

FACULTAD DE HUMANIDADES- DPTO.DOCUMENTACION
CÁTEDRA: ADMINISTRACIÓN UNIDADES DE INFORMACION
EJE TEMÁTICO Nº 4:

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

Si pudiéramos asegurar que los administradores están en situación de formular planes con exactitud y minuciosidad para todas las operaciones de su organización o departamento, confiar en la estructura adecuada y en el personal seleccionado ... La función de dirección y liderazgo no tendría sentido.

Todo lo que el administrador debería hacer sería: formular planes, establecer la estructura del o los puestos, buscar al personal idóneo y con buena motivación para ocupar dichos puestos y ejecutar los planes, y ... dejar que todo marche por sí solo.

Esto es una irrealidad. Los administradores **tienen que poner en marcha** los planes y la organización. **Tienen que encaminar los esfuerzos** de todos los participantes hacia los objetivos organizacionales.

Y es justamente a través de la dirección y el liderazgo que pueden llevar a cabo eficientemente esta tarea.

La dirección y el liderazgo es, según Warren, Summer & Newman (ob. cit. en nuestra bibliografía), una cuestión de ***relaciones dinámicas***, de persona a persona, entre superior y subordinados. Es el proceso por el cual el administrador influye directa y personalmente en la actuación de quienes trabajan con él y por la cual los subordinados, a su vez, aportan retroinformación -desde reacciones altamente subjetivas y personales hasta datos cuantitativos- que son vitales para el administrador en sus actuaciones posteriores.

SUPUESTO BÁSICO DE TRABAJO:

- LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO CONSTITUYEN EL MEDIO POR EL CUAL LOS SUBORDINADOS COMPRENDEN Y CONTRIBUYEN AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

¿Y quién abre el camino?

El administrador es quien realiza esta función. Él es el responsable de abrir caminos hacia los resultados.



El administrador "dirige" a través de su trabajo personal y activo a sus subordinados para:

- guiar y provocar un comportamiento adecuado a los planes y al puesto de trabajo.
- comprender lo que siente sus subordinados y los problemas a que se enfrentan al interpretar los planes (retroalimentación).

Muchos administradores (y algunos autores) se quedan en el primer punto, ejerciendo exclusivamente una actividad de conducción o dirección, olvidándose del factor humano (cuya importancia fue resaltada en la Unidad anterior -Integración-).

Existen dos formas distintas de entender y definir la dirección, lo que ha dado lugar a una controversia planteada a menudo en términos contradictorios e, incluso, muchas veces irreconciliables.

Estas posiciones, típicamente están representadas por definiciones como las dadas por T. Leavitt, para quien **"dirigir consiste en analizar racionalmente una situación y seleccionar los objetivos a alcanzar; desarrollar sistemáticamente las estrategias para conseguir aquellos objetivos; coordinar los recursos; diseñar racionalmente la estructura, dirección y control precisos; y, finalmente, motivar y recompensar a las personas que ponen en práctica el proceso"**. Por su parte, Henry Boettinger presenta la postura opuesta: **"dirigir consiste en arrastrar a otros y ello implica que quien dirige ha de ser capaz de comprender las necesidades y deseos de los demás para compartir con ellos una visión que aceptan como propia"**.

Entendemos que no son contradictorias sino conceptos distintos. No debemos confundir la **dirección** con el **liderazgo**.

La **dirección** lleva implícita la idea de conducción. El liderazgo, en cambio, la de seguimiento.

¿Administrador o líder?

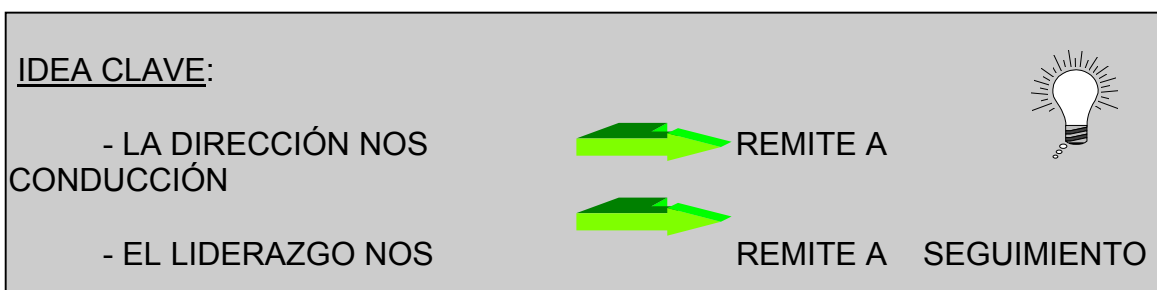
El **administrador tradicional** (manager) busca conducir, mantener el *status quo* de la organización, el ordena y conduce a sus subordinados hacia el logro de objetivos prefijados por la organización, considera que la administración es un conjunto de técnicas que se aprende y aplica en un proceso básico (planificación, organización, integración, dirección y control). Se mueve en el campo de la administración como ciencia y técnica.

El **líder** busca seguimiento. Trata de influir en sus subordinados para lograr un cambio. El líder abre nuevos caminos y su estrategia es la motivación. Él no ordena sino que sugiere, influye el comportamiento de sus seguidores.

El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos.

Para la mayoría el liderazgo es un arte.

Aquí como en otras oportunidades encontramos que no existe una definición generalmente aceptada de liderazgo. Nosotros entendemos por el mismo al **"proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos"**.



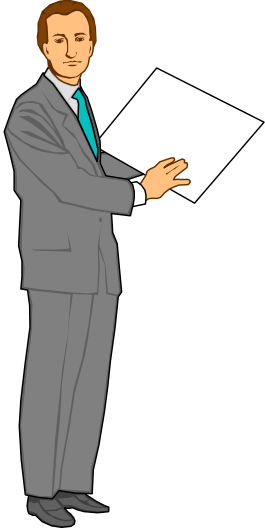
La dirección es un proceso que se desarrolla en los diferentes niveles de la organización. Su propósito es que los fines y los objetivos de la organización se logren a través de las personas que la conforman.

En cada nivel jerárquico hay una función de dirección y su importancia radica, precisamente, en el nivel que ocupe.

Estos diferentes niveles de dirección tienen que hacer cumplir las tareas según lo planificado oportunamente, con las personas asignadas.

Actitudes directivas

Las personas que están al frente de la empresa, área (departamento), o de un equipo de personas, deben poseer una serie de habilidades o capacidades esenciales para cumplir eficientemente su tarea directiva



- * **Capacidad estratégica** para analizar situaciones a menudo complejas y tomar decisiones respecto del camino a seguir por la organización, así como su estructura interna.
- * **Capacidad interpersonal** para dirigir, motivar y, en lo necesario, coordinar a los colaboradores. También para relacionarse con los superiores, colegas, clientes y organismos de todo tipo externos a la organización.
- * **Capacidad emocional** para hacer frente a decisiones que, a menudo, implican un riesgo y una impopularidad importante y afectan a personas o intereses económicos.
- * **Capacidad técnica**, entendida en su doble vertiente de técnicas de gestión en general y técnicas específicas de una función-clave o de un sector concreto.

Estas habilidades o capacidades ya fueron destacadas en los múltiples roles del administrador. Aquí, resaltaremos ciertas actitudes o condiciones específicas para una dirección efectiva:

- * **EMPATIA:** es la aptitud de ver las cosas desde el punto de vista de los subordinados. Es la aptitud de proyectarse hacia el puesto y la personalidad de un subordinado. No significa que haría él en el caso de estar en lugar del subordinado, sino, que haría que cree él que el subordinado hará en esa situación o problema (ponerse en los zapatos del otro y sentir y actuar como si fuera el otro).
- * **CONCIENCIA DE SI MISMO:** es la aptitud de conocer sus propias tendencias, sus puntos débiles y fuertes, sus debilidades y hábitos. Conocer el modo de liderazgo que se adapte a sus características personales, y saber las deficiencias que debe superar para poder adoptar el liderazgo eficaz para cada situación.
- * **OBJETIVIDAD:** es generar una aptitud objetiva hacia el comportamiento. Ser imparcial. No generar favoritismos en el trato con los subordinados ni dejarse llevar por emociones (objetividad en las relaciones).

A nivel estratégico, el administrador (manager) suele ser un buen intérprete de las tendencias del mercado y de los recursos de que dispone y es capaz, en muchas ocasiones, adaptar la organización a sus condicionantes internos y externos, siempre que éstos no se aparten demasiado del camino o tendencia que han seguido con anterioridad.

Los líderes, en cambio, tienen la tendencia a buscar -y a menudo encontrar caminos inexplorados más que derivados de hechos anteriores. Intuyen soluciones en las que nadie había pensado y por las que nadie se hubiera arriesgado. El líder es creativo, tiene ideas nuevas. Pero a la vez es capaz de comunicarlas a los demás y de arrastrar a otros tras sus ideas. Y, también, de asumir el riesgo que toda novedad comporta.

Las situaciones estables y de rutina son a menudo inaguantables para el líder -es es quizás la razón por la que muchos fundadores de empresas o iniciadores de proyectos, posteriormente los abandonan para dedicarse a otras actividades, para iniciar nuevas aventuras donde el riesgo vuelve a ser factor dominante y, quizás, excitante-.

El administrador suele ser un buen coordinador de esfuerzos, un buen jefe de equipo. Basa su "dominio" sobre el grupo por la autoridad de su cargo o de su experiencia. En cambio el líder suele ser bastante desorganizado en cuanto a su trabajo y a su horario. No

obstante siempre suele ser atractivo como persona, especialmente para un cierto tipo de colaboradores, el líder tiene **carisma**.

¿Qué necesita la organización, administradores o



líderes?

Esta es una pregunta "maliciosa", la organización necesita de ambos. Necesita mantener su "status quo" pero también el cambio. Necesita seguir transitando por los caminos abiertos hacia sus objetivos ya formulados, pero también necesita cambiar y adecuarse a las nuevas realidades o incluso ser propulsora de cambios.

El liderazgo debe ser parte de la dirección. Lamentablemente, no siempre es así.

Cada organización debe buscar el sutil equilibrio entre la dirección y el liderazgo.

Debemos considerar que las demás funciones del administrador son importantes pero sin la dirección y el liderazgo adecuado no se podrá conducir a los subordinados hacia el logro pleno de los objetivos.

¿Por qué el liderazgo es cada vez más importante en el mundo actual?

La calidad de líder, el liderazgo, siempre ha sido y probablemente seguirá siendo, un factor muy importante en la vida humana. Pero en los últimos tiempos, tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección como las dificultades de hallar líderes para ocupar esos pues tos se ha acentuado más de lo que la gente piensa.

Creemos que esta necesidad creciente se halla, fundamentalmente, en dos cambios que se han producido en el mundo de los negocios: el cambio en la intensidad competitiva y la creciente necesidad de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Asistimos a un fenómeno sin antecedentes: la globalización de los mercados y la creciente competitividad internacional.

En ciertos casos la competitividad se ha producido porque poderosas empresas extranjeras han invadido los mercados nacionales, a veces la razón está en la tecnología, en otros los mercados llegan a su madurez y las empresas pelean "por una torta más chica".

Toda esta actividad está llevando a las empresas de casi todo el mundo a replantearse sus estrategias, políticas y métodos rutinarios de actuar, no sólo ante el mercado sino internamente en el manejo de su personal.

Para explicar el segundo hecho, recurramos a una analogía tradicional:

Un ejército puede realizar sus funciones en tiempo de paz de forma adecuada, con una buena administración y una buena dirección, siempre que disponga de un verdadero liderazgo en su cúspide. Pero en tiempos de guerra, si bien sigue necesitando una administración y una dirección competente a todo lo largo de su escala jerárquica, no puede funcionar sin enormes cantidades de liderazgo en virtualmente todos los niveles y especialmente en el "frente". Nadie ha descubierto aún cómo administrar o dirigir a los soldados en plena batalla "desde un escritorio".

La analogía es totalmente válida, hoy en día, para el mundo de los negocios. Asistimos a una virtual "Guerra de la Mercadotecnia" en donde se pelea por la mente y el bolsillo del consumidor.

¿Cómo puede responder la empresa ante estas "turbulencias"?

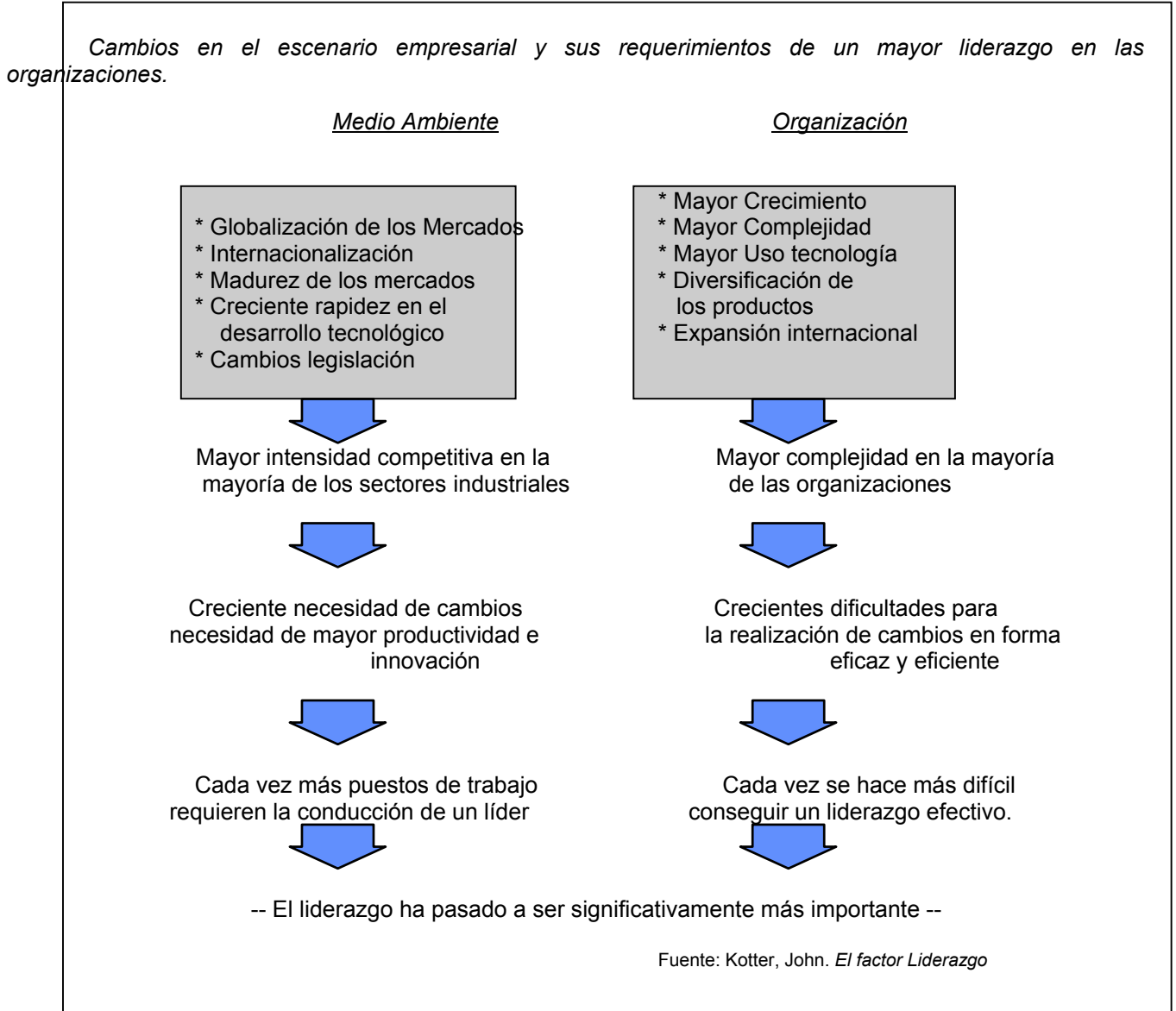
John P. Kotter en su obra "El factor liderazgo" (ob. cit. en nuestra bibliografía) razona: **"...Imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaban en las épocas de relativa tranquilidad de las décadas de los cincuenta, los sesenta y principios de los setenta. Esto exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y**

conocimientos de gestión tradicional (especialmente burocrática). Operar en este nuevo medio ambiente exige, también, liderazgo" (el subrayado es nuestro)

Las organizaciones de todo tipo y tamaño, están descubriendo que necesitan más gerentes/líderes que puedan ayudarles enfrentar el conflicto económico creado por una intensidad competitiva cada vez mayor.

Hoy necesitamos más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Administradores que sepan conducir y liderar.

Sin esta doble visión los administradores, y las organizaciones a las cuales pertenecen, no podrán prosperar y algunas de ellas ni siquiera podrán sobrevivir.



Consideramos que este escenario impacta de igual manera a las Unidades de información por eso consideramos como idea fundamental:

IDEA CLAVE:
- QUIEN EJERCE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN LO DEBE HACER EN EL MARCO DEL LIDERAZGO



LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

Como ya señalamos anteriormente, el proceso de dirección va tras la obtención de los fines y de los objetivos generales y particulares de la organización.

Los tipos de dirección

Existen diferentes factores que definen un tipo de dirección.

Entre ellos se puede mencionar: la personalidad, la habilidad, la experiencia, la conciencia de sí mismo, las características de los grupos y las características del medio.

Hay administradores que consideran a las personas, dentro de la organización, como un factor productivo. Otros, como un recurso que hay que proteger y hacer producir satisfactoria y eficientemente. Algunos adoptan posiciones intermedias.

Hay administradores que consideran que existe un "hombre promedio", sin individualidades ni particularidades -todos los subordinados son iguales-. Otros consideran que no existe tal hombre "medio", que cada persona es única, posee distintas necesidades, actitudes, conocimientos y potencialidades.

Todo ello moldea distintos comportamientos y estilos de dirección (e incluso de liderazgo).

COMPORTAMIENTO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN CON BASE EN EL USO DE AUTORIDAD

Esta clasificación de estilo de dirección/liderazgo se basa en cómo los administradores usan su autoridad.

Su origen se remonta a las primeras experiencias que Lippit y White, bajo la orientación de Kurt Lewin que, en 1939, realizaron sobre un grupo de niños bajo la dirección de líderes diferentes, asignándole la actividad de producir máscaras.

Estos líderes usaron tres patrones de comportamiento diferentes en su relación con los niños: **autocrático** (daba órdenes y las hacía cumplir), **liberal** o *laissez faire* (indicaba el trabajo y los dejaba solos) y **democrático** (cooperaba con el grupo, dirigía y participaba, consultaba y aceptaba sugerencias del grupo).

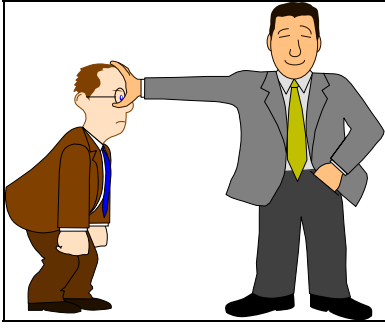
Las conclusiones obtenidas de la aplicación de los estilos de liderazgo, a través del comportamiento de los distintos grupos de niños, demostraron que:

- * Los grupos sometidos al liderazgo autocrático reaccionaban de dos maneras distintas: unos agresivamente, con insistencia en hacer cosas prohibidas, en tanto los otros apáticos y conformistas hacían lo que se les ordenaban pero se sentían frustrados. No mostraron tener iniciativa y sólo trabajaban en presencia del líder. No obstante fue el grupo que produjo la mayor cantidad de trabajo (máscaras).
- * Los grupos sometidos al liderazgo liberal denotaron un marcado individualismo. Las tareas se desarrollaban con muchas discusiones y pérdidas de tiempo. La producción fue mediocre en cantidad y calidad.
- * Los grupos sometidos al liderazgo democrático desarrollaron buena comunicación entre ellos y con el líder. El trabajo se realizaba a un ritmo parejo con o sin la presencia del líder. Los niños demostraron responsabilidad. Los grupos no produjeron tanto como los sometidos al liderazgo autocrático, pero la calidad fue muy superior.

Aunque en la práctica se mezclan elementos de las distintas categorías y no es frecuente un estilo "puro", es cierto que, las descripciones que de allí surgieron caracterizan la gestión de muchos directivos y sirve para trazar unas líneas divisorias entre las distintas formas de dirección de la empresa.

La dirección autocrática

Esta es la visión tradicional del líder o director que concentra toda la autoridad en un único centro de decisiones, ya sea una persona o bien un grupo de gobierno autocrático (en este segundo caso, las personas que lo forman suelen estar al servicio de un líder, el cual actúa como un verdadero dictador).



Las órdenes se dan y se espera que sean obedecidas sin más preguntas. Todas las decisiones se toman unilateralmente y nada se discute con los subordinados, ni con los ejecutivos de alto nivel. Los miembros de cada grupo son elegidos por el superior. No hay libertad de actuación. Da órdenes y espera su cumplimiento.

Se mantiene distante del grupo, sin comunicarles los objetivos a cumplir. Se dirige al grupo para otorgarles recompensas y castigos.

Si la persona en cuestión es extremadamente capaz, este tipo de dirección puede tener mucho éxito por un período determinado de tiempo (de hecho, en algunos casos puede hacer un gran bien a la organización) pero suele fracasar por los fallos humanos del líder. Tiene, además, el inconveniente de producir resentimientos entre las personas y de presentar problemas de sucesión.

En general, es mal tolerado por los trabajadores, excepto en raras ocasiones.

La dirección liberal o laissez-faire

El líder o director da "rienda suelta" al grupo en sus operaciones.

El administrador casi no utiliza su poder, ni demuestra interés por su grupo.

Deja que el grupo se fije sus objetivos y se provea de los medios necesarios para alcanzarlos.

El administrador actúa como contacto con el medio externo.

Proporciona el material de trabajo, pero no participa ni interacciona con el grupo.

Aclara o comenta sólo cuando es preguntado.



Este estilo provoca indiferencia entre los subordinados y comportamientos erráticos.

La dirección democrática

El líder o director promueve la participación de sus subordinados, a través de la discusión, el cambio de ideas, trabajo en equipo, etc.

El administrador participa, orienta y asiste.

Los objetivos son aclarados, y para cumplirlos el líder presenta alternativas, entre las cuales eligen los integrantes la que le parece más adecuada.

El grupo elige sus miembros y se reparten el trabajo. Los comentarios del líder son siempre objetivos.

El líder o director comparte la toma de decisión siempre que sea posible, sin perder por ello la autoridad y la responsabilidad última.

Muchas decisiones se toman después de cambios de impresiones, formales o informales, y, cuando esto no es posible, los directores se toman el trabajo de explicar las razones de una decisión a aquellos que hubiesen sido consultados en condiciones normales.

La dirección democrática no debe ser una excusa para que los directores abduquen de sus responsabilidades (muchos líderes que se dicen democráticos en realidad son liberales). Por el contrario, deben mantener la autoridad al mismo tiempo que hacen que los empleados les asistan en la toma de decisiones.

Por supuesto que para utilizar este tipo de dirección, la delegación debe ser efectiva.



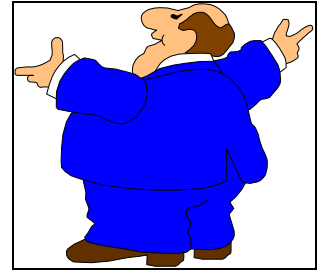
La dirección paternalista

Es frecuente, incluso en la actualidad, y, fundamentalmente en las pequeñas empresas, la práctica de una dirección paternalista.

Mediante este tipo de dirección se pretende crear una atmósfera familiar en la que el director quiere ser visto como la figura del *pater familia*.

Aunque se pueden usar las sanciones con los empleados que no cooperan, tienden a evitarse, y el administrador guía a los trabajadores con enseñanzas y consejos.

En una organización apropiada, este estilo funciona muy bien y la motivación de los empleados es buena.



Como en cualquier grupo humano, pueden darse abusos, pero en general los empleados serán leales a su jefe y verán con malos ojos a aquel que pretenda quebrantar las reglas.

Este tipo de dirección es prácticamente imposible de aplicar en las grandes empresas ya que la existencia de numerosos mandos intermedios impide o hace muy difícil el contacto personal entre la mayoría de los trabajadores y el director.

SISTEMAS DE AUTORIDAD DE RENSIS LIKERT

Existen, además, variaciones de esta simple clasificación de los estilos de liderazgo. Rensis Likert clasifica a los directores (líderes) autocráticos según una gradación "autoritario-explotador" o "autoritario-benevolentes", para diferenciar a aquellos que escuchan la opinión de sus seguidores antes de tomar una decisión, ... pero la última palabra les sigue correspondiendo a ellos.

Luego de varias investigaciones empíricas, este autor propone cuatro sistemas de administración, basados precisamente en el uso de la autoridad por parte de los directivos:

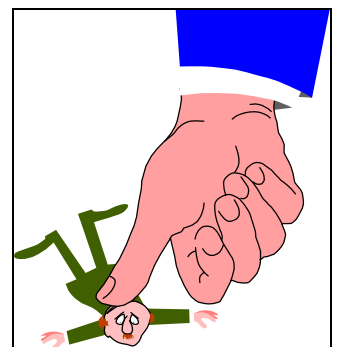
*** Sistema 1: "autoritario-explotador"**

Estos administradores son autoritarios, coercitivos y muy arbitrarios.

Toman todas las decisiones relativas al trabajo y ordenan su cumplimiento.

Crean un ambiente hostil en donde imperan las normas y medidas de desempeño. Se da énfasis a los castigos y amenazas - ocasionalmente se utilizan las recompensas-. Tienen poca confianza en los subordinados. Las decisiones están centralizadas y la comunicación es descendente.

Los subordinados se sienten inseguros, temerosos y recelan de sus superiores, y aún de sus compañeros.



*** Sistema 2: " autoritario-benevolente"**

Los administradores de este tipo son autoritarios pero en forma benévola (paternalista). También dan órdenes, pero con el mismo criterio que un padre "tradicional" ordena a sus hijos: para conducirlos, enseñarles y en caso de error, corregirlos.



Si bien se les permite a los subordinados alguna libertad o cierta flexibilidad en el cumplimiento de sus tareas, crean un clima de confianza condescendiente, dentro de límites y normas cuidadosamente establecidos.

Permiten algunas comunicaciones ascendentes a través de ideas y opiniones.

Existe una delegación de tareas a niveles inferiores pero se ejerce sobre ellas un estricto control. A los subordinados que cumplan o que excedan los resultados esperados se les otorgan beneficios monetarios para motivarlos, pero, en cierta

medida, usan el temor y castigo, por lo que ellos tienen un comportamiento muy cauteloso al tratar con sus superiores.

* Sistema 3: "consultivo"

Los administradores del sistema 3 tienen confianza en el subordinado, (aunque no completa). Ellos fijan las metas e imparten órdenes generales después de discutir las con los subordinados. Éstos quedan libres de tomar sus propias decisiones respecto a cómo han de cumplir las tareas. Es un sistema participativo.

Para motivar a los subordinados, en lugar de amenazas de castigos, se ofrecen recompensas. Aunque la motivación es fundamentalmente económica, también se otorgan incentivos para nuevas oportunidades profesionales, símbolos de status, etc..

En este sistema se hace un uso constructivo de las opiniones e ideas de los subordinados. Las comunicaciones son descendentes y ascendentes. Los subordinados se sienten libres para discutir con sus jefes casi todo lo relacionado con el trabajo, y los gerentes, a su vez, sienten que pueden tener confianza en los subordinados para que lleven a cabo debidamente



sus tareas.

* Sistema 4: "participación por grupos" o "grupo participativo"

Estos administradores son fundamentalmente democráticos. Basan su actividad en el trabajo en equipo.

El grupo fija las metas y toma las decisiones relativas al trabajo. Las comunicaciones son en todos los sentidos y se desarrollan en un ambiente de completa confianza y libertad para actuar. Se fomentan las actitudes positivas, las ideas constructivas y la responsabilidad de los subordinados.

Los administradores (líderes) coordinan las decisiones tomadas por los grupos. Si deciden formalmente algún punto, lo hacen después de incorporar en su decisión las propuestas y opiniones del grupo.



El Sistema 4 es el que Likert considera como el ideal, al que debieran aspirar las organizaciones.

Likert considera que los administradores que aplican el sistema 4 a sus operaciones tienen mayor éxito como líderes y sus organizaciones son más efectivas. Él considera que apelando a las motivaciones humanas se dirige mejor a los grupos.

En este sistema todos los miembros del grupo y el líder adoptan una relación de apoyo, en la que las partes comparten necesidades, valores y objetivos.

COMPORTAMIENTO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN CON BASE A LAS FUNCIONES LA GRILLA ADMINISTRATIVA

Robert Blake y Jane Mouton con el objeto de identificar estilos de liderazgo investigaron y llegaron a la conclusión que los administradores siempre están atentos a dos asuntos:

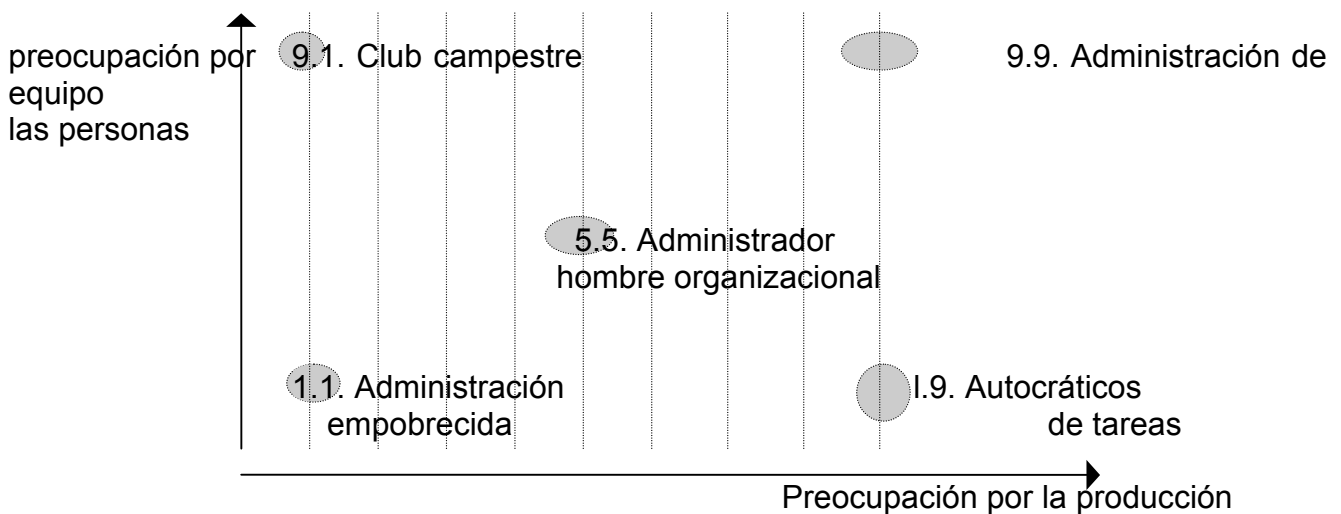
- la producción: volumen y procesos productivos.
- el personal: mantener buenas relaciones con y entre el personal, orientarlos a cumplir los objetivos.

Respondiendo a estas dos preocupaciones, los administradores se distribuyen en distintas combinaciones de las dos dimensiones mencionadas, de las cuales ellos relevan cinco posiciones o modelos distintivos. El diseño propuesto consiste en una grilla o malla, por lo que se lo identifica como **malla de dirección o malla administrativa** (Managerial Grid).

Es un gráfico compuesto por dos ejes:

- el horizontal: que representa la preocupación de los administradores por la producción.
- el vertical: que representa la preocupación por la gente.

En ambos ejes se desplazan las preocupaciones de menor a mayor, con valores que van de uno a nueve.



En la malla administrativa se representan ambas preocupaciones con su valoración e intersección. Los autores identifican cinco puntos o modelos distintos combinando las dos dimensiones: el interés por las personas y el interés por la producción.

1.1.- "Administración empobrecida"

Es la *gerencia pobre*. En este punto los administradores poseen un mínimo de preocupación tanto por la gente como por la producción.

Ejercen un mínimo de esfuerzo para realizar el trabajo y para conservar la moral de la organización.

Coincide con el liderazgo liberal o *laissez-faire*, porque el administrador abdica su papel de dirigente.

1.9.- "Administración Club Campestre"

Es la gerencia a la "*country-club*". En este punto los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y solamente se ocupan del personal. Consiguen una atmósfera laboral confortable atendiendo a las necesidades de relación de las personas.

Los participantes del grupo se sienten sumamente cómodos, hay mucha amistad entre ellos, y con el administrador, pero nadie se preocupa por coordinar esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

9.1.- "Administración autocrática de tareas"

En este punto los administradores tienen excesiva preocupación por la producción y poca o ninguna consideración por las personas.

La eficiencia proviene de una disposición del trabajo de manera que los elementos humanos tengan poco efecto.

El administrador es autocrático.

9.9.- "Administración de equipo"

En este punto los administradores muestran la mayor preocupación tanto por la gente como por la producción.

El trabajo que se logra proviene de las personas comprometidas, a través de una participación activa, común con el propósito de la organización, en un marco de confianza y respeto.

Combina las necesidades de la empresa, su producción, con las de las personas. Las relaciones de confianza y respeto se consiguen mediante los "intereses comunes" con los fines de la organización.

5.5.- "Administración del hombre organización"

Este punto combina una preocupación media por las personas y por la producción.

Se consigue un rendimiento adecuado mediante el equilibrio entre la necesidad de trabajar y el mantenimiento de la moral de los trabajadores a un nivel satisfactorio.

Usando cualquiera de los puntos citados como parámetros se pueden ubicar los estilos de administración.

La malla o grilla administrativa es una herramienta útil para identificar y clasificar los estilos de administración que se utilizan en las organizaciones (se puede utilizar como herramienta de evaluación de desempeño). Pero no indica por qué el administrador cae en una u otra parte de la malla.

Para analizar el por qué es necesario conocer la personalidad del líder sus seguidores y el medio ambiente.

COMPORTAMIENTO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN SITUACIONAL

Robert Tannenbaum y H. Schmidt fueron los primeros teóricos que describieron los diversos factores que, según ellos, debieran influir sobre la elección de un estilo de liderazgo por el administrador.

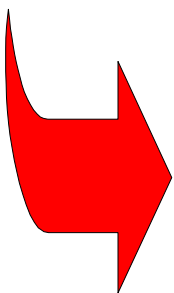
Aunque personalmente prefieren el estilo democrático, reconocen que los administradores deben tomar en cuenta ciertas consideraciones prácticas antes de decidirse por una forma u otra de dirección/liderazgo.

Sugieren que se consideren tres tipos de fuerzas antes de optar por un estilo en particular: fuerzas del gerente, fuerzas de los subordinados, y, fuerzas de la situación.

Este enfoque hace resaltar que los administradores más eficaces son aquellos que son *flexibles*, que están en capacidad de escoger las conductas de dirección y liderazgo necesarias en determinado tiempo y lugar.

El modo de dirigir de un administrador estará influenciado primordialmente por sus antecedentes: personalidad, conocimientos, valores, y experiencia (*fuerzas del gerente*).

Con respecto a las fuerzas de los subordinados, Tannenbaum y Schmidt sugieren que se puede permitir mayor participación y libertad cuando los subalternos reúnen las siguientes condiciones (*fuerzas de los subordinados*):



- quieren independencia y libertad de acción.
- desean responsabilidad en la toma de decisión.
- se identifican con las metas de la organización.
- tienen suficientes conocimientos y experiencia para tratar el problema de manera eficaz.
- tienen experiencia con gerentes anteriores que les lleva a esperar su participación en la gerencia.

Cuando faltan estas condiciones, los administradores deberán inclinarse hacia el estilo autoritario. Sin embargo, podrán variar su comportamiento una vez que los subordinados adquieran confianza en sí mismos, después de trabajar con ellos.

Finalmente, para la elección su estilo de dirección/liderazgo deberán contar con ciertas fuerzas situacionales como el clima de la organización, el grupo específico de trabajo, la naturaleza de las tareas, las presiones del tiempo, y aún algunos factores de ambiente que podrían afectar las actitudes de los integrantes de la organización hacia la autoridad. (*fuerzas de la situación*)

George Odiorne en su curso "El Ejecutivo de Éxito" aconseja la dirección situacional, en donde el administrador/líder, dirige considerando las habilidades de sus seguidores y las condiciones situacionales y, no sólo sus propias habilidades e intuición.

Es por eso que efectúa una correlación interesante entre líder-subordinados (o seguidores) y la situación, y los estilos de dirección o liderazgo más eficientes para ellos. La cual se analiza en el cuadro siguiente:

	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (<i>laissez-faire</i>)
--	--------------------	--------------------	---------------------------------------

L I D E R	Tiene poder total y no tiene ninguna restricción en caso de emergencia y/o peligro. Posee conocimientos exclusivos. Tiene afianzada su posición	Tiene poder limitado. El grupo puede rechazar su su autoridad con éxito. Tiene ciertas presiones de tiempo. Puede impartir algunas sanciones.	No tiene poder para ordenar la acción. Debe su puesto al grupo. No existe presiones de tiempo. No posee conocimientos exclusivos. No puede impartir sanciones
S E G U I D O R E S	Individuos indecisos que esperan que el superior les guíe. Son autocráticos ellos mismos. Pertenecen a una esfera socialmente inferior. Son poco independientes. Nunca se les ha solicitado su opinión. Abunda la mano de obra.	Esperan ejercer algún control sobre los métodos empleados. Poseen los valores de clase media. Sus habilidades son muy valiosas. Son profesionales. Les agradan los sistemas pero no la autoridad. Mano de Obra escasa.	Les disgustan las órdenes. Tienen más poder que el propio líder. Se pueden sublevar si lo desean. Eligen sus propios objetivos y métodos. La organización necesita de sus habilidades. Trabajan voluntariamente.
S I T U A C I O N	Existe un control estricto. Existe una alta disciplina. Existen constante presiones de tiempo. Hay alto peligro físico. Frecuentemente hay que hacer cambios rápidos. Escasos márgenes de utilidad	Las metas generales son comprendidas. Los controles son autoimpuestos. Existen algunas presiones de tiempo. Cambios graduales. Peligros ocasionales. Se requieren habilidades moderadas.	No existen controles. Los objetivos no son claros. No existen presiones de tiempo. Se requieren pocos cambios o son graduales. El medio es agradable y seguro. Se precisa alta capacidad técnica.

EL LIDERAZGO COMO UN CONTINUO

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt consideran al liderazgo como un continuo de la conducta de los administradores y no administradores.

Sugieren, los autores, una amplia gama de patrones de comportamiento de conducción y liderazgo que el administrador puede escoger en sus relaciones con los subordinados.

Cada comportamiento está relacionado al grado de autoridad ejercida por el superior y la libertad que le otorga a los subordinados en el proceso decisorio.

El continuo muestra en el extremo izquierdo, el liderazgo centrado en el superior.

El administrador posee y ejerce toda la autoridad, la cual va disminuyendo hacia la derecha donde se halla el liderazgo centralizado en los subordinados, en la cual se les da una gran área de libertad.

Alrededor del modelo del continuo se representan las influencias que sobre los estilos de liderazgo imponen el medio ambiente organizacional y el medio ambiente social (sindicatos, responsabilidad social, etc.)

*** 1. El administrador toma la decisión y la comunica.**

Es un líder autocrático que puede o no preocuparse por sus subordinados.

Él identifica un problema, busca sus alternativas y escoge la que considera más adecuada. Luego la comunica a sus subordinados para que la ejecuten.

*** 2. El administrador vende su idea.**

El administrador reconoce la posibilidad de alguna resistencia por parte de sus subordinados, y trata de minimizarla marcándoles a los subordinados los beneficios que les reportará aceptarla.

3. El administrador presenta su idea y abre debate.

El administrador expresa su idea y luego acepta preguntas, explica el problema, pero la decisión la toma él solo.

*** 4. El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificación.**

El administrador presenta un problema e indaga la opinión de todos, y si bien los subordinados influyen en su decisión, se reserva la última palabra. Él trae una decisión aunque sea tentativa.

*** 5. El administrador presenta el problema, recibe sugerencias y toma su decisión.**

Los subordinados tienen la oportunidad de sugerir soluciones, aumentándole al administrador sus alternativas. De todas ellas el jefe tomará la mejor.

*** 6. El administrador define los límites y pide al grupo que tome una decisión.**

El jefe le otorga al grupo el derecho de decidir. Este tipo de dirección corresponde al líder democrático

*** 7. El administrador permite que los subordinados decidan libremente dentro de los límites definidos por la organización.**

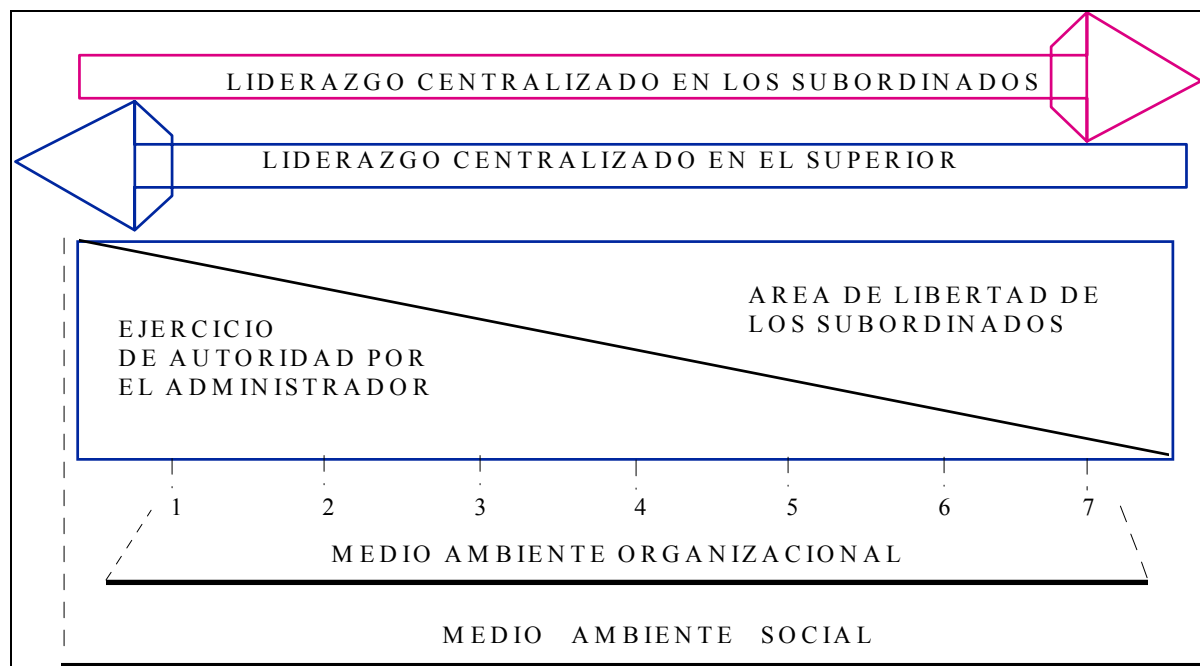
Le otorga al grupo libertad total. Él se compromete a ayudar al grupo en la adopción de la decisión.

El enfoque del modelo continuo ofrece una amplia gama de estilos sin expresar que uno sea el correcto y los demás no.

Reconoce que un estilo adecuado de liderazgo depende de las personalidades (líder-subordinado) y de la situación.

Hemos destacado tres elementos que deben ser considerados para decidir cuál es el tipo de liderazgo "ideal" el cual debe estar en función de las fuerzas del administrador, las fuerzas de los subordinados y las de la situación.

Es decir, la personalidad y experiencia del administrador, las expectativas y conducta de sus subordinados, los requisitos de la tarea y el medio en que se desenvolverán.



Liderazgo como continuo

La necesidad de administradores o líderes según la fase de desarrollo de la organización.

Aunque obviamente se trata de una simplificación que en cada caso concreto debería analizarse y estudiarse más a fondo, puede encontrarse una relación lógica entre los conceptos de dirección-liderazgo (administrador-líder) y las fases de crecimiento-desarrollo-mantenimiento-cambio por las que atraviesa una organización.

Un administrador -manager- es, en principio, adecuado para dirigir fases de mantenimiento, o sea aquellas en las que la misión principal es la administración del *status quo* adquirido en una fase anterior, la implantación de sistemas y procedimientos, la coordinación y el orden. Sin olvidar la necesaria adecuación táctica, siempre que no requiera realizar cambios importantes en la línea seguida con anterioridad.

El líder, aparte de ser siempre el tipo de directivo que se da en los inicios de la empresa, es eficaz en situaciones que requieren cambios importantes, sobre todo a nivel estratégico. En estas circunstancias, suele ser vital encontrar nuevos caminos y nuevas ideas y, a la vez, motivar a la gente para que las acepte por encima de lo que era "tradicional".

La organización que debe cambiar y que sólo tiene administradores-conductores, nunca conseguirá romper el círculo vicioso en el que está inmersa: los administradores tradicionales solamente suelen ser capaces de producir cambios muy pequeños o muy lentos y, a menudo ello resulta en perjuicio de la posición relativa de la empresa dentro de su sector, sobre todo si hay otras organizaciones que sí han podido o han sabido readaptarse. Los líderes, por otra parte, rara vez pueden amoldarse a desempeñar un papel distinto del suyo y, en situaciones de mantenimiento, suelen crear un clima de frustración y de caos, aparte del hecho que ellos mismos se sienten poco o nada atraídos por dichas situaciones.

Dicho de otro modo: ni la dirección y ni el liderazgo son eficaces siempre, pero cada uno tiene su momento.

¿Puede enseñarse a ser líder?



Esta es otra forma de preguntar **¿Los líderes nacen o se hacen?**

La Facultad (u otro centro de estudio) ¿puede formar líderes o sólo administradores?

La historia abunda en nombres de personas que han ejercido un extraordinario liderazgo y han estado a la altura del desafío de su época:

Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Franklin D. Roosevelt. Su liderazgo creó grandes naciones.
Tom Watson, Edwin Land, Alfred P. Sloan, su liderazgo creó grandes organizaciones.

Personas y personalidades tan dispares como Moisés, Julio Cesar, Jesucristo, Martín Lutero, James Madison, los Gandhi, Charles De Gaulle, Juan y Eva Perón, Mao Tse-tung, Martin Luther King, los Beatles, Maradona, Henry Kissinger, el Papa Juan Pablo II, Adolfo Hitler, etc.

¿Qué tienen en común? ¿Qué los hizo surgir cómo líderes?

Existen múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una con su propio criterio y fundamento. Sintetizándolas podemos decir que existen tres teorías sobre el origen del liderazgo, tratando de dilucidar por qué una persona llega a ser líder.

Teorías sobre el origen del liderazgo

1) Teoría de los rasgos personales:

Esta teoría sostiene que las condiciones del liderazgo son innatas **los líderes nacen, no se hacen**. Por supuesto, estas condiciones no son generales ni abundantes, sino que, pocas personas son las llamadas para este gran destino.

Esta teoría del liderazgo es conocida como del "Gran Hombre". Considera que el poder de ser líder está limitado a un escaso número de personas que por herencia y/o destino se convierten en líderes.

Se posee esta cualidad y ni el estudio o el deseo personal puede cambiar el destino.

Los investigadores tratando de averiguar cuales son los rasgos que los líderes poseen llegaron a varias conclusiones:

- * **Características físicas:** los líderes deben poseer determinada estatura, vigor, apariencia física, etc.
(La experiencia demuestra que no existe ningún patrón en función de rasgos físicos, ellos sólo adquieren relevancia cuando la tarea lo exige)
- * **Factores intelectuales:** los líderes son más inteligentes que el resto de las personas.
(las investigaciones han demostrado que tienen un coeficiente intelectual normal o apenas superior al promedio)
- * **Características de la personalidad:** los líderes poseen ciertas características de responsabilidad, sociabilidad, dominancia, etc.
(no se ha podido demostrar la precisión de esta afirmación)

Como esta concepción no explicó suficientemente el liderazgo -aunque aún sigue teniendo muchos adeptos- se reemplazó por la de que los grandes hechos -o la situación- es la que origina a los líderes.

2) **Teoría situacional:**

Según esta teoría los líderes son el producto de situaciones específicas. En situaciones críticas las personas tienden a buscar un líder, alguien que les indique el camino o la "salvación". El líder reconoce los deseos la "muchedumbre" y emprende acciones para satisfacerla

Según esta posición Lenin estaría "meditando" cuando una revolución se abalanzó sobre sus deliberaciones y lo llevo a conducirlos. O Washington simplemente estaba "a mano" cuando las colonias optaron por la independencia.

Esta teoría es conocida como del "Big-Bang" (disparo), la situación y los subordinados se combinan para conformar a un líder.

Al igual que la teoría del "Gran Hombre" es una concepción incompleta.

3) **El enfoque contingencial:**

Fiedler y sus asociados combinaron el enfoque de rasgos personales y el situacional, logrando un nuevo enfoque: el contingencial.

Por esta teoría los individuos se transforman en líderes no sólo por sus atributos personales sino también por factores situacionales.

La capacidad del líder para ejercer influencia depende de la situación, de los seguidores, de la tarea que hay que realizar y del grado en que el líder se ajusta al grupo.

Fiedler y su equipo reconocieron tres dimensiones críticas de la situación que afecta al estilo del líder:

- * **Poder del puesto:** grado en que la autoridad de una posición capacita al líder para que lo obedezcan.
- * **Estructura de la tarea:** grado en que las tareas pueden describirse claramente y se puede hallar responsables de ellas.
- * **Relación líder-miembro:** grado en que los miembros del grupo aprecian y confían en el líder y están dispuestos a seguirlos.

Con esta teoría se nos abre una nueva oportunidad para meditar sobre el liderazgo y su papel en la dirección.

Las buenas noticias

Creemos que cualquiera con una personalidad normal -y esto quiere decir poseer una combinación normal de iniciativa, empuje, integridad, poder creador, inteligencia, lealtad,

ingenio, etc.- puede ser un administrador eficaz, es decir combinar la dirección y el liderazgo.

Aquel que posea esas cualidades en mayor grado, tiene una gran ventaja inicial, pero requiere conocer también técnicas administrativas básicas.

Para llevar a cabo las labores ejecutivas y triunfar no necesitamos ser genios ni líderes "naturales". Lo más probable es que sea suficiente nuestra inteligencia, y esa es ya una buena noticia. La inteligencia normal es una de las características de aquellas personas que han aprendido las habilidades ejecutivas y las han aplicado con éxito. De hecho, los genios son, frecuentemente, malos administradores ... los tontos también lo son.

Tal vez Uds. digan: **¿para qué preocuparme si yo voy a desarrollar una tarea específica?**

La respuesta es: "Porque tal vez ustedes tengan la "mala suerte" de ir a parar a una organización que espere algo a cambio del dinero que les van a pagar, y seguramente querrán de Uds. resultados".

Nadie va a aprender las habilidades requeridas para ser un administrador de éxito contemplándose en un espejo, aprendiendo a pestañear, o tratando de "grabarse" un perfil administrativo apropiado... Ni tampoco por el simple hecho de leer y "aprender" determinadas lecciones.

Si el éxito no está en la personalidad, ni necesariamente, en la educación o capacitación que brinda la Universidad ... ¿Dónde está?

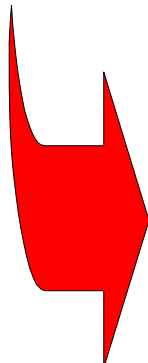
El único liderazgo netamente activo descansa en el establecimiento de objetivos y en lograr que otros los acepten y trabajen en pro de su consecución.

En primer lugar, el crear un clima de respeto hacia las personas y hacia sus ideas suele ser un punto de partida fundamental para que la organización se desarrolle con innovación y creatividad.

Atender al desarrollo de las personas por diversos puestos y funciones a lo largo de su carrera puede también ayudar a su desarrollo como futuros líderes.

La capacitación también cumple su papel, desarrollando un sentido práctico.

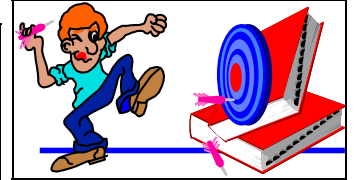
En general podemos decir que el liderazgo debe contar con seis ingredientes básicos:

- 
- 1) Objetivos o metas valiosos por los que luchar.
 - 2) El compromiso de la gente para la consecución de dichas metas.
 - 3) La aceptación de la responsabilidad por el comportamiento en forma tal que contribuya al logro de esos objetivos o metas.
 - 4) El apoyo y ayuda necesarios para el logro de esos objetivos o metas, incluyendo el desarrollo de habilidades en actividades enfocadas hacia el logro de los mismos.
 - 5) Cuando la gente logra alcanzar sus metas, debe permitirse que disfrute de un sentido de logro y de una propia imagen satisfactoria.
 - 6) Entender que la gente necesita disponer de algún tiempo para llevar a cabo actividades que no tienen ningún propósito o meta, simplemente por el

hecho de hacerlo.

Fundamentalmente, el administrador requerirá apoyarse en dos procesos: la comunicación y la motivación, las cuales veremos próximamente.

BIBLIOGRAFIA



KOONTZ Y O'DONNELL. Curso de Administración/ADMINISTRACIÓN.- McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración.- Mc Graw Hill.-

STONER, James. ADMINISTRACIÓN.- Prentice Hall Int. 1983.-

NEWMAN, SUMMER y WARREN. La Dinámica Administrativa.- DEUSTO.-

ALVAREZ COLMAN, Héctor. Administración. Una Introducción al Estudio de la Administración. Córdoba, SEPA, 1988.-

KOTTER, John P. El factor Liderazgo.- Ed. Díaz de Santos, S.A. 1990.-