

## 4.1 DIRECCIÓN

### Definiciones de Dirección

Dirigir es una de las funciones esenciales de la Administración, ésta implica realizar el proceso administrativo completo: realizar una adecuada planeación, diseñar estructuras organizacionales que contribuyan al cumplimiento de lo planeado con la participación del personal que integra a la organización o empresa, designando al personal que ocupara esa estructura organizacional, buscando siempre al capital intelectual más competente posible; la medición, evaluación y corrección de las actividades y funciones organizacionales por medio del control es una función muy importante; no obstante, todas las funciones anteriores serían insuficientes si no se desarrollara la función de Dirección; dirigir al personal, comprender y atender al factor humano en las operaciones para el logro de los objetivos; es aquí, en la dirección, donde las ciencias de la conducta realizan su mayor contribución a la Administración.

La función de dirigir es un proceso que abarca todos los niveles de la organización y es una actividad especial que se realiza plenamente cuando una persona, habiendo recibido una determinada autoridad, tiene la responsabilidad de enseñar, de guiar y dirigir las actividades de otros. La misión consiste en obtener, mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos.

La Dirección es el proceso que consiste en influir en las personas para que contribuyan al acoplamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluye motivar a los subordinados, dirigir a otros, elegir los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos. Es una fase del proceso administrativo que consiste en dirigir a los recursos con que dispone una empresa a fin de lograr las metas establecidas.

La Dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo.

Es también llamada ejecución, comando o liderazgo, es una función de trascendencia, algunos autores consideran que la administración y la dirección son sinónimos. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes son considerados como administradores.

A continuación se enuncian algunas definiciones de dirección expuestas por diferentes autores:

Robert B. Buchele: Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Burt K. Scanlan: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmier: La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Joel J. Lerner y H.A. Baker: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Henri Fayol: Dirigir es el arte de manejar a los hombres. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspecciones periódicas del cuerpo social.

David Hampton: Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y todo de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación, motivación.

Harold Koontz & Heinz Wehrich: Dirección es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Dirección es el elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo a donde se encamina la organización, por medio de la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada así como el cambio organizacional e individual que exijan circunstancias con el fin de lograr la competitividad de la empresa.

Peter Drucker establece que la función de dirección es hacer que otras personas sean productivas, y afirma que “ La dirección empresarial, su competencia, su integridad y su rendimiento serán decisivos tanto para Estados Unidos como para el mundo libre en las décadas venideras”

## **Objetivos e Importancia de la Dirección**

- ✧ Conocer y aprovechar los factores humanos para lograr consolidar un equipo de trabajo.
- ✧ Implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes
- ✧ Conducir las acciones del equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la empresa.

La dirección es trascendental porque:

- ▶ Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización

- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

## **Etapas de la Dirección**

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de dirección, ya que se dan indistintamente, pero para fines metodológicos se presentara así:

Toma de decisiones

1. Motivación
2. Comunicación
3. Equipos de Trabajo
4. Liderazgo

## Principios de Dirección

### Principios propuestos por Henry Fayol.

#### *Principio de la autoridad y responsabilidad.*

No se concibe la autoridad sin la responsabilidad y que “la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. Define a la autoridad como “el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer”. Más adelante, sostiene: “se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de conocimiento, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etcétera. Es un buen jefe, la autoridad personal del complemento indispensable de la autoridad legal.”

#### *Principio de la disciplina.*

La obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Asimismo anota que las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto de una empresa a otra, de una categoría a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

Sin ser sociólogo Fayol comprendió que los principios disciplinarios son valores sociales que varían en el tiempo y en el espacio; también entendió que la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

#### *Principio de unidad de mando.*

De todos los principios, Fayol destaca éste como uno de los más importantes. El principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior. Es frecuente que un empleado no sepa si obedecer a un jefe o a otro. Uno le ordena una cosa y otro le ordena la contraria. En estos casos, es preciso hallar soluciones: Cuando los dos jefes son del mismo rango y ordenan a una misma persona sobre el mismo asunto, la solución para lograr “unidad de mando” reside en aplicar la dirección tanto lineal como funcional. Si el problema se origina en órdenes de dos superiores, uno inmediato y el otro de mayor rango, debe aplicarse la cadena de mando.

#### *Principio de la unidad de dirección.*

Consideró fundamental el principio de unidad de dirección y lo expresó así: “Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.” Esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas es, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir. Fayol recomienda no confundir unidad de

dirección (un solo programa) con unidad de mando (un hombre no debe recibir órdenes sino de un jefe).

*Principio de Centralización y Descentralización.*

Cuando Henry Fayol escribió sobre el principio de la centralización, se refería también a la descentralización administrativa, como se puede observar en la siguiente frase: “La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida.” En otras palabras, Fayol quiso decir que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

Aclara más este punto cuando dice “Sí el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar lejos la centralización y reducir a sus empleados al papel de simples agentes de ejecución. Si por el contrario, conserva el privilegio de dar las directrices generales y prefiere recurrir más a la experiencia, al criterio o al consejo de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización.”

*f) Principio de equidad.*

Establece que todo superior debe ser justo, explica que usa la palabra “equidad” en lugar de “justicia” para no establecer aquí la relación con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez.

*g) Principio de la iniciativa.*

Destaca la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. Si las entidades no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, serán estáticas y de corta vida, porque serán superadas por otras organizaciones. La iniciativa ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de la humanidad. Sin ella no hubiera habido cambio, es decir evolución y progreso, que es lo que distingue al ser humano de los animales. Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana. En otra de sus obras define la iniciativa como la posibilidad de concebir un plan y realizarlo

## **Principios propuestos por Harold Koontz.**

*a) Principio de dirigir el objetivo.*

Consiste en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

*b) Principio de armonía del objetivo.*

Cuando más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficiente será esta.

*c) Principio de la unidad de mando.*

Entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mejor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.

## **Principios propuestos por Nicolás Maquiavelo.**

*a) Dependencia de aprobación de las masas*

Maquiavelo reiteró frecuentemente el tema de que la existencia continuada de cualquier gobierno, sea monárquico, aristocrático o democrático, depende del apoyo de las masas. Los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo, pero para ganar un control firme del estado deben de ganar de algún modo la aprobación del pueblo. Esto claramente establece el conocimiento de Maquiavelo de la aceptada teoría de que la autoridad fluye de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo.

Continuando en esta línea, Maquiavelo, indicó que si un príncipe puede elegir entre ganar poder a través de la nobleza o a través del pueblo, debería inclinarse definitivamente por lo último.

*b) Cohesión*

En este principio indica la manera más efectiva cómo un príncipe puede mantener la unidad orgánica, es reteniendo un firme poder sobre sus amigos. Debe observarlos cuidadosamente y sosegarlos a fin de emplearlos con ventaja. Sobre el manejo de dominios extranjeros, aconseja al príncipe vivir en los territorios conquistados, donde puede ejercer un vigoroso control.

El elemento crucial de la cohesión organizacional fue asegurar que el pueblo supiera qué puede esperar de ellos; el principio de la responsabilidad definida. Un príncipe que no tiene leyes sino que oscila de una política a otra puede desmoralizar rápidamente al estado entero. El pueblo debe saber exactamente la medida de sus penalidades por sus crímenes, y no debe estar dispuesto, para evitar el castigo, a la realización de otros actos meritorios. Un hombre que ha cometido un crimen debe ser castigado sin considerar sus méritos anteriores.

*c) Liderazgo*

Maquiavelo escribió sobre dos clases de líderes (o administradores): el natural o tipo innato y el tipo cuyas técnicas han sido adquiridas. El único objeto del príncipe, fue por supuesto, asistir al joven príncipe en adquirir las técnicas de

liderazgo (de administración). Maquiavelo frecuentemente mencionó reyes y príncipes (el tipo que usualmente heredó su poder), que fallaron como caudillos porque su personalidad básica careció del aura carismática de gran líder. La inferencia es que algunos individuos, sin considerar el adiestramiento, siempre carecerán de los atributos personales necesarios para llegar a ser líderes capaces.

Un príncipe (o administrador) debe con su ejemplo inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas. Especialmente cuando el estado es amenazado por los enemigos, debe intentar elevar la moral de su pueblo. En ocasión de un sitio, el pueblo puede ser exaltado por las cualidades intangibles de jefe, de su príncipe, en tanto se prepara para la defensa y el combate. Pudiera ser algo parecido a un consejo en relaciones humanas, Maquiavelo instruye al príncipe para poner atención a todos los grupos, mezclándose con ellos de tiempo en tiempo, y dándoles ejemplo de su humanidad y magnificencia, siempre; sin embargo, manteniendo en alto, la majestad de su dignidad a la cual, jamás le será permitido caer en bagatelas.

Para ser un buen administrador, un príncipe debe ser también un sabio observador de los acontecimientos y del pueblo, capaz de usar a ambos para su ventaja. No de una manera encubierta sino, al modo de un empresario de éxito, debe aprender a tomar ventaja de una oportunidad cuando aparezca. También debe ser sensible y adaptarse a los signos de los tiempos. Debe ser bastante sagaz para distinguir entre aquellos nobles que le son leales y aquellos que sólo persiguen sus propios fines. Debe ser capaz para reconocer a ambos y usarlos para su ventaja.

*d) Derecho a la supervivencia.*

Maquiavelo creyó que uno de los objetivos primarios de cualquier organización debe ser su propia supervivencia. Todos, organismos gubernamentales, órdenes religiosas, y corporaciones buscan su perpetuación. Por consiguiente, aconsejó que, como los romanos, un príncipe debe estar constantemente alerta de los desórdenes a fin de afrontarlos mientras todavía pueden ser remediados. Cuando la supervivencia de su reino esté en riesgo, un príncipe está justificado para tomar medidas crueles y para abandonar, si es necesario, toda protección de virtud, y aún quebrantar la confianza cuando las razones que lo auto construyen no existen.

Estableció cuatro preceptos para administrar con éxito, no una cadena de tiendas, sino las operaciones de un estado. Pero en sus principios: de apoyo en la aprobación, cohesión, liderazgo y derecho a la supervivencia, encontramos uno de los primeros pronunciamientos publicados de los fundamentos básicos de todo esfuerzo organizado. Quizá su mayor contribución de interés al pensamiento administrativo, es que identificó de manera sobresaliente a la administración como un concepto e indicó y cómo los príncipes (o administradores) lograrían sobrevivir.

## **Principios propuestos por Lourdes Munch.**

*a) Armonía del objetivo o coordinación de intereses.*

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización. Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

*b) Impersonalidad de mando.*

Surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.

*c) De la supervisión directa.*

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

*d) De la vía jerárquica.*

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

*e) De la resolución del conflicto.*

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezcan puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situaciones puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la coma de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.

*Aprovechamiento del conflicto.*

“El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas”. Los conflictos no son más que pequeños “focos rojos” que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis



de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

## **Estilos de Dirección**

Los Estilos de Dirección o Estilos de Mando no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza del carácter y del temperamento de las personas.

Un directivo no puede optar entre ser Autocrático o Democrático, no es materia sujeta a decisión si actúa de una forma, más participativa o menos participativa, solo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino que dentro de un rango de matices.

Se puede definir “Estilo de Dirección” como la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una Organización.

Si la persona ocupa cargos directivos, esto es a nivel estratégico, se habla de “Estilos de Dirección”, es decir, cómo la persona directiva se relaciona con sus mandos medios para conducir la Organización.

### ***Autocrático:***

En el Estilo Autocrático, el directivo se reserva las siguientes funciones:

- ✓ Define los objetivos y metas (o los problemas).
- ✓ Selecciona las alternativas posibles de acción.
- ✓ Evalúa las diferentes alternativas.
- ✓ Decide cual alternativa se llevará a cabo.
- ✓ Define las funciones y tareas de sus subordinados

Controla la acción, compara lo real con lo presupuestado. Esto significa que seleccionará personal no muy profesional, que haga las cosas tal y como él se las define.

### ***Consultivo:***

En el Estilo Consultivo la primera función de definir los objetivos y las metas (o los problemas) la realiza el directivo conjuntamente con sus subordinados, haciéndolos participar con sus propias ideas, pero las otras funciones:

- ✓ Seleccionar las alternativas,
- ✓ Evaluarlas,
- ✓ Elegir la mejor,
- ✓ Hacer la ejecución
- ✓ Controlar

Siguen siéndolo del Administrador, en forma centralizada y personal.

### ***Deliberativo:***

En el estilo Deliberativo, el directivo comparte y hacen participativa las dos primeras funciones, esto es,

- ✓ Definir los objetivos y metas, y
- ✓ Seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.

La evaluación de las alternativas, la selección de la alternativa óptima, la asignación de las tareas, y el Control sigue haciéndolo él personalmente.

### ***Resolutivo:***

En el estilo Resolutivo, se amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas, pero el Administrador se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, realizar la ejecución y controlar la acción.

### ***Democrático:***

En el estilo Democrático hay una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones:

- ✓ En conjunto se definen metas y objetivos,
- ✓ Se seleccionan las alternativas posibles,
- ✓ Se evalúan las mismas y
- ✓ Se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir.

El Administrador se reserva la asignación de tareas, y el control.

### ***Participativo:***

En este estilo el directivo solamente se reserva el control, partiendo del principio, que el control está en función de la responsabilidad y por lo tanto no es delegable, así que en este estilo se resuelve en conjunto

- ✓ La definición de los objetivos,
- ✓ La selección de las alternativas de acción posibles,
- ✓ La evaluación de ellas,
- ✓ La elección de la alternativa óptima y
- ✓ La asignación de tareas,

El Administrador en definitiva, solo controla.

### ***Colegiado:***

En este estilo las funciones se ejercen en conjunto, incluyendo el control, sin embargo, este estilo de dirección solamente es aplicable a algunos tipos de organización, estructuras muy especiales, por ejemplo,

- ✓ Una sociedad de profesionales donde cada uno aporta desde su especialidad y disciplina y nadie es jefe de nadie, o

- ✓ Un equipo altamente creativo que se junta para generar ideas y situaciones radicalmente nuevas, en donde una cierta dosis de caos, ayuda a la generación de situaciones desconocidas.

Un Administrador de acuerdo a su carácter y personalidad, a sus experiencias y valores, se siente más cómodo dentro de uno de estos Estilos, teniendo la flexibilidad suficiente como para moverse al Estilo anterior o al siguiente si las circunstancias así lo aconsejan o lo permiten.

El Estilo de dirección esta también muy ligado con la capacidad de delegación de autoridad, muchas personas tienen un estilo de tipo autocrático, porque son incapaces de delegar en otros, su propia autoridad, ya sea por temor al fracaso o porque sienten disminuida su propia posición dentro de la organización.

## Motivación

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos, e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. En su acepción más sencilla, motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”.

Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización

Los administradores tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño, pero cada individuo es responsable de su auto motivación. para ello se tiene que:

- ✓ Fijar una meta personal y no perderla de vista.
- ✓ Complementar sus objetivos a largo plazo con metas a corto plazo y acciones específicas.
- ✓ Hacer diferente su trabajo.
- ✓ Darse retroalimentación y premiarse

### Concepto de Motivación.

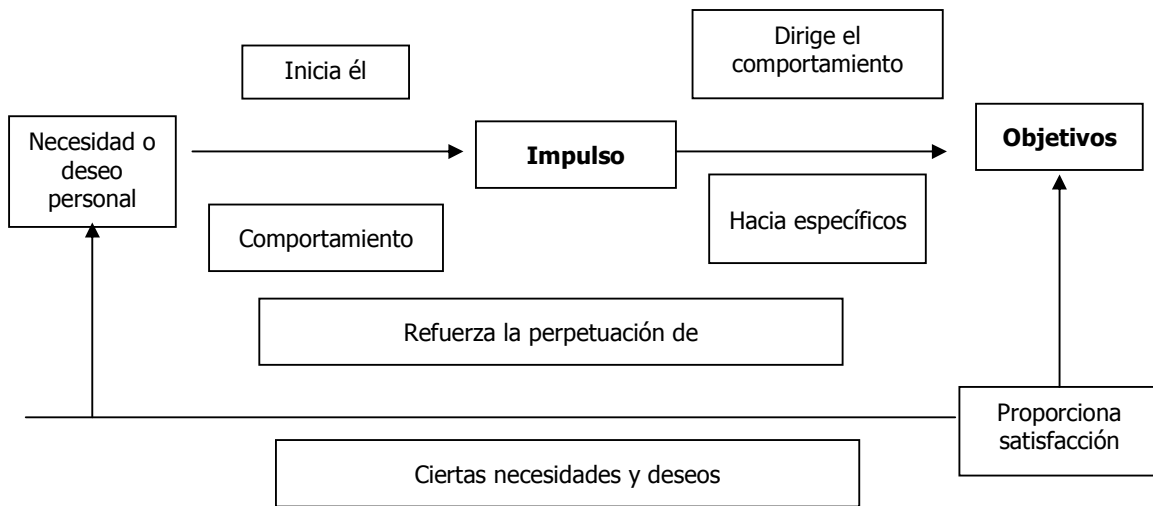
“Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo.”

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”

“Motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse de una forma determinada y es la energía interna para el logro de un propósito. También se ha dicho que: la motivación son todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”

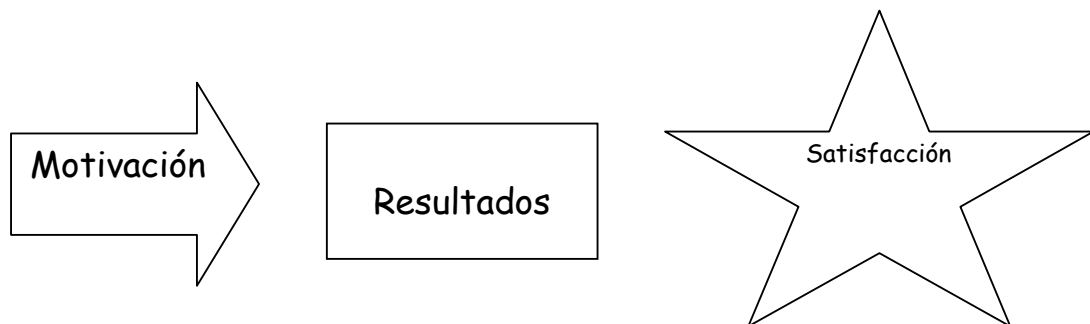
“Motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”

## Proceso simplificado de la motivación:



**Motivadores.**- Son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño; mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

**Satisfacción.**- Se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.



La emoción es el factor impulsor del ánimo de una persona y un equipo de trabajo, esta se puede definir como: “El estado de ánimo que afecta los sentidos, ideas o recuerdos que se reflejan en los gestos, actitudes y otras formas de expresión que contagian la animosidad a otros”

Las emociones son contagiosas y pueden influir en el estado emocional de otras personas, las motivaciones son personales e intransferibles. Por lo tanto las emociones y las motivaciones son factores muy importantes en la actividad humana y sobre todo en las actividades que involucren a un grupo de trabajo, por lo que los administradores deben saber como manejarlas para coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

Es importante también diferenciar los incentivos de las motivaciones, los primeros son externos, mientras que las motivaciones son internas, y desarrollan la creatividad en el individuo. Los incentivos son temporales y pueden generar dependencia.

Las motivaciones son factores conjuntivos y los incentivos son disyuntivos. Es frecuente que se denominen motivaciones disyuntivas a las que satisfacen a un individuo, pero que afectan la motivación de otros, por ejemplo, un ascenso, los sistemas de sueldos y bonificaciones especiales que reciben un determinado grupo por su trabajo, pero esto afecta a quienes no los reciben. Otras motivaciones disyuntivas importantes son: el poder, la jerarquía, el estatus, prestigio y la popularidad.

Las motivaciones conjuntivas son asociativas y cohesionan al grupo, no se pueden satisfacer sin los demás al mismo tiempo, el triunfo colectivo, prestigio de la empresa; los valores morales como la amistad, el respeto, la confianza.

“La dirección y el liderazgo es el arte de la creación colectiva al integrar las motivaciones del individuo con las metas y actividades de la organización. La creatividad grupal da fuerza interior al ser, ya que el éxito de todos es gratificante, de ahí que las organizaciones deben acoplar todos los esfuerzos de la mejor forma posible para facilitar la creación colectiva, motivante, asociativa.”

Dentro de este proceso podremos encontrar las diferentes escuelas de motivación que contribuyen al proceso de dirección:

## **Teorías De La Motivación**

### **Modelo Tradicional (Frederick Taylor)**

Los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después, motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales, cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban. Los trabajadores eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante dinero. Por ejemplo: remunerar a los comisionistas a través de las ventas

### **Modelo de las Relaciones Humanas (Elton Mayo)**

En estas investigaciones se encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, disminuía la motivación, en tanto que los contactos sociales fomentaban la motivación. Su conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. Ejemplo los uniformes de las empresas, los boletines de la organización.

### **La Teoría X y La Teoría Y (Douglas Mc Gregor)**

Es también conocida como el modelo de los recursos humanos, la cual sostiene dos supuestos: la teoría X en donde los empleados tienen una aversión por el trabajo, aún y cuando los trabajadores lo consideren una necesidad, lo evitarán siempre que sea posible, de acuerdo a esta teoría la gente prefiere ser dirigida y evitar las responsabilidades; y, la teoría Y, la cual es optimista en donde los empleados si quieren trabajar y tener una satisfacción por su trabajo, de acuerdo a este postulado las personas si quieren trabajar y aceptar responsabilidades, la buscan, con el objeto de aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

*Los Supuestos*

TEORÍA X	TEORÍA Y
Es pesimista, estática y rígida, el control es fundamentalmente externo, es decir, el superior lo impone al subordinado	Es optimista, dinámica y flexible, la auto dirección y la integración son fundamentales para determinar las demandas organizacionales
Los seres humanos poseen un disgusto inherente al trabajo, lo evitan tanto como sea posible	La inversión del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso
Las personas son obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen sus esfuerzos a los objetivos organizacionales	Las personas ejercen auto dirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen
Prefieren que se les dirija, evaden toda responsabilidad	En condiciones adecuadas los seres humanos aprenden no solo responsabilidades, sino también a buscarlas
	La capacidad de ejercer un cierto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas

**Pirámide de Necesidades (Abraham Maslow)**

En 1943 Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades estas dejan de fungir como motivadores; por lo que "una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida".

Consideraba que la motivación humana constituía una jerarquía de cinco necesidades, desde las necesidades fisiológicas básicas, hasta las necesidades más altas de la realización personal. Estableció que las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominantes o poderosas en un momento dado".





La necesidad se define como un estado interno que induce a sentir que ciertos resultados son atractivos

- *Necesidades fisiológicas.* Son el sustento de la vida humana, : alimento, bebida, satisfacción sexual y otras exigencias físicas
- *Necesidades de Seguridad.* Seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad que será posible seguir satisfaciendo las necesidades físicas.
- *Necesidades Sociales.* Afecto, sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- *Necesidades de Autoestima.* Factores internos de estima, como respeto por sí mismo, autonomía y logros y también factores externos de estima, como prestigio, reconocimiento y atención.
- *Necesidades de Autorrealización.* Crecimiento personal, logro del propio potencial y autorrealización; el impulso de llegar a ser todo lo que la propia capacidad le permita

**Teoría de David Mc Clelland.**

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales destacaba la ética protestante. McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos de factores: el de realización, el de afiliación y por último, el de poder.

- *Necesidad de realización o logro.* La persona desea lograr sus metas aunque la rechace el grupo. Los individuos con una gran necesidad de logro poseen un intenso deseo de éxito y tienen un intenso temor al fracaso; gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener específica y expedita retroalimentación sobre lo que hacen.
- *Necesidad de afiliación o asociación.* Las personas con una gran necesidad de asociación suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar prestos a confrontar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables interacciones con los demás.
- *Necesidad de poder.* Las personas tratan de influir sobre los demás. Mc Clelland y otros investigadores han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control; por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos, francos obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.

#### *Aplicación del enfoque de Mc Clelland a los administradores.*

En las investigaciones de Mc Clelland y otros estudiosos de la materia, sostienen que los empresarios (personas que ponen en marcha y desarrollan una empresa u otro proyecto) han demostrado poseer una inmensa necesidad de logro y una también muy alta necesidad de poder, pero en cambio una sumamente escasa necesidad de asociación. Por su parte, los administradores en general también han dado muestras de gran interés por el logro y el poder y reducido su interés por la asociación, aunque en ambos casos en grados menos acentuados que los de los empresarios.

Mc Clelland determinó los patrones más claros de motivación por el logro en miembros de pequeñas empresas, cuyo presidente poseía normalmente una motivación muy alta en este renglón. Es interesante hacer notar que en grandes compañías encontró directores generales cuya motivación de logro apenas correspondía al promedio, si bien sus impulsos de poder y asociación eran por lo general más intensos. Los administradores del nivel medio-superior de esas compañías mostraron una tendencia más acusada a la motivación de

logro que los presidentes de las mismas. Quizá estos resultados sean comprensibles, como anotó el propio Mc Clelland; el director general ya “llegó”, mientras que quienes se encuentran por debajo de él pugnan por avanzar.

A menudo se plantea la pregunta de si todos los administradores deben poseer una alta motivación de logro. Quienes efectivamente la poseen tienden a avanzar más rápido que quienes carecen de ella. Pero dado que, en muchos aspectos, la administración requiere de otras características aparte del impulso hacia el logro, es probable que en todas las compañías haya muchos administradores que, aunque poseedores de una intensa motivación de logro, experimenten también una gran necesidad de asociación.

Esta última es importante para trabajar con la gente y coordinar los esfuerzos de los individuos que se desempeñan en grupos.

### **Teoría Dual (Frederick Herzberg)**

Esta teoría fue desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, llamada así porque combina la motivación y la satisfacción en el trabajo; subraya la importancia de las características del puesto y de las prácticas organizacionales.

Herzberg y sus colaboradores, Mausner y Snyderman (1965), elaboraron la teoría conocida como “de los motivadores” y “los factores higiénicos”, también conocida como “teoría dual”. Los resultados de esta investigación realizada con 200 ingenieros y contadores, analizando la actitud laboral, concluyeron que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencia distintas. Los factores asociados con las sensaciones agradables respecto del trabajo se llaman factores de motivación. Por el contrario, los asociados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores higiénicos.

Los factores de motivación son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimientos, logros y avance y, crecimiento) que al estar presentes deben generar altos niveles de motivación. Estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio; no obstante, dan por resultado un desempeño superior sólo en ausencia de insatisfactores.

Los factores de la insatisfacción o higiénicos, son las características del entorno del trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salario, prestigio formal y seguridad en el empleo) que, en caso de ser positivas, mantienen un nivel razonable de motivación laboral, aunque no necesariamente lo incrementan; estos factores están relacionados tienen relación con los insatisfactores.

Herzberg afirma que el mejoramiento en los factores de mantenimiento servirá para estimular las actitudes positivas hacia el trabajo y que los factores motivadores conducen a las actitudes positivas laborales porque satisfacen la

necesidad del individuo de alcanzar la autorrealización en su trabajo (Davis y Newstrong, 1997).

- Los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.
- Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Por esto los llamó saludables: cuando existen sólo dan salud, pero ésta no se aprecia hasta que se pierde; como cuando duele una muela no nos damos cuenta de qué importante es conservar ese estado saludable, a diferencia de cuando nos ataca un dolor de muelas.

*Modelo de Frederick Herzberg.*

### **TEORÍA DE LOS FACTORES DE HEZBERG**



Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida a la insatisfacción. Satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes; por ello se denomina teoría dual.



### Teoría de la Expectativa (Víctor H. Vroom)

El psicólogo Víctor H. Vroom, creador de esta teoría sostuvo que la gente se sentirá motivada al realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta, y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla.

En cierto sentido, ésta es una expresión moderna de lo que hace siglos observó Martín Lutero cuando dijo: todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza.

La teoría de Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que tengan de que sus esfuerzos ayudarán tangiblemente al cumplimiento de una meta. Vroom sostiene que “la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida”.

Esta teoría incluye tres variables o relaciones:

- *La expectativa o vínculo entre el esfuerzo y rendimiento* es la probabilidad que percibe el individuo de que, si desarrolla cierta cantidad de esfuerzo, obtendrá un determinado nivel de rendimiento
- *La instrumentalidad o vínculo entre rendimiento y recompensa* es el grado en el cual el individuo cree que el hecho de alcanzar un determinado nivel de rendimiento es un factor instrumental para la obtención de un resultado deseado.
- *La valencia o el atractivo de la recompensa* es la importancia que concede el individuo al resultado o a la recompensa potencial que pueda obtener con la realización del trabajo. En la valencia se consideran tanto las metas como las necesidades del individuo

En términos del propio Vroom, su teoría podría formularse de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa}$$

Donde:

- Fuerza es la intensidad de la motivación de una persona,
- Valencia es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado y
- Expectativa la probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado deseado.

Cuando una persona se muestra indiferente ante el cumplimiento de cierta meta, ocurre una valencia de cero; la valencia es negativa cuando la persona preferiría no alcanzar la meta. En ambos casos, el resultado sería, por supuesto, ausencia de motivación. De igual forma, una persona carecería de motivación para cumplir una meta si su expectativa fuera de cero o negativa. Así, la fuerza necesaria para hacer algo dependerá tanto de la valencia como de la expectativa. Además la motivación para llevar a cabo cierta acción podría estar determinada también por el deseo de conseguir algo más. Una persona, por ejemplo, podría estar dispuesta a trabajar intensamente para obtener un producto por el cual recibir una valencia bajo la forma de pago. O bien, un administrador podría estar dispuesto a trabajar intensamente para cumplir las metas de comercialización o producción de la compañía a fin de obtener como valencia un ascenso o un pago.

Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que en ella se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales; esto cobra importancia en consecuencia de algunas de las características simplistas de los enfoques de Maslow y Herzberg, gracias a lo cual adopta una apariencia más realista. Concuera además con el concepto de armonía de los objetivos entre los objetivos: las metas personales de los individuos difieren de las metas organizacionales, pero unas y otras pueden armonizar. Además, es absolutamente coherente son el sistema de administración por objetivos.

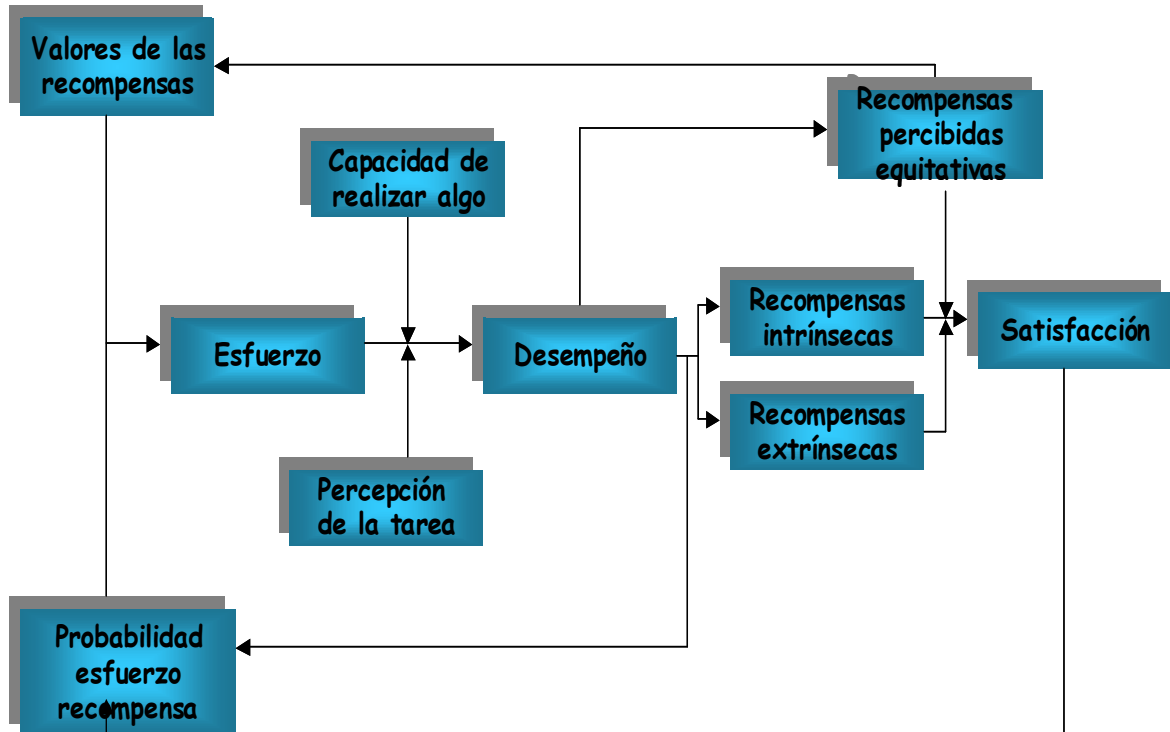
Pero la fortaleza de la teoría de Vroom es también su debilidad; el supuesto de que las percepciones de valor varían entre un individuo y otro en diferentes momentos y en diversos lugares parece ajustarse más precisamente a la vida real. Asimismo, es congruente con la idea de que la labor de los administradores consiste en diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño, para lo cual necesariamente se deben tomar en cuenta las diferencias entre las diversas situaciones. No obstante, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. Pero a pesar de la dificultad de su aplicación, la verosimilitud lógica de esta teoría deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que los enfoques de Maslow y Herzberg permiten suponer.

### **Teoría de Lyman W. Porter y Edwar E. Lawler III.**

Estos autores propusieron un modelo de motivación sustancialmente más completo, aunque basado en gran medida en la teoría de la expectativa; en su estudio, aplicaron este modelo principalmente a administradores.

En este modelo la cantidad de esfuerzo (la intensidad de la motivación y energía empeñadas) dependen del valor de una recompensa, más la cantidad de energía que una persona cree requerir y, la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por el historial del desempeño real. Obviamente, si los individuos se saben capaces de realizar cierta labor o si ya la han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.

El desempeño real es una labor (la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas) está determinado principalmente por el esfuerzo invertido; pero también se ve influido en alto grado por la capacidad (conocimientos y habilidades) de un individuo para realizar la labor y por su percepción de la tarea requerida (el grado en que la persona comprende las metas, actividades requeridas y otros elementos de una tarea). Se entiende que, a su vez, el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como la sensación del logro o autorrealización y recompensas extrínsecas (como las condiciones de trabajo y la categoría). Relacionadas por lo que el individuo considera justo estas recompensas producen satisfacción. No obstante, el desempeño también influye en la percepción de las recompensas como justas. Comprensiblemente, lo que el individuo juzgue como una recompensa justa a sus esfuerzos tendrá necesariamente efecto en la satisfacción que derive de ella. De igual manera, el valor real de las recompensas se verá influido por la satisfacción.





## Teoría de la Equidad (J. Stacy Adams)

J, Stancey Adams desarrolla esta teoría considerando que los empleados perciben lo que obtiene de una situación de trabajo (resultados), en relación con lo que han invertido en ella (insumos) y, posteriormente comparan su razón: insumos-resultados, con las razones insumos-resultados de otras personas, después de lo cual tratan de compensar cualquier falta de equidad observada.

Esta teoría se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos, como el esfuerzo, la experiencia, y nivel académico.

De acuerdo a esta teoría en la motivación del empleado influyen en forma significativa tanto las recompensas relativas, como las recompensas absolutas. Invariablemente, siempre que los empleados perciben una falta de equidad empiezan a actuar con el propósito de corregir esta situación; y el resultado de esto puede ser una disminución o un incremento de la productividad, una mejoría o empeoramiento de la calidad del producto, mayor ausentismo o abandonar la organización.

COMPARACIÓN PERCIBIDA EN LA RAZÓN	EVALUACIÓN DEL EMPLEADO
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} < \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Falta de equidad (recompensa insuficiente)
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} = \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} > \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Falta de Equidad (recompensa Excesiva)

Es importante señalar que la teoría de la equidad examina a quienes son esos “otros” individuos con los cuales se comparan las personas. El “referente” que son las personas, sistemas o entidades con los cuales los individuos se comparan para evaluar si hay equidad, es una variable muy importante en esta teoría; se han definido tres categorías:

- *El otro*.- incluye a otros individuos que tiene empleos semejantes en la misma organización, en ella incluye también amigos, vecinos o asociados profesionales, los empleados comparan su paga con la de otros individuos
- *El sistema*.- figuran las políticas y procedimientos de remuneración de las organizaciones y también la administración del sistema, todo lo relacionado con el sistema de la asignación de pagos.
- *El “yo”*.- Se refiere a las razones entre insumos-resultados que son peculiares de cada individuo; se reflejan las experiencias y los contactos

personales pretéritos, y recibe la influencia de criterios tales como los empleados pretéritos o los compromisos familiares, en esta categoría también es importante la percepción de su respectiva aplicabilidad

La importancia de esta teoría es que ofrece conocimientos importantes sobre la motivación de los empleados.

### **Teoría del Establecimiento de Metas (Edwin Locke)**

El psicólogo Edwin Locke señala “que las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar”

Esta basada en el enfoque de sistemas de la Administración por Objetivos, con las premisas de que las actividades administrativas para que sean eficaces deben estar integradas en un sistema completo, es decir, fijar los objetivos planear las acciones, implantación, control y evaluación. Pero para que los objetivos tengan sentido estos deben ser claros, asequibles y verificables. Por lo que los postulados de esta teoría señalan que las metas claras cuando se aceptan son motivadoras; las metas específicas mejoran el rendimiento y las metas difíciles cuando son aceptadas, generan un rendimiento más alto que las metas fáciles.

Esta teoría describe el proceso para establecer metas en términos de las cuatro fases que sigue el razonamiento de una persona:

- ✓ Establecer una norma que se alcanzará
- ✓ Evaluar si se puede alcanzar la norma
- ✓ Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales
- ✓ La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

La intención de trabajar para alcanzar una meta es una importante fuente de motivación en el trabajo; para conseguir el compromiso de lograr las metas, es esencial una participación verdadera a la hora de fijarlas. Se señala que el establecimiento de metas son una fuerza motivadora poderosa. En las condiciones apropiadas, pueden conducir a un alto rendimiento. No obstante, en las investigaciones realizadas en torno a esta teoría no hay evidencias de que esas metas estén asociadas a un incremento de la satisfacción en el trabajo

## Teoría del Reforzamiento (B.F. Skinner)

Skinner psicólogo de la Universidad de Harvard, creador de una controvertida técnica de motivación, sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño adecuado de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

Esta teoría establece que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. Es decir, se basa en “ley del efecto”, con la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetidas.

El proceso se expresa:

Estímulo → Respuesta → Consecuencias → Respuesta Futura

Sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos. Esta teoría enfatiza en la eliminación de obstrucciones al desempeño, la cuidadosa planeación y organización, el control por medio de la retroalimentación y la ampliación de la comunicación.

Skinner señala que es más probable que las personas desarrollen el comportamiento deseado si se les recompensa por hacerlo; las recompensas son más eficaces si se presentan inmediatamente después de obtener la respuesta deseada del individuo; en cambio el comportamiento que no es recompensado, o que se penaliza, tiene menos probabilidades de repetirse. También analizan la situación de trabajo para determinar las causas de las acciones de los empleados y después emprender cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al buen desempeño; se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores, ofreciendo una ágil retroalimentación sobre resultados y se compensa con reconocimientos y elogios a las mejoras de desempeño.

También comprobó que es sumamente útil y motivante informar con detalle al personal de los problemas de la organización, en especial aquellos en los que está involucrado.

## 4.3 LIDERAZGO.

El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales y en las organizaciones; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

El liderazgo se define como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Una de las áreas del comportamiento organizacional que despertó mucho interés entre los primeros investigadores de la administración fue el liderazgo. Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida, y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos: sin embargo, las investigaciones han demostrado que determinadas circunstancias favorecen el desarrollo de estas habilidades en algunos individuos. El líder debe manejar individuos y éstos no son todos iguales. El liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir no se debe ser estático.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo como función: el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. El comportamiento del líder debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio. El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. En consecuencia el liderazgo es una cuestión de toma de decisión de grupo.

“Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

“El Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.”

“Capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo al logro de sus metas”

Otra definición de liderazgo: Es la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia unos resultados predeterminados.

### ***Componentes del Liderazgo***

- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- La capacidad para inspirar a los demás, y
- La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Cuando en una organización se cuenta con individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo, los líderes se sienten satisfechos y por otro lado se cumplen las metas deseadas.

El principio del liderazgo dice que “Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello cuando mayor sea la comprensión de los administradores de que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.”

Existen diferencias importantes entre los líderes y los administradores, estas radican en su motivación, historial personal, su manera de pensar y actuar, los administradores suelen adoptar actitudes pasivas, ante las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa en ellas. Los administradores suelen considerar que el trabajo es un proceso enriquecedor que implica alguna combinación de personas e ideas; interactúan para establecer metas y tomar decisiones. Los líderes trabajan en puestos que implican muchos riesgos; de hecho su temperamento hace que tiendan a correr riesgos y buscar peligros, sobre todo cuando las oportunidades y las recompensas parecen muchas. Los administradores prefieren trabajar con la gente, evitan la actividad solitaria por que les provoca angustia. Se relacionan con las personas de acuerdo con el rol que desempeñan, siguiendo una secuencia de eventos o un proceso para tomar decisiones. Los líderes preocupados por las ideas, se relacionan con las personas de manera más intuitiva y empática. (Abraham Zaleznik).

La buena administración propicia el orden y la consistencia, fundamentándose en planes formales, diseñando estructuras rígidas de organización y controlando los resultados una vez comparados con los planes. Por otra parte el liderazgo se refiere al manejo de cambio.

Los Líderes establecen el curso estableciendo una visión del futuro, después, atraen a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuente de inspiración para que

superen los obstáculos. Se requiere tanto liderazgo como una administración fuerte, para conseguir la eficacia óptima de la organización pero cree que la mayor parte de las organizaciones carecen de liderazgo en las organizaciones por que las personas que están a cargo de ellas, en la actualidad, están demasiado preocupadas porque las cosas salgan a tiempo, en los presupuestos y en hacer lo que se hizo ayer, mejorándolo apenas un cinco por ciento. (John Kotter).

Una definición amplia de Liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de influencia puede ser formal como la que proporciona un rango administrativo en una organización. Como los puestos administrativos implican un cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo por sólo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo no todos los líderes son administradores ni, tampoco todos los administradores son líderes. El solo hecho de que una organización proporcione a sus administradores ciertos derechos formales no garantiza que sean líderes efectivos. También está el liderazgo no formal, o sea la capacidad de influir que se presenta fuera de la estructura formal de la organización, los líderes pueden surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir el grupo.

Los enfoques que componen un líder efectivo:

*El primero* pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes.

*El segundo* pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona. Estos dos enfoques se consideran salidas en falso por que se basaron en una concepción del liderazgo equivocada y simplista.

*El tercero* recurría a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo para integrar y conciliar los múltiples resultados de la investigación.

A partir de estas investigaciones se ha dado una serie de teorías, que por sus principios y los contenidos de sus enfoques, se pueden agrupar en tres tipos:

- Enfoque de rasgos
- Enfoque de comportamiento y,
- Enfoque situacional

## **Teorías Del Liderazgo**

Existen un gran número de teorías e investigaciones sobre Liderazgo, a continuación se presentan las más importantes

## Teorías Basadas En Los Rasgos

Las primeras investigaciones del liderazgo, realizadas en las décadas de 1920 y 1930, estuvieron enfocadas en los rasgos del líder, las características que podrían usarse para distinguir entre los líderes y los que no lo son; intentando determinar algunas características como; las cualidades físicas (peso, estatura, apariencia, etc.), características de personalidad (carácter, originalidad, extroversión, etc.), habilidades y aptitudes (inteligencia, conocimientos, competencia técnica) y factores sociales (habilidad para relacionarse con otros, posición económica, etc.). Los teóricos de este enfoque plantearon que conforme la sociedad ha evolucionado, los rasgos físicos han perdido importancia. A esto se sumó la psicología conductiva que establecía que se nace solamente con características físicas hereditarias, de manera que se concluyó que si bien los líderes comparten algunas características comunes definidas, éstos no poseen rasgos de personalidad significativamente diferentes a los que no son líderes

En 1948 que Ralph M. Stodgill, después de revisar los estudios previos, estableció 5 características comunes a los líderes:

- *Inteligencia:* Los líderes poseen una inteligencia mayor o mejor desarrollada, alto desempeño de las tareas académicas, un criterio superior y habilidad para la toma de decisiones en relación con el resto del grupo.
- *Rasgos físicos:* La relación entre estatura, peso, edad, fuerza, cualidades de atractivo estético y un liderazgo efectivo, mostró resultados contradictorios aunque los estereotipos existentes establecen la altura, la belleza, y la simpatía en los líderes con éxito
- *Personalidad:* Los líderes muestran una mayor seguridad en sí mismos, además de honradez, integridad, iniciativa y creatividad en general.
- *Condición social:* se sugiere que la mejor educación y una condición socioeconómica más elevada, si bien no determinan, si pueden representar un punto importante para llegar a ser un líder, adicionalmente, se aprecian habilidades para la interacción personal y son capaces de motivar y servir de inspiración ante el grupo para el lograr el esfuerzo de equipo.
- *Orientación a la tarea:* Los líderes parecen tener motivaciones para plantarse y lograr objetivos a través de la realización de tareas específicas, así como la necesidad de asumir responsabilidades.

Finalmente llegó a la conclusión de que no que no había rasgos que diferenciaran consistentemente a los líderes de los no líderes,

En 1959 Richard D. Mann llegó a la misma conclusión; no obstante, los estudios de los rasgos individuales para determinar la habilidad para ejercer liderazgo, si bien presentaban relaciones débiles entre las características del individuo y su capacidad como líder, sugerían que las características que podían considerarse exitosas en su desempeño, variaban dependiendo de las situaciones.

Los seis rasgos en los cuales los líderes parecieron distinguirse de los no líderes fueron:

- ↳ *Empuje*: Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo y un deseo de realización alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, persisten incansablemente en sus actividades y demuestran iniciativa.
- ↳ *Deseo de dirigir*: Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en otras personas y dirigirlas. Muestran gran disposición a asumir responsabilidades.
- ↳ *Honradez e integridad*: Los líderes establecen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores, actuando con sinceridad y sin engaños, demostrando una alta congruencia entre las palabras y los hechos.
- ↳ *Confianza en sí mismo*: Las personas buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes tienen que demostrar que poseen confianza en sí mismos, pues sólo así pueden convencer a sus seguidores de que sus metas y decisiones son acertadas.
- ↳ *Inteligencia*: Los líderes tienen que ser inteligentes para captar, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben poseer también la capacidad de crear su propia visión, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- ↳ *Conocimientos adecuados para el trabajo*: Los líderes eficaces tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y los aspectos técnicos. Un conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de esas decisiones.

Investigaciones recientes proporcionan una sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección; esto es, que son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones, tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes en grupos que en automonitoreo. En suma, los descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.



## **Teorías Conductuales**

Los investigadores esperaban que el enfoque de las teorías conductuales no sólo les proporcionara las respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino también que, si se aplicaba con éxito, tuviera resultados prácticos muy diferentes de los del enfoque basado en los rasgos del líder. Si los estudios conductuales lograban revelar los determinantes conductuales críticos del liderazgo, entonces sería posible capacitar dotando a las personas de estas habilidades para convertirlas en líder.

Estas teorías se enfocan a:

- ⇒ Las funciones que realizan los líderes, y al
- ⇒ Tipo de interrelación con sus seguidores.

## **Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.**

La más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) a finales de la década de los cuarenta. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Empezando con más de mil dimensiones, eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración.

La *estructura de inicio* se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.

La *consideración* se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El agrado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones, encontró que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto-alto”), tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos

que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. Sin embargo el estilo “alto-alto” no siempre da como resultados positivos. Se detectaron suficientes excepciones para concluir que sería necesario incorporar a esta teoría otros factores de carácter situacional.

### **Estudios de la Universidad de Michigan. Rensis Likert**

A partir de 1946, Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero, en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

“Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones”.

- Flujo de comunicación.
- Práctica de toma de decisiones.
- Interés por las personas.
- Influencia en el departamento.
- Excelencia tecnológica.

➤ Motivación.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder asado en lo que denominó “sistemas de Administración”, que describen a los diferentes tipos de líder:

- ⇒ El que denominó sistema uno corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.
- ⇒ El superior que administra mediante el sistema dos es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca les delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.
- ⇒ Bajo el sistema de administración tres, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- ⇒ El jefe que sigue el estilo cuatro usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- ⇒ Variables causales. Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilo de liderazgo, habilidades y conductas.
- ⇒ Variables intervinientes. Reflejan el clima interno de la organización Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes está el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- ⇒ Variables de resultados finales. Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como la productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert, no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

<b>Variable del liderazgo</b>	<b>Sistema 1 (Explotador)</b>	<b>Sistema 2 (Autócrata)</b>	<b>Sistema 3 (Participativo)</b>	<b>Sistema 4 (Democrático)</b>
Confianza en los subordinados	El líder no confía en subordinados.	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa; desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimiento de libertad de los subordinados	No se siente en libertad para discutir con los jefes asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El Líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

## Estudios de la Universidad de Iowa. Kurt Lewin

Los estudios realizados por la Universidad de Iowa (realizados por Kurt Lewin y sus colaboradores) clasificaron tres estilos de liderazgo de acuerdo al uso de la autoridad, o formas de comportamiento:

- El estilo *autocrático* describe al líder que habitualmente tiende a centralizar la autoridad, ordena los métodos de trabajo, toma de decisiones unilaterales y limita la participación de sus subordinados; impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- El estilo de liderazgo *democrático o participativo* corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación para decidir los métodos y metas de trabajo,

y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a sus subordinados.

- El estilo del líder que aplica el estilo *laissez-faire*, en general concede al grupo una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros estimen más conveniente, les concede un alto grado de independencia en sus operaciones

Sus resultados parecieron indicar que el estilo democrático favorecía tanto la cantidad satisfactoria como la buena calidad del trabajo. No obstante, las cosas no eran tan sencillas en realidad. En estudios posteriores los estilos autocrático y democrático fueron ambiguos. Sin embargo se obtuvieron resultados más consistentes cuando se utilizó como medida de éstos el grado de satisfacción de los subordinados. Los niveles de satisfacción de los miembros del grupo fueron generalmente más altos con un líder democrático, que con uno autocrático.

## **La Malla Administrativa (Grid Gerencial) de Robert Blake y Jane Mouton**

En 1964 Robert Blake y Jane S. Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional que permite evaluar los estilos de liderazgo. Ellos propusieron una *matriz gerencial* en la que se usaron las dimensiones conductuales “ interés por las personas “ e “ interés por la producción “ y se evaluó el uso de esos comportamientos por el líder, clasificándolo según la escala del 1 ( bajo) al 9 ( alto). la cual, representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o, las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

La matriz evalúa los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 9, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

Con base en estas investigaciones, sólo cinco categorías fueron designadas estilos de liderazgo clave:

- 1.1. Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas – administración empobrecida
- 1.9. Énfasis en la producción con mínima atención personal – administración de tarea
- 9.1. Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción – administración tipo club campestre (country club)
- 9.9. Máxima atención a las dos variables producción y personal – administración en equipo

### 5.5. Punto aparente de balance y equilibrio de las dos variables – administración término medio

De lo cual se concluyó que los gerentes funcionan mejor cuando emplean un estilo (9,9). Esta rejilla no ofreció respuestas a qué elementos hacen que un gerente sea un líder eficaz; solamente proveyó un marco de referencia para conceptualizar el estilo de liderazgo, que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay muy poca evidencia sustancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 más eficaz en todas las situaciones.

#### La Matriz Gerencial

Interés en la gente	Alto	9								
	8	<b>1,9 Gerencia estilo club campestre</b>					<b>9,9 Gerencia de equipo</b>			
	7	La esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera de organización y ritmo de trabajo confortables y amistosos					El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una “apuesta común” en el propósito de la organización lleva relaciones de confianza y respeto.			
	6									
	5									
	4	<b>5,5 Gerencia de organización del hombre</b> El desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre la necesidad para realizar el trabajo manteniendo el ánimo de la gente o un nivel satisfactorio.								
	3					<b>9,1 Obediencia a la autoridad</b>				
	2	<b>1,1 Gerencia empobrecida</b> El ejercer un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo es lo apropiado para lograr la pertenencia a la organización.				La eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.				
	Bajo	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Bajo  
**Interés en la producción**

Alto

Blake y Mountan sostuvieron que el punto adecuado es el 5.5. en una relación cuadrática esto resulta falso, ya que sólo cubre el 25% del universo del problema. Bajo este esquema el punto de balance debería ser 7.7, con lo cual se cubriría el 50% de la problemático. Si bien es cierto que el ideal administrativo sería 9.9 , es irreal, ya que todo es perfectible en el trabajo humano. El ser humano es un ser insatisfecho.

### ***Resumen de las teorías del comportamiento.***

En general, han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, Robert Crandall y Herb Sélter han sido líderes eficaces de líneas áreas y, sin embargo, sus estilos son diametralmente opuestos. ¿Cómo puede ser? La respuesta radica en que American y Southwest son compañías muy diferentes, que operan en diferentes mercados con fuerzas laborales muy distintas.

Desafortunadamente los enfoques del comportamiento no reconocen los cambios en las situaciones.

### ***Teorías de Contingencia***

Para los investigadores del liderazgo fue cada vez más complejo determinar y aislar las características, y comportamientos buscando el éxito del liderazgo; teniendo en cuenta que la actuación del líder no sólo es determinada por su personalidad, sino que ésta depende en gran medida de la situación en la cual se encuentre, un grupo de investigadores se enfocaron al estudio de liderazgo efectivo considerando la relación entre la situación organizacional y el líder.

No han sido pocos los estudios que traten de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder, y la madurez del subordinado.

### **Continuo del Liderazgo (Robert Tannenbaum y Warren Schmidt)**

Robert Tanenbaum y Warren Schmidt conciben al liderazgo como un conjunto de una amplia variedad de estilos, desde el estilo autocrático, centrado en el jefe; hasta el democrático, centrado en el subordinado: Consideran que el líder debe elegir los patrones de liderazgo más adecuados a la situación en que se encuentren. Estos autores señalan que el liderazgo es un fenómeno situacional basado en:

- Fuerzas del gerente: motivación interna del líder y otras fuerzas que actúan sobre él
- Fuerza de los subordinados: motivación externa suministrada por el líder y otras fuerzas que actúan sobre los subordinados.
- Fuerzas de la situación: condiciones en que se ejerce el liderazgo

Con base en la frecuencia e interacción de estas fuerzas, el líder tiene un continuo de estilos de entre los cuales elegir para maximizar la productividad organizacional.

Las fuerzas del Líder comprenden el sistema de valores del gerente, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza en las habilidades de los subordinados para manejar la autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales de inseguridad en ciertas crisis o situaciones no rutinarias, y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autócrata o demócrata.

Las fuerzas del subordinado se refieren a su necesidad de libertad contra una cuidadosa dirección y control, el grado de entendimiento e identificación con los objetivos de la compañía, la disposición y celeridad para aceptar responsabilidades adicionales, y el grado de interés y expectativa de compartir la Solución de problemas y toma de decisiones organizacionales.

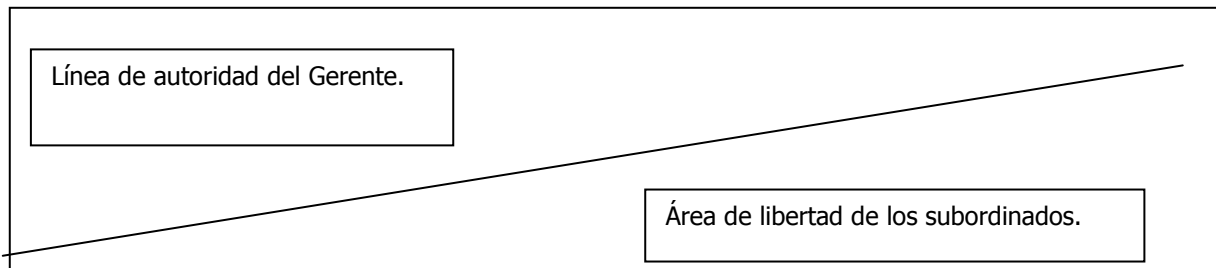
Las fuerzas de la situación están identificadas por las presiones de tiempo y de las fechas críticas, las demandas de los altos niveles de la administración, el tipo de estructura organizacional, la efectividad del grupo de trabajo, y el conocimiento y la experiencia específicos para resolver problemas específicos.

En la siguiente gráfica se describe el continuo de liderazgo, revelando los varios estilos como enfoques que el líder puede adoptar, desde centrado en el jefe a centrado en el subordinado, dependiendo de las interrelaciones de las tres fuerzas antes descritas. Aunque Tannenbaum y Schmidt prefieren el estilo centrado en el subordinado, reconocen y admiten que los otros estilos pueden ser más apropiados, dependiendo de la organización total y del ambiente social que rodea al líder y a los subordinados.



Liderazgo centrado en el subordinado. ←

Liderazgo centrado en el jefe →



↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
El gerente toma la decisión y la anuncia.	El gerente vende la decisión	El Gerente presenta ideas e invita a preguntas.	El gerente presenta la decisión provisional sujeta a cambio.	El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias, toma la decisión.	El gerente define los límites, pide al grupo que tome la decisión.	El Gerente permite a los subordinados funcionar dentro de los límites definidos por el superior.

De este enfoque situacional de liderazgo se puede inferir algunas proposiciones:

- ◆ Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es cerrado y se basa en controles del líder, que utiliza un patrón próximo al extremo izquierdo.
- ◆ Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo, cada uno de ellos adecuado y específico para cada subordinado o tarea, de acuerdo con las fuerzas involucradas.

- ♦ Frente a un mismo subordinado, el líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo con el tiempo y conforme a la situación. En situaciones en que el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede concederle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado comete errores graves y frecuentes, el líder puede imponerle provisionalmente mayor supervisión y menor libertad de trabajo.

Este modelo fue desarrollado en 1958, sus autores efectuaron una revisión del mismo en 1973 y decidieron complementar el modelo incorporando dos variables muy importantes: el ambiente organizacional y el ambiente social y las influencias que estos tiene sobre el estilo de liderazgo. Enfatizaron la interdependencia entre el estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, como sindicatos, mayores presiones de responsabilidad social, el movimiento en pro de los derechos civiles y los movimientos ecologistas y a favor de los consumidores, todos estos limitan los derechos de los administradores a tomar decisiones o dirigir a sus subordinados sin considerar intereses ajenos a la organización.

### **Enfoques Situacionales o de Contingencia de Liderazgo (Fred E. Fiedler)**

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois, esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre los líderes y miembros de los grupos. Afirmaron que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier situación, sino que por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales: cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo.

Este modelo contingencial se base en tres dimensiones críticas de la situacional del liderazgo que contribuyen a determinar que estilo de liderazgo es el más eficaz:

- ✓ Poder otorgado por el puesto.- Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros de del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de este poder.
- ✓ Estructura de tarea.- El grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y definir más la responsabilidad de él a los miembros del grupo.
- ✓ Relaciones líder – miembros.- Es la influencia más importante para el poder y la efectividad del gerente. Es la relación que existe entre el líder y los miembros del

grupo. La relación interpersonal puede incluir sentimientos de aceptación mutuos, confianza y lealtad que los miembros depositan en el líder o sentimientos de desconfianza, reprobación, falta de lealtad y amistad entre las partes.

Este modelo implantado por Fred Fiedler y sus colaboradores parte de dos supuestos:

- ↳ Los líderes inteligentes y competentes formularon mayor cantidad de planes, decisiones y estrategias de acción efectivos que los líderes menos inteligentes y competentes.
- ↳ Los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de conductas directivas.

Fiedler demuestra como la atención y los recursos cognoscitivos, por ejemplo: la experiencia, la antigüedad y la inteligencia son influencias importantes para un liderazgo eficaz. Propuso los dos grandes estilos de liderazgo siguientes:

- Orientado a las tareas.- El líder obtiene satisfacción al ver realizadas las tareas
- Orientado al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y al logro de una posición de distinción personal.

Con el objeto de medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder se orienta primordialmente a las tareas, Fiedler aplico una técnica de comprobación, basando sus investigaciones en dos tipos de fuentes:

- Puntaje en la escala de compañero de trabajo menos preferido (CTMP), las clasificaciones hechas por los miembros de un grupo respecto de aquellos con los que menos les gustaría trabajar, y
- Puntaje en la escala de supuestas semejanza entre contrarios (SSC), clasificaciones basadas en el grado en el que los líderes ven a los miembros del grupo como semejantes a ellos, con base en el supuesto de que la gente se lleva mejor y trabaja mejor con individuos a los que concibe como más afines a ella.

En cierto sentido, el modelo de Fiedler supera los enfoques de los rasgos y los de personalidad y su clasificación de las situaciones y de ahí, prever la eficacia del liderazgo en función de ambas.

*Identificación del estilo de liderazgo en este modelo:* Fiedler es de la opinión que un factor clave para el éxito del liderazgo se sustenta en el estilo de liderazgo básico de individuo; por tanto, creó el cuestionario (CTPM) para tal efecto. Este contiene dieciséis adjetivos contrarios (como agradable - desagradable, eficiente- ineficiente, abierto cerrado, compresivo- hostil).

Posteriormente el cuestionario le pide al entrevistado que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y que describa a la persona con la cual le haya gustado menos trabajar, calificándola con una escala del I al VIII en los dieciséis pares adjetivos contrarios. Fiedler piensa que con base en las respuestas dadas en este cuestionario CTPM, se puede determinar el estilo básico del liderazgo de la persona.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el CTPM), entonces a la persona le interesan, primordialmente, las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si se describe, en esencia, a la persona con la que menos podría trabajar, usando términos favorables. Fiedler le clasificará como persona orientada a las relaciones. Por el contrario, si describe al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (calificación baja en el CTPM), la persona estará interesada, sobre todo, en la productividad y por tanto, quedaría clasificada como orientada a las actividades. Alrededor del dieciséis por ciento de las personas quedan calificadas en un rango intermedio.

Estas personas no se pueden clasificar como orientadas a las relaciones ni como orientadas a las actividades, por lo tanto, no concuerdan en las previsiones de la teoría. Así pues, el resto de la explicación se referirá al ochenta y cuatro por ciento que concuerda en el rango alto o en el bajo de las calificaciones del CTPM.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo; esto significa que si una situación requiere un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa ese puesto de mando está orientada a las relaciones, entonces habrá que modificar la situación o cambiar de líder con objeto de lograr una eficacia óptima. Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato, que no se puede cambiar de estilo para adaptarse a situaciones que cambian.

Fiedler sostiene que, cuanto mejores sean las relaciones líder - miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuanto más fuerte sea la posición de poder, tanta más influencia o control tendrá el líder. Por ejemplo una situación muy favorable (donde el líder tendría mucho control) podría implicar a un gerente de nóminas que es respetado y cuyos subordinados confían en él (buenas relaciones líder- miembros), donde las actividades a realizar (como computación de salarios, emisión de cheques, redacción de informes), son concretas y claras (gran estructura de actividades) y el trabajo ofrece bastante libertad para que recompense o castigue a sus subordinados (posición fuerte). Por otra parte una situación desfavorable podría corresponder al poco querido presidente de un equipo de voluntarios para reunir fondos. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En conjunto, al mezclar las tres variables de contingencia, resulta ocho situaciones o categorías potencialmente diferentes en las que se podría encontrar un líder.

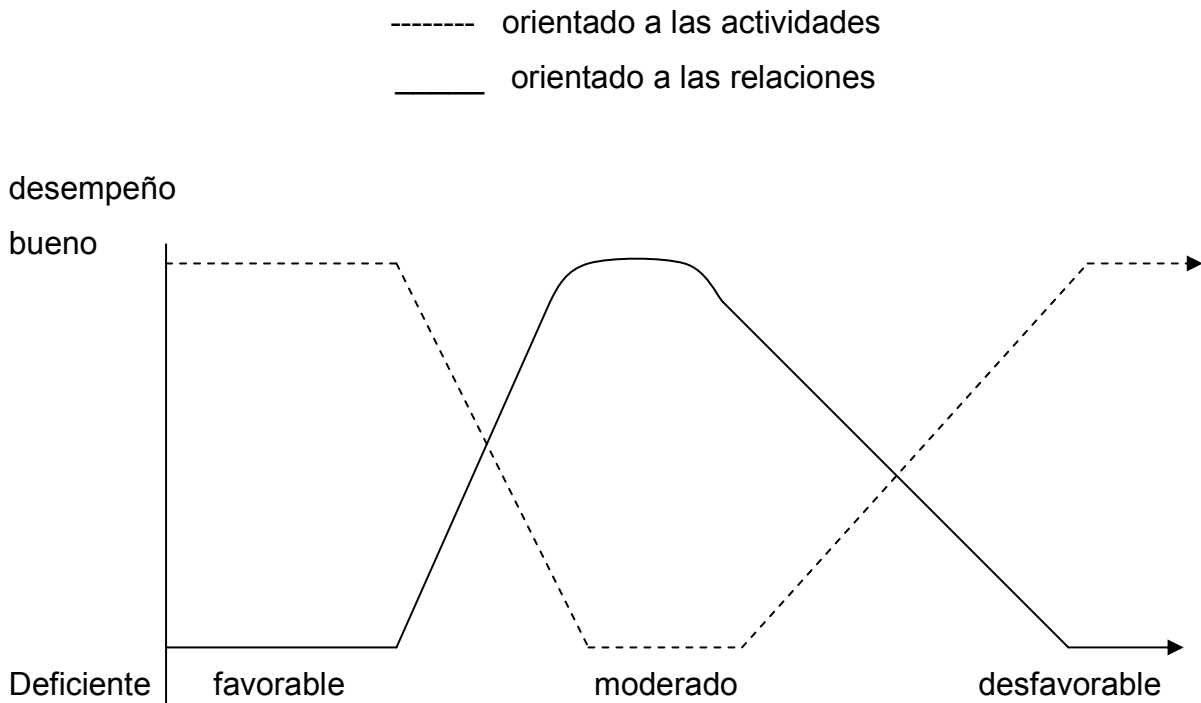
El modelo de Fiedler propone que los datos del CTPM del individuo deben integrarse con la definición de las tres variables de contingencias, a efecto de lograr la máxima eficacia de liderazgo.

Fiedler, basándose en un estudio que abarcaba más de 200 grupos y comparaba los estilos de liderazgo orientados a las relaciones con los orientados a las actividades, en cuanto a cada una de las ocho categorías de situaciones, llegó a la conclusión de los líderes orientados a las actividades funcionaban mejor en situaciones que les resultaban más favorables, así como en situaciones que les eran muy desfavorables. Por tanto, Fiedler previó que los líderes orientados a las actividades, al estar ante alguna categoría de las situaciones I, II, III, VII, VIII, funcionarían mejor. Sin embargo los líderes orientados a las relaciones funcionarían mejor ante situaciones ligeramente favorables, de la categoría IV a la VI.

Para aplicar los resultados de Fiedler se tendría que equilibrar los líderes con las situaciones, las calificaciones personales del CTPM determinarían el tipo de situación en la que esto serían más aptos. La situación se definiría por medio de la evaluación de los tres factores de las contingencias de las relaciones entre líder y miembros, estructura de la actividad y poder de la posición. Sin embargo, Fiedler considera que el estilo de liderazgo del individuo es fijo. Por tanto, en realidad sólo existen dos caminos para mejorar la eficacia del líder. En primera instancia, se puede cambiar al líder para que se adapte a la situación; como ocurre en un juego de béisbol, cuando el administrador recurre a la banca y elige a un pitcher derecho o zurdo, dependiendo de las características del bateador. Por ejemplo, si la situación de un grupo merece la calificación de muy desfavorable, pero lo está dirigiendo un administrador orientado a las relaciones, el rendimiento del grupo se podría mejorar cambiando a este administrador y por otro orientado a las actividades. La otra alternativa sería cambiar la situación para que se adapte al líder, lo cual se lograría reestructurando las actividades o aumentando o disminuyendo el poder del líder para controlar factores como aumento de sueldos; ascensos y medidas disciplinarias.

La conclusión a la que Fiedler llega es que la eficacia del liderazgo depende únicamente de los diversos elementos presentes en las condiciones del grupo, de acuerdo a la situación y al ambiente organizacional, por lo que no solo se debe poner atención a la capacitación efectiva de los líderes, sino también a la creación y mejoramiento del ambiente organizacional.

*Teoría de los recursos cognoscitivos: el Modelo de Fiedler*



Categorías

Líderes orientados a relaciones

Estructura de relaciones

Posición de poder

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Líderes orientados a relaciones	Buen a	Buen a	Buen a	Buen a	Def. .	Def. .	Def. .	Def. .
Estructura de relaciones	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuert e	Débil	Fuert e	Débil	Fuert e	Dé bil	Fuert e	Dé bil

La conclusión general de Fiedler es que cuando las variables situacionales son muy desfavorables o muy favorables, el estilo del liderazgo más eficaz y, en consecuencia, más indicado es el orientado hacia la tarea. El estilo de liderazgo orientado hacia las personas es más eficaz, y el más indicado cuando la oportunidad situacional es relativamente media.

---

## ***Enfoque del Camino-Meta para la Eficiencia del Liderazgo (Robert House)***

La teoría del camino a la meta desarrollada por Robert House y Martín G. Evans, es un modelo de contingencia del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio, basada en varias teorías sobre la motivación y liderazgo, fundamentalmente en la teoría motivacional de las expectativas. Establece que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, y ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos.

En este enfoque el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

- ◆ Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último y
- ◆ Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

En el desarrollo de esta investigación se estableció que los líderes son eficaces cuando logran que las recompensas estén al alcance de los y dependan de metas específicas que consigan los subordinados. Parte importante en el trabajo del líder es mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que tiene mayor probabilidad de llevar a la consecución de la meta; esto es conocido como esclarecimiento del camino por seguir.

Para probar estos enunciados, House propone cuatro tipos específicos de liderazgo:

- ⇒ En la conducta propia del *liderazgo de apoyo* se toma en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y las necesidades de las personas; es abierto, trata a los subordinados de iguales y, se crea un ambiente organizacional agradable.
- ⇒ El *liderazgo participativo* consulta a los subordinados respecto a las decisiones, les permite influir en éstas; valora las opiniones y sugerencias; estimula la discusión en grupo y las sugerencias escritas, que utiliza en las decisiones
- ⇒ El *líder instrumental o directivo* comunica a los subordinados lo que pretende hacer, ofreciendo orientación específica y aclara lo que se espera de ellos, incluye aspectos de planeación, programación de actividades, establecimiento de objetivos de desempeño y patrones de comportamiento, además de adhesión a las normas y procedimientos

⇒ El *líder orientado a los logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras de desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Demuestra confianza en los subordinados y los ayuda a en el aprendizaje de cómo alcanzar objetivos elevados para mejorar continuamente el desempeño.

De acuerdo a este enfoque estos cuatro tipos de liderazgo pueden ser ejercidos por el mismo líder en diversas situaciones; lo anterior es contrario a lo establecido por Fiedler, referentes a la dificultad del cambio de estilo. El enfoque orientado hacia las metas proporciona más flexibilidad que el modelo contingencial. La teoría del camino-meta condujo al desarrollo de dos propuestas importantes:

- El comportamiento del líder es aceptable y satisfactorio si los subordinados sienten que tal comportamiento es fuente inmediata de satisfacción e instrumento de satisfacción en el futuro.
- El comportamiento del líder será motivado si la satisfacción de las necesidades de los subordinados depende del desempeño eficaz y si da orientación, dirección clara y recompensa al desempeño eficaz.

También se establece que los líderes deben aumentar el número y los tipos de recompensa a los subordinados. Adicionalmente, deben proporcionar orientación y consejería para mostrar como se pueden obtener esas recompensas, por lo que el líder debe ayudar a los subordinados a tener expectativas realistas y reducir las barreras que impiden el alcance de sus metas.

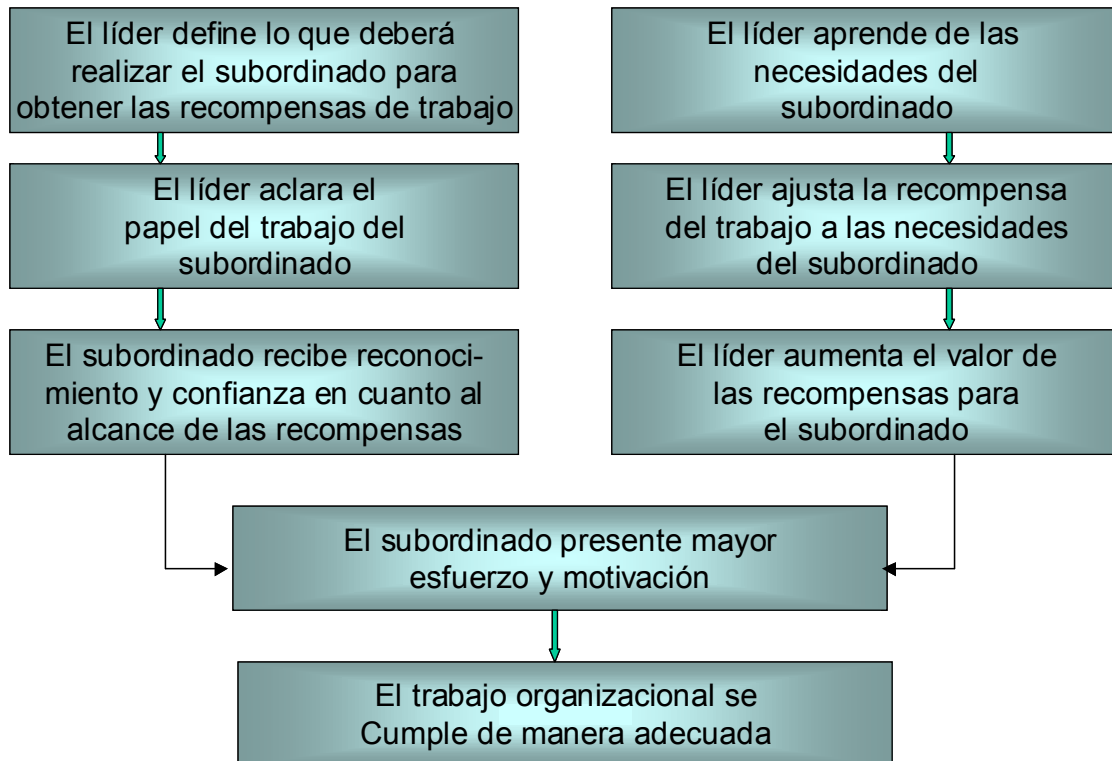
Esta teoría identifica dos variables importantes:

- Las características personales de los subordinados, la percepción de su propia capacidad y habilidad; cuanto más conciencia tiene el subordinado de su capacidad para desempeñar tareas, menos aceptara el estilo de liderazgo directivo
- Las presiones y exigencias del medio que deben ser enfrentadas por los subordinados para el logro de las metas, las variables ambientales incluyen factores como las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo, que no están bajo control del subordinado, aunque son importantes para el para la satisfacción o el desempeño eficaz.

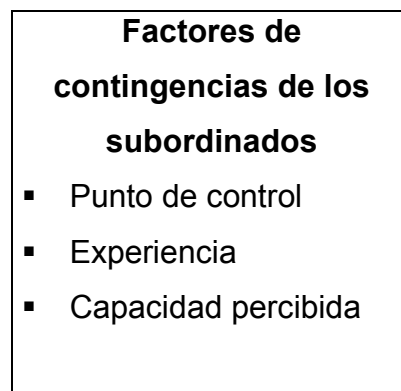
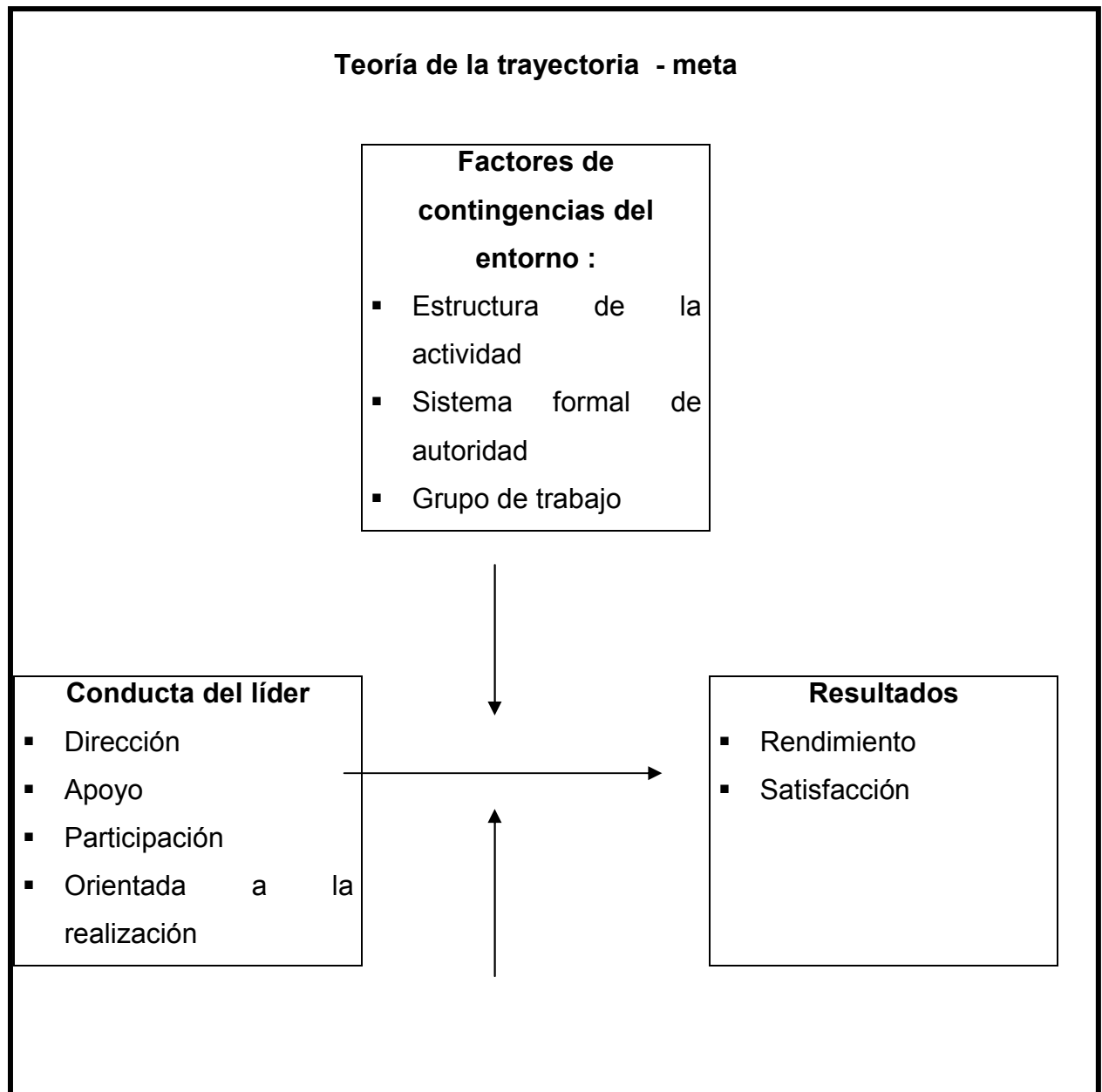
El líder capaz de reducir las incertidumbres del trabajo es motivador porque aumenta las expectativas de los subordinados, quienes creen que sus esfuerzos conducirán a las recompensas buscadas.



## PAPEL DEL LÍDER EN EL MODELO CAMINO - META



Las investigaciones para validar las hipótesis que anteceden son muy promisorias. La evidencia obtenida confirma la lógica de la teoría. Es decir, parece probable que el rendimiento y la satisfacción de los empleados sean objeto de una influencia positiva cuando el líder compensa los aspectos que no incluye el marco de los empleados o el laboral. No obstante, si el líder dedica más tiempo a explicar actividades que ya han quedado claras o si el empleado tiene la capacidad y la experiencia para manejar las actividades sin intervención alguna, este podría no ser eficaz pues el empleado considerará que la conducta dirigente es redundante o incluso insultante.



## Modelo de la Participación del Líder (Víctor Vroom y Phillip Yetton)

En 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. El modelo sostiene que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea, ya sea ésta rutinaria, no rutinaria o de cualquier tipo intermedio. El modelo de Vroom y Yettón es normativo: desarrolló una serie secuencial de reglas que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo a a los diferentes tipos de situaciones.

Este modelo se configuró como un árbol de decisiones e incluyó siete contingencias en cuanto a la estructura de las tareas y cinco tipos de liderazgo alternativo

- ↳ Autocrático I (AI): Usted mismo soluciona el problema o toma de una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.
- ↳ Autocrático II (AII): Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- ↳ Consultivo I (CI): Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo, la decisión final es suya solamente.
- ↳ Consultivo II (CII): Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- ↳ Grupo II (GII): Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Posteriormente Vromm y Arthur Jago revisaron y modificaron éste modelo, conservando los cinco estilos de liderazgo originales, pero incrementando las variables de contingencia a doce; incluyendo factores como la importancia de la calidad técnica de la decisión, la importancia del compromiso del subordinado con la decisión, el nivel de información del líder sobre la decisión y la probabilidad de conflictos entre subordinados en torno a la solución elegida.

Vroom y Jago desarrollaron un programa de computadora que abarca toda la complejidad del nuevo modelo. No obstante, los gerentes todavía no usar los árboles de decisión para seleccionar su propio estilo de liderazgo, suponiendo que no existe

ambigüedad en la situación de las variables, que no se presenten restricciones severas en cuestiones de tiempo y que los subordinados no estén geográficamente dispersos. Este modelo modificado resulta una excelente guía para ayudar a los gerentes a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para diferentes situaciones.

## **Teoría Situacional (Hersey y Blanchard)**

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. Este modelo teoría del liderazgo situacional, se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como las mencionadas en *Fortune* 500: Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha sido ampliamente aceptado en todos los servicios militares. Aunque la teoría ha pasado por una evaluación limitada para probar su validez, ha tenido una gran aceptación y atractivo.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que describe cómo deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subordinados en cuanto a la realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidad.

El énfasis en los subordinados en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada en la mayoría de las teorías del liderazgo.

El término *disponibilidad*, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas y asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos:

- ✓ La madurez laboral: Abarca los conocimientos y las habilidades de una persona; quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan
- ✓ La madurez psicológica: Se refiere a la voluntad o a la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tareas y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: dirigir, persuadir, participar y delegar.

- *Dirigir* (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo, realiza una estrecha supervisión y solventa los problemas que aparecen tomando decisiones.
- *Instruye* (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo. Pide sugerencias, las escucha y toma en cuenta, da facilidades a sus seguidores y comunica sus decisiones.
- *Participar* (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la responsabilidad de la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- *Delegar* (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo. Delega en los subordinados la toma de decisiones y la solución de problemas

Para Hersey y Blanchard, el líder debe poseer la flexibilidad para aplicar distintos estilos, de acuerdo a la situación, estos se combinan a su vez con el grado de madurez de los seguidores:

M1. Poca competencia, mucho interés.- Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.

M2. Escasa competencia, poco interés.- Las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de habilidades apropiadas.

M3. Mucha competencia, interés variable.- Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder.

M4. Mucha competencia, poco interés.- Las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

De tal forma, que el será importante para el líder el diagnosticar el grado de madurez en que se encuentra su grupo y tener la capacidad de aplicar el mejor estilo.

En la siguiente gráfica se presenta el grado de madurez de los seguidores combinando con los estilos de liderazgo correspondientes:

<b>NIVEL DE MADUREZ</b>	<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>
M1 Poca competencia Mucho interés	E1 Dirige
M2 Escasa Competencia Poco interés	E2 Instruye
M3 Mucha competencia Poco interés	E3 Participa
M4 Mucha competencia Poco interés	E4 Delega

La siguiente ilustración integra los diversos componentes en un modelo de liderazgo situacional. Mientras los seguidores alcanzan niveles altos de disponibilidad, el líder responde no sólo continuando la disminución del control sobre las actividades, sino también al continuar reduciendo el comportamiento de relaciones. En la etapa M1, los seguidores necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa M2, se necesita tanto comportamiento alto en tareas como alto en relaciones. El comportamiento de tarea alta compensa la falta de capacidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores “compren” psicológicamente los deseos de los líderes. M3 representa los problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo. Finalmente en la etapa M4, el líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad.

Para evaluar el nivel de madurez se debe tener presente un objetivo o tarea específica., de tal manera que el líder observa el rendimiento durante el desarrollo y aplique el estilo más conveniente a la situación. Es importante señalar que un estilo de liderazgo que resulta apropiado para una persona, en un momento dado, resulte inadecuado para la misma persona en una posición distinta.

Hersey y Blanchard consideran dentro de su teoría que a medida que pasa el tiempo el movimiento normal del liderazgo debe ser de madurez M1 a M4, y por tanto los estilos a su vez se desplazarán de E1 a E4, de manera gradual.

Conforme el seguidor manifieste más madurez, el líder irá reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a E4, donde la tarea y relación es baja, ya que para llegar a este nivel el seguidor es altamente capaz y posee un compromiso con la tarea. De acuerdo con esto, el objetivo del líder debe ser el aumento gradual de competencia e interés de los seguidores, de modo que puede pasar a los

estilos que consumen menos tiempo, sin que sea en detrimento de la productividad y los buenos resultados.

Señalan cinco etapas para lograr que los subordinados desarrollen su competencia e interés:

- ⇒ Decirles exactamente que hacer,
- ⇒ Mostrarles como hacerlo,
- ⇒ Dejar que lo intenten,
- ⇒ Observar el rendimiento, y
- ⇒ Elogiar los progresos

Estos autores señalan que debe agregarse al modelo la eficacia, ya que esta dimensión depende del estilo de liderazgo en interrelación con la situación, integrando así un modelo tridimensional, que conjunta los conceptos de estilo de liderazgo, con los requisitos de la situación existentes en un ambiente específico.

Hersey y Blanchard concluyen que cualquiera de los estilos básicos pueden ser apropiados o no, dependiendo de la situación, lo cual explica que la diferencia entre los estilos eficaces e ineficaces no sea el comportamiento actual del líder como tal, sino lo apropiado de ese comportamiento en el medio y momento de emplearlo.

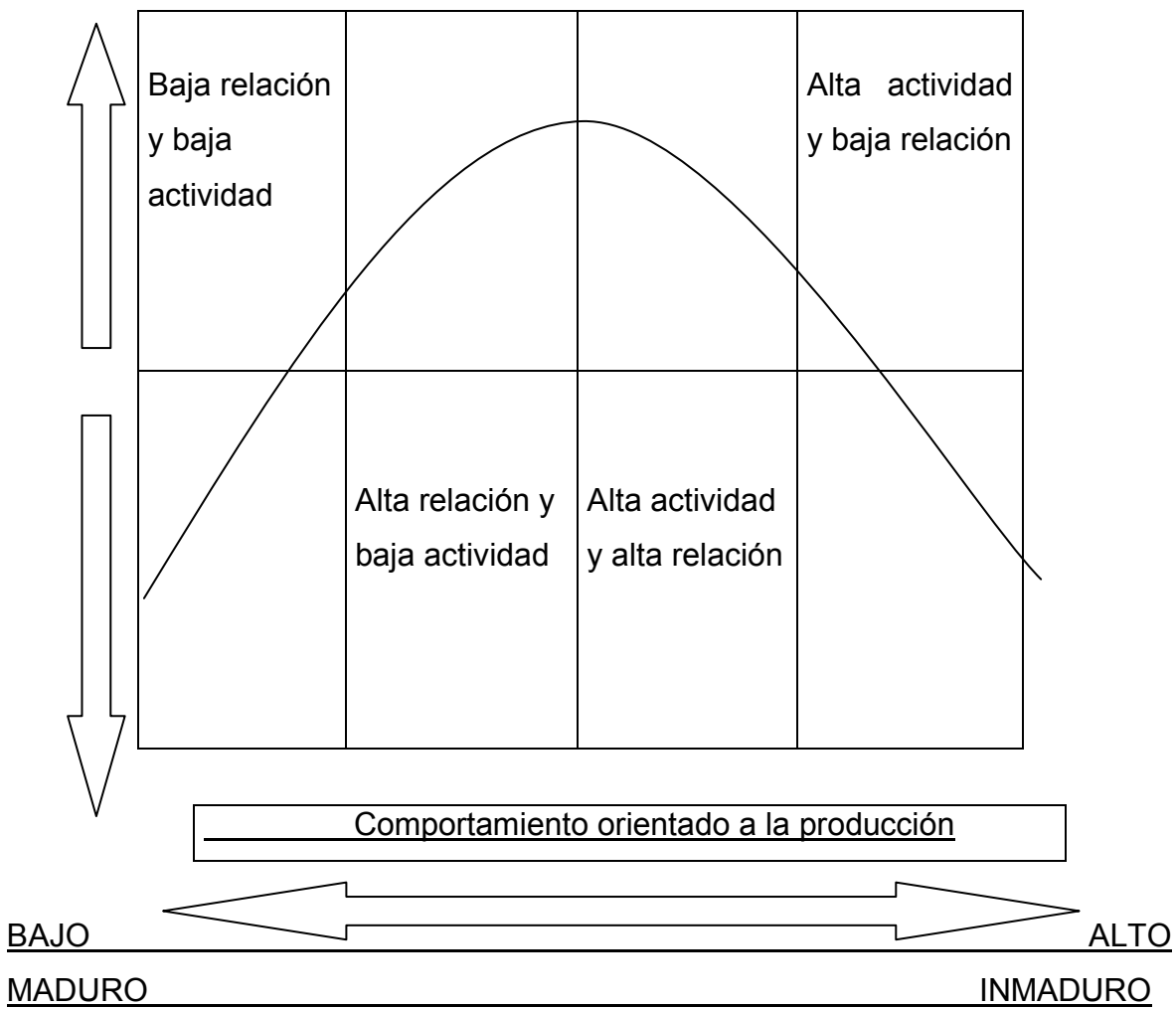
“Si las personas tener una gran gama de comportamientos, lo único que tienen que hacer para su eficacia cambie en forma significativa, es cambiar su estructura de conocimientos y actitudes. En otras palabras, enseñarles habilidades de diagnóstico”

## Comportamiento orientado a las relaciones

### Estilo de líder

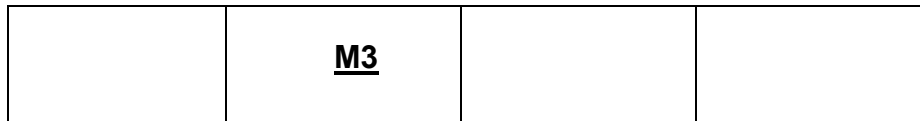
#### Comportamiento orientado a las relaciones

Alto



<u>Alta</u>	<b>Moder</b>	<b>Ada</b>	<u>Baja</u>
<u>M4</u>		<u>M2</u>	<u>M1</u>





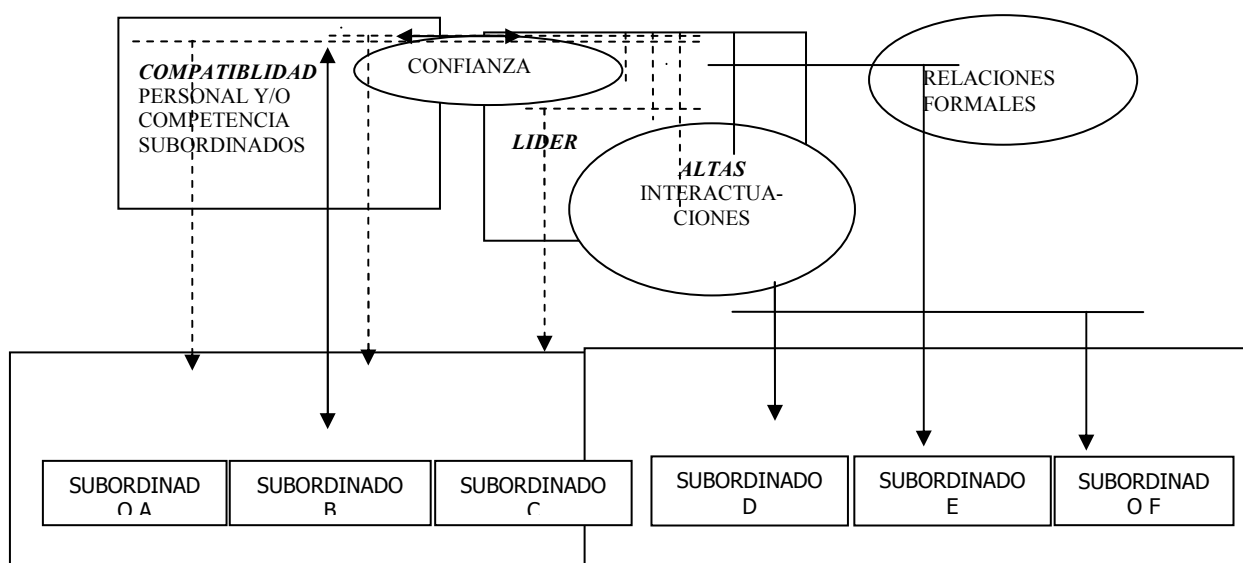
### Teoría del Intercambio Líder-Miembro (George Graen).

La teoría del intercambio entre el líder y los miembros (LMX) de George Graen y colaboradores, sostiene que los líderes, en razón de la presión del tiempo, establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Estas personas constituyen el grupo interno: son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales.

Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

La teoría propone que desde que inicia la interacción del líder con un subordinado específico, el primero clasifica al segundo, implícitamente, como miembro "interno" o "externo" y que esta relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. No se conoce con exactitud cómo decide el líder, quién clasifica dentro de una u otra de estas dos categorías, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, personalidad) compatibles con las suyas o porque son más competentes que los miembros del grupo externo. La teoría LMX prevé que los subordinados del grupo interno obtienen mejores calificaciones en rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior.

En términos generales, las investigaciones realizadas sustentan la teoría LMX. En concreto, la teoría y las investigaciones al respecto proporcionan bastantes pruebas de que los líderes sí establecen diferencias entre los subordinados, que éstas no son nada fortuitas y que el hecho de pertenecer al grupo interno o externo guarda relación con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.



## **Investigaciones recientes sobre Liderazgo**

Éstos son una teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional *versus* el transformacional y el liderazgo visionario.

### **Teoría de la Atribución del Liderazgo.**

Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos.

A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores generales cuando sus organizaciones sufren un severo revés financiero, a pesar de que ellos no tuvieran nada que ver con ello.

También explica por qué estos directores tienden a obtener el crédito por los resultados financieros extremadamente positivos, una vez más a pesar de que no hayan contribuido, a ello en absoluto.

### **Teoría del Liderazgo Carismático.**

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas.

Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que ellos poseían cuatro aptitudes en común; tenían una visión o sentido del propósito apremiante; podían comunicar esa visión, en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente; demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, y conocían sus propias fortalezas y las

capitalizaban. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido el realizado por Confer Kanungo de la Universidad de McGill (McGill University). Entre sus conclusiones, ellos proponen que:

## Características clave de los líderes carismáticos

1. *Confianza en ellos mismos.* Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.
2. *Una visión.* Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el *statu quo*.
3. *Capacidad para articular la visión.* Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean intangibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora.
4. *Fuertes convicciones acerca de la visión.* Los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el autosacrificio para lograr su visión.
5. *Comportamiento que está fuera de lo ordinario.* Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.
6. *Percibidos como un agente de cambio.* Los líderes carismáticos son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del *statu quo*.
7. *Sensibles al ambiente.* Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores. El proceso empieza con el líder articulado una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrían lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o

enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienden a involucrar intereses ideológicos.

Los líderes carismáticos, de hecho, podrían volverse una desventaja para una organización una vez que la crisis y la necesidad del cambio drástico se reducen.

### **El Liderazgo Transaccional versus el Transformacional.**

Los líderes transaccionales, esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. También hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Estos son líderes transformacionales.

### **Liderazgo Visionario.**

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que transporte las fronteras del presente y lo mejora. La visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

### **Liderazgo Estratégico.**

Lograr buenos resultados organizacionales no es fortuito; depende de las decisiones que tomen los líderes. Es responsabilidad de la alta gerencia, supervisar el contexto interno y externo de la organización, proyectar o prever lo que será su configuración al cabo de cinco o diez años, y formarse una visión de futuro creíble para los seguidores. Esta serie de actividades constituyen lo que los investigadores llaman liderazgo estratégico, término que algunos consideran sinónimo de liderazgo transformacional.

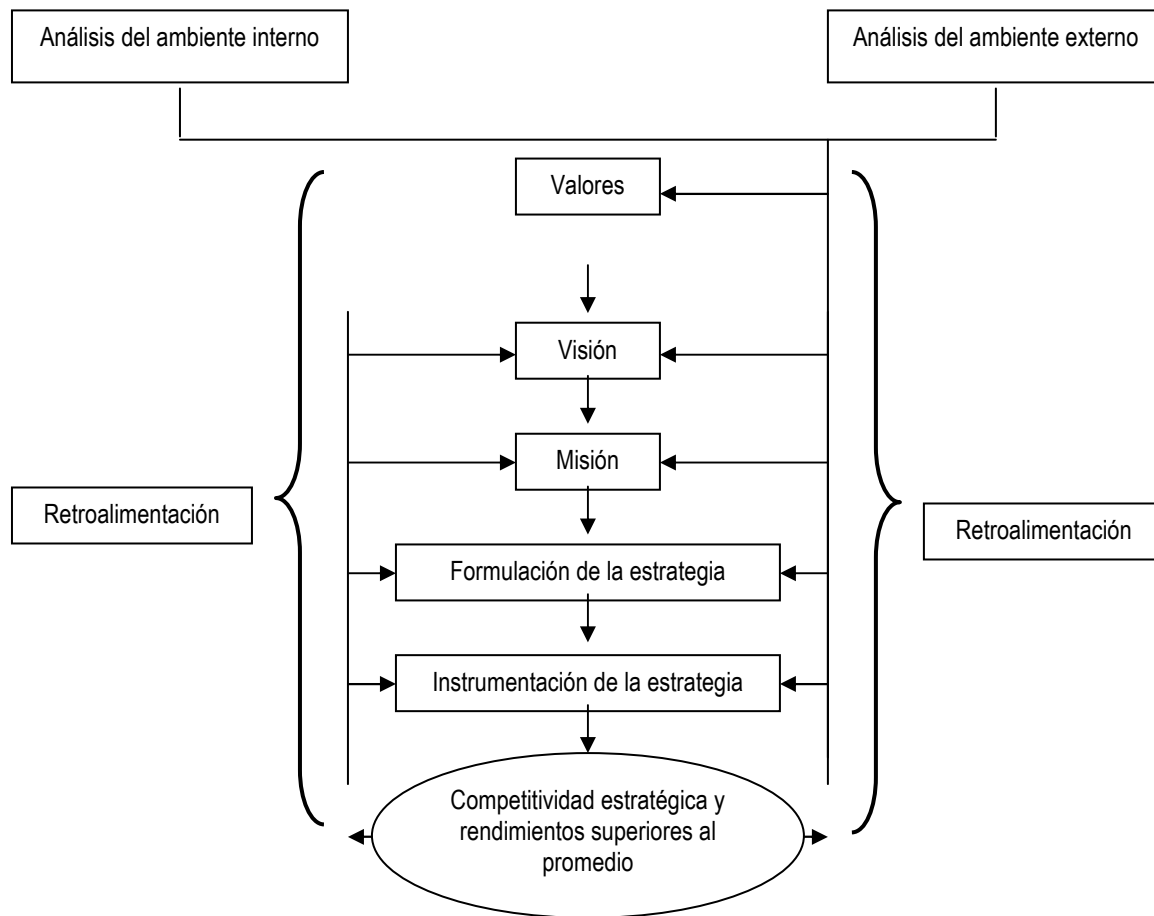
El liderazgo estratégico es un proceso que consiste en ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e instrumentar una visión, una misión y estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.

En el mundo actual, regido por cambios veloces, los líderes son bombardeados con tanta información, a menudo contradictoria, que no hay dos líderes que vean las cosas de la misma manera o tomen las mismas decisiones. La complejidad del entorno y la incertidumbre respecto al futuro hacen que la tarea del liderazgo estratégico resulte más difícil. Los buenos líderes estrategas serán los que supervisen de forma continua el entorno para asegurar una correspondencia en términos de competitividad entre sus estrategias y el ambiente. La *administración estratégica es un conjunto de decisiones y*

*acciones que se llevan a cabo para formular e instrumentar estrategias específicas que logren una correspondencia competitivamente superior entre la organización y su entorno para lograr los objetivos organizacionales.* Aunque se relaciona estrechamente en términos de sentido, la función del liderazgo estratégico es realizar en forma efectiva la administración estratégica.

La próxima figura comienza con el análisis de los contextos interno y externo para identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, así como las amenazas y las oportunidades que ofrece el medio. Después vendrá una visión de dónde desea y necesita estar la organización en el futuro, en virtud de los resultados del análisis del entorno. La visión conduce al planteamiento de una misión que refleje los valores, las creencias, la cultura y el propósito de la organización. La formulación de la estrategia ofrece una dirección para traducir la misión en acción o en iniciativas que ayuden a la organización a lograr sus objetivos. La fase final, la puesta en práctica de la estrategia, se da a lo largo de la arquitectura organizacional de base (estructura, sistemas, incentivos y gobierno) que hace que las cosas sucedan.

## Esquema de administración estratégica



### *Análisis del entorno.*

Una de las actividades más importantes del liderazgo es definir una dirección, lo que conlleva a prever y crear un futuro para la organización. Para fijar la dirección correcta, el líder debe pronosticar o prever con precisión lo que sucederá, que implica supervisar continuamente el ambiente y la organización. Resulta pues esencial conocer y entender los intereses de los clientes; la disponibilidad y el poder de negociación de los proveedores y vendedores, las acciones de los competidores, las tendencias mercantiles, las condiciones económicas, las políticas gubernamentales y los avances tecnológicos. El análisis del contexto interno consiste en evaluar la posición en el mercado, la situación financiera, las capacidades, las competencias básicas y la estructura de la organización.

La interpretación precisa de ambos contextos exige considerables habilidades analíticas y cognoscitivas, como una capacidad de razonamiento crítico de identificar y dar sentido a diversas tendencias complejas y verter toda esta información en un plan de acción conciso. El nivel de cambio y conflicto del ambiente externo determinará cuánta

supervisión será necesaria. Cuando el entorno se modifica con rapidez y la organización enfrenta una férrea competencia o amenazas graves, se requiere una mayor supervisión externa. Los buenos líderes en materia estratégica son los que crean el futuro en estas condiciones. Apoyándose en diversas fuentes de información, un líder plantea un porvenir en el que no plantea mucha gente. Debe prever un futuro que evolucione de manera ventajosa para la empresa, y asegurarse de que ésta dé los pasos necesarios para lograr el porvenir que ha ambicionado. Además el líder debe reconocer las habilidades y capacidades que la empresa a de cultivar o adquirir a fin de que mañana tenga una ventaja competitiva sobre sus rivales. Supervisar el ambiente mediante un análisis interno y externo es lo que se conoce como análisis FODA (identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

#### *Visión estratégica.*

Una visión clara e inspiradora cumple muchas funciones importantes.

- ↳ Facilita la toma de decisiones, pues ayuda a la gente a determinar qué es bueno o malo, importante o intrascendente.
- ↳ Inspira a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importantes, útiles y parte de algo grande.
- ↳ Vincula el presente con el pasado al racionalizar la necesidad de modificar el viejo modo de hacer las cosas.
- ↳ Da sentido al trabajo, pues explica no sólo qué hace la gente, sino por qué lo hace.
- ↳ Establece un estándar de excelencia.

Para que la visión tenga una aceptación amplia, debe ser producto de un trabajo en equipo.

#### *Planteamiento de la misión.*

En el núcleo de la visión se haya el planteamiento de la misión organizacional, que describe el propósito general de la empresa. *El planteamiento de la misión es el propósito general y la razón de ser fundamental de una organización.* Los dos componentes que con frecuencia se destacan en el planteamiento de la misión son los valores fundamentales y el propósito general. Los valores fundamentales resumen los principios rectores y las normas éticas con que la empresa se conducirá, sin importar las circunstancias.

#### *Diseño de la estrategia.*

Con una misión y una visión rectora, una organización debe formular una estrategia o plan de acción para llevar a cabo la misión y alcanzar los objetivos estratégicos. *La estrategia es un plan de acción general que describe la asignación de recursos y otras actividades para aprovechar las oportunidades del entorno y ayudar a la organización a lograr sus metas.*



Para mantener la ventaja competitiva sobre los rivales, los estrategas efectivos crean planes que:

- Aumenten el valor para los clientes.
- Creen oportunidades de sinergia.
- Constituyan la competencia central de la empresa.

*El valor es la proporción entre los beneficios que recibe y el costo en el que incurre el cliente.*

La sinergia se da cuando la estrategia elegida (como en la diversificación relacionada) exige que las unidades o sistemas organizacionales interactúen y produzcan un resultado conjunto mayor que la suma de las partes que actúan en forma independiente.

Una competencia central es la capacidad de una organización para desempeñarse sumamente bien en comparación con los competidores.

#### *Instrumentación de la estrategia.*

Se considera que, para la instrumentación estratégica, una de las herramientas más importantes es un liderazgo sólido. La dificultad se relaciona con los diversos componentes y herramientas que hay que integrar para poner en práctica la estrategia elegida. Las decisiones de los líderes sobre aspectos clave como el diseño estructural, sistemas salariales o de recompensas, asignaciones presupuestarias y reglas, políticas y procedimientos organizacionales determinarán el éxito o fracaso de la instrumentación estratégica. Las decisiones en estos ámbitos deben corresponder a las exigencias de la estrategia elegida y la misión de la empresa.

Que una empresa logre la competitividad estratégica y obtenga rendimientos por encima del promedio no es cuestión de suerte, sino algo determinado por las decisiones y las acciones de los líderes en el proceso de administración estratégica.

## **Relación de Los Seguidores y El Líder**

Alguna vez se le preguntó a alguien qué se requería para ser un gran líder, y respondió: ¡grandes seguidores! Sólo hasta hace poco se ha empezado a reconocer que, además de contar con líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que los puedan seguir. De hecho, es importante mencionar que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, así que los seguidores ineficaces podrían ser más una desventaja para una organización que los líderes ineficaces.

*Cualidades tienen los seguidores eficaces*

- ↪ *Se administran bien a sí mismos.* Son capaces de pensar por sí mismos. Pueden trabajar independientemente y sin una supervisión estrecha.
- ↪ *Están comprometidos con un propósito externo a ellos.* Los seguidores eficaces están comprometidos con algo —una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea— además del cuidado de sus propias vidas. A la mayoría de las personas les gusta trabajar con colegas que están tanto emocional como físicamente comprometidos con su trabajo.
- ↪ *Crean su competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un mínimo de impacto.* Los seguidores eficaces dominan las habilidades que serán útiles para sus organizaciones y mantienen estándares más altos de desempeño que los que requiere su trabajo o su grupo de trabajo.
- ↪ *Son valientes, honestos y dignos de crédito.* Los seguidores eficaces se establecen como pensadores independientes y críticos en cuyo conocimiento y juicio puede confiarse. Mantienen estándares éticos altos, dan crédito a todo lo que merezca y no temen aceptar sus propios errores.

### *El líder y su grupo* <sup>1</sup>

Una de las más urgentes del moderno especialista en ciencias sociales es la comprensión de las actividades de liderazgo del hombre. La identificación de los que deben dirigir y del modo en que es posible preparar a los individuos para que desarrollen una tarea de eficaz liderazgo plantea problemas de interés fundamental para la educación democrática.

El concepto popular de que los líderes nacen, no se hacen, subraya la importancia de los rasgos individuales que contribuyen al liderazgo eficaz, pero ignora otro factor de igual importancia: las características del grupo social que será dirigido. La interacción del líder que posee un conjunto dado de atributos personales y del grupo cuyo funcionamiento eficaz exige esa particular combinación de atributos es precisamente lo que determina el liderazgo eficaz. En otras palabras, no hay líderes absolutos, pues el liderazgo eficaz debe tener presentes siempre exigencias específicas impuestas por la naturaleza del grupo que ha de ser dirigido, exigencias de naturaleza y grado tan diversos como las organizaciones en las cuales se reúnen las personas.

Este texto señala algunas conclusiones provisionales sobre las características grupales que son importantes para determinar cuáles son importantes para determinar cuáles son los tipos de conducta que a juicio de los miembros del grupo determinarán un liderazgo eficaz.

Con el fin de determinar la relación entre las características de los grupos y la conducta del líder eficaz, se requiere información en las siguientes áreas: qué hace determinado

líder, las características del grupo dirigido por él y el grado de éxito obtenido por el individuo como líder. Se hizo la selección de un grupo de miembros que tenían como mínimo esta información para suponer que está en condiciones de formular un juicio sobre la calidad de liderazgo demostrada por la persona que dirige el grupo.

Se elaboró un cuestionario con 50 reactivos y se aplicaron dos procedimientos de análisis: el primero describía el grupo y la relación del encuestado con él; el segundo, examinaba las relaciones entre las dimensiones grupales, los elementos de conducta del líder y los juicios de calidad del liderazgo.

Las dimensiones a las que se refieren son quince, diez para describir al grupo y cinco para demostrar la relación del encuestado con su grupo.

*Características grupales:*

- ⇒ Magnitud. Número de miembros del grupo.
- ⇒ Viscosidad. Grado en el que el grupo funciona como unidad.
- ⇒ Homogeneidad. Grado en que los miembros del grupo son similares por la edad, el sexo, los antecedentes, etcétera.
- ⇒ Flexibilidad. Grado en el que el grupo ha establecido reglas, normas y procedimientos.
- ⇒ Estabilidad. Frecuencia con la cual el grupo sufre cambios o reorganizaciones fundamentales.
- ⇒ Permeabilidad. Grado en el que el grupo resiste el ingreso de nuevos miembros.
- ⇒ Polarización. Grado en el que el grupo trabaja hacia la consecución de un objetivo definido.
- ⇒ Autonomía. Grado en el que el grupo opera independientemente de la dirección impartida por otro u otros grupos mayores.
- ⇒ Intimidad. Grado en el que los miembros del grupo se conocen unos a otros.
- ⇒ Control. Grado en el que el grupo limita la libertad de la conducta de los miembros.

*Características que expresan la relación del encuestado con su grupo.*

- Participación. Grado en el que un miembro del equipo participa en las actividades del grupo.
- Potencia. Grado en el que un grupo satisface las necesidades importantes en un miembro.
- Tono hedonista. Grado en que la participación en el grupo es grata y agradable para el miembro.
- Posición. Ubicación de un miembro en la jerarquía del estatus de un grupo.
- Dependencia. Grado en el que un miembro se apoya en su grupo.

Se codificaron y analizaron estadísticamente los cuestionarios para 500 líderes. Del análisis de los estudios se concluye provisionalmente que:

A menudo se ha considerado la velocidad de adopción de decisiones en relación con el liderazgo eficaz. Por una parte, oímos decir que el líder debe adoptar rápidamente sus decisiones para no suscitar la impresión de que vacila o es inseguro. Por otra parte, afirmarse también que el líder necesita tiempo para considerar numerosos factores que le permitirán llegar a decisiones válidas.

Las afirmaciones de este estudio sugerirían que la velocidad de adopción de decisiones es un atributo crítico de liderazgo eficaz en ciertos grupos. Es probable que se ejerza presión sobre el líder para que adopte decisiones rápidas en el caso de los grupos que poseen numerosa afiliación o que carecen de organización bien definida, donde el grupo es parte de un cuerpo más amplio o está sometido a cambios y reorganizaciones frecuentes; también es posible que ejerzan esa presión los miembros que participan intensamente en las actividades de sus respectivos grupos. También hay pruebas –en relación con este problema de la adopción de decisiones- en el sentido de que los líderes que suscitan la impresión de que tienen confianza en sus propias decisiones aparecen en los grupos cuya composición es relativamente grata.

Otro problema recurrente en relación con la conducta del líder es el grado en el que un líder debe asumir un rol de autoridad. Las observaciones de este estudio sugieren que la conducta autoritaria del líder es más eficaz en los grupos de composición muy limitada, en los grupos descritos por miembros que poseen elevado estatus en su propio grupo y en los grupos representados por miembros que no se sienten dependientes de sus respectivos grupos.

Con este mismo problema se vincula la comprobación de que en los grupos que poseen escasa estabilidad – es decir, que están sujetos a cambios frecuentes- los líderes pierden prestigio permitiendo que los miembros “aprovechen de ellos” tienen menos éxito. En las organizaciones estables parece que los líderes están sometidos a una menor presión en el sentido de mantenimiento de su propio prestigio. Otras comprobaciones de esta misma área se relacionan con la tendencia de los líderes a subordinar las ventajas personales al bienestar del grupo “saca la cara por su grupo”. En los grupos que poseen un propósito único y definido, y en los que ejercen elevado grado de control sobre la conducta de los miembros, los líderes arriesgan su bienestar personal por el bien del grupo más a menudo que en los grupos más polarizados o menos controlados.

En la conducta del líder hay una tercera área de conflicto asociada con la naturaleza del grupo: en efecto, se trata de determinar si el líder que demuestra creer en su propia superioridad con respecto a su grupo es más o menos eficaz que el líder que no adopta esa actitud. Nuestras observaciones indican que el líder eficaz tiende a evitar la impresión de que es superior a su grupo, particularmente en los grupos numerosos, en los grupos formales y en aquellos que poseen escaso grado de autonomía. En estos tipos de grupos, los líderes tienen mayores oportunidades de demostrar una actitud de superioridad, y es más probable que su conducta sea mal interpretada por los miembros del grupo como expresión de superioridad. El líder eficaz alimenta en los miembros del grupo la creencia que nos es superior a ellos, aunque el grupo esté

estructurado de manera que la conducta del líder puede ser interpretada como demostración de lo contrario. Los indicios observados señalan que los miembros de los grupos cuyos líderes exhiben una actitud de superioridad consideran relativamente ingrata la afiliación al grupo, y que describen a sus propios grupos como unidades carentes de unidad de acción.

La inconsecuencia y la exhibición de sentimientos definen una cuarta área en la cual parece variar la aceptación de la conducta del líder según la naturaleza del grupo. La falta de control emocional es menos aceptable como parte del liderazgo eficaz en el grupo muy estructurado que el grupo informal. Más aún, los grupos en los cuales los líderes “pierden el control” consideran que la afiliación es relativamente ingrata. La inconsecuencia de la conducta, según se revela, por ejemplo, en la modificación de las decisiones, aparece más a menudo en los líderes eficaces de los grupos menos flexibles, más permeables, menos polarizados, menos agradables y menos unidos que en los que tienen grados opuestos de estas características. La conducta inconsecuente es mejor tolerada, si el líder ha de ser considerado eficaz por los miembros del grupo, cuando el grupo carece de normas y reglas establecidas, de un propósito u objetivo definido, o de la tendencia a trabajar como una unidad.

Las formulaciones que hemos realizado hasta aquí sobre la conducta del líder y la naturaleza del grupo son por ahora hipótesis. Todas necesitan mayor trabajo de investigación. Sin embargo, es inevitable llegar a la conclusión de que para comprender el liderazgo necesitamos mucho más que aislar ciertos rasgos de la personalidad. Una vez que conozcamos las condiciones, las situaciones y las características grupales vinculadas con el liderazgo eficaz, podremos enriquecer con contenidos específicos los cursos de entrenamiento de líderes y aumentar su eficacia.

## 4.3 LIDERAZGO.

El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales y en las organizaciones; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

El liderazgo se define como un proceso de influencia en el que algunos individuos, mediante sus actos, facilitan el movimiento de un grupo hacia una meta común o compartida.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Una de las áreas del comportamiento organizacional que despertó mucho interés entre los primeros investigadores de la administración fue el liderazgo. Durante mucho tiempo el liderazgo fue considerado como una habilidad innata, no adquirida, y conforme a ciertos rasgos de la personalidad de algunos individuos: sin embargo, las investigaciones han demostrado que determinadas circunstancias favorecen el desarrollo de estas habilidades en algunos individuos. El líder debe manejar individuos y éstos no son todos iguales. El liderazgo debe ser circunstancial y para ello se requiere de capacidad y habilidades que permitan al líder evaluar las situaciones particulares y variar su estilo de liderazgo de acuerdo con ellas, es decir no se debe ser estático.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal y de liderazgo como función: el grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra. El comportamiento del líder debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo para que alcance un estado satisfactorio. El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas. En consecuencia el liderazgo es una cuestión de toma de decisión de grupo.

“Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”.

“El Proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.”

“Capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo al logro de sus metas”

Otra definición de liderazgo: Es la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia unos resultados predeterminados.

### **Componentes del Liderazgo**

- La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones.
- La capacidad para inspirar a los demás, y
- La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Cuando en una organización se cuenta con individuos capaces de contribuir a que los demás cumplan su deseo de cosas como dinero, categoría, poder y orgullo, los líderes se sienten satisfechos y por otro lado se cumplen las metas deseadas.

El principio del liderazgo dice que “Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello cuando mayor sea la comprensión de los administradores de que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.”

Existen diferencias importantes entre los líderes y los administradores, estas radican en su motivación, historial personal, su manera de pensar y actuar, los administradores suelen adoptar actitudes pasivas, ante las metas, mientras que los líderes adoptan una actitud personal y activa en ellas. Los administradores suelen considerar que el trabajo es un proceso enriquecedor que implica alguna combinación de personas e ideas; interactúan para establecer metas y tomar decisiones. Los líderes trabajan en puestos que implican muchos riesgos; de hecho su temperamento hace que tiendan a correr riesgos y buscar peligros, sobre todo cuando las oportunidades y las recompensas parecen muchas. Los administradores prefieren trabajar con la gente, evitan la actividad solitaria por que les provoca angustia. Se relacionan con las personas de acuerdo con el rol que desempeñan, siguiendo una secuencia de eventos o un proceso para tomar decisiones. Los líderes preocupados por las ideas, se relacionan con las personas de manera más intuitiva y empática. (Abraham Zaleznik).

La buena administración propicia el orden y la consistencia, fundamentándose en planes formales, diseñando estructuras rígidas de organización y controlando los resultados una vez comparados con los planes. Por otra parte el liderazgo se refiere al manejo de cambio.

Los Líderes establecen el curso estableciendo una visión del futuro, después, atraen a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuente de inspiración para que



superen los obstáculos. Se requiere tanto liderazgo como una administración fuerte, para conseguir la eficacia óptima de la organización pero cree que la mayor parte de las organizaciones carecen de liderazgo en las organizaciones por que las personas que están a cargo de ellas, en la actualidad, están demasiado preocupadas porque las cosas salgan a tiempo, en los presupuestos y en hacer lo que se hizo ayer, mejorándolo apenas un cinco por ciento. (John Kotter).

Una definición amplia de Liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de influencia puede ser formal como la que proporciona un rango administrativo en una organización. Como los puestos administrativos implican un cierto grado de autoridad formal, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo por sólo ocupar un puesto en la organización. Sin embargo no todos los líderes son administradores ni, tampoco todos los administradores son líderes. El solo hecho de que una organización proporcione a sus administradores ciertos derechos formales no garantiza que sean líderes efectivos. También está el liderazgo no formal, o sea la capacidad de influir que se presenta fuera de la estructura formal de la organización, los líderes pueden surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir el grupo.

Los enfoques que componen un líder efectivo:

*El primero* pretendía encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tuvieran más que los no líderes.

*El segundo* pretendía explicar el liderazgo en términos de la conducta que observaba una persona. Estos dos enfoques se consideran salidas en falso por que se basaron en una concepción del liderazgo equivocada y simplista.

*El tercero* recurría a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo para integrar y conciliar los múltiples resultados de la investigación.

A partir de estas investigaciones se ha dado una serie de teorías, que por sus principios y los contenidos de sus enfoques, se pueden agrupar en tres tipos:

- Enfoque de rasgos
- Enfoque de comportamiento y,
- Enfoque situacional

## **Teorías Del Liderazgo**

Existen un gran número de teorías e investigaciones sobre Liderazgo, a continuación se presentan las más importantes



## Teorías Basadas En Los Rasgos

Las primeras investigaciones del liderazgo, realizadas en las décadas de 1920 y 1930, estuvieron enfocadas en los rasgos del líder, las características que podrían usarse para distinguir entre los líderes y los que no lo son; intentando determinar algunas características como; las cualidades físicas (peso, estatura, apariencia, etc.), características de personalidad (carácter, originalidad, extroversión, etc.), habilidades y aptitudes (inteligencia, conocimientos, competencia técnica) y factores sociales (habilidad para relacionarse con otros, posición económica, etc.). Los teóricos de este enfoque plantearon que conforme la sociedad ha evolucionado, los rasgos físicos han perdido importancia. A esto se sumó la psicología conductiva que establecía que se nace solamente con características físicas hereditarias, de manera que se concluyó que si bien los líderes comparten algunas características comunes definidas, éstos no poseen rasgos de personalidad significativamente diferentes a los que no son líderes

En 1948 que Ralph M. Stodgill, después de revisar los estudios previos, estableció 5 características comunes a los líderes:

- *Inteligencia:* Los líderes poseen una inteligencia mayor o mejor desarrollada, alto desempeño de las tareas académicas, un criterio superior y habilidad para la toma de decisiones en relación con el resto del grupo.
- *Rasgos físicos:* La relación entre estatura, peso, edad, fuerza, cualidades de atractivo estético y un liderazgo efectivo, mostró resultados contradictorios aunque los estereotipos existentes establecen la altura, la belleza, y la simpatía en los líderes con éxito
- *Personalidad:* Los líderes muestran una mayor seguridad en sí mismos, además de honradez, integridad, iniciativa y creatividad en general.
- *Condición social:* se sugiere que la mejor educación y una condición socioeconómica más elevada, si bien no determinan, si pueden representar un punto importante para llegar a ser un líder, adicionalmente, se aprecian habilidades para la interacción personal y son capaces de motivar y servir de inspiración ante el grupo para el lograr el esfuerzo de equipo.
- *Orientación a la tarea:* Los líderes parecen tener motivaciones para plantarse y lograr objetivos a través de la realización de tareas específicas, así como la necesidad de asumir responsabilidades.

Finalmente llegó a la conclusión de que no que no había rasgos que diferenciaran consistentemente a los líderes de los no líderes,

En 1959 Richard D. Mann llegó a la misma conclusión; no obstante, los estudios de los rasgos individuales para determinar la habilidad para ejercer liderazgo, si bien presentaban relaciones débiles entre las características del individuo y su capacidad como líder, sugerían que las características que podían considerarse exitosas en su desempeño, variaban dependiendo de las situaciones.

Los seis rasgos en los cuales los líderes parecieron distinguirse de los no líderes fueron:

- ↳ *Empuje*: Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo y un deseo de realización alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, persisten incansablemente en sus actividades y demuestran iniciativa.
- ↳ *Deseo de dirigir*: Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en otras personas y dirigirlos. Muestran gran disposición a asumir responsabilidades.
- ↳ *Honradez e integridad*: Los líderes establecen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores, actuando con sinceridad y sin engaños, demostrando una alta congruencia entre las palabras y los hechos.
- ↳ *Confianza en sí mismo*: Las personas buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes tienen que demostrar que poseen confianza en sí mismos, pues sólo así pueden convencer a sus seguidores de que sus metas y decisiones son acertadas.
- ↳ *Inteligencia*: Los líderes tienen que ser inteligentes para captar, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben poseer también la capacidad de crear su propia visión, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- ↳ *Conocimientos adecuados para el trabajo*: Los líderes eficaces tienen un alto grado de conocimiento acerca de la compañía, la industria y los aspectos técnicos. Un conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones bien informadas y comprender las consecuencias de esas decisiones.

Investigaciones recientes proporcionan una sólida evidencia de que las personas que tienen alta calificación en introspección; esto es, que son altamente flexibles para ajustar su comportamiento ante diferentes situaciones, tienen mucho más probabilidades de emerger como líderes en grupos que en automonitoreo. En suma, los descubrimientos acumulados de más de medio siglo de investigación nos llevan a concluir que algunas características incrementan la probabilidad de triunfar como líder, pero ninguna de estas características garantiza el éxito.

## ***Teorías Conductuales***

Los investigadores esperaban que el enfoque de las teorías conductuales no sólo les proporcionara las respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino también que, si se aplicaba con éxito, tuviera resultados prácticos muy diferentes de los del enfoque basado en los rasgos del líder. Si los estudios conductuales lograban revelar los determinantes conductuales críticos del liderazgo, entonces sería posible capacitar dotando a las personas de estas habilidades para convertirlas en líder.

Estas teorías se enfocan a:

- ⇒ Las funciones que realizan los líderes, y al
- ⇒ Tipo de interrelación con sus seguidores.

## **Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.**

La más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que empezó en la Universidad Estatal de Ohio (Ohio State University) a finales de la década de los cuarenta. Los investigadores buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Empezando con más de mil dimensiones, eventualmente redujeron la lista a dos categorías que explicaban sustancialmente la mayoría de los comportamientos de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura de inicio y consideración.

La *estructura de inicio* se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y los de sus subordinados en la búsqueda del logro de la meta. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder que se califica alto en estructura de inicio podría ser descrito como alguien que “asigna tareas particulares a los miembros de un grupo”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definitivos de desempeño” y enfatiza el “cumplimiento de las fechas límite”.

La *consideración* se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y el interés por sus sentimientos. El agrado en que muestra interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. Un líder con alta consideración podría ser descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y uno puede acercarse a él, y trata a todos los subordinados como sus iguales.

La extensa investigación, basada en estas definiciones, encontró que los líderes con altos índices de estructura de inicio y consideración (un líder “alto-alto”), tienden a lograr un gran desempeño y satisfacción del subordinado con más frecuencia que aquellos

que califican bajo ya sea en consideración, estructura de inicio o en ambas dimensiones. Sin embargo el estilo “alto-alto” no siempre da como resultados positivos. Se detectaron suficientes excepciones para concluir que sería necesario incorporar a esta teoría otros factores de carácter situacional.

### **Estudios de la Universidad de Michigan. Rensis Likert**

A partir de 1946, Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores.

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero, en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

“Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones”.

- Flujo de comunicación.
- Práctica de toma de decisiones.
- Interés por las personas.
- Influencia en el departamento.
- Excelencia tecnológica.

➤ Motivación.

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder asado en lo que denominó “sistemas de Administración”, que describen a los diferentes tipos de líder:

- ↪ El que denominó sistema uno corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.
- ↪ El superior que administra mediante el sistema dos es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca les delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.
- ↪ Bajo el sistema de administración tres, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- ↪ El jefe que sigue el estilo cuatro usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- ⇒ Variables causales. Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilo de liderazgo, habilidades y conductas.
- ⇒ Variables intervinientes. Reflejan el clima interno de la organización Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes está el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- ⇒ Variables de resultados finales. Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como la productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert, no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

<b>Variable del liderazgo</b>	<b>Sistema 1 (Explotador)</b>	<b>Sistema 2 (Autócrata)</b>	<b>Sistema 3 (Participativo)</b>	<b>Sistema 4 (Democrático)</b>
Confianza en los subordinados	El líder no confía en subordinados.	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa; desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimiento de libertad de los subordinados	No se siente en libertad para discutir con los jefes asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El Líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

## Estudios de la Universidad de Iowa. Kurt Lewin

Los estudios realizados por la Universidad de Iowa (realizados por Kurt Lewin y sus colaboradores) clasificaron tres estilos de liderazgo de acuerdo al uso de la autoridad, o formas de comportamiento:

- El estilo *autocrático* describe al líder que habitualmente tiende a centralizar la autoridad, ordena los métodos de trabajo, toma de decisiones unilaterales y limita la participación de sus subordinados; impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro, y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- El estilo de liderazgo *democrático o participativo* corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación para decidir los métodos y metas de trabajo,

y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a sus subordinados.

- El estilo del líder que aplica el estilo *laissez-faire*, en general concede al grupo una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros estimen más conveniente, les concede un alto grado de independencia en sus operaciones

Sus resultados parecieron indicar que el estilo democrático favorecía tanto la cantidad satisfactoria como la buena calidad del trabajo. No obstante, las cosas no eran tan sencillas en realidad. En estudios posteriores los estilos autocrático y democrático fueron ambiguos. Sin embargo se obtuvieron resultados más consistentes cuando se utilizó como medida de éstos el grado de satisfacción de los subordinados. Los niveles de satisfacción de los miembros del grupo fueron generalmente más altos con un líder democrático, que con uno autocrático.

## **La Malla Administrativa (Grid Gerencial) de Robert Blake y Jane Mouton**

En 1964 Robert Blake y Jane S. Mouton desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional que permite evaluar los estilos de liderazgo. Ellos propusieron una *matriz gerencial* en la que se usaron las dimensiones conductuales “ interés por las personas “ e “ interés por la producción “ y se evaluó el uso de esos comportamientos por el líder, clasificándolo según la escala del 1 ( bajo) al 9 ( alto). la cual, representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o, las dimensiones de Michigan sobre la orientación al empleado o la orientación a la producción.

La matriz evalúa los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 9, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo del líder. La rejilla no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados.

Con base en estas investigaciones, sólo cinco categorías fueron designadas estilos de liderazgo clave:

- 1.1. Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas – administración empobrecida
- 1.9. Énfasis en la producción con mínima atención personal – administración de tarea
- 9.1. Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción – administración tipo club campestre (country club)
- 9.9. Máxima atención a las dos variables producción y personal – administración en equipo

### 5.5. Punto aparente de balance y equilibrio de las dos variables – administración término medio

De lo cual se concluyó que los gerentes funcionan mejor cuando emplean un estilo (9,9). Esta rejilla no ofreció respuestas a qué elementos hacen que un gerente sea un líder eficaz; solamente proveyó un marco de referencia para conceptualizar el estilo de liderazgo, que para presentar cualquier nueva información tangible que aclare el predicamento del liderazgo, ya que hay muy poca evidencia sustancial para adoptar la conclusión de que el estilo 9,9 más eficaz en todas las situaciones.

#### La Matriz Gerencial

Interés en la gente	Alto	9								
	8	<b>1,9 Gerencia estilo club campestre</b>					<b>9,9 Gerencia de equipo</b>			
	7	La esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera de organización y ritmo de trabajo confortables y amistosos					El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una “apuesta común” en el propósito de la organización lleva relaciones de confianza y respeto.			
	6									
	5									
	4	<b>5,5 Gerencia de organización del hombre</b> El desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre la necesidad para realizar el trabajo manteniendo el ánimo de la gente o un nivel satisfactorio.								
	3					<b>9,1 Obediencia a la autoridad</b>				
	2	<b>1,1 Gerencia empobrecida</b> El ejercer un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo es lo apropiado para lograr la pertenencia a la organización.				La eficiencia en las operaciones es resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.				
	Bajo	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9



---

Bajo  
**Interés en la producción**

Alto

Blake y Mountan sostuvieron que el punto adecuado es el 5.5. en una relación cuadrática esto resulta falso, ya que sólo cubre el 25% del universo del problema. Bajo este esquema el punto de balance debería ser 7.7, con lo cual se cubriría el 50% de la problemático. Si bien es cierto que el ideal administrativo sería 9.9 , es irreal, ya que todo es perfectible en el trabajo humano. El ser humano es un ser insatisfecho.

### ***Resumen de las teorías del comportamiento.***

En general, han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Por ejemplo, Robert Crandall y Herb Sélter han sido líderes eficaces de líneas áreas y, sin embargo, sus estilos son diametralmente opuestos. ¿Cómo puede ser? La respuesta radica en que American y Southwest son compañías muy diferentes, que operan en diferentes mercados con fuerzas laborales muy distintas.

Desafortunadamente los enfoques del comportamiento no reconocen los cambios en las situaciones.

### ***Teorías de Contingencia***

Para los investigadores del liderazgo fue cada vez más complejo determinar y aislar las características, y comportamientos buscando el éxito del liderazgo; teniendo en cuenta que la actuación del líder no sólo es determinada por su personalidad, sino que ésta depende en gran medida de la situación en la cual se encuentre, un grupo de investigadores se enfocaron al estudio de liderazgo efectivo considerando la relación entre la situación organizacional y el líder.

No han sido pocos los estudios que traten de aislar los factores situacionales críticos que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las variables moderadoras populares utilizadas en el desarrollo de las teorías de la contingencia incluyen el grado de estructura de la tarea que se está realizando, la calidad de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la información disponible, la aceptación por parte del subordinado de las decisiones del líder, y la madurez del subordinado.

### **Continuo del Liderazgo (Robert Tannenbaum y Warren Schmidt)**

Robert Tanenbaum y Warren Schmidt conciben al liderazgo como un conjunto de una amplia variedad de estilos, desde el estilo autocrático, centrado en el jefe; hasta el democrático, centrado en el subordinado: Consideran que el líder debe elegir los patrones de liderazgo más adecuados a la situación en que se encuentren. Estos autores señalan que el liderazgo es un fenómeno situacional basado en:

- Fuerzas del gerente: motivación interna del líder y otras fuerzas que actúan sobre él
- Fuerza de los subordinados: motivación externa suministrada por el líder y otras fuerzas que actúan sobre los subordinados.
- Fuerzas de la situación: condiciones en que se ejerce el liderazgo

Con base en la frecuencia e interacción de estas fuerzas, el líder tiene un continuo de estilos de entre los cuales elegir para maximizar la productividad organizacional.

Las fuerzas del Líder comprenden el sistema de valores del gerente, las actitudes personales respecto a la delegación de autoridad y responsabilidad, el grado de confianza en las habilidades de los subordinados para manejar la autoridad y las tareas de responsabilidad, los sentimientos personales de inseguridad en ciertas crisis o situaciones no rutinarias, y la inclinación hacia un estilo de liderazgo más autócrata o demócrata.

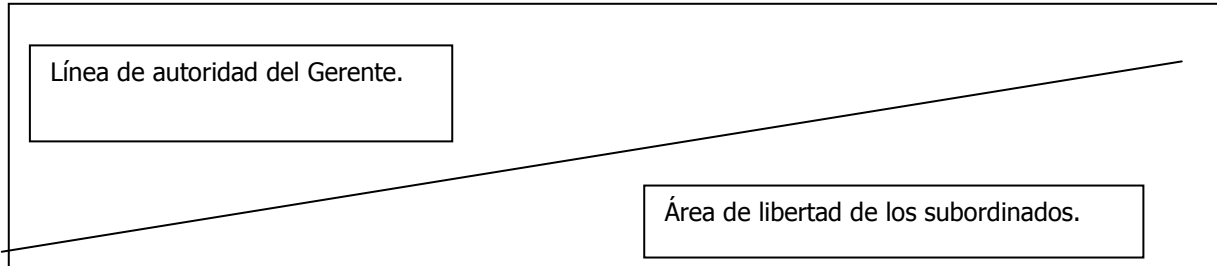
Las fuerzas del subordinado se refieren a su necesidad de libertad contra una cuidadosa dirección y control, el grado de entendimiento e identificación con los objetivos de la compañía, la disposición y celeridad para aceptar responsabilidades adicionales, y el grado de interés y expectativa de compartir la Solución de problemas y toma de decisiones organizacionales.

Las fuerzas de la situación están identificadas por las presiones de tiempo y de las fechas críticas, las demandas de los altos niveles de la administración, el tipo de estructura organizacional, la efectividad del grupo de trabajo, y el conocimiento y la experiencia específicos para resolver problemas específicos.

En la siguiente gráfica se describe el continuo de liderazgo, revelando los varios estilos como enfoques que el líder puede adoptar, desde centrado en el jefe a centrado en el subordinado, dependiendo de las interrelaciones de las tres fuerzas antes descritas. Aunque Tannenbaum y Schmidt prefieren el estilo centrado en el subordinado, reconocen y admiten que los otros estilos pueden ser más apropiados, dependiendo de la organización total y del ambiente social que rodea al líder y a los subordinados.

Liderazgo centrado en el subordinado. ←

Liderazgo centrado en el jefe →



↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
El gerente toma la decisión y la anuncia.	El gerente vende la decisión	El Gerente presenta ideas e invita a preguntas.	El gerente presenta la decisión provisional sujeta a cambio.	El gerente presenta el problema, obtiene sugerencias, toma la decisión.	El gerente define los límites, pide al grupo que tome la decisión.	El Gerente permite a los subordinados funcionar dentro de los límites definidos por el superior.

De este enfoque situacional de liderazgo se puede inferir algunas proposiciones:

- ◆ Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es cerrado y se basa en controles del líder, que utiliza un patrón próximo al extremo izquierdo.
- ◆ Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo, cada uno de ellos adecuado y específico para cada subordinado o tarea, de acuerdo con las fuerzas involucradas.

- ♦ Frente a un mismo subordinado, el líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo con el tiempo y conforme a la situación. En situaciones en que el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede concederle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado comete errores graves y frecuentes, el líder puede imponerle provisionalmente mayor supervisión y menor libertad de trabajo.

Este modelo fue desarrollado en 1958, sus autores efectuaron una revisión del mismo en 1973 y decidieron complementar el modelo incorporando dos variables muy importantes: el ambiente organizacional y el ambiente social y las influencias que estos tiene sobre el estilo de liderazgo. Enfatizaron la interdependencia entre el estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, como sindicatos, mayores presiones de responsabilidad social, el movimiento en pro de los derechos civiles y los movimientos ecologistas y a favor de los consumidores, todos estos limitan los derechos de los administradores a tomar decisiones o dirigir a sus subordinados sin considerar intereses ajenos a la organización.

### **Enfoques Situacionales o de Contingencia de Liderazgo (Fred E. Fiedler)**

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois, esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no solo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre los líderes y miembros de los grupos. Afirmaron que no existe un estilo único y mejor de liderazgo, válido en cualquier situación, sino que por el contrario, los estilos eficaces de liderazgo son situacionales: cada situación requiere un estilo diferente de liderazgo.

Este modelo contingencial se base en tres dimensiones críticas de la situacional del liderazgo que contribuyen a determinar que estilo de liderazgo es el más eficaz:

- ✓ Poder otorgado por el puesto.- Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros de del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de este poder.
- ✓ Estructura de tarea.- El grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y definir más la responsabilidad de él a los miembros del grupo.
- ✓ Relaciones líder – miembros.- Es la influencia más importante para el poder y la efectividad del gerente. Es la relación que existe entre el líder y los miembros del

grupo. La relación interpersonal puede incluir sentimientos de aceptación mutuos, confianza y lealtad que los miembros depositan en el líder o sentimientos de desconfianza, reprobación, falta de lealtad y amistad entre las partes.

Este modelo implantado por Fred Fiedler y sus colaboradores parte de dos supuestos:

- ↳ Los líderes inteligentes y competentes formularon mayor cantidad de planes, decisiones y estrategias de acción efectivos que los líderes menos inteligentes y competentes.
- ↳ Los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de conductas directivas.

Fiedler demuestra como la atención y los recursos cognoscitivos, por ejemplo: la experiencia, la antigüedad y la inteligencia son influencias importantes para un liderazgo eficaz. Propuso los dos grandes estilos de liderazgo siguientes:

- Orientado a las tareas.- El líder obtiene satisfacción al ver realizadas las tareas
- Orientado al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y al logro de una posición de distinción personal.

Con el objeto de medir los estilos de liderazgo y determinar si un líder se orienta primordialmente a las tareas, Fiedler aplico una técnica de comprobación, basando sus investigaciones en dos tipos de fuentes:

- Puntaje en la escala de compañero de trabajo menos preferido (CTMP), las clasificaciones hechas por los miembros de un grupo respecto de aquellos con los que menos les gustaría trabajar, y
- Puntaje en la escala de supuestas semejanza entre contrarios (SSC), clasificaciones basadas en el grado en el que los líderes ven a los miembros del grupo como semejantes a ellos, con base en el supuesto de que la gente se lleva mejor y trabaja mejor con individuos a los que concibe como más afines a ella.

En cierto sentido, el modelo de Fiedler supera los enfoques de los rasgos y los de personalidad y su clasificación de las situaciones y de ahí, prever la eficacia del liderazgo en función de ambas.

*Identificación del estilo de liderazgo en este modelo:* Fiedler es de la opinión que un factor clave para el éxito del liderazgo se sustenta en el estilo de liderazgo básico de individuo; por tanto, creó el cuestionario (CTPM) para tal efecto. Este contiene dieciséis adjetivos contrarios (como agradable - desagradable, eficiente- ineficiente, abierto cerrado, compresivo- hostil).

Posteriormente el cuestionario le pide al entrevistado que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y que describa a la persona con la cual le haya gustado menos trabajar, calificándola con una escala del I al VIII en los dieciséis pares adjetivos contrarios. Fiedler piensa que con base en las respuestas dadas en este cuestionario CTPM, se puede determinar el estilo básico del liderazgo de la persona.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el CTPM), entonces a la persona le interesan, primordialmente, las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si se describe, en esencia, a la persona con la que menos podría trabajar, usando términos favorables. Fiedler le clasificará como persona orientada a las relaciones. Por el contrario, si describe al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (calificación baja en el CTPM), la persona estará interesada, sobre todo, en la productividad y por tanto, quedaría clasificada como orientada a las actividades. Alrededor del dieciséis por ciento de las personas quedan calificadas en un rango intermedio.

Estas personas no se pueden clasificar como orientadas a las relaciones ni como orientadas a las actividades, por lo tanto, no concuerdan en las previsiones de la teoría. Así pues, el resto de la explicación se referirá al ochenta y cuatro por ciento que concuerda en el rango alto o en el bajo de las calificaciones del CTPM.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo; esto significa que si una situación requiere un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa ese puesto de mando está orientada a las relaciones, entonces habrá que modificar la situación o cambiar de líder con objeto de lograr una eficacia óptima. Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato, que no se puede cambiar de estilo para adaptarse a situaciones que cambian.

Fiedler sostiene que, cuanto mejores sean las relaciones líder - miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuanto más fuerte sea la posición de poder, tanta más influencia o control tendrá el líder. Por ejemplo una situación muy favorable (donde el líder tendría mucho control) podría implicar a un gerente de nóminas que es respetado y cuyos subordinados confían en él (buenas relaciones líder- miembros), donde las actividades a realizar (como computación de salarios, emisión de cheques, redacción de informes), son concretas y claras (gran estructura de actividades) y el trabajo ofrece bastante libertad para que recompense o castigue a sus subordinados (posición fuerte). Por otra parte una situación desfavorable podría corresponder al poco querido presidente de un equipo de voluntarios para reunir fondos. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En conjunto, al mezclar las tres variables de contingencia, resulta ocho situaciones o categorías potencialmente diferentes en las que se podría encontrar un líder.

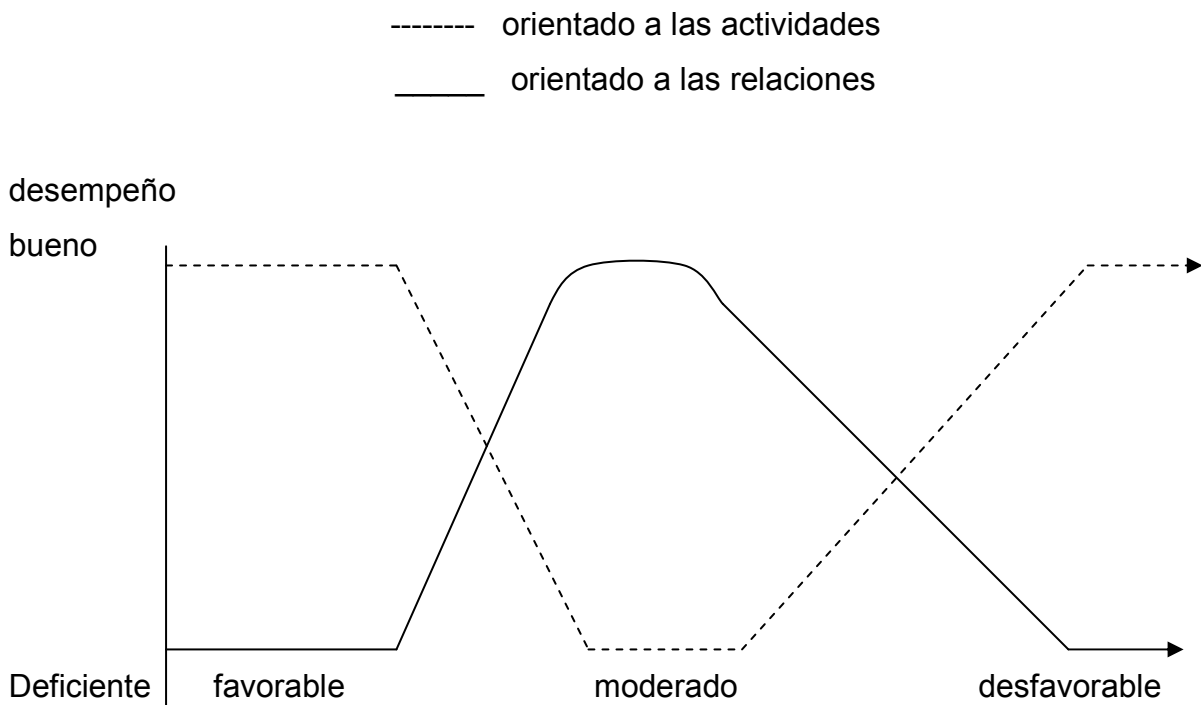
El modelo de Fiedler propone que los datos del CTPM del individuo deben integrarse con la definición de las tres variables de contingencias, a efecto de lograr la máxima eficacia de liderazgo.

Fiedler, basándose en un estudio que abarcaba más de 200 grupos y comparaba los estilos de liderazgo orientados a las relaciones con los orientados a las actividades, en cuanto a cada una de las ocho categorías de situaciones, llegó a la conclusión de los líderes orientados a las actividades funcionaban mejor en situaciones que les resultaban más favorables, así como en situaciones que les eran muy desfavorables. Por tanto, Fiedler previó que los líderes orientados a las actividades, al estar ante alguna categoría de las situaciones I, II, III, VII, VIII, funcionarían mejor. Sin embargo los líderes orientados a las relaciones funcionarían mejor ante situaciones ligeramente favorables, de la categoría IV a la VI.

Para aplicar los resultados de Fiedler se tendría que equilibrar los líderes con las situaciones, las calificaciones personales del CTPM determinarían el tipo de situación en la que esto serían más aptos. La situación se definiría por medio de la evaluación de los tres factores de las contingencias de las relaciones entre líder y miembros, estructura de la actividad y poder de la posición. Sin embargo, Fiedler considera que el estilo de liderazgo del individuo es fijo. Por tanto, en realidad sólo existen dos caminos para mejorar la eficacia del líder. En primera instancia, se puede cambiar al líder para que se adapte a la situación; como ocurre en un juego de béisbol, cuando el administrador recurre a la banca y elige a un pitcher derecho o zurdo, dependiendo de las características del bateador. Por ejemplo, si la situación de un grupo merece la calificación de muy desfavorable, pero lo está dirigiendo un administrador orientado a las relaciones, el rendimiento del grupo se podría mejorar cambiando a este administrador y por otro orientado a las actividades. La otra alternativa sería cambiar la situación para que se adapte al líder, lo cual se lograría reestructurando las actividades o aumentando o disminuyendo el poder del líder para controlar factores como aumento de sueldos; ascensos y medidas disciplinarias.

La conclusión a la que Fiedler llega es que la eficacia del liderazgo depende únicamente de los diversos elementos presentes en las condiciones del grupo, de acuerdo a la situación y al ambiente organizacional, por lo que no solo se debe poner atención a la capacitación efectiva de los líderes, sino también a la creación y mejoramiento del ambiente organizacional.

*Teoría de los recursos cognoscitivos: el Modelo de Fiedler*



Categorías

Líderes orientados a relaciones

Estructura de relaciones

Posición de poder

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Líderes orientados a relaciones	Buen a	Buen a	Buen a	Buen a	Def. .	Def. .	Def. .	Def. .
Estructura de relaciones	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuert e	Débil	Fuert e	Débil	Fuert e	Dé bil	Fuert e	Dé bil

La conclusión general de Fiedler es que cuando las variables situacionales son muy desfavorables o muy favorables, el estilo del liderazgo más eficaz y, en consecuencia, más indicado es el orientado hacia la tarea. El estilo de liderazgo orientado hacia las personas es más eficaz, y el más indicado cuando la oportunidad situacional es relativamente media.



---

## ***Enfoque del Camino-Meta para la Eficiencia del Liderazgo (Robert House)***

La teoría del camino a la meta desarrollada por Robert House y Martín G. Evans, es un modelo de contingencia del liderazgo realizada por la Universidad Estatal de Ohio, basada en varias teorías sobre la motivación y liderazgo, fundamentalmente en la teoría motivacional de las expectativas. Establece que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, y ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos.

En este enfoque el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivacional en la medida en que:

- ◆ Haga que la satisfacción de las necesidades del subordinado sea contingente del desempeño eficaz de este último y
- ◆ Proporcione la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas que son necesarios para el desempeño eficaz.

En el desarrollo de esta investigación se estableció que los líderes son eficaces cuando logran que las recompensas estén al alcance de los y dependan de metas específicas que consigan los subordinados. Parte importante en el trabajo del líder es mostrar al subordinado el tipo de comportamiento que tiene mayor probabilidad de llevar a la consecución de la meta; esto es conocido como esclarecimiento del camino por seguir.

Para probar estos enunciados, House propone cuatro tipos específicos de liderazgo:

- ⇒ En la conducta propia del *liderazgo de apoyo* se toma en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y las necesidades de las personas; es abierto, trata a los subordinados de iguales y, se crea un ambiente organizacional agradable.
- ⇒ El *liderazgo participativo* consulta a los subordinados respecto a las decisiones, les permite influir en éstas; valora las opiniones y sugerencias; estimula la discusión en grupo y las sugerencias escritas, que utiliza en las decisiones
- ⇒ El *líder instrumental o directivo* comunica a los subordinados lo que pretende hacer, ofreciendo orientación específica y aclara lo que se espera de ellos, incluye aspectos de planeación, programación de actividades, establecimiento de objetivos de desempeño y patrones de comportamiento, además de adhesión a las normas y procedimientos

⇒ El *líder orientado a los logros* implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras de desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Demuestra confianza en los subordinados y los ayuda a en el aprendizaje de cómo alcanzar objetivos elevados para mejorar continuamente el desempeño.

De acuerdo a este enfoque estos cuatro tipos de liderazgo pueden ser ejercidos por el mismo líder en diversas situaciones; lo anterior es contrario a lo establecido por Fiedler, referentes a la dificultad del cambio de estilo. El enfoque orientado hacia las metas proporciona más flexibilidad que el modelo contingencial. La teoría del camino-meta condujo al desarrollo de dos propuestas importantes:

- El comportamiento del líder es aceptable y satisfactorio si los subordinados sienten que tal comportamiento es fuente inmediata de satisfacción e instrumento de satisfacción en el futuro.
- El comportamiento del líder será motivado si la satisfacción de las necesidades de los subordinados depende del desempeño eficaz y si da orientación, dirección clara y recompensa al desempeño eficaz.

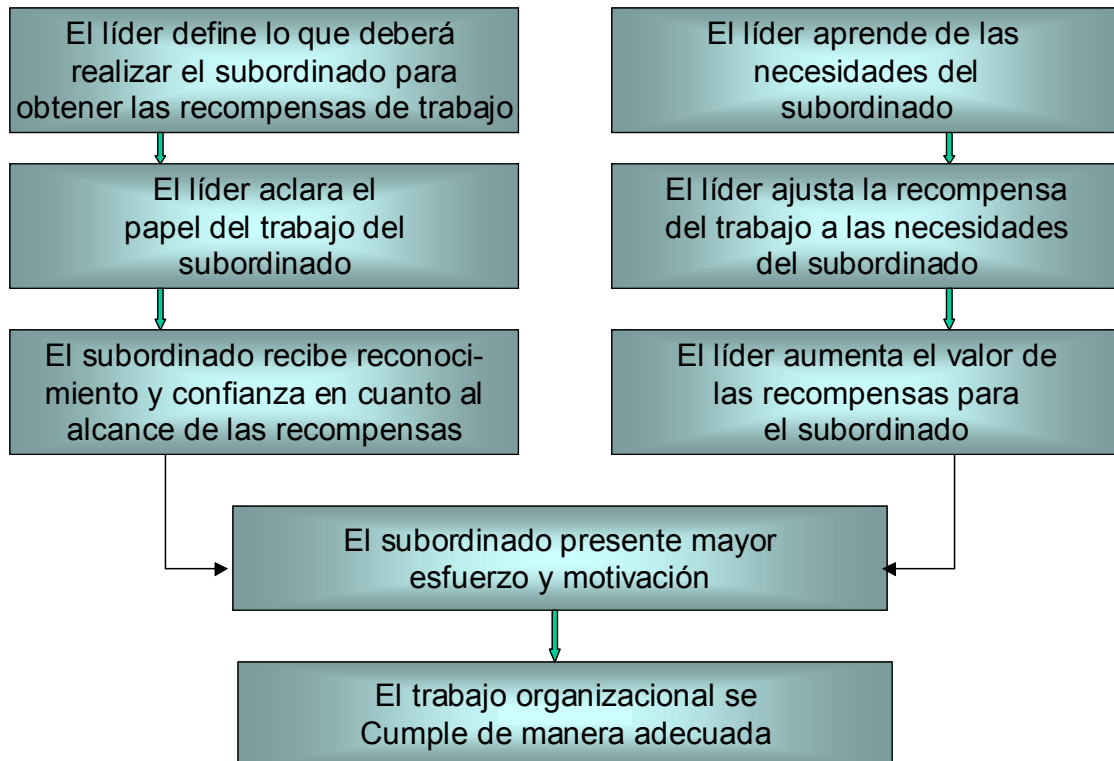
También se establece que los líderes deben aumentar el número y los tipos de recompensa a los subordinados. Adicionalmente, deben proporcionar orientación y consejería para mostrar como se pueden obtener esas recompensas, por lo que el líder debe ayudar a los subordinados a tener expectativas realistas y reducir las barreras que impiden el alcance de sus metas.

Esta teoría identifica dos variables importantes:

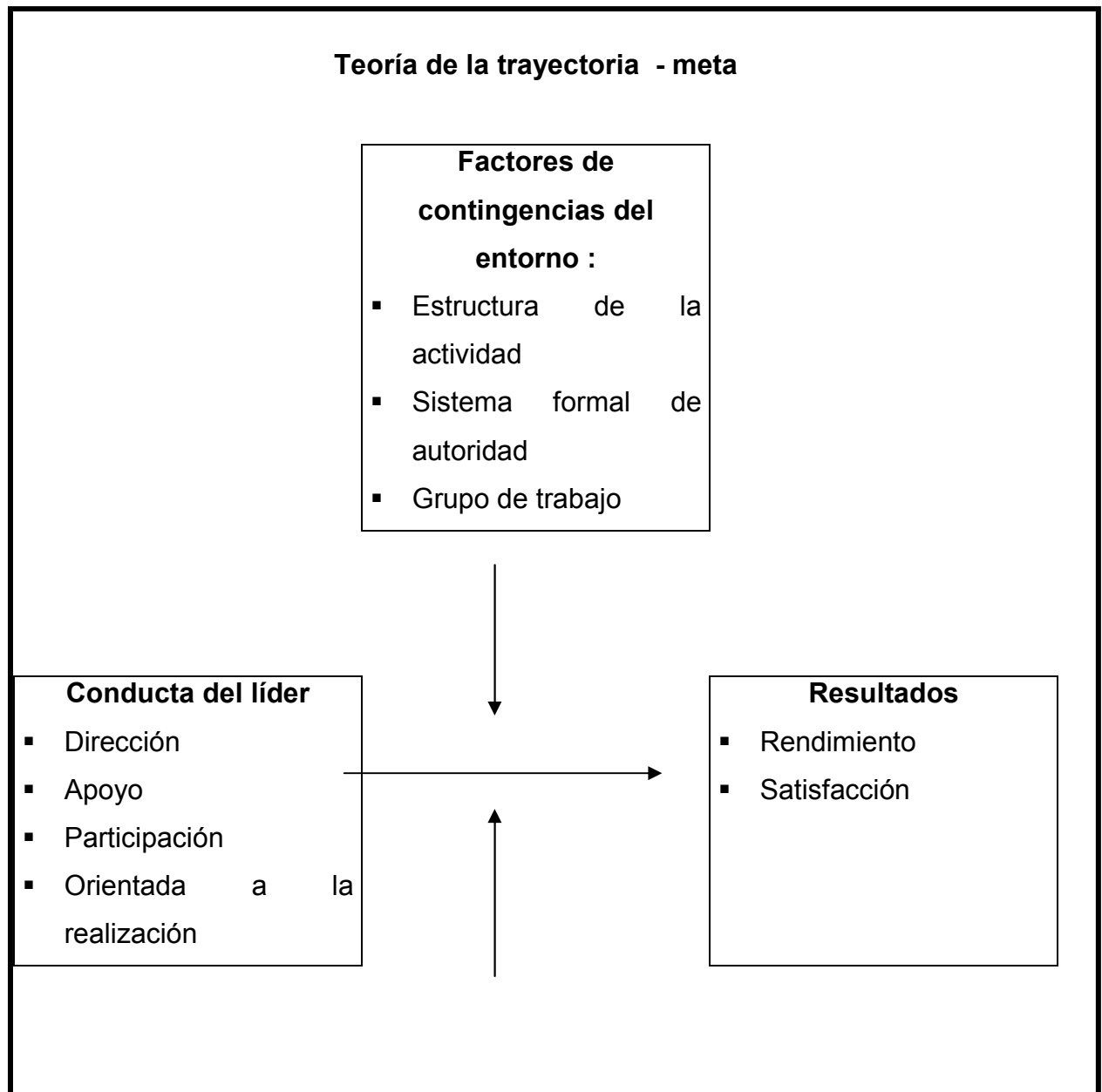
- Las características personales de los subordinados, la percepción de su propia capacidad y habilidad; cuanto más conciencia tiene el subordinado de su capacidad para desempeñar tareas, menos aceptara el estilo de liderazgo directivo
- Las presiones y exigencias del medio que deben ser enfrentadas por los subordinados para el logro de las metas, las variables ambientales incluyen factores como las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el grupo de trabajo, que no están bajo control del subordinado, aunque son importantes para el para la satisfacción o el desempeño eficaz.

El líder capaz de reducir las incertidumbres del trabajo es motivador porque aumenta las expectativas de los subordinados, quienes creen que sus esfuerzos conducirán a las recompensas buscadas.

## PAPEL DEL LÍDER EN EL MODELO CAMINO - META



Las investigaciones para validar las hipótesis que anteceden son muy promisorias. La evidencia obtenida confirma la lógica de la teoría. Es decir, parece probable que el rendimiento y la satisfacción de los empleados sean objeto de una influencia positiva cuando el líder compensa los aspectos que no incluye el marco de los empleados o el laboral. No obstante, si el líder dedica más tiempo a explicar actividades que ya han quedado claras o si el empleado tiene la capacidad y la experiencia para manejar las actividades sin intervención alguna, este podría no ser eficaz pues el empleado considerará que la conducta dirigente es redundante o incluso insultante.



## Modelo de la Participación del Líder (Víctor Vroom y Phillip Yetton)

En 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron un modelo de la participación del líder que relacionaba el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones. El modelo sostiene que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar la estructura de la tarea, ya sea ésta rutinaria, no rutinaria o de cualquier tipo intermedio. El modelo de Vroom y Yettón es normativo: desarrolló una serie secuencial de reglas que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, de acuerdo a a los diferentes tipos de situaciones.

Este modelo se configuró como un árbol de decisiones e incluyó siete contingencias en cuanto a la estructura de las tareas y cinco tipos de liderazgo alternativo

- ↳ Autocrático I (AI): Usted mismo soluciona el problema o toma de una decisión usando cualesquiera hechos que tenga a la mano.
- ↳ Autocrático II (AII): Usted obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Podría o no decirles acerca de la naturaleza de la situación que enfrenta. Usted busca de ellos únicamente los hechos relevantes no su opinión o consejo.
- ↳ Consultivo I (CI): Usted comparte en forma individual el problema con los subordinados relevantes, obtiene sus ideas y sugerencias. Sin embargo, la decisión final es suya solamente.
- ↳ Consultivo II (CII): Usted comparte el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Entonces usted toma la decisión que podría o no reflejar la influencia de sus subordinados.
- ↳ Grupo II (GII): Usted comparte el problema con sus subordinados como grupo. Su meta es ayudarlos a coincidir en una decisión. Sus ideas no tienen un peso mayor que las de los demás.

Posteriormente Vroom y Arthur Jago revisaron y modificaron éste modelo, conservando los cinco estilos de liderazgo originales, pero incrementando las variables de contingencia a doce; incluyendo factores como la importancia de la calidad técnica de la decisión, la importancia del compromiso del subordinado con la decisión, el nivel de información del líder sobre la decisión y la probabilidad de conflictos entre subordinados en torno a la solución elegida.

Vroom y Jago desarrollaron un programa de computadora que abarca toda la complejidad del nuevo modelo. No obstante, los gerentes todavía no usan los árboles de decisión para seleccionar su propio estilo de liderazgo, suponiendo que no existe

ambigüedad en la situación de las variables, que no se presenten restricciones severas en cuestiones de tiempo y que los subordinados no estén geográficamente dispersos. Este modelo modificado resulta una excelente guía para ayudar a los gerentes a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado para diferentes situaciones.

## **Teoría Situacional (Hersey y Blanchard)**

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. Este modelo teoría del liderazgo situacional, se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como las mencionadas en *Fortune* 500: Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha sido ampliamente aceptado en todos los servicios militares. Aunque la teoría ha pasado por una evaluación limitada para probar su validez, ha tenido una gran aceptación y atractivo.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que describe cómo deberían adaptar los líderes su estilo de liderazgo en respuesta al deseo cambiante de sus subordinados en cuanto a la realización, experiencia, capacidad y disposición para aceptar responsabilidad.

El énfasis en los subordinados en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Esta es una dimensión importante que ha sido pasada por alto o menospreciada en la mayoría de las teorías del liderazgo.

El término *disponibilidad*, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas y asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos:

- ✓ La madurez laboral: Abarca los conocimientos y las habilidades de una persona; quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan
- ✓ La madurez psicológica: Se refiere a la voluntad o a la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tareas y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: dirigir, persuadir, participar y delegar.

- *Dirigir* (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente qué, cómo, cuándo y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo, realiza una estrecha supervisión y solventa los problemas que aparecen tomando decisiones.
- *Instruye* (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo. Pide sugerencias, las escucha y toma en cuenta, da facilidades a sus seguidores y comunica sus decisiones.
- *Participar* (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la responsabilidad de la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- *Delegar* (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo. Delega en los subordinados la toma de decisiones y la solución de problemas

Para Hersey y Blanchard, el líder debe poseer la flexibilidad para aplicar distintos estilos, de acuerdo a la situación, estos se combinan a su vez con el grado de madurez de los seguidores:

M1. Poca competencia, mucho interés.- Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.

M2. Escasa competencia, poco interés.- Las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de habilidades apropiadas.

M3. Mucha competencia, interés variable.- Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder.

M4. Mucha competencia, poco interés.- Las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

De tal forma, que el será importante para el líder el diagnosticar el grado de madurez en que se encuentra su grupo y tener la capacidad de aplicar el mejor estilo.

En la siguiente gráfica se presenta el grado de madurez de los seguidores combinando con los estilos de liderazgo correspondientes:

<b>NIVEL DE MADUREZ</b>	<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b>
M1 Poca competencia Mucho interés	E1 Dirige
M2 Escasa Competencia Poco interés	E2 Instruye
M3 Mucha competencia Poco interés	E3 Participa
M4 Mucha competencia Poco interés	E4 Delega

La siguiente ilustración integra los diversos componentes en un modelo de liderazgo situacional. Mientras los seguidores alcanzan niveles altos de disponibilidad, el líder responde no sólo continuando la disminución del control sobre las actividades, sino también al continuar reduciendo el comportamiento de relaciones. En la etapa M1, los seguidores necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa M2, se necesita tanto comportamiento alto en tareas como alto en relaciones. El comportamiento de tarea alta compensa la falta de capacidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores “compren” psicológicamente los deseos de los líderes. M3 representa los problemas motivacionales que son solucionados de mejor manera por el estilo de apoyo, no directivo y participativo. Finalmente en la etapa M4, el líder no tiene mucho que hacer ya que los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad.

Para evaluar el nivel de madurez se debe tener presente un objetivo o tarea específica., de tal manera que el líder observa el rendimiento durante el desarrollo y aplique el estilo más conveniente a la situación. Es importante señalar que un estilo de liderazgo que resulta apropiado para una persona, en un momento dado, resulte inadecuado para la misma persona en una posición distinta.

Hersey y Blanchard consideran dentro de su teoría que a medida que pasa el tiempo el movimiento normal del liderazgo debe ser de madurez M1 a M4, y por tanto los estilos a su vez se desplazarán de E1 a E4, de manera gradual.

Conforme el seguidor manifieste más madurez, el líder irá reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a E4, donde la tarea y relación es baja, ya que para llegar a este nivel el seguidor es altamente capaz y posee un compromiso con la tarea. De acuerdo con esto, el objetivo del líder debe ser el aumento gradual de competencia e interés de los seguidores, de modo que puede pasar a los



estilos que consumen menos tiempo, sin que sea en detrimento de la productividad y los buenos resultados.

Señalan cinco etapas para lograr que los subordinados desarrollen su competencia e interés:

- ⇒ Decirles exactamente que hacer,
- ⇒ Mostrarles como hacerlo,
- ⇒ Dejar que lo intenten,
- ⇒ Observar el rendimiento, y
- ⇒ Elogiar los progresos

Estos autores señalan que debe agregarse al modelo la eficacia, ya que esta dimensión depende del estilo de liderazgo en interrelación con la situación, integrando así un modelo tridimensional, que conjunta los conceptos de estilo de liderazgo, con los requisitos de la situación existentes en un ambiente específico.

Hersey y Blanchard concluyen que cualquiera de los estilos básicos pueden ser apropiados o no, dependiendo de la situación, lo cual explica que la diferencia entre los estilos eficaces e ineficaces no sea el comportamiento actual del líder como tal, sino lo apropiado de ese comportamiento en el medio y momento de emplearlo.

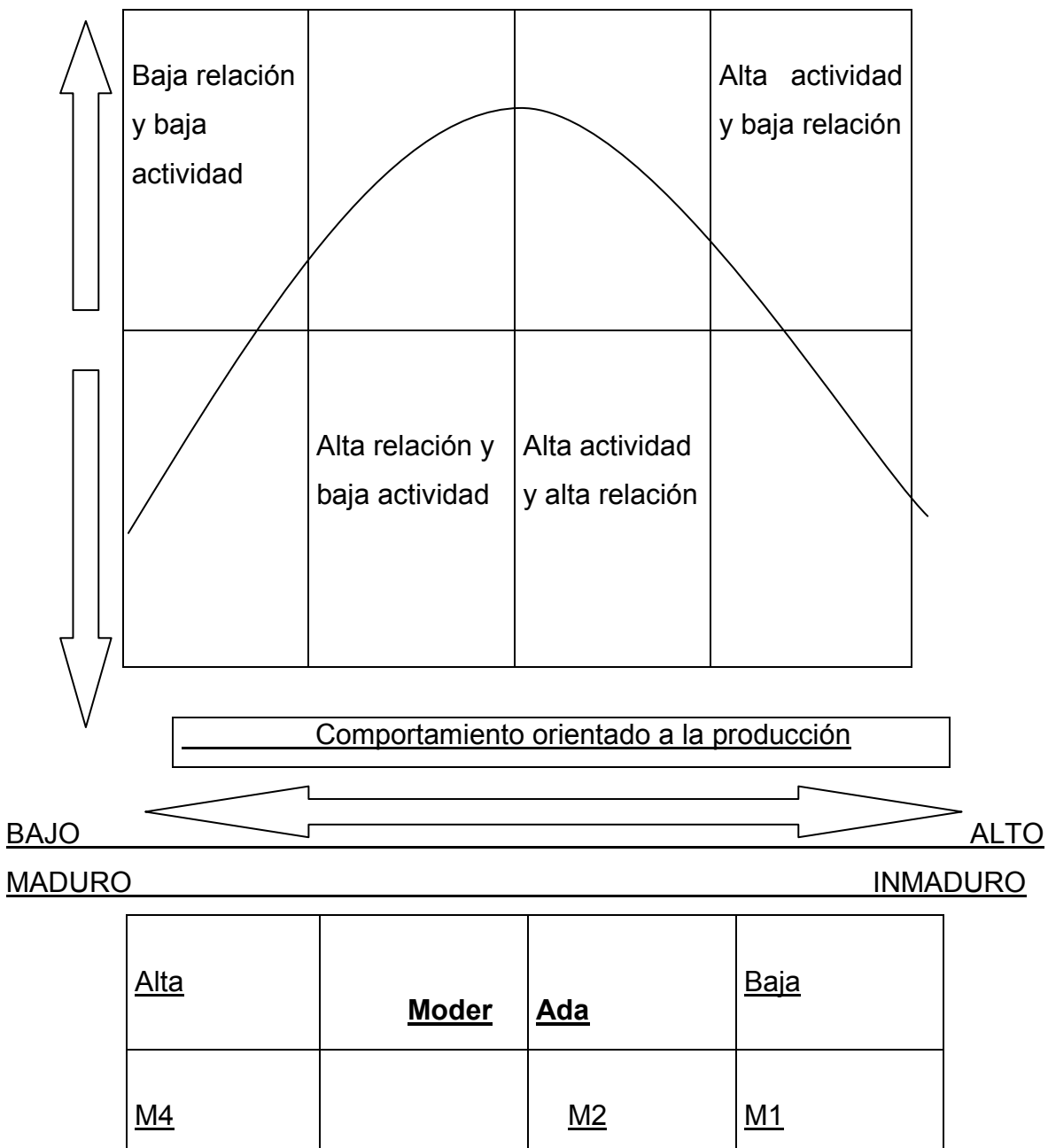
“Si las personas tener una gran gama de comportamientos, lo único que tienen que hacer para su eficacia cambie en forma significativa, es cambiar su estructura de conocimientos y actitudes. En otras palabras, enseñarles habilidades de diagnóstico”

## Comportamiento orientado a las relaciones

### Estilo de líder

#### Comportamiento orientado a las relaciones

Alto



	<b>M3</b>		
--	-----------	--	--

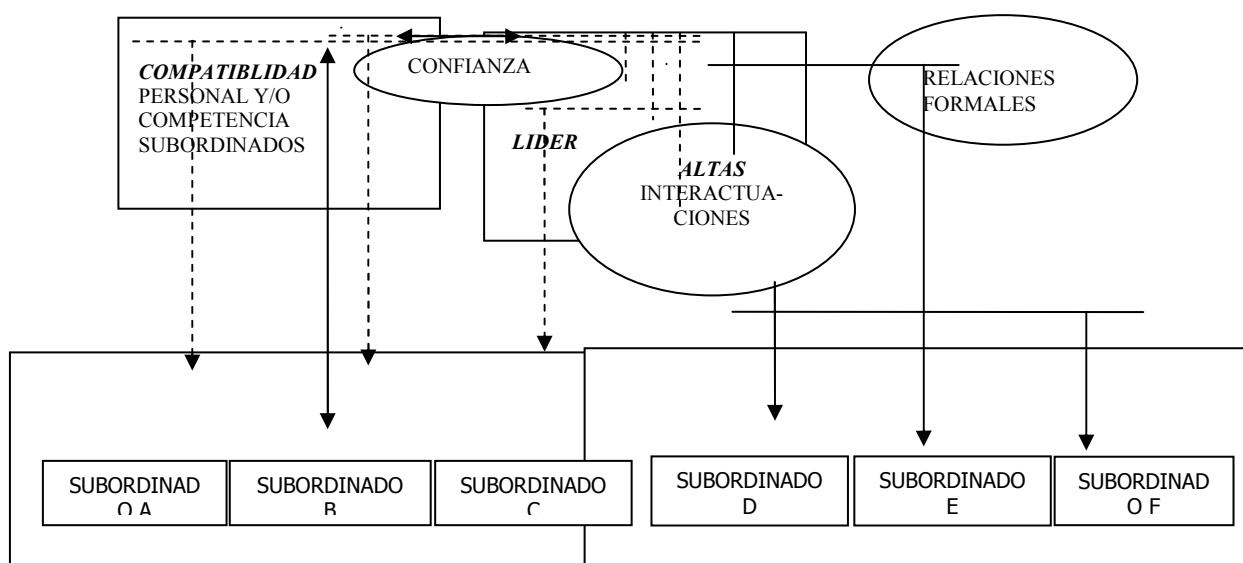
### Teoría del Intercambio Líder-Miembro (George Graen).

La teoría del intercambio entre el líder y los miembros (LMX) de George Graen y colaboradores, sostiene que los líderes, en razón de la presión del tiempo, establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Estas personas constituyen el grupo interno: son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales.

Otros subordinados caen dentro del grupo externo. Ellos obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

La teoría propone que desde que inicia la interacción del líder con un subordinado específico, el primero clasifica al segundo, implícitamente, como miembro “interno” o “externo” y que esta relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. No se conoce con exactitud cómo decide el líder, quién clasifica dentro de una u otra de estas dos categorías, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, personalidad) compatibles con las suyas o porque son más competentes que los miembros del grupo externo. La teoría LMX prevé que los subordinados del grupo interno obtienen mejores calificaciones en rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior.

En términos generales, las investigaciones realizadas sustentan la teoría LMX. En concreto, la teoría y las investigaciones al respecto proporcionan bastantes pruebas de que los líderes sí establecen diferencias entre los subordinados, que éstas no son nada fortuitas y que el hecho de pertenecer al grupo interno o externo guarda relación con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.



## **Investigaciones recientes sobre Liderazgo**

Éstos son una teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional *versus* el transformacional y el liderazgo visionario.

### **Teoría de la Atribución del Liderazgo.**

Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos.

A nivel organizacional, el marco de la atribución da razón de las condiciones bajo las cuales la gente usa el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremos en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño ya sea extremadamente negativo o extremadamente positivo, la gente está dispuesta a establecer atribuciones del liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores generales cuando sus organizaciones sufren un severo revés financiero, a pesar de que ellos no tuvieran nada que ver con ello.

También explica por qué estos directores tienden a obtener el crédito por los resultados financieros extremadamente positivos, una vez más a pesar de que no hayan contribuido, a ello en absoluto.

### **Teoría del Liderazgo Carismático.**

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido, en su mayor parte, a identificar aquellos comportamientos que diferencian a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticas.

Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que ellos poseían cuatro aptitudes en común; tenían una visión o sentido del propósito apremiante; podían comunicar esa visión, en términos claros que sus seguidores pudieran identificar rápidamente; demostraban consistencia y enfoque en la realización de su visión, y conocían sus propias fortalezas y las

capitalizaban. El análisis más amplio, sin embargo, ha sido el realizado por Confer Kanungo de la Universidad de McGill (McGill University). Entre sus conclusiones, ellos proponen que:

## Características clave de los líderes carismáticos

1. *Confianza en ellos mismos.* Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.
2. *Una visión.* Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el *statu quo*.
3. *Capacidad para articular la visión.* Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean intangibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora.
4. *Fuertes convicciones acerca de la visión.* Los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el autosacrificio para lograr su visión.
5. *Comportamiento que está fuera de lo ordinario.* Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.
6. *Percibidos como un agente de cambio.* Los líderes carismáticos son percibidos como agentes del cambio radical en lugar de cuidadores del *statu quo*.
7. *Sensibles al ambiente.* Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

Recientemente la atención ha sido enfocada a tratar de determinar cómo los líderes carismáticos en realidad influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores. El proceso empieza con el líder articulado una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrían lograrlas. Esto incrementa la autoestima y la seguridad en sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite, mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, establece un ejemplo para que los seguidores lo imiten. Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

El liderazgo carismático podría no siempre ser necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Sería más apropiado cuando la tarea del seguidor tuviera un componente ideológico. Esto podría explicar por qué, cuando los líderes carismáticos emergen, es más probable que se den en política, religión, en tiempos de guerra o cuando una compañía está introduciendo un producto radicalmente nuevo o

enfrentando una crisis que amenaza su existencia. Tales condiciones tienden a involucrar intereses ideológicos.

Los líderes carismáticos, de hecho, podrían volverse una desventaja para una organización una vez que la crisis y la necesidad del cambio drástico se reducen.

### **El Liderazgo Transaccional versus el Transformacional.**

Los líderes transaccionales, esta clase de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los papeles y los requerimientos de la tarea. También hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores. Estos son líderes transformacionales.

### **Liderazgo Visionario.**

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que transporte las fronteras del presente y lo mejora. La visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que “en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra”.

### **Liderazgo Estratégico.**

Lograr buenos resultados organizacionales no es fortuito; depende de las decisiones que tomen los líderes. Es responsabilidad de la alta gerencia, supervisar el contexto interno y externo de la organización, proyectar o prever lo que será su configuración al cabo de cinco o diez años, y formarse una visión de futuro creíble para los seguidores. Esta serie de actividades constituyen lo que los investigadores llaman liderazgo estratégico, término que algunos consideran sinónimo de liderazgo transformacional.

El liderazgo estratégico es un proceso que consiste en ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e instrumentar una visión, una misión y estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales.

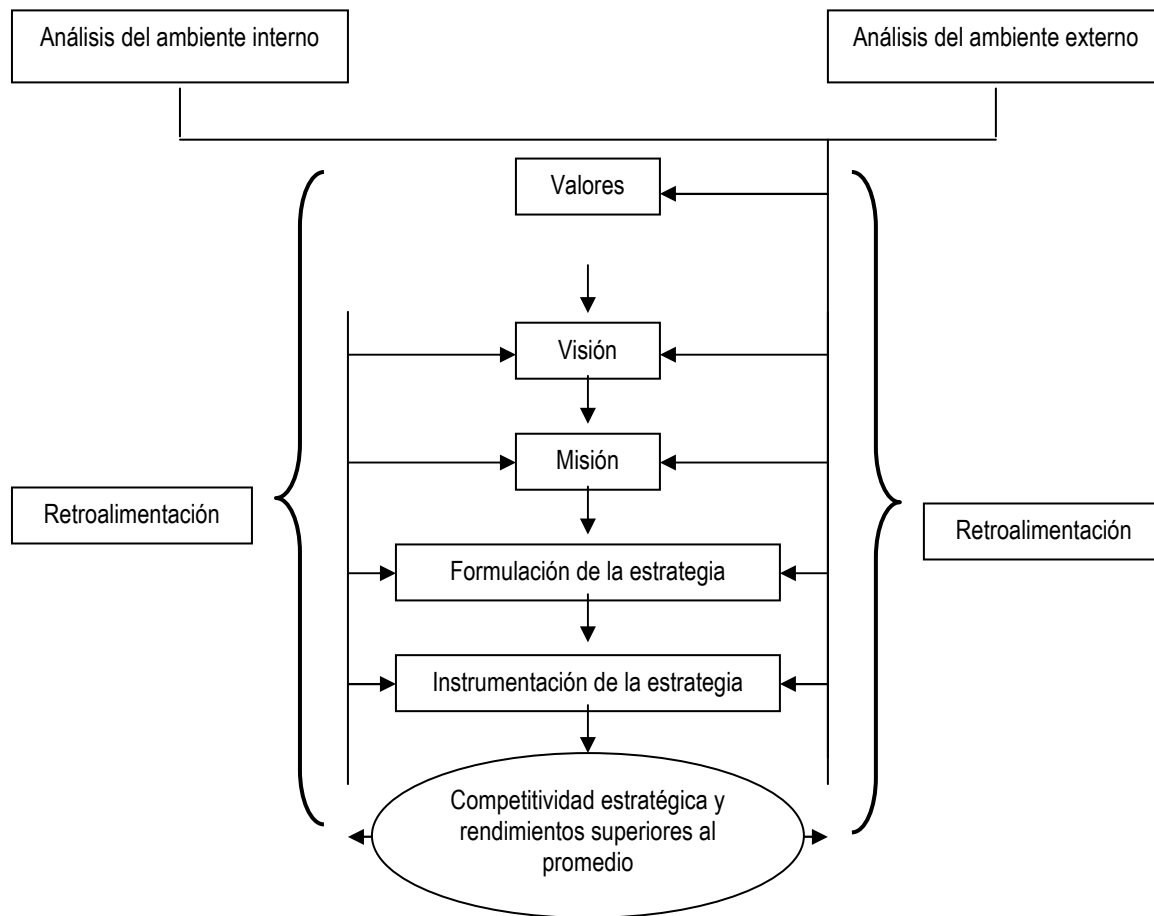
En el mundo actual, regido por cambios veloces, los líderes son bombardeados con tanta información, a menudo contradictoria, que no hay dos líderes que vean las cosas de la misma manera o tomen las mismas decisiones. La complejidad del entorno y la incertidumbre respecto al futuro hacen que la tarea del liderazgo estratégico resulte más difícil. Los buenos líderes estrategas serán los que supervisen de forma continua el entorno para asegurar una correspondencia en términos de competitividad entre sus estrategias y el ambiente. La *administración estratégica es un conjunto de decisiones y*

*acciones que se llevan a cabo para formular e instrumentar estrategias específicas que logren una correspondencia competitivamente superior entre la organización y su entorno para lograr los objetivos organizacionales.* Aunque se relaciona estrechamente en términos de sentido, la función del liderazgo estratégico es realizar en forma efectiva la administración estratégica.

La próxima figura comienza con el análisis de los contextos interno y externo para identificar los puntos fuertes y débiles de una organización, así como las amenazas y las oportunidades que ofrece el medio. Después vendrá una visión de dónde desea y necesita estar la organización en el futuro, en virtud de los resultados del análisis del entorno. La visión conduce al planteamiento de una misión que refleje los valores, las creencias, la cultura y el propósito de la organización. La formulación de la estrategia ofrece una dirección para traducir la misión en acción o en iniciativas que ayuden a la organización a lograr sus objetivos. La fase final, la puesta en práctica de la estrategia, se da a lo largo de la arquitectura organizacional de base (estructura, sistemas, incentivos y gobierno) que hace que las cosas sucedan.



## Esquema de administración estratégica



### *Análisis del entorno.*

Una de las actividades más importantes del liderazgo es definir una dirección, lo que conlleva a prever y crear un futuro para la organización. Para fijar la dirección correcta, el líder debe pronosticar o prever con precisión lo que sucederá, que implica supervisar continuamente el ambiente y la organización. Resulta pues esencial conocer y entender los intereses de los clientes; la disponibilidad y el poder de negociación de los proveedores y vendedores, las acciones de los competidores, las tendencias mercantiles, las condiciones económicas, las políticas gubernamentales y los avances tecnológicos. El análisis del contexto interno consiste en evaluar la posición en el mercado, la situación financiera, las capacidades, las competencias básicas y la estructura de la organización.

La interpretación precisa de ambos contextos exige considerables habilidades analíticas y cognoscitivas, como una capacidad de razonamiento crítico de identificar y dar sentido a diversas tendencias complejas y verter toda esta información en un plan de acción conciso. El nivel de cambio y conflicto del ambiente externo determinará cuánta

supervisión será necesaria. Cuando el entorno se modifica con rapidez y la organización enfrenta una férrea competencia o amenazas graves, se requiere una mayor supervisión externa. Los buenos líderes en materia estratégica son los que crean el futuro en estas condiciones. Apoyándose en diversas fuentes de información, un líder plantea un porvenir en el que no plantea mucha gente. Debe prever un futuro que evolucione de manera ventajosa para la empresa, y asegurarse de que ésta dé los pasos necesarios para lograr el porvenir que ha ambicionado. Además el líder debe reconocer las habilidades y capacidades que la empresa a de cultivar o adquirir a fin de que mañana tenga una ventaja competitiva sobre sus rivales. Supervisar el ambiente mediante un análisis interno y externo es lo que se conoce como análisis FODA (identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

#### *Visión estratégica.*

Una visión clara e inspiradora cumple muchas funciones importantes.

- ↳ Facilita la toma de decisiones, pues ayuda a la gente a determinar qué es bueno o malo, importante o intrascendente.
- ↳ Inspira a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importantes, útiles y parte de algo grande.
- ↳ Vincula el presente con el pasado al racionalizar la necesidad de modificar el viejo modo de hacer las cosas.
- ↳ Da sentido al trabajo, pues explica no sólo qué hace la gente, sino por qué lo hace.
- ↳ Establece un estándar de excelencia.

Para que la visión tenga una aceptación amplia, debe ser producto de un trabajo en equipo.

#### *Planteamiento de la misión.*

En el núcleo de la visión se haya el planteamiento de la misión organizacional, que describe el propósito general de la empresa. *El planteamiento de la misión es el propósito general y la razón de ser fundamental de una organización.* Los dos componentes que con frecuencia se destacan en el planteamiento de la misión son los valores fundamentales y el propósito general. Los valores fundamentales resumen los principios rectores y las normas éticas con que la empresa se conducirá, sin importar las circunstancias.

#### *Diseño de la estrategia.*

Con una misión y una visión rectora, una organización debe formular una estrategia o plan de acción para llevar a cabo la misión y alcanzar los objetivos estratégicos. *La estrategia es un plan de acción general que describe la asignación de recursos y otras actividades para aprovechar las oportunidades del entorno y ayudar a la organización a lograr sus metas.*

Para mantener la ventaja competitiva sobre los rivales, los estrategas efectivos crean planes que:

- Aumenten el valor para los clientes.
- Creen oportunidades de sinergia.
- Constituyan la competencia central de la empresa.

*El valor es la proporción entre los beneficios que recibe y el costo en el que incurre el cliente.*

La sinergia se da cuando la estrategia elegida (como en la diversificación relacionada) exige que las unidades o sistemas organizacionales interactúen y produzcan un resultado conjunto mayor que la suma de las partes que actúan en forma independiente.

Una competencia central es la capacidad de una organización para desempeñarse sumamente bien en comparación con los competidores.

#### *Instrumentación de la estrategia.*

Se considera que, para la instrumentación estratégica, una de las herramientas más importantes es un liderazgo sólido. La dificultad se relaciona con los diversos componentes y herramientas que hay que integrar para poner en práctica la estrategia elegida. Las decisiones de los líderes sobre aspectos clave como el diseño estructural, sistemas salariales o de recompensas, asignaciones presupuestarias y reglas, políticas y procedimientos organizacionales determinarán el éxito o fracaso de la instrumentación estratégica. Las decisiones en estos ámbitos deben corresponder a las exigencias de la estrategia elegida y la misión de la empresa.

Que una empresa logre la competitividad estratégica y obtenga rendimientos por encima del promedio no es cuestión de suerte, sino algo determinado por las decisiones y las acciones de los líderes en el proceso de administración estratégica.

## **Relación de Los Seguidores y El Líder**

Alguna vez se le preguntó a alguien qué se requería para ser un gran líder, y respondió: ¡grandes seguidores! Sólo hasta hace poco se ha empezado a reconocer que, además de contar con líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que los puedan seguir. De hecho, es importante mencionar que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, así que los seguidores ineficaces podrían ser más una desventaja para una organización que los líderes ineficaces.

*Cualidades tienen los seguidores eficaces*

- ↪ *Se administran bien a sí mismos.* Son capaces de pensar por sí mismos. Pueden trabajar independientemente y sin una supervisión estrecha.
- ↪ *Están comprometidos con un propósito externo a ellos.* Los seguidores eficaces están comprometidos con algo –una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea—además del cuidado de sus propias vidas. A la mayoría de las personas les gusta trabajar con colegas que están tanto emocional como físicamente comprometidos con su trabajo.
- ↪ *Crean su competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un mínimo de impacto.* Los seguidores eficaces dominan las habilidades que serán útiles para sus organizaciones y mantienen estándares más altos de desempeño que los que requiere su trabajo o su grupo de trabajo.
- ↪ *Son valientes, honestos y dignos de crédito.* Los seguidores eficaces se establecen como pensadores independientes y críticos en cuyo conocimiento y juicio puede confiarse. Mantienen estándares éticos altos, dan crédito a todo lo que merezca y no temen aceptar sus propios errores.

### *El líder y su grupo* <sup>1</sup>

Una de las más urgentes del moderno especialista en ciencias sociales es la comprensión de las actividades de liderazgo del hombre. La identificación de los que deben dirigir y del modo en que es posible preparar a los individuos para que desarrollen una tarea de eficaz liderazgo plantea problemas de interés fundamental para la educación democrática.

El concepto popular de que los líderes nacen, no se hacen, subraya la importancia de los rasgos individuales que contribuyen al liderazgo eficaz, pero ignora otro factor de igual importancia: las características del grupo social que será dirigido. La interacción del líder que posee un conjunto dado de atributos personales y del grupo cuyo funcionamiento eficaz exige esa particular combinación de atributos es precisamente lo que determina el liderazgo eficaz. En otras palabras, no hay líderes absolutos, pues el liderazgo eficaz debe tener presentes siempre exigencias específicas impuestas por la naturaleza del grupo que ha de ser dirigido, exigencias de naturaleza y grado tan diversos como las organizaciones en las cuales se reúnen las personas.

Este texto señala algunas conclusiones provisionales sobre las características grupales que son importantes para determinar cuáles son importantes para determinar cuáles son los tipos de conducta que a juicio de los miembros del grupo determinarán un liderazgo eficaz.

Con el fin de determinar la relación entre las características de los grupos y la conducta del líder eficaz, se requiere información en las siguientes áreas: qué hace determinado

líder, las características del grupo dirigido por él y el grado de éxito obtenido por el individuo como líder. Se hizo la selección de un grupo de miembros que tenían como mínimo esta información para suponer que está en condiciones de formular un juicio sobre la calidad de liderazgo demostrada por la persona que dirige el grupo.

Se elaboró un cuestionario con 50 reactivos y se aplicaron dos procedimientos de análisis: el primero describía el grupo y la relación del encuestado con él; el segundo, examinaba las relaciones entre las dimensiones grupales, los elementos de conducta del líder y los juicios de calidad del liderazgo.

Las dimensiones a las que se refieren son quince, diez para describir al grupo y cinco para demostrar la relación del encuestado con su grupo.

*Características grupales:*

- ⇒ Magnitud. Número de miembros del grupo.
- ⇒ Viscosidad. Grado en el que el grupo funciona como unidad.
- ⇒ Homogeneidad. Grado en que los miembros del grupo son similares por la edad, el sexo, los antecedentes, etcétera.
- ⇒ Flexibilidad. Grado en el que el grupo ha establecido reglas, normas y procedimientos.
- ⇒ Estabilidad. Frecuencia con la cual el grupo sufre cambios o reorganizaciones fundamentales.
- ⇒ Permeabilidad. Grado en el que el grupo resiste el ingreso de nuevos miembros.
- ⇒ Polarización. Grado en el que el grupo trabaja hacia la consecución de un objetivo definido.
- ⇒ Autonomía. Grado en el que el grupo opera independientemente de la dirección impartida por otro u otros grupos mayores.
- ⇒ Intimidad. Grado en el que los miembros del grupo se conocen unos a otros.
- ⇒ Control. Grado en el que el grupo limita la libertad de la conducta de los miembros.

*Características que expresan la relación del encuestado con su grupo.*

- Participación. Grado en el que un miembro del equipo participa en las actividades del grupo.
- Potencia. Grado en el que un grupo satisface las necesidades importantes en un miembro.
- Tono hedonista. Grado en que la participación en el grupo es grata y agradable para el miembro.
- Posición. Ubicación de un miembro en la jerarquía del estatus de un grupo.
- Dependencia. Grado en el que un miembro se apoya en su grupo.

Se codificaron y analizaron estadísticamente los cuestionarios para 500 líderes. Del análisis de los estudios se concluye provisionalmente que:

A menudo se ha considerado la velocidad de adopción de decisiones en relación con el liderazgo eficaz. Por una parte, oímos decir que el líder debe adoptar rápidamente sus decisiones para no suscitar la impresión de que vacila o es inseguro. Por otra parte, afirmarse también que el líder necesita tiempo para considerar numerosos factores que le permitirán llegar a decisiones válidas.

Las afirmaciones de este estudio sugerirían que la velocidad de adopción de decisiones es un atributo crítico de liderazgo eficaz en ciertos grupos. Es probable que se ejerza presión sobre el líder para que adopte decisiones rápidas en el caso de los grupos que poseen numerosa afiliación o que carecen de organización bien definida, donde el grupo es parte de un cuerpo más amplio o está sometido a cambios y reorganizaciones frecuentes; también es posible que ejerzan esa presión los miembros que participan intensamente en las actividades de sus respectivos grupos. También hay pruebas –en relación con este problema de la adopción de decisiones- en el sentido de que los líderes que suscitan la impresión de que tienen confianza en sus propias decisiones aparecen en los grupos cuya composición es relativamente grata.

Otro problema recurrente en relación con la conducta del líder es el grado en el que un líder debe asumir un rol de autoridad. Las observaciones de este estudio sugieren que la conducta autoritaria del líder es más eficaz en los grupos de composición muy limitada, en los grupos descritos por miembros que poseen elevado estatus en su propio grupo y en los grupos representados por miembros que no se sienten dependientes de sus respectivos grupos.

Con este mismo problema se vincula la comprobación de que en los grupos que poseen escasa estabilidad – es decir, que están sujetos a cambios frecuentes- los líderes pierden prestigio permitiendo que los miembros “aprovechen de ellos” tienen menos éxito. En las organizaciones estables parece que los líderes están sometidos a una menor presión en el sentido de mantenimiento de su propio prestigio. Otras comprobaciones de esta misma área se relacionan con la tendencia de los líderes a subordinar las ventajas personales al bienestar del grupo “saca la cara por su grupo”. En los grupos que poseen un propósito único y definido, y en los que ejercen elevado grado de control sobre la conducta de los miembros, los líderes arriesgan su bienestar personal por el bien del grupo más a menudo que en los grupos más polarizados o menos controlados.

En la conducta del líder hay una tercera área de conflicto asociada con la naturaleza del grupo: en efecto, se trata de determinar si el líder que demuestra creer en su propia superioridad con respecto a su grupo es más o menos eficaz que el líder que no adopta esa actitud. Nuestras observaciones indican que el líder eficaz tiende a evitar la impresión de que es superior a su grupo, particularmente en los grupos numerosos, en los grupos formales y en aquellos que poseen escaso grado de autonomía. En estos tipos de grupos, los líderes tienen mayores oportunidades de demostrar una actitud de superioridad, y es más probable que su conducta sea mal interpretada por los miembros del grupo como expresión de superioridad. El líder eficaz alimenta en los miembros del grupo la creencia que nos es superior a ellos, aunque el grupo esté

estructurado de manera que la conducta del líder puede ser interpretada como demostración de lo contrario. Los indicios observados señalan que los miembros de los grupos cuyos líderes exhiben una actitud de superioridad consideran relativamente ingrata la afiliación al grupo, y que describen a sus propios grupos como unidades carentes de unidad de acción.

La inconsecuencia y la exhibición de sentimientos definen una cuarta área en la cual parece variar la aceptación de la conducta del líder según la naturaleza del grupo. La falta de control emocional es menos aceptable como parte del liderazgo eficaz en el grupo muy estructurado que el grupo informal. Más aún, los grupos en los cuales los líderes “pierden el control” consideran que la afiliación es relativamente ingrata. La inconsecuencia de la conducta, según se revela, por ejemplo, en la modificación de las decisiones, aparece más a menudo en los líderes eficaces de los grupos menos flexibles, más permeables, menos polarizados, menos agradables y menos unidos que en los que tienen grados opuestos de estas características. La conducta inconsecuente es mejor tolerada, si el líder ha de ser considerado eficaz por los miembros del grupo, cuando el grupo carece de normas y reglas establecidas, de un propósito u objetivo definido, o de la tendencia a trabajar como una unidad.

Las formulaciones que hemos realizado hasta aquí sobre la conducta del líder y la naturaleza del grupo son por ahora hipótesis. Todas necesitan mayor trabajo de investigación. Sin embargo, es inevitable llegar a la conclusión de que para comprender el liderazgo necesitamos mucho más que aislar ciertos rasgos de la personalidad. Una vez que conozcamos las condiciones, las situaciones y las características grupales vinculadas con el liderazgo eficaz, podremos enriquecer con contenidos específicos los cursos de entrenamiento de líderes y aumentar su eficacia.

## 4.4 COMUNICACIÓN.

### Concepto de Comunicación.

Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.

“Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.”

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La comunicación no se define bajo un solo horizonte, puesto que la comunicación es una actividad propia del ser humano; se puede definir como: "Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico" (Abraham Nosnik)

La comunicación organizacional tiene diferentes flujos y puede correr en diversos sentidos: en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba hacia abajo, o bien, de abajo hacia arriba. Puede ser transmitida de diferentes maneras: oralmente, por escrito, por teléfono y con diferentes contenidos: órdenes, informes, presentaciones, etc.

Renate Mayntz dice que los dos aspectos más importantes de la estructura de la organización son las comunicaciones y la autoridad, dos aspectos que se entrelazan. “Las comunicaciones y la autoridad son, así, los fenómenos centrales en toda organización”

### La Comunicación Organizacional

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de aquella. A través de una comunicación eficaz se estará en posibilidades de predecir e interpretar comportamientos, de evaluación y planificación de estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común.



Por estas razones, toda organización debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información, que dinamice los procesos que a nivel interno intensifiquen su efectividad y proyecten la entidad hacia su área de influencia.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Gestionar los procesos comunicativos, implica considerar los ámbitos y niveles de procesos que se dan dentro del sistema organizacional; si los integrantes del grupo tienen definidas responsabilidades y roles, esto les permite establecer un esquema de trabajo flexible, en donde se dan espacios de encuentro para que haya un eficiente flujo de comunicación que retroalimente las diferentes áreas de la organización.

No se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y objetivos definidos, que responden a la visión, misión que es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones.

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca a la organización, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Se puede decir que la comunicación organizacional es una herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos; es la comunicación que se traduce en estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y tiene un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio; en este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

## Funciones de la Comunicación Organizacional.

Dentro de una organización la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones:

Producción, Innovación y Mantenimiento.

- ◆ *Función de producción*, la comunicación entrafia todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.
- ◆ *Función innovadora* se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. La innovación en la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los elementos: directivos, administrativos y empleados.
- ◆ *Función de mantenimiento* está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano, a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Para Kats y Kahn “la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social de una organización.”

Para Levitón “Las organizaciones son sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal. Por lo tanto los sistemas comunicativos dentro de una organización nos sirven para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.”

Según Abraham Nosnik, para que la función de la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

*Abierta:* Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes, tanto al público interno como externo.

*Evolutiva:* Hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

*Flexible:* Permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

*Multidireccional:* Esta maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.

*Instrumentada:* Utiliza herramientas, soportes, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

## **Tipos de la Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras:

*Comunicación Escrita:* Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia; por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de:

- ✓ *Carta:* Es el medio más usado dentro de la organización, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
- ✓ *Memorando:* Tiene como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- ✓ *Cartelera:* Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información sobre actividades de ésta, o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal
- ✓ *Revista:* Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, contribuyendo al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.
- ✓ *Periódico:* Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.

- ✓ *Boletín*: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

*Comunicación Masiva*: Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:

- ✓ *Entrevista*: Es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.
- ✓ *Reuniones*: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante, se toman decisiones que tienen por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- ✓ *Circuito cerrado de televisión y radio*: Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y, percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.

La comunicación organizacional se entiende también como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

## **Niveles de la Comunicación Organizacional**

Con base en el punto anterior el enfoque la comunicación organizacional tiene cinco perspectivas:

- ◆ *Comunicación Interna*: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con

el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

- *Comunicación Externa:* Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus clientes externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas, y así, proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- *Relaciones Públicas:* Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- *Publicidad:* Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación, que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- *Publicidad Institucional:* Se considera como una herramienta de las relaciones públicas, ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

Las organizaciones con mayores posibilidades de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; por esto los miembros garantizan su conocimiento e identificación con la organización, debido a que ellos se sienten considerados para el desarrollo de las metas de la organización.

A través de la información las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: planear, estructurar y distinguir patrones de comportamientos para los públicos internos y externos; es ahí donde la información se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Un factor clave en la información es que sea confiable, para que actúe como puente de unión entre el ambiente y la organización, es decir, que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

Según Warren Weaver, se puede demostrar que la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice, sino con lo que se podría decir, esta relación se da según la comprensión que se obtenga del contenido del mensaje de la información, porque a medida que se conoce la información ésta va perdiendo el contenido informativo.

Lo anterior nos lleva afirmar que la comunicación se convierte en información, porque permite disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para mejorar el comportamiento social del individuo.

Fundamentalmente la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se exprese:

- ✓ La ejecución de un trabajo eficazmente

- ✓ Cooperar con otros le permite obtener para sí mismo la satisfacción del deber cumplido

En este sentido, deberá de generar una información confiable, crear y mantener una imagen de la organización en el exterior, utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los sistemas de comunicación dentro de una organización son una serie de procesos que representan una continua modificación a través del tiempo, siempre positiva y protectora de los intereses de la empresa, es decir, es una programación de actos que conllevan a procesos de superación relacionados con metas de productos de integración y metas morales o de progreso personal.

*Comunicar es dar y recibir*, para poder hacerlo hay que establecer contacto con nuestros semejantes. La comunicación organizacional no debe limitarse a transmitir con claridad instrucciones, sino que tiene que haber definido precisamente misiones y responsabilidades, para ello es necesario determinar eficazmente las líneas de autoridad que a los mismos jefes les conviene respetar. La comunicación amplia y bien coordinada en todos sentidos permite llegar a buenos términos con los subordinados.

### ***Flujos de la Comunicación Organizacional Interna.***

Dentro de las comunicaciones se tiene como soporte el modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Abraham Nosnik, que tiene como propósito ayudar a que todo tipo de organizaciones puedan desarrollar ambientes ricos en información; Con base en lo anterior, se puede afirmar que la organización bien informada se caracteriza porque:

- ✓ Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus clientes o usuarios en cuanto a información se refiere.
- ✓ Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus clientes de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
- ✓ Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus clientes o usuarios.
- ✓ Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos clientes.

Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia radical entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones. Según Dimitri Weiss la información consiste simplemente en que un emisor

emite conocimientos estructurados a un receptor. La dirección de los datos, en el caso de la información, se produce en un solo sentido; el receptor por este motivo, se considera siempre como un sujeto pasivo frente a la información.

La comunicación entre tanto, consiste en intercambios de información con el objetivo de cambiar el comportamiento de las organizaciones. La comunicación se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en productos de nuevos y variados mensajes.

La comunicación interna recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las optimas relaciones con y entre los miembros de la misma; para la cual debe emplear diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la organización; y ésta debe ser un espacio abierto, un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan y es posible lograrlo si se les dan las condiciones y las aprovechan.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución, o a la vez, puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos lo miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir, que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización.



## Direcciones de la Comunicación

En las organizaciones los mensajes fluyen en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. La organización desarrolla canales de comunicación en estas direcciones, es decir, establece una red de comunicación que se puede definir como el patrón o flujo que siguen los mensajes en la trayectoria de la comunicación de principio a fin.

*Comunicación Descendente:* El flujo de los mensajes de un nivel a otro inferior. Desde los niveles directivos hasta los operativos, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha comunicación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.

*Comunicación Ascendente:* La transmisión de mensajes va desde los niveles inferiores de la organización hacia los superiores. Aún y cuando no es tan frecuente como la descendente, también es muy importante; en este tipo de comunicación los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, dándoles a conocer el panorama general que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.

*Comunicación Horizontal:* Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Este tipo de comunicación es la base de la cooperación, por lo tanto es especialmente importante.

*Comunicación Diagonal:* Transmitir mensajes a niveles más altos o más bajos dentro de la organización, pero de distintos áreas.

Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal, y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización; la comunicación informal incluye el rumor.

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que intervengan en la cultura de la misma, con el fin de propiciar actitudes colectivas para comprender de forma madura la postura y comportamientos que se generan al interior de las empresas. Se trata de construir canales confiables, sostenidos, flexibles de comunicación entre todos los miembros; esto no sólo se refiere a publicar, hacer eventos deportivos o reuniones frecuentes, es decir, desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, de los medios para ejecutar el plan de trabajo y la importancia de construir una coherente y consiente actitud por trabajar juntos, para competir y ser cada vez mejores. Para llevar a cabo este tipo de propuestas es importante la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva, tanto para la organización como para sus públicos.

Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos, tanto de la institución como para los clientes internos y afectan las actitudes y opiniones de éstos, buscando reforzar las que favorecen



el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan.

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus clientes internos y externos entiende que el compartir información de calidad y oportunamente a sus usuarios es hoy por hoy, un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

Como ya se ha señalado, la comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son consientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. En la mayoría de empresas que presentaron situaciones de conflictos, se debió a la deficiente comunicación de los individuos y la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral.

Si se concibe el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, se debe asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación; es así, como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos.

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales es el de darle un verdadero beneficio al empleado, lo que genera una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; esto tiene como fin que el miembro de la organización no esté estresado y que realmente sienta que tanto empleados como jefes exista respeto y comprensión; sólo así se canalizará el recurso humano en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación.

Las principales características de comunicación interpersonal en el mundo de la organización según la conceptualización de: Salvador R. Sánchez Gutiérrez, es la siguiente: "Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.

No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida. Un tema en común. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.

Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y las matices personales de cada uno serán percibidos por los demás. Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas pero no siempre es así".

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genere una interrelación, a veces sobre una tarea en particular, a veces solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, según la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca.

La comunicación verbal también incluye la palabra hablada, la escrita, que utiliza toda serie de códigos paralingüísticos, puede referirse a lugares, ambientes, gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas, tono.

La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Esta clase de comunicación interpersonal ayuda a edificar la esencia del acto comunicativo, ya que por medio de esta tanto el directivo como el empleado puede expresar los sentimientos y actitudes espontáneas de estado emocional por la que atraviesa el individuo, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

Con respecto al trabajo grupal la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Psicológicamente el grupo de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y por su puesto al jefe o superiores; para que un grupo logre optimizar su efectividad es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones en su totalidad.

Dentro del proceso de dirección de las organizaciones la comunicación jugara un papel imprescindible ya que si esta no existe de manera eficiente y eficaz nos encontraremos con los siguientes problemas:

## Principales problemas de la Comunicación Organizacional

Los administradores se refieren frecuentemente a las fallas de comunicación como uno de sus problemas más importantes; no obstante, los problemas de comunicación suelen ser síntomas de problemas más profundos. Por ejemplo, una planeación deficiente puede ser la causa de incertidumbre en la dirección que sigue una empresa. Asimismo, una estructura organizacional deficientemente diseñada bien puede no comunicar claramente las relaciones organizacionales. Normas de desempeño poco claras pueden provocar que los administradores se sientan inseguros respecto de lo que se espera de ellos; así, el administrador perceptivo buscará las causas de los problemas de comunicación en lugar de limitarse a combatir los síntomas. Las barreras a la comunicación pueden estar presentes en el emisor, la transmisión del mensaje, el receptor o la retroalimentación. A continuación nos ocuparemos de barreras específicas a la comunicación.

- *Falta de planeación.* Muy a menudo la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una instrucción, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento adecuado son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión y reducir la resistencia al cambio.
- *Supuestos confusos.* A pesar de su gran importancia, suelen pasarse por alto los supuestos no comunicados en los que se basa un mensaje. Por poner un ejemplo, un cliente le envía a un proveedor una nota en la que le informa que visitará su planta. El cliente puede suponer por ese sólo hecho que el proveedor lo recibirá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, resolverá sus necesidades de transporte y preparará una revisión detallada del programa de la planta. Pero, por su parte, el proveedor puede suponer que el principal motivo de la visita del cliente a la ciudad es asistir a una boda y, por lo tanto, hará una visita rutinaria a la planta. Estos supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.
- *Distorsión semántica.* Las palabras pueden provocar reacciones distintas, es decir ambigüedad, para cada persona tienen un significado diferente.
- *Mensajes deficientemente expresados.* Aún siendo claras las ideas del emisor de la comunicación, su mensaje puede resentir palabras mal elegidas, omisiones, incoherencia, mala organización, oraciones torpemente estructuradas, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad respecto de sus implicaciones. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, se puede evitar si se pone más cuidado en la codificación del mensaje.
- *Barreras a la comunicación en el ámbito internacional.* La comunicación en el ámbito internacional es todavía más difícil a causa de la diferencia de idiomas, culturas y normas de cortesía.
- *Pérdida por transmisión y deficiente retención.* Un mensaje que debe ser transferido en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente se

vuelve cada vez más impreciso. La deficiente retención de información es también otro problema serio. Así la necesidad de repetir el mensaje y de emplear varios canales resulta obvia. Por lo tanto, en las compañías suele usarse más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

- *Escucha deficiente y evaluación prematura.* Escuchar exige total atención y autodisciplina. Requiere así mismo que el escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona. Es común la tendencia a juzgar, a aprobar o reprobar lo que se dice, en vez de hacer un esfuerzo por comprender el marco de referencia del hablante.
- *Comunicación impersonal.* Para una mejora en la comunicación no suelen requerirse costosos y sofisticados medios de comunicación, sino la disposición de participar en la comunicación frente a frente
- *Desconfianza, amenaza y temor.*
- *Período insuficiente para la adaptación al cambio.*
- *Sobrecarga de información.*
- *Otras.*

## 4.5 Equipos de Trabajo

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta, bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Por definición los equipos de trabajo deben trabajar juntos y operar para alcanzar un objetivo común, no obstante, existe confusión con algunos otros grupos de trabajo, como los Comités. Los comités, en especial los de organizaciones políticas, como los gobiernos centrales y locales, se constituyen como grupos en oposición cuyo propósito es derrotar al otro; simplemente son grupos de personas con algo en común mientras se encuentran juntos, pero que no trabajan para alcanzar un objetivo común. Quizá discutan temas de interés, o bien reciban un paquete de retribuciones del mismo patrón, pero no deben trabajar juntos.

En toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; es decir, el de formar un equipo de trabajo.

Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado; una vez que esto sucede comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.

### Características del Equipo de Trabajo

Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas. Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y, que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Una de las bases fundamentales para que una organización funcione es la participación y colaboración de sus miembros, por muy bien estructurada que esté. Sin el compromiso y la cooperación de sus miembros no se pueden generar los equipos de trabajo necesarios para alcanzar las metas propuestas en la organización.

La participación es, en el fondo, el motor que mueve a toda organización y a todo equipo; y a su vez, el trabajo en equipo, es una de las formas de ejercer participación dentro de la organización.

## **Rol del Dirigente en el Trabajo en Equipo**

Lograr la participación es uno de sus principales desafíos del dirigente o líder del equipo, ya que debe asumir un papel central en el fortalecimiento de la participación de los miembros, esto en algunas ocasiones es difícil de conseguir y mantener por situaciones como falta de tiempo de los socios, sentimiento de no ser tomado en cuenta, percepción de que los resultados se aprecian de manera muy lenta, etc. Por lo que el dirigente debe de:

*Tomar en cuenta a las personas, reconociendo sus competencias y habilidades:*

El principal recurso con que cuenta la organización está en sus miembros; en este sentido, la principal tarea del dirigente es conocer a los integrantes de la organización, partiendo por el nombre de cada uno, sus competencias y habilidades, así como las afinidades naturales que los unen a distintos grupos al interior de la organización.

Una tarea más personal a la que se ve enfrentado es la de confiar en la gente y solicitar su compromiso cuando es necesario trabajar en conjunto. Esto significa delegar, por un lado, y exigir resultados, por otro: ¿cómo va a saber que los otros se pueden comprometer tanto como él, si no tienen posibilidad de probarlo?, ¿qué importa que inicialmente el trabajo sea lento, si las personas van a aprender a trabajar en equipo, si se van a sentir motivadas e identificadas con su organización y, a la larga, podrán trabajar tan rápido como se desea? Por todo ello es importante que el dirigente se atreva y delegue responsabilidades, que asigne responsabilidades a equipos y deje que los demás también desarrollen su creatividad e iniciativa.

*Definir claramente las metas o misiones:*

Es necesario definir cuáles son las metas o misiones fijadas para el equipo y qué se requiere de ellos. Esto significa que deben tener claro qué es lo que se tiene que hacer y cómo hacerlo, única manera de que los esfuerzos de los integrantes se concentren en un mismo sentido y se aúnen para conseguir los objetivos claramente expresados.

Es importante, por lo tanto, que se proporcione la información respecto a dónde se quiere llegar, que se aclaren las dudas, e incluso, si es necesario, que se puedan volver a discutir los objetivos con el equipo. No obstante, cuando el objetivo a lograr es resultado de un acuerdo de la asamblea, el equipo deberá funcionar según ese objetivo.

*Estimular a las personas para que se integren a grupos:*

Una vez que se conoce a las personas, sus capacidades e intereses, y se tiene claro las actividades que se van a desarrollar, será mucho más fácil para el dirigente estimular a cada una de ellas para que se integren al trabajo en equipo.

El dirigente debe estimular la conformación de equipos de trabajo pensando en las diversas personas que existen en la organización más que en sus afinidades, ya que el trabajo en equipo es más creativo cuando los grupos son conformados por personas distintas; lo importante es generar un clima centrado en la tarea que se tiene que desarrollar y favorecer una buena comunicación interpersonal.

*Generar condiciones para un buen trabajo en equipo:*

Un equipo funciona mejor cuando tiene la posibilidad de hacer cosas atractivas, entretenidas y útiles. No basta con conformar equipos de trabajo para que se realice un buen trabajo en equipo; éste es sólo el primer paso.

## **Requisitos para el Trabajo en Equipo**

Si se logra cumplir el desafío de motivar y comprometer a los socios en la organización, surge un nuevo desafío: que su ingreso a equipos de trabajo sea acogedor y estimulante.

*Buenas comunicaciones interpersonales:*

El papel de todo dirigente ó encargado de un equipo es generar un clima organizacional en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y, que haya algún grado de empatía entre los integrantes.

*Equipo concentrado en la tarea:*

Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

*Definir la organización del equipo:*

Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

*Establecer la situación, tema o problema a trabajar:*

Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

*Interés por alcanzar el objetivo:*

Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

*Crear un clima democrático:*

Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

*Ejercitar el consenso en la toma de decisiones:*

En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

*Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas:*

Para lograr un buen trabajo en equipo es importante el desarrollar la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

## **Estrategias para Fomentar el Trabajo en Equipo**

*Proporcionar toda la información necesaria que el equipo funcione:*

Debe brindarse toda la información requerida, o indicar dónde o a quién dirigirse para obtenerla. La información debe ser siempre fidedigna y útil.

*Generar un clima de trabajo agradable:*

Incluye tanto aspectos físicos como psicológicos; en lo físico es importante que el lugar en donde se funcione sea relativamente cómodo, sin interferencias, y que cuente con elementos para el trabajo; como lo usual es que los equipos se reúnan para compartir los avances individuales, es importante que se cuente con los elementos o el equipo en el cual las personas puedan mostrar los avances y estimular, de esa manera, la discusión grupal. En lo psicológico, se deben emplear las habilidades de comunicación interpersonal, es decir, atención, respeto y comprensión del otro, así como una buena planificación de reuniones. También es importante reconocer los avances, tanto individuales como grupales, expresando verbal y corporalmente



la satisfacción: "Ese es un buen trabajo", "estamos avanzando más rápido de lo que se tenía programado".

*Definir claramente los tiempos para lograr la tarea:*

Aunque parezca algo obvio, es bueno recordar que una manera de darse cuenta de los avances del equipo es mediante la clara definición de plazos para cada tarea. Es recomendable recordar a tiempo los días de reunión y las fechas de término de los plazos, así como lograr que todos estén de acuerdo en los días y horas de tales reuniones.

## **Factores Importantes del Trabajo en Equipo**

*Ambiente:*

El grupo debe contar con un lugar físico que reúna las características mínimas de comodidad, amplitud e implementación, de forma tal que les permita llevar a cabo las actividades que han programado.

*Reducción de la intimidación:*

Se entenderá por intimidación a los sentimientos de temor, inhibición, hostilidad y timidez, los que al ser reducidos favorecen el trabajo y la productividad de los grupos. Los miembros deben conocerse lo mejor posible, ser tolerantes y comprensivos, pues lo que se pretende, precisamente, es lograr buenas relaciones interpersonales.

*Liderazgo distribuido:*

Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos, pero esa conducción ha de ser distribuida en todo el grupo, con el fin de que los miembros tengan la oportunidad de desarrollar sus capacidades. Por otro lado, el liderazgo favorece la acción y la capacidad del grupo.

*Formulación del objetivo:*

Deben establecerse y definirse con total claridad los objetivos que se pretenden alcanzar; esto debe hacerse con la participación directa de todos los miembros y no ser determinados desde afuera. Cuando los objetivos responden a la necesidad de todos los miembros y estos han participado en su elaboración, el grupo se siente más unido y trabaja con mayor interés en el logro de los mismos.

*Flexibilidad:*

Los objetivos establecidos deben cumplirse de acuerdo a los métodos y procedimientos que se hayan elegido. Pero si nuevas circunstancias aconsejan una modificación de los mismos, debe existir una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a los nuevos requerimientos. Debe evitarse la

rigidez de reglamentaciones o normas, pues éstas sólo sirven cuando favorecen la tarea del grupo y pierden su valor cuando la entorpecen.

*Consenso:*

Llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo entre todos los miembros. El consenso se favorece con: un buen clima de grupo, cordiales relaciones interpersonales, espíritu de cooperación y tolerancia, porque las barreras para una buena comunicación son casi siempre de tipo emocional e interpersonal.

*Evaluación continua:*

El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades responden a las conveniencias e intereses de los miembros. Para ello se requiere una evaluación y examen constantes que indaguen hasta qué punto el grupo se haya satisfecho y las tareas han sido cumplidas. Esto permite introducir cambios de acuerdo con el principio de flexibilidad antes expuesto. El propio grupo elegirá las técnicas más adecuadas para realizar esta evaluación.

*Papel de los integrantes y del coordinador:*

Según las circunstancias, la coordinación de las actividades tiene que estar a cargo de una persona, que puede denominarse jefe, director o coordinador. Es por ello que la responsabilidad va a pasar a cada miembro del equipo, dependiendo de la actividad que realicen y es consecuencia de una buena coordinación, teniendo siempre presente que "la autoridad se delega, la responsabilidad se comparte".

Al director le corresponde asignar las tareas según las perspectivas del trabajo que se desee, es el responsable de la claridad de los propósitos y metas, y es quién moviliza los esfuerzos y recursos. Debe ser activo, desenvuelto y crear las condiciones y circunstancias para el logro de las metas propuestas.

## ***Planeación y ejecución de las Actividades del Trabajo en Equipo***

Hoy en día, los equipos tienen a su disposición valiosos modelos y herramientas de planeación; dependiendo de la naturaleza del trabajo que esté desempeñando el equipo, podría querer utilizar un modelo existente como la base para su proceso de planeación. Existen modelos para solución de problemas, toma de decisiones y mejoramiento de procesos, como las gráficas de Gantt o de Pert.

Algunas sugerencias para una planeación exitosa del equipo:

- Reunir a los integrantes en una junta para a planear cómo alcanzará el equipo los resultados deseados.
- Utilizar herramientas y modelos comprobados de planeación.

- Iniciar la planeación a nivel general y posteriormente a los siguientes niveles hasta el más nivel más detallado o particular. Finalizar la sesión de planeación asignando partidas de acción específicas a los individuos.
- Tener siempre en mente la misión y las reglas básicas del equipo.
- Aprovechar la diversidad y la variedad de fortalezas y talentos de los miembros del equipo.
- No dar por hecho que las personas con conocimientos técnicos o específicos sobre un área en especial deben ser los únicos a los que se asignen tareas o responsabilidades.
- No pasar por alto la asignación de tareas a más de una persona, pero siempre haga que, sea un solo individuo quien se responsabilice por llevar a cabo el trabajo.
- Planear más tiempo de que considera necesario para terminar las tareas.

Un equipo de éxito está altamente orientado a las tareas así como a las personas. La moral del grupo es alta y la lealtad al mismo es fuerte. Las diferencias en las metas y en los estilos de los miembros no obstaculizan la consecución de las metas del equipo, y las agendas personales, no impiden el progreso del equipo. Cada miembro se siente seguro dentro del grupo, tanto la individualidad, como la identidad del equipo son fuertes, y la creatividad y la colaboración constituyen la norma.

Los equipos que no se comunican y coordinan su trabajo, inevitablemente pierden impulso, se desvían en dirección equivocada o sencillamente pierden un tiempo valioso debido a la falta de comunicación o a los malentendidos. El equipo tiene que revisar, planear y actualizar las partidas de acción de manera regular a la luz de los objetivos y el plan originales. La planeación llevada a cabo en el paso previo puede ser alterada, con base en la nueva información o en los eventos recientes.

Aquellos equipos cuyos miembros trabajan en armonía, se dan apoyo mutuo, cumplen con los compromisos individuales y mantienen una comunicación abierta durante este tiempo pueden llegar a ser equipos de alto desempeño.

El trabajo en equipo es un proceso paso a paso, que ofrece descubrimientos, desviaciones y sorpresas en todo el recorrido. Un equipo se desarrolla hasta el punto de que cada uno de sus miembros está dispuesto a mejorar y aprender continuamente, y a explorar mejores métodos de grupo.

### ***Evaluación de las Actividades del Trabajo en Equipo***

A medida que los integrantes avanzan por los distintos pasos del trabajo en grupo, sin duda se enfrentarán a retos y obstáculos al trabajo que están tratando de llevar a cabo como equipo. Para superar estos obstáculos y abrirse paso a desafíos, su equipo debe revisar de manera regular su progreso y su desempeño como conjunto.

Al evaluar el desempeño del equipo tanto en la dimensión de las tareas en la dimensión social del trabajo en grupo, los miembros descubrirán que algunos

de los problemas que no pudieron resolver en los pasos anteriores son resueltos mediante el enfoque de ciertas áreas del desempeño del equipo.

Una de las maneras de evaluar el desempeño del conjunto, es la siguiente:

- ⇒ Evaluar todas las áreas importantes del trabajo en equipo.
- ⇒ Ver el equipo como un todo.
- ⇒ Evitar que los elementos del equipo se sientan apenados.
- ⇒ Evitar la colocación de rangos, grados o clasificaciones entre los integrantes.
- ⇒ Ayudar a que los miembros hagan suyos tanto el desempeño como el progreso del equipo.
- ⇒ Fomentar el análisis entre los integrantes, en vez de enfocarse en los resultados numéricos.
- ⇒ Reconocer las fortalezas del equipo así como las áreas que necesitan alguna mejora.
- ⇒ Hacer que el equipo esté consciente de las características de un equipo eficaz.

Charles Margerison y Dick Mc Cann de Macchi, en su libro *“Administración en Equipo”*, determinan otra forma de evaluación, utilizando la *Rueda de Administración en Equipo* que consiste en detectar las áreas en las que son fuertes para alcanzar los desafíos en el negocio y después en las que son débiles, para dedicar más tiempo y esfuerzo o contratar algún servicio de capacitación, posteriormente se fijan objetivos para que al transcurrir el tiempo se puedan evaluar y comparar los resultados logrados con los objetivos.

La forma de evaluación del equipo refleja las características y prácticas de un equipo exitoso y de alto rendimiento. Si bien ésta no es una lista detallada, representa características clave y cubre las áreas más importantes del trabajo en equipo: metas, consenso, liderazgo de equipo, papeles, recursos, apoyo, pertenencia, hábitos y comportamientos que hacen de los equipos unidades productivas y cohesionadas. La idea es que los miembros del equipo aprendan a evaluarse a sí mismos y que mejoren de manera continua su trabajo en grupo.

En las organizaciones donde se ha abusado de las clasificaciones y la colocación de grados, o bien se ha hecho sentir incómoda a la gente, el equipo tan vez prefiera descartar la escala numérica y utilizar una escala verbal pactada, tal como No, Algunas Veces, y Siempre, o Necesita mejoras, Satisfactorio y Sobresaliente. Por lo general, el equipo cuenta con alguien que es muy hábil para rotular, hacer promedios y desplegar los resultados para que los miembros puedan darse una idea precisa de las respuestas generales del grupo.

Lo que verdaderamente importa durante el proceso de evaluación es el análisis y las decisiones que siguen a la obtención de los resultados, no este registro en sí.

Cuando se utilice por primera vez la forma de evaluación del equipo, el líder del equipo debe de:

- ↳ Extender una copia para cada elemento del equipo.
- ↳ Explicar que esta forma ayudará al equipo a identificar áreas que necesitan mejoras, y que después del uso inicial de la forma, el equipo podría querer modificarlo para su uso posterior.
- ↳ Dar al grupo el tiempo y la tranquilidad para completar la forma o pedirles que la traigan llena para la siguiente junta.
- ↳ Asegurarse de que cada uno sabe a lo que se refiere la palabra equipo.

Los equipos disciplinados y bien desarrollados pueden rendir más que un conjunto de individuos, y además, en la mayoría de las organizaciones el trabajo en equipo es decisivo para el éxito.

Aprender a trabajar en equipo toma tiempo; llegar a ser un líder o miembro efectivo de equipo requiere que las personas trabajen de manera diferente a como han venido haciéndolo en las organizaciones actuales. Se necesitan nuevas habilidades y conocimientos. Los sistemas organizacionales deben someterse a una revisión y quizás incluso sufrir un reacondicionamiento completo. En cualquier organización cambiar requiere esfuerzo, planeación y cambio por parte de los involucrados.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

- Koontz Harold, Wehrich Heinz. "Administración, Una Perspectiva Global".  
Donnelly James, Gibson James. " Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas"  
Mûnch Galindo. "Fundamentos de Administración"  
Stoner James A. "Introducción a la Administración".  
Stephen P. Robins. "Administración Teoría y Práctica."  
Koontz Harold, Wehrich Heinz. "Administración, Una perspectiva Global"  
Hernández y Rodríguez Sergio. "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia".  
Chiavenato Idalberto. "Administración en los nuevos tiempos".  
Chiavenato Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración."