humana de sus seguidores, expresados ya en los modelos teóricos del comportamiento, referidos al liderazgo Democrático y Autocrático de Whaite, Lippit y Lewin, o a la Teoría X e Y de Mc Gregor, o a los estudios de Michigan y Ohio, respectivamente. El continuo de comportamiento se presenta en la figura 3.8.

Figura 3.8: El Continuo de comportamiento de Tannenbaum y Schmidt



Los líderes cuyo comportamiento observado se encuentra al extremo autoritario del continuo tienden a orientarse a las tareas y a usar su poder y autoridad que le concede el cargo para influir en sus seguidores; por su parte, los líderes cuya conducta parece hallarse en el extremo democrático acostumbran orientarse al grupo y por ende brindan a sus seguidores bastante libertad en su trabajo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) .

Para Tannenbaum y Schmidt ninguno de los extremos es absoluto, pues la autoridad y la libertad nunca son limitadas. Para que el ejecutivo escoja cuál estilo de liderazgo desarrollar en relación

con sus seguidores, debe considerar y evaluar tres fuerzas, a saber (Chiavenato, 1999; Hersey, Blanchard y Johnson, 1998 ):

1. Fuerzas en el administrador, tales como:

- Su sistema de valores y convicciones personales. Es decir, su creencia en la capacidad de los seguidores para participar o no en la toma de decisiones. La fuerza de las convicciones del ejecutivo acerca de esta clase de presunciones tenderá a influir en su estilo de liderazgo, en particular en términos del grado de dirección o apoyo.
- Su confianza en los seguidores. Esta influida por los postulados que sostiene el ejecutivo basado en la Teoría X e Y de Mc Gregor, respecto a la naturaleza humana. En otras palabras, el grado de control o de libertad que concede a los miembros de su equipo depende de si cree que la gente es en esencia “floja”, poco confiable o irresponsable, o bien que puede ser creativa y autocontrolada en un ambiente adecuadamente motivado. Además esta confianza del ejecutivo esta relacionada con el grado de conocimientos y competencias demostrada por los miembros de su equipo en cada área de responsabilidad.
- Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo. Algunos ejecutivos se sienten cómodos controlando y supervisando. Otros operan con más comodidad en un grupo al que le proporcionan cierta dirección o en el que facilitan las relaciones entre sus miembros. Otros prefieren delegar y dejar que los miembros del equipo se hagan cargo de problemas y otros aspectos particulares.
- Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas. Este aspecto tiene un impacto definitivo en la voluntad del ejecutivo de ceder el control de las decisiones a otros en un ambiente de incertidumbre. Lo importante aquí es la tolerancia del ejecutivo a la ambigüedad.

Es importante reconocer que los gerentes tienen estilos diferentes de liderazgo, pero también se debe tener presente que el estilo no está en lo que piensan los líderes de su comportamiento en cada situación, sino en cómo perciben los demás (y en particular sus seguidores) su conducta. En este sentido, si los seguidores de un supervisor o jefe de mando medio piensan que es un líder firme y orientado a las tareas, no tiene importancia el que éste piense que su estilo es democrático y orientado a las relaciones personales. De esta forma sus seguidores se conducirán de acuerdo con la forma en que lo perciben y, en este caso, lo tratarán como si fuese un líder firme y orientada a las tareas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

2. Fuerzas en los seguidores, tales como:

- Su necesidad de libertad o de orientación superior.
- Su disposición de asumir responsabilidad.
- Seguridad en la incertidumbre o su tolerancia a la ambigüedad.
- Su interés por el problema o por el trabajo.
- Su comprensión e identificación del problema o las metas de la organización.
- Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema.
- Su expectativa de participación en las decisiones.

Es importante considerar los estilos de los seguidores no solo porque, en definitiva validan la legitimidad del líder, sino porque como grupo son los que en realidad deciden qué tanto poder personal tendrá. Por lo tanto será conveniente que los líderes, de cualquier nivel jerárquico en la organización deban adaptarse, al menos por un tiempo, al comportamiento actual de sus seguidores, estableciendo modificaciones graduales a largo plazo para conseguir lo que se espera de ellos. En este sentido, la influencia gradual del líder sobre sus seguidores estará fundado en la competencia de éste sobre temas de interés colectivo y su capacidad para comprometer al grupo en el cumplimiento de objetivos organizacionales, evaluando en todo momento la efectividad de su posición en el continuo de estilos definido en este modelo teórico, en función de los efectos observados en los seguidores.

3. Fuerzas en la situación, tales como:

- Tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.
- La eficiencia del grupo de seguidores.
- El problema a ser resuelto o la complejidad del trabajo.
- La prioridad del tiempo.

La influencia de la situación, como se ha venido enunciando a través de esta tesis, es una variable de gran relevancia. Por una parte los factores coyunturales asociados a la evolución de la organización, en busca de una adecuación permanentemente a las exigencias del medio, en concordancia con los valores y tradiciones promovidas por sus fundadores o la dirección superior, exhiben una forma particular de liderazgo, respaldada fundamentalmente por la experiencia, muchas veces exitosa, de la aplicación de un estilo u otro de liderazgo para superar los desafíos impuestos a la organización, para desarrollar productos con valor agregado, obtener estructuras de costos racionalizada en busca de precios competitivos o para mantener un posicionamiento de mercado que le permita lograr el margen de rentabilidad enunciado en las políticas corporativas. No obstante tales orientaciones directivas no siempre consideran el efecto en los seguidores ni el grado real de compromiso logrado en ellos. Más aún, no tenemos la certeza de que tal estilo de liderazgo imperante sea equivalente al estilo de liderazgo característicos del actuar de las jefaturas en cargos de nivel jerárquico intermedio.

Por otra parte, un aspecto no menos importante es el referido al comportamiento humano, no solo por la expresión de conductas sino que además por los aspectos emocionales involucrados en su propio enfrentamiento e interpretación de la realidad. En tal sentido es imposible soslayar el impacto que tiene las variaciones de la conducta de los seguidores, lo que a su vez reaccionan ante eventos personales o grupales, situación que afecta inevitablemente los grados de compromiso, eficiencia, capacidad de reacción ante eventualidades o desafíos, y la regularidad de la operaciones de la organización.

En estos casos y en los que se han explicado en los puntos precedentes, se constata que el estilo adoptado por los líderes debe ser el resultado de una cuidadosa ponderación y análisis de lo que hemos llamado convenientemente variables coyunturales. Tales consideraciones pueden promover el respaldo de los seguidores, validando de esta forma el poder personal de quien tiene la responsabilidad de dirigir las actividades organizacionales.

Finalmente Chiavenato, 1999, Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, proporcionan conclusiones que buscan establecer algunos criterios para adoptar un estilo de liderazgo u otro. Concluyen respecto al este modelo teórico que:

1. Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles por el jefe, quien se sitúa en un estándar de liderazgo próximo al extremo derecho del gráfico (Chavenato, 1999).
2. Un líder puede asumir diferentes estándares de liderazgo para cada uno de sus seguidores, de acuerdo con las fuerzas antes mencionadas (Chavenato, 1999).
3. Para un mismo subordinado, el líder también puede asumir diferentes estándares de liderazgo, conforme a la situación que se presenta. En situaciones en que el subordinado presenta un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones, pero si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, el líder puede imponerle mayor autoridad personal y menor libertad en el trabajo (Chavenato, 1999).
4. El comportamiento de los ejecutivos proviene de la interacción de estilo y expectativas. En este sentido, tal como se señala en el primer punto, cuando se espera que un cargo o posición deba desempeñar tareas estructuradas, con un escaso margen a la creatividad dada la naturaleza de sus funciones, los seguidores serán habitualmente supervisados en forma estrecha, asumiendo una posición Autocrática, o sustentada en la Teoría X de Mc Gregor. Al contrario si estamos frente a una posición donde se tiene la expectativa de que posea una amplia potencialidad de innovación o necesidad de ser desempeñada con creatividad, la supervisión suele ser Democrática o sustentada en la Teoría Y de Mc Gregor (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998) .

No obstante lo anterior, creemos que tales criterios no son suficientes para adoptar un estilo de liderazgo que ofrezca altas probabilidades de éxito, puesto que no considera la posibilidad de realizar un diagnóstico situacional de las condiciones imperantes en un momento dado, ni entrega metodologías que posibiliten este análisis.

Al considerar las fuerzas de los seguidores, uno de los criterios que sustentan la decisión de adoptar un estilo de liderazgo determinado, es necesario profundizar en las causas que pueden estar a la base de algunos comportamientos observados en los seguidores. Para ello Chris Argyris propone la existencia de lo ha llamado “madurez psicológica” para comprender la necesidad de autonomía y otros aspectos propios de la conducta de los seguidores en los ambientes organizacionales.

### **3.3.2. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER DE CHRIS ARGYRIS**

Entre los años 1957 y 1964 Argyris propone un modelo teórico que viene a representar su pensamiento, orientado a mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización, basado en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más

madura psicológicamente, la organización y la gente que está en ella se beneficiarían (Schein, 1982).

Para analizar la situación, Chris Argyris comparó los valores piramidales burocráticos (la contraparte organizacional de los supuestos sobre la gente de la teoría X de Mc Gregor) y los valores que dominan a la mayor parte de las instituciones humanistas y democráticas (el equivalente de la postura de la teoría Y de Mc Gregor) (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). En estos primeros estudios, Argyris encontró prueba de que los valores con los cuales funcionan la mayoría de las organizaciones (valores piramidales) tienen la tendencia a asumir que en los seguidores existe o que se puede producir un nivel de inmadurez psicológica, considerándolos irresponsables y dependientes (Schein, 1982). Estos supuestos conducen a relaciones pobres, superficiales y recelosas. Como estas relaciones no permiten la expresión libre y natural de los sentimientos, son falsas, y dan por resultado un descenso en la competencia personal. En consecuencia, sin competencia interpersonal o carente de un ambiente psicológicamente estable y seguro, la organización es un caldo de cultivo para la desconfianza, los conflictos entre grupos, la rigidez, u otras manifestaciones, que por su parte disminuyen la capacidad de la organización para resolver los problemas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). Argyris considera que el líder tiene la tendencia a reforzar consciente o involuntariamente esos valores y esos supuestos que le dificultan al líder o a la organización en general desarrollar mayor madurez psicológica (Schein, 1982)

Por otro lado, si la organización se adhiere a valores democráticos y humanistas, según Argyris se desarrollarán relaciones confiadas y auténticas que aumentarán la competencia personal, la cooperación entre los grupos y la flexibilidad, entre otros aspectos, así como la eficacia de la compañía. En este ambiente se trata a las personas como seres humanos. Tanto los miembros como la propia organización tienen la oportunidad de desenvolver todo su potencial y hay esfuerzos por hacer que el trabajo sea apasionante y estimulante. La adopción de estos valores implica tratar a cada quien como una persona con necesidades complejas, todas importantes para su trabajo y su vida y brindar a los miembros de la empresa oportunidades para influir en su relación con el trabajo, la organización y el entorno (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

De acuerdo a lo señalado por Argyris se requieren siete pasos en la personalidad de los individuos para que se conviertan en gente madura:

Primero, los individuos pasan de un estado pasivo en la infancia al estado de creciente actividad de los adultos. Segundo, los individuos se desarrollan desde un estado de dependencia de los demás cuando niños hasta un estado de relativa independencia como adultos. Tercero, los individuos se conducen de unas cuantas maneras cuando niños, pero como adultos lo hacen de muchas formas. Cuarto, en la infancia los individuos tienen intereses erráticos, casuales y superficiales, pero adquieren intereses más profundos y fuertes como adultos. Quinto, la perspectiva temporal de los niños es muy estrecha, reducida sólo al presente, pero cuando maduran se dilata para incluir al pasado y al futuro. Sexto, en cuanto niños, los individuos están seguidores a todos los demás, pero al crecer avanzan a posiciones de igualdad o superioridad. Séptimo, en la infancia los individuos carecen de la conciencia del "yo", mientras que de adultos no sólo son conscientes, sino también capaces de controlarlo. Argyris afirma que estos cambios

ocurren en un continuo y que la personalidad "sana" transita desde la "inmadurez" a la "madurez" (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Argyris anota que la mayoría de los ejecutivos que ha observado funcionan con dos "teorías" diferentes: (a) una teoría que se predica, conformada por los fines, los supuestos y los valores que según lo que la persona dice, guían su conducta; y (b) una teoría que se practica, conformada por los supuestos implícitos que en realidad guían la conducta observada. Las teorías que se predicen varían grandemente entre autocráticas y participativas pero cuando al líder se le observa en grupo, resulta que las teorías que practican reflejan casi uniformemente lo que Argyris llama el Modelo 1.

El Modelo 1 señalado entonces se basa en cuatro supuestos, que el autor denomina "variables dominantes": (1) que un objetivo se debe lograr tal y como está establecido; (2) que se debe ganar en lugar de perder; (3) que se debe evitar al máximo los sentimientos negativos que se puedan presentar en una relación; y (4) que hay que ser racional y minimizar cualquier emotividad. Estas variables dominantes, según Argyris, conllevan a un comportamiento que tiende a controlar a otras personas, aumentando la seguridad en el cumplimiento de metas y reduciendo la posibilidad de confrontar problemas altamente emocionales. Si otras personas son confrontadas, lo obtenido será situarse en una posición defensiva. El resultado final es lo que el autor describe como un proceso en el que se crea la situación para confirmar sus propias premisas, pero sin descubrir nunca si esas premisas son válidas o no ("aprendizaje circular simple"). Si se parte del supuesto de que es malo confrontar a la gente porque el hacerlo suscita un comportamiento emocionalmente defensivo, es posible que en lugar de aprender a manejar la situación sin poner a los demás a la defensiva, confirme el supuesto y decida evitar toda confrontación. En resumen, los supuestos en los que se basa el modelo nunca se podrán comprobar públicamente y por consiguiente, el líder no podrá tampoco adoptar un comportamiento potencialmente más efectivo (Schein, 1982).

Como resultado de este planteamiento el líder puede recibir entrenamiento para ser, por ejemplo, más participativo, sin embargo ello no asegura contar con respuestas inmediatas por parte de los seguidores. En efecto, si el Modelo I de comportamiento se ubicara en el extremo autocrático de la escala del liderazgo, Argyris estaría diciendo que el líder será culturalmente incapaz de comportarse participativamente, en el sentido completo de la palabra, aún si creyese en la participación y dijera que es su estilo preferido. La participación requiere un determinado grado de apertura hacia los sentimientos de los demás y hacia los propios y es precisamente esa disposición la que al líder, dentro del contexto organizacional, le cuesta más trabajo alcanzar (Schein, 1982).

Argyris propone que las organizaciones saldrían mejor libradas si el líder pudiera aprender a comportarse de acuerdo al Modelo II, que está orientado por premisas diferentes: (1) que la acción se debe basar en información válida, es decir resguardando la claridad de las expectativas; (2) que la acción debe estar orientada por una escogencia libre e informada, es decir, a través de acciones democráticas; y (3) que la acción debe estar basada en un compromiso interno con la escogencia y un seguimiento constante de la implementación de esa escogencia (Schein, 1982).

Con este modelo teórico Argyris propone cambiar algunos de los valores culturales de donde se derivan los supuestos sobre competencia, racionalidad y no confrontación de sentimientos negativos.

Estos argumentos planteados en el modelo teórico de Argyris quedan plenamente respaldados al examinar la apatía generalizada del trabajador y la falta de esfuerzo en la industria, que, en muchos casos, es producto de prácticas administrativas de las organizaciones que le impiden madurar. Se le permite al seguidor un control mínimo de su ambiente y se fomenta la pasividad, la dependencia y la subordinación; por lo tanto, lo que resulta es un comportamiento inmaduro. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

En el centro de estos conceptos se encuentra la noción de que el poder y la autoridad deben estar en manos de unos cuantos en la cima de la organización y, así, quienes se hallan en las partes más bajas de la cadena de mando son controlados estrictamente por la administración o por el propio sistema. La especialización en la tarea lleva con frecuencia a la sobre simplificación del trabajo, de modo que se vuelve repetitivo, rutinario y poco estimulante. El liderazgo es directivo y orientado a las tareas. El gerente toma las decisiones acerca del trabajo y los empleados sólo las ejecutan. Este liderazgo asume entonces controles administrativos como presupuestos, ciertos sistemas de incentivos, y procedimientos de operación predeterminados que pueden restringir la creatividad y la iniciativa de los trabajadores (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Finalmente Argyris opina que estos conceptos de organización formal conducen a suposiciones sobre la naturaleza humana que son incompatibles con el desarrollo apropiado de la madurez en la personalidad humana. Observa una clara inconsistencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales tal como existen hoy, y pretende que, como suele prevalecer la teoría clásica de la administración (basada en los planteamientos de la Teoría X de Mc Gregor), se creen para los trabajadores papeles infantiles que frustran su desenvolvimiento natural (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Los planteamientos de Argyris, entregan criterios atendibles al referirnos a la distinción entre los estilos básicos de liderazgo, respecto a los autopercebidos por los propios líderes. Es más, queda de manifiesto que el verdadero estilo de liderazgo no es precisamente el apreciado por el mismo directivo sino, como ya se ha dicho anteriormente, es aquel apreciado por los seguidores, quienes se ven enfrentados a los efectos que ciertas conductas del directivo tienen sobre ellos. Por otra parte, otro aspecto que se desprende de la propuesta de Argyris es la prevalencia de los valores, creencias, tradiciones o ritos de la empresa por sobre los criterios técnicos propuestos. Es decir, los postulados de un modelo teórico, por muy bueno que sean, no serán suficientes para erradicar los criterios internalizados en las organizaciones y que más bien, responden a concepciones culturales cuya evolución, en dirección a asimilarse con estos modelos provenientes de países desarrollados, significan un prolongado tiempo de maduración. Al respecto es interesante considerar el resultado de una investigación efectuada por Darío Rodríguez, Nicolás Majluf, Nureya Abarca e Ivan Bassa en 1996, gracias al patrocinio del Fondecyt, que aporta antecedentes confirmatorios de la existencia de obstáculos culturales que impiden considerar a los seguidores de las organizaciones chilenas como maduros psicológicamente, bajo los planteamientos de Argyris. Al respecto los autores antes citados señalan que por lo general el seguidor de nuestro

país es inseguro al momento de asumir responsabilidades, tendencia que disminuye a medida que los seguidores tienen un mayor nivel de preparación. El chileno es adverso a la crítica, lo que viene a confirmar la creencia del líder de que es necesario evitar toda confrontación. Esta aversión a la crítica sólo puede verse atenuada en la medida que existe confianza en las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado. El chileno es más proclive a las estructuras normativas, como una forma de satisfacer su necesidad de certidumbre. El chileno busca modelos en el extranjero más que en su propio país, lo que revela un déficit importante en la identidad. Prefiere improvisar que planificar por el hecho de orientarse más al presente que al futuro, aún cuando esta tendencia se ve atenuada en la medida que se observen mejores niveles de preparación educacional. En el plano social, se evidencia en el seguidor de nuestro país la búsqueda por generar vínculos personales con sus jefes, lo que hace difusa la definición de expectativas de compromiso y rendimiento. En las organizaciones chilenas se tiende a valorar una forma de relaciones asimétricas, por la necesidad de poder de unos pocos sobre la masa trabajadora y por la necesidad de dependencia y certidumbre que demuestran los seguidores. Finalmente, lo más destacable, el chileno espera que le digan las cosas, lo que privilegia la creencia de la empresa de que las relaciones autocráticas son siempre más eficaces, haciendo difícil la adopción de otros estilos por muy convincentes que sean los modelos teóricos presentados (Rodríguez, Majluf, Abarca y Bassa, 1996).

Probablemente una forma de consenso entre lo que se espera del líder, independiente de los aspectos culturales y lo que se reconoce como características de la situación, donde se ejercerá el liderazgo, sea plantear un modelo que independice ambos factores. Para estos efectos el logro de la afectividad puede obtenerse en la medida que coincidan las características del estilo de liderazgo comúnmente adoptado por un directivo y las características de la situación. Tal propuesta es presentada por Fred Fiedler.

### **3.3.3. MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER**

Fred Fiedler es considerado como el padre de la teoría y el modelo de contingencia del liderazgo. Su desarrollo teórico conocido como Modelo de Contingencia, sostiene que el liderazgo exitoso depende de la coincidencia entre el estilo del líder y las demandas de la situación. En otras palabras, la eficacia del estilo de liderazgo, dependerá de la situación con la cual deberá enfrentarse quién ejerza un cargo de mando (Hellriegel y Slocum, 1998). Esto impone la necesidad de que el sujeto en un cargo de mando deba conocer a priori cuál es su estilo predominante de liderazgo, el que debe estar en concordancia con su sistema de valores, confianza en el compromiso de los empleados, sus preferencias personales, en el sentido de qué tan cómodo se sienta en una determinada posición de líder y su forma particular de enfrentar situaciones emergentes con alta demanda de oportunidad y exactitud en las respuestas entregadas (Hersey, Blanchard, y Johnson, 1998). Así mismo debe ser capaz de diagnosticar la situación particular en que se encuentra, y posteriormente buscar las coincidencias entre estos dos aspectos.

Esta proposición implica que el líder puede tener la facultad de modificar los aspectos del entorno que sean necesarios para hacerlos concordantes con su forma particular de liderar, o de

lo contrario, al encontrarse con situaciones que le impidan tales ajustes, ceder el papel de liderazgo a otra persona cuyo estilo coincida con la situación (Hellriegel y Slocum, 1998).

### Identificación del estilo de liderazgo

Para determinar el estilo básico del líder, Fiedler elaboró un cuestionario que denominó “Escala de Menor Preferencia por un Compañero de Trabajo” (EMPCT) para medir dos estilos de liderazgo: el liderazgo centrado en la tarea (control, estructura) y el liderazgo centrado en la relación (pasivo, considerado) (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). El cuestionario contiene 16 pares de adjetivos contrastantes (como agradable – desagradable, eficaz – ineficaz, extrovertido – introvertido, apoyador – hostil). Las alternativas formuladas en el cuestionario estimulan a la persona que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido, y que describa a la persona con la que menos disfrutó el trabajo en conjunto, calificándolo en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 pares de adjetivos contrastantes. Con esta actividad Fiedler sostiene que como producto de las respuestas entregadas por las personas que contesten este cuestionario se puede determinar su estilo de liderazgo básico o predominante. Si se describe al compañero menos preferido en términos relativamente positivos (una alta calificación EMPCT), entonces la persona que contesta está interesada principalmente en tener buenas relaciones personales con este compañero. Esto quiere decir, en palabras de Fiedler, que la persona analizada está más “orientada a las personas” o a la relación. En caso contrario, si se ve al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (una baja calificación EMPCT), la persona que contesta está interesada principalmente en la productividad, por lo que se denominará “orientado a la tarea” (Robbins, 1996).

### Definición de la Situación:

Fiedler propone tres factores situacionales para determinar si los líderes con alto o con bajo EMPCT son más tendentes a alcanzar la eficacia: relaciones “líder-seguidores”, “estructura de la tarea” y “poder del puesto” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

- Relación “líder – seguidores” : corresponde al grado de aceptación del líder por parte de sus seguidores y es la determinante más importante de la eficacia del líder. El líder que se lleva bien con sus empleados y cuya experiencia y capacidad para lograr la realización de las labores son respetadas, no tiene que recurrir mucho a la autoridad formal. En cambio el líder que no cuenta con la simpatía de sus empleados, a quién no se le tiene confianza y que parece carecer de peso en la organización debe echar mano de su poder legítimo y de coerción para conseguir que los demás desempeñen sus tareas (Hellriegel y Slocum, 1998).
- Estructura de la tarea: es el grado en que un trabajo es rutinario, sujeto a estándares de desempeño claramente definidos, así como a detalladas instrucciones sobre su realización. Por el contrario, las labores complejas y no rutinarias suponen para líder y seguidores muchas alternativas de realización; en este caso se carece de lineamientos claros para la ejecución de las labores, por lo que el líder debe guiar y dirigir a los empleados (Hellriegel y Slocum, 1998). De acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donnelly, la ponderación de esta dimensión está sujeta a las siguientes consideraciones: “claridad de los objetivos y claridad en su difusión a quienes van a realizar las tareas encomendadas”; “variedad de medios para conseguir los

objetivos”; “grado en que se puede demostrar lo “correcto” de las soluciones o de las decisiones tomadas en un trabajo recurriendo a normas, procedimientos o mediante retroalimentación de jefes superiores” y, “especificidad de la decisión”, es decir, el grado en el que se presenta generalmente más de una solución correcta (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

- El poder del puesto: es el grado en el que un líder posee poder legítimo, coercitivo y de retribución. La posesión pronunciada de este tipo de poder hace más fácil para un líder ejercer influencia en sus seguidores; en cambio si es deficiente, se complica la tarea del líder, ya que lo obliga a recurrir a fuentes de poder personales, más que organizacionales.

Tanto desde puntos de vista teóricos como intuitivos, la relación interpersonal líder-seguidor tiende a ser la variable más importante para determinar el poder y la influencia. Este factor indica el grado de confianza y respeto que los seguidores sienten por el líder. La influencia del líder depende en parte de la aceptación de sus seguidores. Si éstos siguen al líder por su carisma, su autoeficacia o por el respeto mutuo, el líder no tendrá necesidad de apoyarse en la estructura de trabajo o en una postura de poder. Sin embargo, si los seguidores no confían en el líder y lo ven de forma negativa, la situación será mucho menos favorable en la teoría de Fiedler (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

#### Evaluación del modelo

Los planteamientos del Modelo de Contingencia de Fiedler posee limitaciones que se derivan tanto de su formulación como de su viabilidad de aplicación en situaciones económicas emergentes. En primer lugar, las variables situacionales (relaciones líder-miembros, estructura de tareas y poder) son difíciles de determinar con claridad y por tanto su consideración queda sujeta al juicio valorico del evaluador. En segundo lugar, en este modelo se presta escasa atención a las características de los seguidores; el hecho de que sean profesionales, o personal operativo puede tener gran importancia en la determinación del estilo por adoptar. En tercero, este modelo se basa en el supuesto de que el líder posee las habilidades necesarias para dirigir competentemente los esfuerzos de sus seguidores. Pero si el líder carece de las habilidades básicas de liderazgo, es poco probable que los demás lo respeten o confíen en su juicio, lo que invalida las variables situacionales. Finalmente, la lógica en la que se basa la escala de EMPCT es cuestionable puesto que carece de la debida confiabilidad (Hellriegel y Slocum, 1998). A lo anterior es importante agregar que la consideración de un estilo de liderazgo básico de mayor recurrencia de aplicación por parte del líder, que a la vez se configura como una cualidad estable, no sujeta a cambios, lo hace limitado para el logro de resultados en diferentes entornos. Esta deficiencia queda respaldada ante la imposibilidad de modificar los aspectos situacionales para adecuarlos exactamente a la medida de las cualidades del líder, debido a que muchas veces las dificultades presentadas son de orden estructural, sindical y de coyuntura económica, entre otros importantes aspectos.

### 3.3.4. MODELO DE ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS DE HOUSE

Desarrollada por Robert House alrededor de 1971, la Teoría o Modelo de la Orientación a los Objetivos es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae elementos clave de las investigaciones del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio (Estructura inicial y consideración) o La Universidad de Michigan (Líder centrado en la tarea y Líder centrado en la persona) y la Teoría Motivacional de las Expectativas de Víctor Vroom (ésta señala que el comportamiento motivado de los seguidores crece aún más si hay una relación positiva entre buen desempeño y resultados o recompensas, en particular si son valorados por éstos), (Robbins y Coulter, 1996).

El aspecto central del Modelo de Orientación a los Objetivos de House radica en que el rol del líder es aumentar el número y el tipo de recompensas a sus seguidores, especificar claramente las tareas y aclarar las formas en que se pueden obtener esas recompensas (Hellriegel y Slocum, 1998). Ello significa que el líder debe ayudar a los seguidores a adoptar expectativas realistas y a reducir las barreras que impiden el cumplimiento de los objetivos previstos identificando para ello las rutas o medios, por las que los seguidores puedan obtener satisfacción laboral y elevar su desempeño. Por ejemplo, aconsejar a los empleados sobre sus posibilidades de ascenso y ayudarles a eliminar las deficiencias en su trabajo para que el ascenso se convierta en una posibilidad realista es con toda seguridad una conducta apropiada de liderazgo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

En consecuencia el líder debe procurar en todo momento la motivación de sus seguidores y ayudarlos a alcanzar sus más importantes objetivos laborales. Para este efecto el estilo específico de comportamiento de liderazgo que se adoptará debe determinarse a partir de dos variables de contingencias: las características de los empleados y las características de las tareas (Hellriegel y Slocum, 1998). Esta formulación establece que para ser eficaz, un líder debe seleccionar el estilo más adecuado a una situación particular y a las necesidades de los seguidores. De esta forma, no es la situación la que debe cambiar para lograr una mayor eficacia, como en el Modelo de Contingencia de Fiedler, sino que es precisamente el líder el que debe adaptar su estilo de liderazgo conforme a las características más relevantes observadas en el entorno inmediato de gestión. Esta cualidad impone la necesidad de que el líder se convierta en un buen diagnosticador de ambientes y además que posea la suficiente flexibilidad y disposición para adoptar distintos modos de liderazgo en busca de una mayor efectividad.

Para el logro de estos cometidos, el líder debe adoptar una de cuatro conductas específicas (directiva, de apoyo, participativa y de logros), en función de tres actitudes subordinadas (expectativas sobre las relaciones esfuerzo-rendimiento-recompensa, satisfacción en el trabajo y aceptación del líder), (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

El líder directivo tiende a hacer saber a sus seguidores qué se espera de ellos, programar el trabajo a realizar y proporcionar una guía específica de cómo cumplir las tareas (similar a la Estructura Inicial de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio), (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999; Hellriegel y Slocum, 1998).

El líder apoyador trata a sus seguidores como a iguales, es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los seguidores (en esencia, es sinónimo de la dimensión de Consideración de la Universidad Estatal de Ohio), (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999; (Hellriegel y Slocum, 1998).

El líder participativo consulta a sus seguidores y considera sus sugerencias e ideas antes de tomar una decisión (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999; Hellriegel y Slocum, 1998).

El líder orientado a los logros establece objetivos retadores, espera que sus seguidores tengan el rendimiento más alto posible y busca continuamente mejoras de ese rendimiento (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

### Factores situacionales

Los aspectos situacionales están determinados por las conductas exhibidas por los seguidores, las que están en consonancia con características personales (relación esfuerzo-rendimiento-recompensa) y las presiones o demandas del entorno con que deben actuar los seguidores para cumplir satisfactoriamente las tareas propuestas, asociadas principalmente a la satisfacción en el trabajo y aceptación del líder.

La relación esfuerzo-rendimiento-recompensa, como característica personal importante, se explica por la percepción del subordinado de su propia pericia o autoeficacia (Bandura, en Caballo, 1998). Cuanto mayor sea el grado de autoeficacia percibida con relación a las demandas de la tarea, menor será la probabilidad de que el subordinado acepte un estilo directivo del líder, estilo que se vería como demasiado vigilante. Además, el lugar de control de una persona afecta también a las respuestas. Los individuos con lugar de control interno o atribución interna, creen que las recompensas, están relacionadas con sus esfuerzos y están por lo general más satisfechos con un estilo participativo, mientras que los individuos que tienen un lugar de control externo o atribución externa, creen que las recompensas están fuera de su control y suelen estar más satisfechos con un estilo directivo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

Las variables del entorno incluyen factores que están fuera del control del subordinado, pero que son importantes para la satisfacción o para la habilidad de lograr un rendimiento eficaz. Entre estos factores se incluyen las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización, el estilo de liderazgo y el trabajo de grupo. Cualquiera de estos factores del entorno puede servir para motivar o desmotivar al subordinado. Las fuerzas del entorno también pueden servir como recompensa para los niveles más aceptables de rendimiento. Por ejemplo, el subordinado podría estar motivado por el grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de los compañeros por hacer un trabajo dentro de las normas grupales (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

La teoría de la orientación a los objetivos propone que la conducta del líder es motivacional en la medida en que ayuda a los seguidores a vencer las incertidumbres del entorno. Un líder capaz de reducir la incertidumbre del trabajo puede ser considerado como un motivador porque aumenta las expectativas de sus seguidores de que sus esfuerzos conseguirán las debidas recompensas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). En consecuencia, el estilo de comportamiento de

liderazgo que se adopte, en función de las características de los seguidores y del entorno puede ser el resultado del siguiente cuadro representativo:

Cuadro III-2: Estilo de liderazgo e impacto en los seguidores

Situación	Estilo de Liderazgo	Impacto en los seguidores	Resultados
Los seguidores presentan déficit en la expectativa de autoeficacia.	Liderazgo de Apoyo	Incremento de la seguridad en la realización de tareas.	Incremento en la curva de esfuerzos. Mayor satisfacción laboral. Disminución de conflictos.
Disminución en el compromiso de los seguidores.	Liderazgo de Orientación a los Logros.	Promoción de establecimiento de metas desafiantes, pero alcanzables.	Mejor desempeño y mayor satisfacción laboral.
Compromiso en el cumplimiento de metas desafiantes y alcanzables.	Liderazgo Participativo	Necesidad de los seguidores de hacer aportes y participar activamente.	Mejor desempeño, mayor participación y menor rotación.
Tareas poco estructuradas o ambiguas.	Liderazgo Directivo	Especificar con claridad los caminos para la obtención de retribuciones.	Mejor desempeño.

En la figura 3.9 se presenta el enfoque de la Orientación a los Objetivos.

Figura 3.9: El modelo de orientación a los objetivos



## Evaluación del modelo

El Modelo de la Orientación a los Objetivos supone una mejora sobre las teorías de rasgos y las del comportamiento, ya que intenta indicar qué factores afectan a la motivación para ser más eficaces (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). En tal sentido, centra su atención en la consideración del comportamiento experimentado por los seguidores, como producto de claves internas, tales como la autoeficacia y el lugar de control, aspectos que claramente inciden en el aporte de los seguidores y que deben ser considerados por los líderes. Por otra parte, introduce factores situacionales y diferencias individuales cuando examina la conducta del líder. En ambos casos el enfoque se esfuerza por explicar por qué un estilo particular de liderazgo funciona mejor en una situación dada. Tales criterios constituyen una base para adoptar un estilo de liderazgo en función del diagnóstico de variables situacionales, fundadas principalmente en la motivación de los seguidores como vehículo para lograr una mayor productividad y compromiso en la gestión desempeñada.

### **3.3.5. MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE VROOM Y YETTON**

Hacia 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo que relacionaba el comportamiento del líder en la toma de decisiones y el grado de participación que concedían a sus seguidores (Robbins, 1996). A este modelo lo denominaron Liderazgo Participativo.

El modelo de liderazgo de Vroom y Yetton señala que diversos grados de participación en la toma de decisiones son apropiados en situaciones diferentes. En este sentido el comportamiento del líder debe ajustarse conforme a las características de la estructura de la tarea, la que puede ser rutinaria, no rutinaria (Robbins y Coulter, 1996), con mayor o menor demanda en la prontitud de respuesta, con mayores o menores costos involucrados, dentro de otros importantes aspectos. Dado este escenario los investigadores suponen que el líder elige un estilo de liderazgo a lo largo de un continuo, oscilando desde muy autocrático hasta muy participativo (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). De esta forma el modelo supone que puede ser factible la aplicación de cualquiera de cinco comportamientos en una situación determinada: Autocrático 1 (A1); Autocrático 2 (A2); Consultor 1 (C1); Consultor 2 (C2); y Grupo 2 (G2) (Robbins, 1996).

- A1: El líder resuelve el problema o toma una decisión por sí mismo, utilizando la información disponible en ese momento.
- A2: El líder obtiene la información necesaria de los seguidores, luego por sí mismo decide la solución del problema. Puede decirles o no a los seguidores cuál es el problema en el momento de obtener de ellos la información. Es claro que el papel de los seguidores es sólo el de proporcionar la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
- C1: El líder comparte el problema con los seguidores correspondientes en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.

- C2 : El líder comparte el problema con los seguidores como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista y sugerencias. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.
- G2 : El líder comparte el problema con los seguidores, como grupo. De manera conjunta se generan y evalúan alternativas, y se trata de llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

El modelo de Vroom y Yetton es de carácter normativo, es decir, proporciona un conjunto secuencial de reglas que deberían seguirse para determinar la forma y nivel deseables de participación en la toma de decisiones, según lo dicten diferentes situaciones. El modelo se define como un complejo árbol de decisiones que incorpora inicialmente doce contingencias alrededor de la estructura de la tarea. Una enumeración de tales contingencias y los cuestionamientos sujetos a evaluación se presentan se presenta en el cuadro III-3.

Cuadro III-3: Variables de contingencia en el modelo revisado Líder – participación

<b>(1) RQ: Requisito de calidad</b>	¿Existe algún requisito de calidad por el que una solución sea más racional o exitosa que otra?
<b>(2) RC: Requisito de compromiso</b>	¿Qué tan importante es el compromiso del seguidor con la decisión?
<b>(3) IL: Información del líder</b>	¿Tiene usted suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
<b>(4) EP: Estructura del problema</b>	¿Está bien estructurado el problema?
<b>(5) PC: Probabilidad del compromiso</b>	Si usted tuviera que tomar la decisión, ¿tiene la seguridad razonable de que sus seguidores se comprometerían con la decisión?
<b>(6) CM: Congruencia de metas</b>	¿Comparten los seguidores las metas organizacionales que deben alcanzarse para resolver este problema?
<b>(7) CS: Conflicto entre seguidores</b>	¿Es probable que surjan conflictos entre los seguidores por la preferencia entre soluciones?
<b>(8) IS: información de seguidores</b>	¿Tienen los seguidores suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
<b>(9) RT. Restricciones de tiempo</b>	¿Limita una restricción de tiempo crucialmente grave su capacidad de involucrar a los seguidores?
<b>(10) DG: Dispersión geográfica</b>	¿Son prohibitivamente altos los costos asociados con el agrupamiento físico de seguidores que están dispersos?
<b>(11) MT. Motivación – tiempo</b>	¿Qué tan importante es para usted que se reduzca al mínimo el tiempo que se requiere para tomar una decisión?
<b>(12) MD: Motivación – desarrollo</b>	¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los seguidores?

Las contingencias definidas y las decisiones que resulten de la evaluación del comportamiento que experimenten, de acuerdo a las características de la tarea, se expresan en un árbol de decisiones.

### Efectividad de la decisión

La efectividad de la decisión depende de la calidad de la decisión, la aceptación y la oportunidad. La calidad de la decisión es el grado en que el método de enfrentar una situación produce una decisión de calidad. La aceptación de la decisión es el grado en que se genera compromiso del seguidor mediante un proceso. Es más probable que los seguidores pongan en práctica una decisión acorde con sus valores y preferencias que una que consideren dañina para ellos. El costo de la decisión es el resultado negativo de que la decisión no se haya tomado en forma oportuna. Los líderes toman la mayor parte de las decisiones cuando el tiempo es esencial. Por ejemplo, los controladores del tránsito aéreo, los líderes de brigadas forestales o los encargados del rescate de personas accidentadas tendrán tiempo limitado para obtener información de los demás antes de tomar una decisión. El costo por el tiempo es de cero cuando no hay presiones graves de tiempo sobre los líderes para tomar una decisión (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). La efectividad de la decisión puede expresarse como:

$$\text{Efectividad de la decisión} = \text{Calidad de la decisión} + \text{Aceptación de la decisión} - \text{Costo por el tiempo de la decisión}$$

Los criterios de la efectividad de la decisión sólo se aplican cuando el líder tiene tiempo de sobra para tomar una decisión y pueda acordarla con el grupo de seguidores. Si no se cuenta con tiempo, o si el desarrollo de la toma de decisión es importante, se necesita otro criterio: la efectividad total. La efectividad de la decisión, el tiempo y la necesidad del desarrollo de la toma de decisión de los empleados influyen sobre la efectividad total (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). La efectividad total puede expresarse como:

$$\text{Efectividad total} = \text{Efectividad de la decisión} - \text{Costo} + \text{Desarrollo.}$$

Por consiguiente, un costo es el valor del tiempo perdido mediante el uso de toma de decisiones participativas. Los comportamientos del líder participativo ayudan a desarrollar las habilidades técnicas y gerenciales de los empleados, a establecer el trabajo en equipo y a crear lealtad y compromiso con las metas de la organización.

### Evaluación del Modelo

El modelo Liderazgo Participativo confirma que la investigación sobre el liderazgo se debe dirigir a la situación, en lugar de dirigirse a la persona. Tal vez tenga más sentido hablar de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos. Al igual que House en su teoría de orientación hacia los objetivos, Vroom, Yetton y Jago argumentan en contra de la idea de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo de Liderazgo Participativo supone que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones (Robbins, 1996).

Por otra parte, si bien es cierto, este modelo teórico entrega nuevos criterios para adoptar estilos de liderazgo adecuados a cada situación, que, al igual que el Enfoque Situacional de Tannenbaum y Schmidt se sustentan sobre la base del grado de participación de los seguidores en la toma de decisiones, como factor que contribuye al logro de mayores compromisos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no considera la reacción de los seguidores ante determinadas conductas del líder. En este sentido, los factores situacionales o variables de contingencia, en palabras de estos autores, se caracterizan por enfatizar su atención a los aspectos de gestión tales como el logro de la calidad, caracterización y envergadura de los problemas, conflicto entre seguidores, entre otros aspectos y las condiciones asociadas a los seguidores son tratadas en función de su relación con los aspectos productivos propios de la gestión de la organización. Esta característica le confiere cierta parcialidad, al estar inclinado a aspectos de gestión, soslayando los aspectos propios del comportamiento humano.

Considerar en la evaluación toda la gama posible de variables involucradas, al momento de adoptar un estilo de liderazgo que mejor responda a cada situación es, sin duda, una cualidad difícil de conseguir en un solo modelo. Sin embargo, la opción puede estar en la configuración de una estructura básica de decisiones que, dotada de una amplia gama de variables situacionales, pueda conferir criterios que respondan a las innumerables situaciones directivas, ante una gran variedad de escenarios. Tal propósito es perseguido por los autores Hersey y Blanchard con un modelo teórico que busca alcanzar la eficacia desde distintos planos de actividad.

### **3.3.6. MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DEL LÍDER DE HERSEY Y BLANCHARD**

Paul Hersey y Kenneth Blanchard desarrollaron en 1977 una teoría del liderazgo situacional que ha llamado la atención especialmente en nuestro medio empresarial chileno, entre muchos de nuestros ejecutivos de primera línea, puesto que ha demostrado ofrecer criterios efectivos para el “arte” de dirigir. No obstante, éste modelo impone además que el dirigente se convierta en un excelente “diagnosticador” de ambientes para así poder aplicar un estilo de liderazgo u otro con total eficacia.

Fundado en los conceptos aportados por los modelos teóricos revisados hasta aquí, Hersey y Blanchard definen dos comportamientos que vienen a representar dos orientaciones o estilos básicos que un directivo puede adoptar. Éstos reciben la denominación de “Comportamiento de Tarea” y “Comportamiento de Relaciones”, conceptos similares al estilo “Autoritario” y “Democrático” propuesto por Lippit, Whaite y Lewin, a la “Estructura Inicial” y “Consideración”, presentado en los estudios de la Universidad de Ohio, al “Centrado en la Tarea” y “Centrado en las Personas”, propuesto en los estudios de la Universidad de Michigan, a la “Teoría X e Y”, propuesta por Mc Gregor o al estilo 9.1 o 1.9. de la Teoría del Grid Administrativo propuesta por Blake y Mouton. De esta forma el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder asume una concepción bidimensional, en una primera fase de desarrollo.

El comportamiento de tarea, se define como el grado en que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores), es decir, a detallar los

deberes y responsabilidades del individuo o el grupo y a explicar qué actividades hace quién y cuándo, dónde, cómo y por quién se realizarán las tareas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios para cumplir con el trabajo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

El comportamiento de relaciones, se define como el grado en que los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (los seguidores), se inclinan a abrir canales de comunicación en dos o más sentidos, brindar apoyo socioemocional, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas”, respaldar y facilitar las conductas (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Al presentar en una gráfica estas dos orientaciones, que alternativamente puede adoptar un directivo (donde el comportamiento u orientación de tarea se ubique en el eje horizontal y el comportamiento u orientación de relaciones se ubique en el eje vertical), se obtienen, como producto, cuatro posibles combinaciones o proporciones de estas tendencias, que vienen a representar los estilos básicos de comportamiento de un directivo, y que, como se verá más adelante, representarán cuatro estilos diferentes de liderazgo, a los que podrá optar un directivo en su esfuerzo por influir en los seguidores. La presentación de esta gráfica se señala en la figura 3.10.

Figura 3.10: Estilos básicos de comportamiento del líder. Modelo bidimensional



A estos conceptos se añade un tercer aspecto, denominado la dimensión de la eficacia. La eficacia del líder depende de la pertinencia de su estilo para la situación en la que opera. Su consideración obedece a los aportes entregados por la Teoría Tridimensional (3D) de Reddin, quien fue el primero en añadir esta dimensión a las del interés por las tareas y por las relaciones personales presentados en los primeros aportes de la Universidad de Michigan y posteriormente

de la Teoría del Grid Administrativo de Blake y Mouton. Reddin sostenía que, para que un modelo fuera representativo de la práctica gerencial debía reconocer que los diversos estilos pueden ser eficaces o no, de acuerdo con la situación. De modo entonces que al añadir la dimensión de eficacia a las de comportamiento de tarea y relaciones personales, el modelo adquiere una concepción tridimensional en la cual se vincula el estilo de liderazgo adoptado por los directivos con las exigencias situacionales del entorno. Por lo tanto, cuando el estilo de liderazgo es el adecuado a la situación, Hersey, Blanchard y Johnson lo denominan “eficaz”; en caso contrario, lo llama “ineficaz” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998; Helriegel y Slocum, 1998, Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1999).

De lo anterior se desprende que, si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, se deduce que cualquiera de los estilos que adopte el líder (dentro de las combinaciones posibles de ambas orientaciones – tareas y personas), será eficaz o ineficaz según la situación.

#### Precisiones en torno al concepto de eficacia

Las empresas, al estar insertas en un medio altamente competitivo y de permanente evolución, se ven enfrentadas constantemente al desafío de la productividad humana, es decir, la calidad y la cantidad de trabajo. La productividad atañe tanto a la eficacia (la consecución de las metas) como a la eficiencia (cuando una cantidad de producto se obtiene con el mínimo de costo posible, incluyendo en ello al tiempo de ejecución). Ante esta distinción, el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder pone énfasis, precisamente en la eficacia, puesto que su preocupación esta centrada en obtener, en el individuo o en el grupo, un estado interno o disposición que promueva un mayor compromiso por parte de los seguidores, lo que en definitiva será esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, al cumplir además con las propias expectativas de sus miembros (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Según Rogelio Díaz (1997) (citado por Ana Verónica Peralta, docente P.U.C, 1999), en el ámbito organizacional, la eficacia puede ser definida como: el grado en que el líder logra los requisitos de resultado de su posición (Verónica Peralta, 1999).

Para Díaz, es preciso hacer algunas precisiones respecto a este concepto:

- La eficacia debe ser definida, esencialmente en términos de productos y no de insumos. De esta manera esta variable se mide por lo que el líder logra y no por lo que hace.
- El resultado obtenido por el líder deberá ser acorde a los objetivos de la organización.
- Con esta dimensión, se puede concluir que cada estilo es apropiado para determinadas situaciones e inapropiado para otras.

Continuo de la Eficacia

Los estilos eficaces e ineficaces se representan en un continuo. Hersey y Blanchard utilizan un rango eficaz de calificación de +1 a +4 y un rango ineficaz de calificación de -1 a -4. La figura 3.11 ilustra este planteamiento (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1999).

Conforme a lo indicado en este esquema, se puede plantear que la eficacia del liderazgo, en esencia, depende de la capacidad del líder para adaptarse a diferentes situaciones. No obstante, es importante no perder de vista que, en el contexto de las organizaciones, intervienen una gran variedad de dimensiones, tales como: característica de la tarea, estructura organizacional, característica de los superiores, iguales y colaboradores, variables del medio o entorno, u otras variables situacionales.

Todos estos aspectos situacionales pueden variar en forma relativamente independiente. De esta manera, si el líder centra su atención en una sola de estas variables, su comportamiento puede perder eficacia. La excesiva variabilidad en el estilo o bien la rigidez de éste pueden llevar a la inefectividad. (Verónica Peralta, 1999).

Figura 3.11: Continuo de la eficacia del liderazgo



Por lo tanto, un líder verdaderamente efectivo es aquel capaz de percibir adecuadamente todas las variables situacionales y jerarquizarlas de acuerdo a las metas u objetivos perseguidos, para conjugarlas con sus propias características personales.

Una forma alternativa de exponer la concepción de eficacia e ineficacia del estilo de liderazgo puede ser representada con relación a la propuesta teórica de Reddin exhibida anteriormente en esta Tesis. Este autor presenta también dos planos principales: uno de baja eficacia y otro de alta eficacia, llegando así a formar ocho estilos diferentes que denomina alternativamente “Autoritario”, “Componedor”, “Misionero”, “Desertor”, “Autócrata Benevolente”, “Ejecutivo” y “Promotor”, explicado apropiadamente por Juan Pedrals Gili, 1968. Si se vincula la propuesta de Reddin con la que presenta Hersey y Blanchard, incorporando el requerimiento de que el líder deba adecuarse a la situación global en la que desempeña sus actividades directivas, se obtiene un esquema tridimensional que fluctúa entre planos de baja y alta eficacia, dependiendo de la capacidad del líder para diagnosticar adecuadamente la situación. Estos estilos podrían ser caracterizados en el siguiente esquema, presentado en el cuadro III-4 y en la figura 3.12 respectivamente, de acuerdo a cómo son percibidos por los demás:

Cuadro III-4: Continuo de eficacia

<b>INEFICAZ</b> (No responde a la situación)	<b>ESTILO BÁSICO</b>	<b>EFICAZ</b> (Responde a la situación)
<p><b>AUTÓCRATA</b> Pone énfasis sólo en el trabajo. No confía en sus seguidores. Usa la motivación negativa. Trabaja bajo el supuesto de la teoría X.</p>	<p><b>ESTILO N°1</b> <b>Alta preocupación por la producción y baja preocupación por las personas (relaciones).</b></p>	<p><b>AUTÓCRATA BENEVOLENTE</b> Conoce bien el trabajo, los métodos y reglas de la organización. No provoca resentimientos en los seguidores.</p>
<p><b>COMPONEDOR</b> Visto a menudo como alguien que trata de agradar a todos y, por lo tanto, vacila de un lado a otro para evitar tensiones en una situación.</p>	<p><b>ESTILO N°2</b> <b>Alta preocupación por la producción y alta preocupación por las personas (relaciones).</b></p>	<p><b>EJECUTIVO</b> Visto a menudo como alguien que es buen motivador, fija normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en equipo.</p>
<p><b>MISIONERO</b> Visto a menudo como alguien que esta primordialmente interesado en la armonía y en ser considerado “buena gente” reticente a arriesgar la ruptura de la relación con tal de cumplir la tarea.</p>	<p><b>ESTILO N°3</b> <b>Baja preocupación por la producción y alta preocupación por las personas (relaciones).</b></p>	<p><b>PROMOTOR</b> Visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes.</p>
<p><b>DESERTOR</b> Visto a menudo como alguien que no se siente comprometido y es pasivo. Se preocupa poco por la tarea o por las personas que participan en ella.</p>	<p><b>ESTILO N°4</b> <b>Baja preocupación por la producción y baja preocupación por las personas (relaciones).</b></p>	<p><b>BURÓCRATA</b> Visto a menudo como alguien que permite a sus seguidores decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social.</p>

En este sentido la incorporación de los postulados del Modelo de Liderazgo de Hersey y Blanchard, proporciona la concepción de flexibilidad a los comportamientos del líder en busca de la eficacia, pudiendo desplazarse entre dos planos (del alta y baja eficacia) de carácter rígidos, propuestos por Reddin, entregando así la debida funcionalidad requerida para ajustarse a distintos escenarios, en permanente evolución, observados en cualquier organización.

Figura 3.12: Eficacia del liderazgo



### Bases del Modelo Tridimensional de la Eficacia del líder

Para lograr la eficacia, el Liderazgo Situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Así, aunque son importantes todas las variables situacionales (líder, seguidores, administración general, asociados, organización, requerimientos del trabajo y tiempo), el Liderazgo Situacional insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores. En todas las situaciones son vitales los seguidores, no sólo porque cada uno acepta o rechaza al líder, sino porque como grupo de hecho determinan qué tanto poder personal tenga (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). En este sentido el impacto que tenga la conducta del líder sobre sus seguidores no estriba en el estilo de liderazgo que él crea tener o adoptar, sino más bien el que sus seguidores interpreten, derivado de sus actos y que en definitiva determinará su real eficacia.

Elección del estilo de liderazgo

Los comportamientos de tarea y de relación señaladas al inicio son dimensiones distintas. Se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo, tal como se presenta en la figura 3.13. El comportamiento de tarea (de baja a alta) se señala en el eje horizontal y el comportamiento de relación (también de baja a alta), sobre el eje vertical. En función de este orden es posible describir la conducta del líder según cuatro modos o estilos (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Figura 3.13: Estilos básicos de comportamiento del líder



Descripción de los cuatro estilos y correlato conductual general:

Cuadro III-5: Descripción general de estilos

Estilo 1 (DIRIGIR). Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.

- Dirigente mas centrado en la tarea que en los sentimientos y satisfacciones personales de sus seguidores.
- Da las especificaciones requeridas: quién, qué, cuándo, dónde y cómo.
- Los roles, deberes y responsabilidades se delimitan claramente.
- Tiende a imponer sus puntos de vista.
- Se identifica con sus superiores y sistema técnico de la organización.
- Enfatiza la productividad, es activo, dirige, organiza, evalúa y controla
- Se comunica preferentemente en un solo sentido.

Estilo 2 (CONVENCER). Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

- Enfatiza la realización del trabajo, pero a su vez se interesa y acepta la individualidad de sus colaboradores (necesidades e ideas).
- Prefiere la comunicación en ambos sentidos. Informa quién, qué, cuándo, cómo y por qué. Explica las decisiones y permite las aclaraciones.
- Utiliza el trabajo en equipo.
- Es participativo, pero finalmente es el líder el que toma las decisiones.
- Juzga a las personas por su capacidad y compromiso.
- Controla a través del cumplimiento de metas comunes.

Estilo 3 (PARTICIPAR). Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.

- Muestra mayor interés por las necesidades de los individuos que por la tarea que se debe llevar a cabo.
- Enfatiza extremadamente el apoyo y el progreso de sus seguidores en lugar de su productividad.
- El seguidor toma las decisiones.
- Se comunica en el ámbito personal. Existe compromiso y comunicación en dos direcciones.
- Rehuye el conflicto.
- Evalúa sobre la base de características personales

Estilo 4 (DELEGAR). Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

- Permite que sus seguidores dirijan sus propias actividades. Delega tareas.
- No ocupa tiempo en desarrollar relaciones personales.
- El seguidor es el que toma las decisiones.
- Verifica las actividades.
- Refuerza los resultados
- Se comunica poco y de manera formal.
- Valoriza la seguridad, la estabilidad, la lógica y la racionalidad.
- Castigo que utiliza: quitar la autoridad a la otra persona.

## Preparación de los seguidores o del grupo

Para llevar al máximo la relación entre el líder y los seguidores, aquél debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr, ya sea como individuos o como grupo. Sin clarificar resultados, objetivos, tareas parciales, hitos, etc., al líder le falta la base para determinar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento para ese nivel de preparación (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

## Definición de preparación

En el Liderazgo Situacional, preparación se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. La gente tiende a hallarse en diferentes niveles de preparación, según la tarea que se le ha encomendado. La preparación no es una característica personal ni una valoración de peculiaridades, valores, edad, etc. La preparación es qué tan listo está el individuo para desempeñar cierta tarea o tareas, es un concepto que remite a situaciones concretas referidas al ejercicio del cargo o posición, no a un estado total de preparación. Todos tienden a estar más o menos listos para la tarea, función u objetivo que el líder pretende cumplir (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Además de evaluar el grado de preparación de los miembros del grupo, es probable que el líder tenga que estimar el grado de preparación del propio grupo como tal, en particular si interactúa frecuentemente en la misma área de trabajo. Por ejemplo, si bien una jefatura aprecia que su grupo exhibe cierto nivel de preparación, también observa que alguno de los seguidores se encuentra en otro nivel, de modo que cuando lo trata en lo individual se conduce de modo distinto que ante todo el grupo. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Como ya se ha señalado los dos principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición.

- La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).
- La disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, compromiso y motivación para realizar cierta tarea (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Disposición es sólo una palabra para describir este aspecto. Muchas veces, no es tanto que la gente no esté dispuesta, sino que, probablemente nunca ha realizado la tarea, y como no tiene experiencia quizá se siente insegura o temerosa. En general, si la cuestión se reduce a esta falta de experiencia, el problema es de inseguridad. Por otra parte el término indispuerto es más apropiado cuando, por alguna razón la gente ha empeorado o se ha perdido parte de su compromiso y motivación, lo que puede implicar un retroceso (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

En consecuencia, los conceptos de capacidad y disposición son diferentes, pero es importante recordar que son un sistema de influencia recíproca. Esto significa que un cambio considerable en uno afectará al todo. El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan, y esto atañe al grado al que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades. Del mismo modo, el monto de conocimientos, experiencias y habilidades empeñados en cierta tarea suele influir en la confianza, el compromiso y la motivación. El nivel de preparación es una combinación única de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). Esto queda representado en el cuadro III-6.

Cuadro III-6: Secuencia de preparación del seguidor

<b>ELEVADA</b>	<b>MODERADA</b>		<b>ESCASA</b>
<b>P4</b>	<b>P3</b>	<b>P2</b>	<b>P1</b>
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispueto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispueto o inseguro

La secuencia de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles (como se observa en el cuadro), donde se representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza:

- Nivel de preparación 1 (P1). Incapaz e indispueto: El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado. O incapaz e inseguro: El seguidor es incapaz y carece de confianza.
- Nivel de preparación 2 (P2). Incapaz pero dispuesto: El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza. O incapaz pero confiado: Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- Nivel de preparación 3 (P3). Capaz pero indispueto: El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no esta dispuesto a aplicarla. O capaz pero inseguro: Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.
- Nivel de preparación 4 (P4). Capaz y dispuesto: El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido. O capaz y confiado: Tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto. Una síntesis de lo señalado queda representado en la figura 3.14:

Figura 3.14: Aspectos centrales de la preparación del seguidor



Indicadores conductuales de cada nivel de preparación

Hersey, Blanchard y Johnson, presentan una ampliación a la secuencia de preparación del seguidor, señalada en el cuadro III-7, donde indica las siguientes conductas representativas:

Cuadro III-7: Descripción de la preparación

<p>P1. : Incapaz e indispuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas.</li> <li>• Una realización demorada de las tareas.</li> <li>• Un desempeño sólo por petición expresa.</li> <li>• Frustración intensa.</li> </ul>	<p>P1. : Incapaz e inseguro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada.</li> <li>• Conducta confusa y poco clara.</li> <li>• Preocupación por los resultados.</li> <li>• Miedo al fracaso.</li> </ul>
<p>P2 : Incapaz pero dispuesto o confiado</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud atenta y demandante de directrices.</li> <li>• Busca clarificar.</li> <li>• Responde en forma precavida a las preguntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acepta las tareas.</li> <li>• Actúa con rapidez</li> <li>• Le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios</li> </ul>

<p>P3.: Capaz pero indispuerto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duda o se resiste.</li> <li>• Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo.</li> <li>• Busca reforzamiento.</li> <li>• Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo</li> </ul>	<p>P3.: Capaz pero inseguro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestiona su propia habilidad.</li> <li>• Se concentra en los posibles problemas.</li> <li>• Carece de autoestima.</li> <li>• Anima al líder a que se mantenga cerca.</li> </ul>
<p>P4.: Capaz y dispuesto o confiado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene informado al jefe del avance de la tarea.</li> <li>• Hace un uso eficaz de los recursos.</li> <li>• Es responsable y está orientado a los resultados.</li> <li>• Está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales.</li> <li>• Está dispuesto a ayudar a los demás.</li> </ul>	

En el nivel de preparación P1, los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas. La palabra que describe este estilo de liderazgo es “Dirigir”, es decir, su énfasis está dado en decir qué hacer, dónde y cómo. El estilo es apropiado cuando el seguidor o grupo tiene poca capacidad o disposición y necesita dirección. Otros términos para identificar este estilo son: “comunicar”, “guiar” o “estructurar” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). Estos Autores recomiendan que las conductas específicas, apropiadas del líder enfrentado con un nivel de preparación P1 (Incapaz e indispuerto), son:

- Destacar directamente hechos concretos.
- Reforzar los pequeños avances.
- Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento.
- Verificar los estados emocionales.

Alternativamente, con un nivel de preparación P1 (Incapaz e inseguro), el líder deberá exhibir las siguientes conductas específicas:

- Dar la información acerca de las tareas en cantidades asimilables.
- No abrumar al seguidor.
- Reducir el miedo a los errores.
- Ayudar paso a paso.
- Concentrarse en la enseñanza.

En el nivel de preparación P2 se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación procura que los seguidores “compren” psicológicamente los deseos del líder, promoviendo una mayor motivación y compromiso. Este estilo, denominado

“Convencer”, es aplicado para individuos o grupos aún inestables pero que se esfuerzan, o que están dispuestos o se sienten confiados (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

El estilo “Convencer” se distingue del estilo "Dirigir" en que el líder no sólo ofrece los lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiere. El seguidor puede hacer preguntas y pedir aclaraciones, aunque el líder ya haya dado los lineamientos (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Las conductas específicas del líder, adecuadas para el nivel de preparación P2 (incapaz pero dispuesto o bien incapaz pero confiado), son:

- Trata de convencer por la persuasión
- Verifica que se entienda la tarea
- Estimula las preguntas
- Discute los detalles
- Explora habilidades relacionadas. Explica "por qué"
- Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura)
- Insiste en el "cómo hacerlo"

El nivel de preparación P3 es el del grupo o individuo que acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza al llevarla a la práctica por sí mismo. El nivel de preparación 3 también es el de quien es capaz y estaba bien dispuesto, pero que por alguna razón ha perdido motivación (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). En cualquier caso, el comportamiento apropiado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos, pues como el grupo o el individuo ya ha mostrado que es capaz de desempeñar la tarea, no es necesario insistir en qué hacer, dónde o cómo. Una conducta facilitadora, de diálogo y respaldo, será la más conveniente para resolver el problema o paliar la aprensión (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

En este estilo, denominado “Participar”, la principal función del líder es alentar y comunicar. Otros términos para este estilo de liderazgo son “colaborar”, “facilitar” y “comprometer”; todos implican un comportamiento de relaciones altas y de tarea baja.

La conducta específica del líder, apropiada para el nivel de preparación P3 (capaz pero indisputado), consiste en:

- Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones
- Satisfacer la “necesidad de saber” del seguidor
- Concentrarse en los resultados
- Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación

Y para el nivel de preparación P3 (capaz pero inseguro):

- Tomar juntos las decisiones
- Decidir el siguiente paso
- Alentar y respaldar
- Analizar los temores

Finalmente, el nivel de preparación P4 ocurre cuando el grupo o el individuo es capaz y está dispuesto o se siente confiado. Ha tenido suficientes oportunidades para practicar y se siente cómodo sin que el líder dé instrucciones (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Es innecesario brindar direcciones acerca de dónde, qué, cuándo o cómo, porque los seguidores ya poseen la capacidad. Del mismo modo, no hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del promedio cuando el grupo tiene confianza y está comprometido y motivado (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Este estilo se llama “Delegar”, y hay otros términos que se le aplican como “separar”, “observar” y “vigilar” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

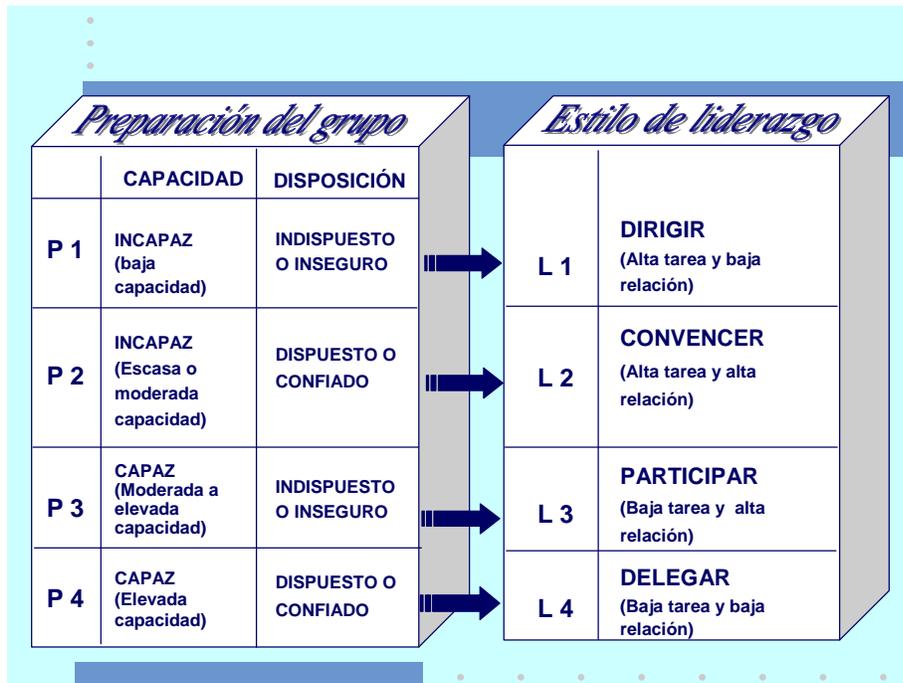
Las conductas específicas del líder, apropiadas para el nivel de preparación P4 (capaz y dispuesto o confiado), consisten en:

- Escuchar las novedades.
- Evitar las cargas excesivas.
- Fomentar la autonomía.
- Practicar una administración general al margen; observar.
- Reforzar la comunicación con los seguidores.
- Ofrecer apoyo y recursos.
- Delegar actividades.
- Fomentar la libertad para correr riesgos.

Estilos de liderazgo apropiados

Los estilos de liderazgo apropiados para los cuatro niveles de preparación (escasa (P1), de escasa a moderada (P2), de moderada a elevada (P3) y elevada (P4)), son Dirigir (L1), Convencer (L2), Participar (L3) y Delegar (L4), respectivamente. En la figura 3.15 se muestran estas combinaciones:

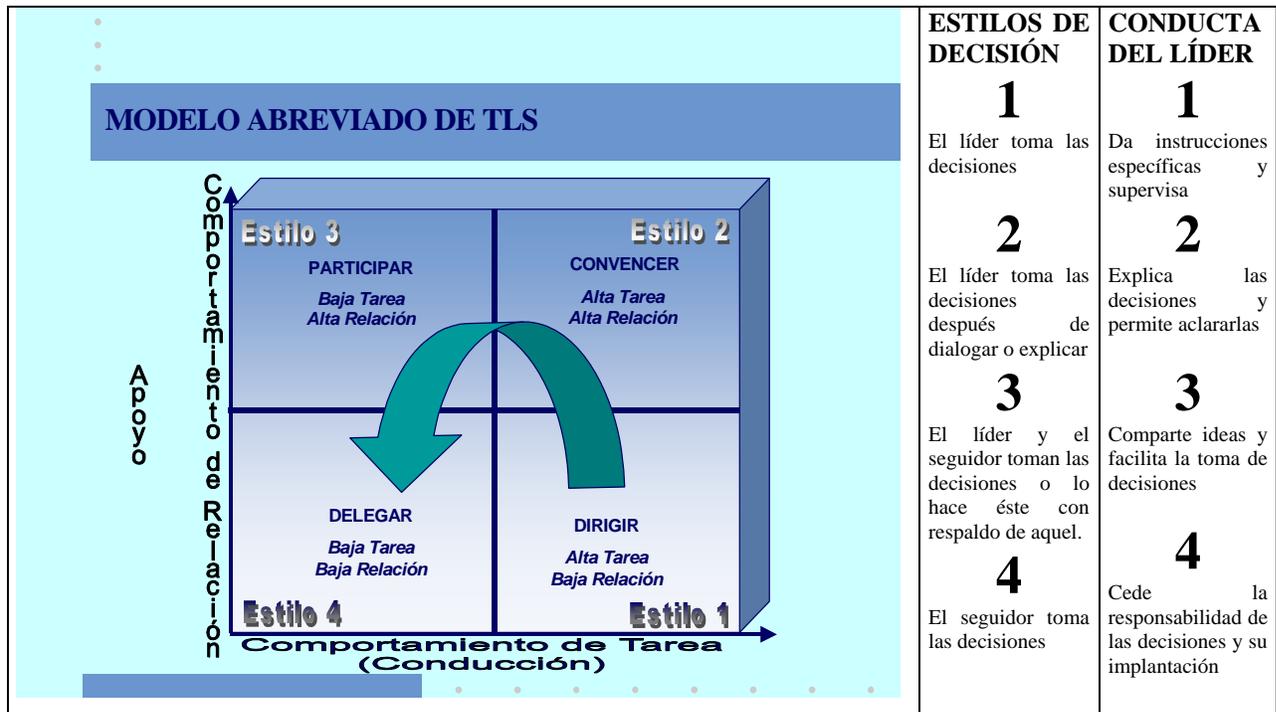
Figura 3.15: Eficacia directiva



En el Liderazgo Situacional, es el seguidor el que determina cuál es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea. El proceder del seguidor determina el líder (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Finalmente, en la figura 3.16 se presenta una visión de conjunto del Modelo de Liderazgo Situacional que viene a sintetizar la exposición del modelo efectuada hasta aquí. Esta referencia permite entonces (1) facilitar el diagnóstico del nivel de preparación de los seguidores; (2) posibilitar la adaptación del directivo al elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad, y (3) posibilitar una comunicación de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás.

Figura 3.16: Síntesis del Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder



PREPARACIÓN DEL SEGUIDOR

ELEVADA	MODERADA		ESCASA
P4	P3	P2	P1
Capaz y dispuesto o confiado	Capaz pero indispueto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Incapaz e indispueto o inseguro
DIRIGIDO POR EL SEGUIDOR		DIRIGIDO POR EL LÍDER	

Apreciación del estilo de liderazgo

Como se ha venido señalando, el estilo de liderazgo que ejerce un líder no corresponde a lo que él mismo define como su forma particular de actuar, es decir a su autopercepción, sino que más bien corresponde a lo que los seguidores observan en él, en función de las conductas que éste exhibe y el impacto que ellas tienen sobre los seguidores. Al respecto Hersey y Blanchard señalan que “el estilo de cada quién es la pauta de comportamiento, como la perciben los demás, que exhibe cuando trata de influir en las actividades de los otros. Puede ser muy distinta al propio punto de vista del individuo, lo que definiremos como autopercepción en vez de estilo” (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, pp. 134). De esta forma, la aceptación del líder y por lo tanto su capacidad para comprometer a los seguidores más allá de lo que conceptualmente definen sus cargos asignados, va a depender de los que los seguidores piensen de sus conductas.

## Herramienta Lead

Para acopiar datos acerca del comportamiento de los líderes, Hersey y Blanchard elaboraron una herramienta destinada a determinar el estilo de liderazgo y autopercepción del líder. Se trata del Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD), que pretende además una descripción de la eficacia y adaptabilidad del líder y a la vez emplearlos en programas de capacitación. Para cumplir este propósito, dicho instrumento de medición en formato de encuesta es utilizado en dos modalidades: la LEAD Yo y la LEAD Otro, ambas conteniendo 12 situaciones de liderazgo de las que los examinados deben elegir cuatro alternativas (comportamiento de tarea alta y relaciones bajas, de tarea alta y relaciones altas, de relaciones altas y tarea baja y de relaciones bajas y tarea baja), al comportamiento que en su opinión se acercara más a su propia conducta en esta situación (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998). En los anexos de ésta Tesis se presenta la encuesta completa.

La herramienta LEAD Yo está destinada a medir la autopercepción de tres aspectos del comportamiento del líder: (1) estilo, (2) amplitud o flexibilidad de estilos y (3) adaptabilidad de estilos. Los primeros dos puntos se determinan con cuatro calificaciones de estilo, mientras que el último (la medida de la eficacia) con una calificación normativa (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

En esencia, la LEAD Yo ofrece datos en términos de la autopercepción del líder. Esta información es de provecho, para que conozca verdaderamente su estilo de liderazgo (el modo en que cree, influye en los demás), no obstante debe reunir los datos de aquellos a quienes intenta dirigir. Para estos efectos la modalidad LEAD Otro es necesaria para acopiar esta importante información sobre el estilo del líder percibida por los seguidores o pares. Los propios líderes contestan la LEAD Yo, mientras que sus seguidores, superiores o compañeros responden la LEAD Otro (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Los resultados obtenidos de la LEAD Otro permiten establecer cuál es entonces el estilo de liderazgo ejercido por el líder, en la forma como es sentido por parte de sus seguidores, lo cual proporcionará un patrón de conducta realista que puede ser similar o diferir de los valores entregados por la LEAD Yo. Alternativamente, éste ejercicio es posible efectuarlo con los líderes y sus pares o los líderes y los líderes de líderes (Jefes superiores del directivo analizado). Todo lo anterior para conocer el efecto de la conducta del líder en los demás y su congruencia con lo sentido por diversos representantes de su entorno (seguidores, pares y jefes superiores) y determinar de esta forma la eficacia real de sus acciones (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

## Significado de los aspectos medidos en el LEAD

### Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo son las pautas de conducta que exhibe quien trata de influir en las actividades de los demás, tal como éstos las ven, que, como ya se ha dicho, pueden ser muy diferentes de la propia imagen personal que tiene el líder y que Hersey y Blanchard denominan autopercepción. Comparar la autopercepción del estilo de liderazgo con las percepciones de los

demás es muy útil, sobre todo porque aquélla refleja o no el estilo real dependiendo de qué tan cerca esté de la imagen que tienen los demás (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

Como resultado de las investigaciones que Hersey y Blanchard han efectuado en una muestra de más de 20.000 instancias de liderazgo en 14 culturas (Comparación de LEAD Yo y LEAD Otro), con entrevistas a unos 2.000 gerentes de nivel medio en empresas e instituciones educacionales, se ha revelado que todos los líderes tienen un estilo principal de liderazgo y casi todos uno secundario. El estilo principal se define como la pauta de comportamiento que emplea más a menudo para tratar de influir en las actividades de los demás; en otras palabras, es el comportamiento preferido. El estilo secundario es el que sólo se practica en ocasiones. En otras palabras, los líderes tienen un estilo principal, es decir, uno de los cuatro estilos básicos que distingue el Liderazgo Situacional, el cual aplican con más frecuencia en las situaciones de liderazgo; pero también pueden tener uno, dos y hasta tres estilos secundarios (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

#### Amplitud o Flexibilidad del estilo

Una de las habilidades fundamentales para ejercer el liderazgo ha sido descrita por Edgard Schein como la percepción situacional (Schein, 1982). En palabras de Hersey y Blanchard, “la clave para gerentes o líderes es aprender a diagnosticar su ambiente, como una de las tres aptitudes del liderazgo”. Las otras dos son la capacidad de adaptarse y la de comunicar (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, pp. 164). Sin embargo, para un liderazgo efectivo no basta con una buena capacidad de diagnóstico, sino que además, el líder debe poseer la necesaria flexibilidad o habilidad para adaptar su propio comportamiento a las necesidades y características del grupo.

Por lo tanto, la flexibilidad es el grado en que el líder es capaz de modificar su estilo de liderazgo como una forma de responder adecuadamente a las situaciones que enfrentan. No obstante, esta capacidad está limitada por el conocimiento que posean los líderes de los distintos estilos de liderazgo que pueden adoptar, conforme a las situaciones que enfrentan y a la característica de la personalidad individual y voluntad del sujeto, la cual presenta mayores dificultades de ser modificada (Schein, 1982).

La flexibilidad del liderazgo o capacidad de variar dentro de los estilos de liderazgo, se puede observar en un continuo, desde un polo de rigidez o estabilidad, hasta un polo de flexibilidad o variabilidad. Es importante aclarar, el hecho que una persona muy variable en su estilo de liderazgo, no implica que sea eficaz, ni esto es condición suficiente para ello. Así como también, si una persona es poco variable en su estilo de liderazgo esto no quiere decir, necesariamente, que sea poco efectiva.

De esta manera, cuando un líder tiene un menor repertorio de comportamientos o menor amplitud para variar dentro de los estilos posibles, deberá buscar situaciones en las que puede dar expresión a su estilo particular con mayor éxito, o bien, influir en la situación para adecuarlo a sus características personales. De todas maneras, es mucho más alta la probabilidad de éxito en el liderazgo, cuando la persona es capaz de adaptar su estilo a las condiciones y necesidades de la situación particular (Schein, 1982).

### Adaptabilidad del estilo

La adaptabilidad es el grado en que el líder es capaz o tiene la voluntad de modificar su estilo de liderazgo, conforme a las exigencias de cada situación, de acuerdo con el Liderazgo Situacional.

Comparando estos dos conceptos tenemos que, los líderes adaptables logran que cualquiera que sea su estilo (o estilos) se ajuste a la situación que enfrentan. Quienes tienen poca flexibilidad de estilo son eficaces a largo plazo si se mantienen en situaciones en las que su estilo tiene más probabilidades de funcionar, pero no puede decirse de ellos que sean adaptables. Por el contrario, quienes tienen gran variedad de estilos pueden ser ineficaces si emplean el que no es adecuado para lo que exige la situación, y tampoco puede decirse que sean adaptables. Así, una gama amplia de estilos no garantiza la eficacia; la flexibilidad de estilos no es tan importante para la eficacia como la adaptabilidad (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

### Consistencia de estilo

Junto con lo señalado en los puntos anteriores se desprende que, el liderazgo consistente no significa emplear todo el tiempo el mismo estilo, sino utilizar el que convenga al nivel de preparación de los seguidores, de modo que entiendan por qué el líder muestra cierta conducta, cierto estilo. El liderazgo inconsistente es el que practica el mismo estilo en todas las situaciones; así, el gerente que muestra un estilo de apoyo, de relación alta y tarea baja, con un miembro del equipo tanto cuando éste se desempeña bien como cuando lo hace mal, no es consistente, sino todo lo contrario. El gerente es consistente si dirige a sus seguidores e incluso a veces los disciplina si no se desenvuelven correctamente, pero los respalda y los premia si están haciendo bien las cosas. El gerente es inconsistente si sonríe y apoya todo el tiempo, cualquiera que sea la forma en que sus seguidores hagan su trabajo (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

### 3.4. TEORÍAS RECIENTES

#### 3.4.1 MODELO DE LIDERAZGO ATRIBUTIVO (KELLEY, 1981)

El autor que más ha contribuido a la teoría atribucional en los años recientes, desde 1981, es Harold H. Kelley. Su desarrollo conceptual pretende descubrir el proceso cognoscitivo por el cual el líder asigna causas o motivos a la conducta de los demás (atribución). De esta manera la explicación de las causas de la conducta es producto de la evaluación de las características personales o individuales o bien, producto de la evaluación de la situación en que se dan. Para estos efectos designa con el nombre de "Atribuciones Disposicionales" aquellas que enfatizan los aspectos de los individuos, como su habilidad, pericia o la motivación para realizar el trabajo y "Atribución Situacional" a los aspectos asociados a los efectos que tiene el entorno sobre la conducta (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). De este modo el líder se informará respecto al comportamiento de sus seguidores a través de las observaciones cotidianas de su trabajo, gracias a la cual deberá ser capaz de interpretar las razones de los comportamientos de los seguidores y llevar a cabo acciones para resolver situaciones específicas cuando sea necesario" (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998). Este proceso involucra además considerar la organización e interpretación de las impresiones sensoriales del líder, con el fin de darle un significado a su ambiente" (Robbins, 1996).

Kelley propuso tres criterios para determinar si una conducta es atribuible a una persona o a una situación (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999):

- **Consenso:** Atribuir la causalidad de la conducta del individuo al entorno, toda vez que la mayoría de los seguidores coincide en que ciertos atributos del ambiente son el origen del problema.
- **Diferenciación:** Atribuir la causalidad de la conducta al seguidor, toda vez que se detecten aspectos atípicos o inusuales en una persona en particular.
- **Consistencia:** Atribuir la causalidad de la conducta del individuo al entorno, toda vez que el seguidor no se vea afectado permanentemente por situaciones atípicas o conductas disfuncionales.

De esta forma el líder se transforma en un procesador de información, buscando las claves que lo lleven a descubrir la causalidad de los sucesos de interés. Por este motivo la secuencia lógica de análisis es: conducta del subordinado - atribuciones del líder - conducta del líder. Por lo tanto, la primera tarea atributiva del líder es categorizar las causas de las conductas de los seguidores en una de tres dimensiones primarias: persona, entidad o contexto. Así, para una calidad deficiente en un trabajo específico, el líder deberá determinar si la causa esta en la persona, en la tarea o en un conjunto de eventos provenientes del entorno (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). Finalmente, para completar el análisis, el líder debe buscar tres tipos de información cuando forma atribuciones sobre la conducta del seguidor: el consenso, la diferenciación y la consistencia, conforme a los términos señalados anteriormente (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999).

### Relación con el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard

El modelo de Liderazgo Atributivo guarda cierta similitud con el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard. En efecto, ambos consideran en sus planteamientos criterios para obtener información respecto a los atributos de los seguidores en su relación con el trabajo. Para Hersey y Blanchard, tal información es obtenida del diagnóstico que el líder hace respecto a la preparación de los seguidores, a través de la observancia de su capacidad y disposición respectivamente. A través de esta consideración el líder estará en condiciones de adoptar un estilo de liderazgo determinado (dentro de los que ofrece este modelo). En el Modelo Atribucional, el conocimiento de estas propiedades es obtenido mediante un proceso que busca determinar las causas de la conducta de los seguidores y a través de ellas determinar sus capacidades actuales, que justificarían en el líder la adopción de acciones tendientes a corregir las deficiencias observadas. Tal como lo señala Kelly (citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999), “cuanto más se juzgue al seguidor como responsable de la conducta, más probabilidades hay de que el líder deba tomar alguna acción con respecto al seguidor” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999, pp. 507). No obstante las causas detectadas no solo están referidas a la habilidad, pericia o la motivación del seguidor (aspectos considerados como capacidad y disposición en el modelo de Hersey y Blanchard), sino que además considera los aspectos del entorno como variable relevante.

Por lo tanto, en ambos modelos se requiere del líder la capacidad para diagnosticar con la mayor objetividad (exento de sesgos y prejuicios) los aspectos relevantes asociados con el desempeño de las tareas, con el propósito de emprender acciones que logren la eficacia esperada por las demandas de la organización. De esta forma los atributos del líder, así como los comportamientos observados en los seguidores, determinan el liderazgo que adoptará el ejecutivo (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998).

### **3.4.2. MODELO DE LIDERAZGO CARISMÁTICO**

La teoría del Liderazgo Carismático es una extensión de la teoría de Atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades excepcionales al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En consecuencia los estudios del Liderazgo Carismático se han dedicado a establecer los atributos comunes que lo definen (Robbins, 1996), tal como se intentó afanosamente determinar las características que definían a un buen líder, en la teoría de Rasgos.

Varios autores han intentado arribar a un conjunto de atributos que den con las causas que hacen de un líder un sujeto carismático (Weber, 1947; House, 1976; Sculley's, 1987; Meidl, 1992; Conger, 1989) (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999), sin embargo esto no ha sido posible. No obstante, recientemente Howard Gardner ofrece un planteamiento que más bien entrega criterios que contribuyen a lograr una mayor precisión del origen del llamado carisma.

Gardner, gracias a un estudio de casos realizado a innumerables personalidades de diversos ámbitos de actividad, reconocidos en su medio y destacados durante su vida, obtiene seis características clave que están presentes en la mayoría de los líderes analizados. Estas cualidades comunes, postulan a ser claves para comprender la génesis del liderazgo carismático.

- **La Historia:** Un líder debe tener una historia o mensaje central, es decir, un argumento en el cual crea fervientemente y que, para el caso de una empresa debiera estar asociado a la excelencia como persona, o a los valores más trascendentales que quiera difundir un sujeto. En consecuencia, a un grupo amplio y heterogéneo, es más probable que la historia sea eficaz si puede interpelar directamente a los seguidores y logre abordar el sentido de identidad individual y grupal. En casos excepcionales, una historia novedosa o transformativa puede triunfar por ser persuasiva, ante lo cual, las posibilidades de éxito serán mayores en la medida que dicha historia se convierta en la misión fundamental del líder (Gardner, 1998). Por ejemplo, para la antropóloga Margaret Mead (1901 – 1978), su historia de identidad era “Nosotros los antropólogos tenemos el privilegio de hacer la crónica de las culturas del mundo, demostrar que ninguna es superior ..” o para Martin Luther King (1929 – 1968), su historia fue “Nosotros los negros debemos defender nuestros derechos y hacerlo de forma no violenta” (Gardner, 1998. pp. 397-398)
- **El auditorio:** Se trata de un grupo de personas dispuestos a oír la historia. Para el caso de los individuos que dirigen una organización, dotados de una cierta jerarquía, existen relativamente pocos problemas para guiar el auditorio, siempre y cuando no exijan a sus miembros moverse en direcciones nuevas e inesperadas. En este sentido, ante la necesidad de promover cambios importantes y duraderos en el grupo, un líder no sólo debe elaborar mensajes o “ideas fuerza” en varios códigos o lenguajes matizados, sino, cuando falta conocimiento especializado, comenzar por dirigirse a la mente no instruida. Es decir, concentrarse en el mismo mensaje básico, unido a la flexibilidad en el modo de presentarlo y apertura para que el mensaje sea comprendido en varios planos de refinamiento (Gardner, 1998).
- **La organización:** Aunque un líder puede a veces hablar directamente a un auditorio amplio y conseguir un éxito inicial mediante el vínculo percibido entre él mismo y sus oyentes, el liderazgo duradero exige en última instancia algún tipo de base institucional o organizativa. Por ejemplo, una Iglesia, una Institución o una Empresa (Gardner, 1998).
- **La encarnación:** El líder debe haber vivido lo que cuenta y creer fervientemente en su historia. De esta forma, si el líder contradice su historia con sus actos, si se muestra poco crítico, probablemente la historia no seguirá siendo convincente (Gardner, 1998).
- **La pericia:** Son los conocimientos técnicos o experticia que puede ser inaccesible a los seguidores.
- **Líderes directos e indirectos:** Se relaciona con la influencia directa o indirecta del líder en la opinión o percepción de sus seguidores, en el camino por persuadir y comprometer (Gardner, 1998).

Concluyendo, de acuerdo a lo señalado por Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, "los líderes carismáticos se apoyan en el poder que ganan gracias a que sus seguidores se identifican con ellos" (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, pp.342).

### **3.4.3. MODELO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL**

El Modelo de Liderazgo Transaccional explica la relación líder - seguidor como un proceso de intercambios, y utiliza como marco de referencia los aportes entregados por el Modelo de Orientación a los Objetivos de House. Tal como lo señalan Gibson, Ivancevich y Donnelly, "los seguidores son recompensados por los líderes cuando consiguen cumplir los objetivos acordados y el líder ayuda a los seguidores a conseguir la consecución de sus objetivos" (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999. pp. 515). En este sentido, el líder al ayudar a sus seguidores en el logro de los resultados esperados, considera también el concepto que el individuo tiene de sí mismo y su necesidad de reconocimiento y valoración personal. De esta forma el líder utiliza el poder derivado de las recompensas y castigos para influir en sus seguidores (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, pp.344).

Por tanto el fundamento central para este Modelo de Liderazgo es "elaborar y mantener intercambios en las organizaciones para que las personas trabajen juntas con eficacia" (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, pp.344), lo cual es un factor central y determinante.

### **3.4.4. MODELO TRANSFORMACIONAL**

Este modelo de liderazgo se fundamenta en la convicción de que es posible modificar los intereses de los seguidores, desde una perspectiva personalista y supeditada a la satisfacción de la necesidad de seguridad (necesidad de carácter primario según Maslow), hacia objetivos trascendentales orientados a conseguir la autorrealización (necesidad de carácter secundario según Maslow). En este sentido el líder al ser capaz de transmitir acertadamente la visión de la organización, debe convencer a sus seguidores para trabajar con ahínco y conseguir las metas del propio líder. De esta forma los líderes trasformativos efectúan cambios mayores en la misión de la unidad organizacional o de la organización, en la forma de hacer los negocios y en el manejo de los recursos humanos, para conseguir su propia visión (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999). Tal es el afán de los socios fundadores de una Empresa o de los miembros de un directorio en una Sociedad Anónima.

Los fundamentos del líder transformacional se encuentran "en sus fuentes de referencia y personales de poder para provocar sentimientos intensos y motivar a los empleados" (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, pp.345). En este modelo de liderazgo la influencia en los seguidores se logrará en la medida que éstos reconozcan y acepten al líder y a la vez compartan los valores impuestos. El logro de esta finalidad permitirá que los seguidores no dependan de las ordenes del líder para hacer lo que consideran importante (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, pp.345).

Por lo tanto, el líder transformacional es una "persona que ayuda a las organizaciones y a las personas a modificar positivamente su manera de hacer las cosas" (Andrew J. DuBrin, 2000, pp. 282).

De acuerdo a los aportes de Bass, señalado por Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999. pp. 518, existen cinco factores que identifican a un liderazgo trasformativo:

- Carisma: “El líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión”. Esta es la característica más importante.
- Atención individual: “El líder atiende las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal”.
- Estímulo intelectual: “El líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para examinar una situación. “Anima a sus seguidores a ser creativos”.
- Recompensa contingente: “El líder comunica a los seguidores lo que tiene que hacer para conseguir las recompensas deseadas.
- Dirección por excepción: “El líder permite que los subordinados trabajen en su tarea y no interviene, a no ser que los objetivos no se cumplan en un tiempo y un costo razonable”

#### Relación con el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard

Los planteamientos del Liderazgo Transformacional se sustentan en la creencia de que los seguidores pueden lograr niveles de capacidad y disposición suficientes para desarrollar un trabajo autónomo. Esta búsqueda se orienta a elegir la aplicación de un estilo de liderazgo “Delegar”, en el Modelo propuesto por Hersey y Blanchard. No obstante ello presupone entender que el líder deberá asumir el supuesto de la Teoría Y, señalado por Douglas Mc Gregor y además situarse dentro del Modelo II propuesto por Argyris, que sostiene la convicción de que los individuos son activos, independientes, flexibles, con intereses profundos, con visión de largo plazo, situados en posiciones de igualdad o superioridad y conscientes de sí mismos.

## VI. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. Abarca, N. (2001). “Un Líder Moderno Debe Ceder Su Poder”. Diario “El Mercurio”, cuerpo D, página 33. Domingo 17 de junio de 2001.
2. Atenas, O. J., Baltierra, P., Naddaf, A. (2000). “Comportamiento Humano y Efectividad Organizacional”. Seminario para optar a Título Profesional de Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas. Santiago: Universidad San Andrés.
3. Bittel Lester R, Newstrom W. John. (1994) Lo que todo supervisor debe saber. México: Mc Graw Hill. 6ª edición 1994.
4. Brown, J.A.C (1973). La Psicología Social en la Industria. México: Fondo de Cultura Económica. 4ª reimpresión.
5. Caballo, Vicente (1998): Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de la Conducta. España: Siglo Veintiuno Editores, S.A.
6. Codocedo, A. (2000). “Estudio de Liderazgo”. Tesis para optar al Grado de Magister en Administración M.B.A. Santiago: Universidad de Chile.
7. Covey, S. (1997). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. La revolución Ética en la Vida Cotidiana y en la Empresa. México: Paidós.
8. Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
9. Donnelly James Jr, Gibson James, Ivancevich John (1999). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Colombia : Mc Graw Hill. 8ª edición
10. Dubrin Andrew (2000). Fundamentos de Administración. México: Editorial Thomson. 5ª edición.
11. Gardner, H. (1998). Mentes líderes. Una Anatomía del Liderazgo. España: Paidós.
12. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J.(1999). Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Colombia: Mc Graw Hill / Irwin octava edición .
13. Hall H. Richard (1996). Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados. México: Editorial Pearson Educación. 6ª edición.
14. Hampton, David R. (1989). Administración. México: Mc Graw Hill. 3ª edición
15. Hellriegel, D., Slocum, J., Jr., Woodman, R. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Thomson, octava edición.
16. Hellriegel Don, Slocum John Jr. (1998). Administración. México: Thomson. 7ª edición,
17. Hersey, P., Balnchard, K.y Johnson, D. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. México: Pearson Prentice Hall.
18. Hill, L. (1993). El Nuevo Gerente. Experiencias Prácticas para el Dominio del Nuevo Puesto. México: Mc Graw Hill.
19. Kats, D., Kahn, R.(1997). Psicología Social de las Organizaciones. México: Trillas.
20. Kast E. Fremont, Rosenzweig E. James (1988). Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y Contingencias. México: Mc Graw Hill,
21. Kernberg, O. (1999). Ideología, Conflicto y Liderazgo en Grupos y Organizaciones. España: Paidós.
22. Kolb, D., Rubin, I., Mcintyre, J. (1994). Psicología de las Organizaciones. Experiencias. México: Prentice Hall.
23. Koonz y Wehrich (1998)
24. McConnell, J.(1994). Psicología. Estudio del Comportamiento Humano. México: Mc Graw Hill.

25. Mintzberg, H., Brian, Q.(2000).El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall.
26. Moos, R Moos B, Trickett E. (1989). Escala de Clima Social. Madrid: Tea Ediciones.
27. Muchinsky , P. (1994). Psicología Aplicada al Trabajo. Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. España: Desclée de Brouwer.
28. Pacheco, P. (1993). “Revisión Crítica de los Aportes sobre Liderazgo y Efectividad en los Últimos Diez Años”. Tesis para optar al Título profesional de Psicólogo. Santiago: PUC.
29. Pedrals Gili Juan (1968). Estilos de administración. Trabajo presentado en el seminario de Administración realizado en Enap Magallanes, Santiago,.
30. Perrow Charles (1998). Sociología de las Organizaciones. España: Mc Graw Hill. 3ª edición.
31. Porter, M. (1994). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. México: Cecsa.
32. Pucheu, J. (1991). “Usos de los Estilos de los Manejos del Conflicto; Uso del Estilo del Liderazgo y Efectividad del Líder”. Tesis para optar al Título profesional de Psicólogo. Santiago: PUC.
33. Peralta, V.(1999). Lectura de Liderazgo. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Extensión. Programa de capacitación y desarrollo integral PROCADE.
34. Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México: Prentice Hall, séptima edición.
35. Robbins Stephen P., Coulter Mary (1996). Administración. México. Prentice Hall. 5ª edición.
36. Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Extensión. Programa de Comunicación Corporativa, primera edición.
37. Rodríguez Darío, Majluf Nicolás, Abarca Nureya, Bassa Iván (1996). Aspectos Culturales de la Gestión de Empresas Chilenas. Chile. Fondecyt.
38. Shein, E. (1985). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.
39. Shein, E. (1988). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.