

## LIDERAZGO EFECTIVO

*Dra. Gloria Valdivia Camacho*

### RESUMEN

Más de cien estudios sobre los rasgos de los líderes, realizados en la primera mitad del siglo XX, sustentaban la idea de que uno nacía líder, y demostraba que los líderes eran diferentes de quienes no eran líderes en razón de su inteligencia, iniciativa, persistencia al abordar problemas, confianza en sí mismos, lucidez para conocer las necesidades de terceros, comprensión de la tarea, deseo de aceptar responsabilidad y preferencia por un puesto con control y dominio.

El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos. Las cualidades más saltantes de un líder son ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico. La TEORÍA DE LOS RASGOS de 1900 a 1950, dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Para Stogdill existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Los rasgos más investigados del líder: Son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO: Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas.

Según Estudios de la Universidad de Ohio de 1950 a 1960, apreciamos dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad

y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Por lo general los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño; estudios de la Universidad de Michigan: en 1947 definen dos tipos de comportamiento en los líderes: a) Los que se preocupan por el trabajo a realizar y los que lo hacen por sus subordinados. b) Esto se manifiesta en que los líderes que se preocupan más por las personas logran más productividad y satisfacción.

Estudios de la Universidad de Texas dan lugar a la cuadrícula gerencial. El modelo de Fiedler en 1967: Propugna que el estilo del líder vaya de la mano con la situación, adecuándose a ésta; la situación es óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo y éste ejerce poder sobre su gente y hay una visualización clara de los objetivos. Si esto no se da se tendrá que cambiar al líder o la situación. El modelo de Evans y House, que define la Teoría de la Ruta-Objetivo. Tiene su fundamento en las expectativas de recompensa y el atractivo de ésta, el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a éstos, suministrando ayuda constantemente. El modelo de Hersey y Blanchard de la teoría situacional. En cuanto al estilo del líder se señalan cuatro comportamientos asociados a cuatro conductas: -Comunicar, dónde el líder decide qué, cómo y dónde se realizarán las tareas. -Vender, dónde el líder define las tareas y convence al grupo. -Participar, donde el líder y los subordinados comparten decisiones. -Delegar, el líder se torna innecesario porque todo lo delega. En cuanto a la situación está dada por la madurez (conocimiento y autoconfianza) de los subordinados y

se refleja en cuatro grados: -M1, incapaces y no asumen responsabilidad. -M2, incapaces pero asumen responsabilidad. -M3, son capaces pero no asumen responsabilidad. -M4, son capaces y asumen responsabilidad. Todo esto nos lleva a la idea de que el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación: En M1 el líder adecuado es comunicar. En M2 el líder adecuado es vender. En M3 el líder adecuado es participar. En M4 el líder adecuado es delegar. Estas ideas han sido aplicadas por empresas como IBM, Cartepillar y Xerox.

Como podemos apreciar La función del Liderazgo dentro de la actividad administrativa cobra cada vez mayor valor en el mundo empresarial. Resulta evidente su relación con algunas variables psicológicas y del Comportamiento Organizacional bajo las cuales se identifica y desarrolla. Este interesante tema siempre a sido motivo de investigación y es un requisito indispensable propio de los líderes de las empresas del siglo XXI, es por esa razón que se presenta a continuación algunas teorías de liderazgo para tomarlas en cuenta.

#### PALABRAS CLAVES:

Líder, rasgos, habilidades, racional, comportamiento, responsabilidad.

#### ABSTRACT

More than a hundred studies on the traits of the leaders, made in the first half of the twentieth century supported the idea of a born leader, and showed that the leaders were different from those who were not leaders because of their intelligence, initiative, the persistence addressing problems, self-confidence, wisdom to know the needs of others, understanding of the task, willingness to accept responsibility and preference for a post with control and domination. Leadership is very significant but difficult to define. The leader is able to coordinate, motivate and lead a group to take to achieve their goals. The most outstanding qualities of a leader is to be innovative, creative and visionary, and it differs from the director or manager who can be more efficient because it is rational, practical and analytical. The THEORY OF

THE FEATURES from 1900 to 1950, says that leadership is something that is innate and born leader. What distinguishes the leaders of those who are not: personality traits, physical or intellectual. For Stogdill there are three traits associated with leadership: intelligence, physical stature and personality. The features of the most investigated leader: They are his intelligence, personality and abilities of various types that confer mainly knowledge and preparation as well as self-confidence and self-control and emotional balance and ability to assist him. THEORY OF BEHAVIOR:

They emerge from 1940 to 1950, advocating that it is possible to teach managers leadership behaviors. These contributions came from the Universities of Ohio, Michigan and Texas.

According to Studies at the University of Ohio from 1950 to 1960, we see two aspects in the behavior of the leader: the consideration that is given by the sensitivity and to the people in your group and the initial structure that is the concern about the tasks and responsibilities. These facets determine the valuation that can be done as leader of a democratic, autocratic, and so on. Usually the leaders to show more consideration and responsibility have a better performance; studies at the University of Michigan in 1947 defined two types of behavior in leaders: those who care about the work to be done and those who do their subordinates. b) This is manifested in that leaders who care more for people achieve greater productivity and satisfaction. Studies of the University of Texas, leading to the grid management. The model of Fiedler in 1967: Calls for the style of the leader go hand in hand with the situation, adapting to it, the situation is optimal when there is a good relationship with the leader of their group and it exerts its power over people and there is a display clear objectives. If this is not the will to change the leader or the situation. The model of Evans and House, which defines the Theory of Path-Goal. It is based on the expectation of reward and attractiveness of it, the effective leader must establish and communicate the goals, offer rewards and clear the path for reaching them, providing help constantly. The model of Hersey and Blanchard's theory of situational. As for the style of the leader identifies 4 behaviors associated to 4

behaviors: -Communicate, where the leader decides that, as and where they will perform the tasks. -Sell, where the leader defines the tasks and convinces the group. -Participate, where the leader and subordinates shared decisions. -Delegate, the leader becomes unnecessary because all delegates.

As for the situation lies in the maturity (and self-awareness) of subordinates and is reflected in 4 grades: -M1, incapable and does not assume responsibility. -M2, but unable to assume responsibility. -M3, are capable but do not assume responsibility. -M4, are capable and assume responsibility. All this leads us to the idea that the leader must adapt or accommodate to the situation: In M1 is the appropriate leader to communicate. M2 at the appropriate leader is to sell. In M3 is the appropriate leader to participate. In M4 is the leader right delegation. These ideas have been implemented by companies such as IBM, Xerox and Caterpillar. As you can appreciate the role of leadership within the administrative charges is growing value in the business world. It is clear their relationship with some psychological variables and Organizational Behavior under which identifies and develops. This interesting topic always been a matter of investigation and is itself a prerequisite for the leaders of the XXI century firms, it is for this reason that follows some theories of leadership to take them into account.

**KEYWORDS:** Leader, features, skills, rational, behavior, responsibility

### 1. LA TEORÍA DE LOS RASGOS

La teoría de los rasgos sugiere que los líderes manifiestan ciertas características de personalidad, sociales y físicas llamadas rasgos que influyen para que la persona actúe como líder. La teoría de los rasgos, que surgió en los años cuarenta y cincuenta, originalmente proponía que las personas nacían para ser líderes. Basándose en los avances de las pruebas psicológicas y en el interés por conocer qué era lo que hacía a los "grandes" líderes del mundo, la teoría de los rasgos comparaba a los líderes con quienes no lo eran.

Investigaciones más recientes presuponían que los líderes no siempre nacen, sino que pueden adquirir los talentos y los rasgos de la tabla I. La teoría de los rasgos propone que, la mayoría de los líderes tienen los rasgos de energía, tenacidad e iniciativa. Por regla general, son ambiciosos y propenden a buscar grandes logros. Son originales, entusiastas y persistentes. Además, los investigadores de los rasgos están de acuerdo en que los líderes difieren de quienes no lo son en cuanto a sus impulsos (logros, ambición, energía, tenacidad e iniciativa), a su afán por dirigir, honradez e integridad, confianza en sí mismos, capacidad cognoscitiva y conocimiento del negocio.

La teoría de los rasgos sugiere que ciertos rasgos podrían aumentar la probabilidad de que el líder sea efectivo. Un estudio de los puestos altos de la gerencia mostró que el líder efectivo requiere extensos conocimientos de la industria y la compañía, así como relaciones sólidas dentro de ellas, una magnífica reputación, un registro de una brillante trayectoria, una mente avezada, grandes capacidades para relacionarse con los demás, mucha integridad, mucha energía y una clara propensión a dirigir.

Otra serie de estudios del Centro de Liderazgo Creativo ratificó la premisa básica de que los líderes efectivos y los no efectivos tienen diferentes rasgos y talentos. Los estudios compararon a los administradores que tenían éxito y los administradores que se "descarrilaban", es decir, aquellos administradores que avanzaban hasta los mandos medios y superiores, pero que eran incapaces de actuar en forma efectiva. Los resultados indicaron que los administradores de éxito tenían características que no tenían los administradores descarrilados. Los administradores de éxito tenían estabilidad emocional y compostura. En momentos de crisis conservaban la calma y la confianza, en lugar de ser temperamentales o enfurecerse. Admitían sus errores y luego trataban de corregir los problemas, en lugar de echarles la culpa a otros o de ocultar los errores. Tenían enormes habilidades para relacionarse con los demás. Tenían diversas experiencias técnicas y funcionales que les permitían tener una perspectiva más amplia para resolver problemas.

---

**TABLA I: Rasgos y habilidades que se han encontrado como características mas frecuentes de los líderes de éxito**

RASGOS	HABILIDADES
Adaptable a las situaciones Atento al entorno social Ambicioso y orientado hacia la realización confiado cooperador Decidido confiable dominante (deseo de influir en otros) dinámico (gran nivel de actividad) Persistente Seguro de sí mismo Tolerante a la presión Deseoso de asumir responsabilidad	Listo (inteligente) Hábil conceptualmente Creativo Diplomático y con tacto De palabra ágil Conocedor de la tarea del grupo Organizado (capacidad administrativa) Persuasivo Hábil para las relaciones sociales

### 1.1. Evaluación de la teoría de los rasgos

La utilidad del enfoque de los rasgos, para los administradores, ha sido más histórica que de interés práctico. Si bien ciertas investigaciones sugieren que los rasgos contribuyen a un liderazgo efectivo, las investigaciones también sugieren que, por cuenta propia, no son suficientes para asegurar la efectividad. Es preciso considerar las repercusiones que tienen diferentes comportamientos o situaciones del liderazgo.

Las investigaciones sobre líderes afuera de Estados Unidos también contradicen la teoría de los rasgos. Los rasgos que se consideran necesarios para los niveles bajos, medios y altos de la administración resultaron diferentes para los líderes de diferentes países. Por ejemplo, los administradores estadounidenses y británicos conceden valor a tener muchos recursos, los japoneses a la intuición y los holandeses a la imaginación, aunque sólo para los administradores de nivel medio y bajo.

## 2. TEORÍA DE LA CONDUCTA

Los críticos de la teoría de los rasgos sugirieron que la conducta de los líderes determinaba su efectividad. Una serie de estudios que marcaron el camino, allá en los años cincuenta, se concentraban en dos dimensiones del

estilo del líder: su orientación hacia las tareas y su orientación hacia los empleados. Más adelante, los trabajos se concentraron en los roles que desempeñaban los administradores.

### 2.1. Conducta orientada hacia las tareas y hacia los empleados

Investigadores de la Universidad Estatal de Ohio realizaron una serie de experimentos para confirmar la idea de que la conducta de los líderes influía en su efectividad. Estos experimentos se fundamentaron en dos criterios para clasificar el comportamiento de los líderes.

La estructura inicial. Se refería al grado en el cual el líder estructura su rol y los roles de los subalternos a fin de poder alcanzar la meta del grupo. Los comportamientos caracterizados como estructura inicial incluían programar el trabajo de subalternos o compañeros de trabajo, asignar tareas a los empleados, conservar los parámetros de los resultados o delinear las tareas específicas que realizarán las personas. El supervisor que indica a sus subalternos que deben hacer todo lo posible por terminar su trabajo a tiempo manifiesta un tipo de liderazgo con estructura inicial, al igual que el administrador que no involucra a los trabajadores en ninguno de los aspectos de la toma de decisiones.

**TABLA II: Resultados del modelo conductual de los estudios sobre el liderazgo de la Universidad estatal de Ohio**

		ESTRUCTURA INICIAL DEL ADMINISTRADOR	
		MUCHO	POCO
CONSIDERACION DEL ADMINISTRADOR	MUCHO	Mucho desempeño Poco porcentaje de quejas Poca rotación	Poco desempeño Poco porcentaje de quejas Poca rotación
	POCO	Mucho desempeño Mucho porcentaje de quejas Mucha rotación	Poco desempeño Mucho porcentaje de quejas Mucha rotación

La consideración. Se refiere al grado en el cual el líder aborda las necesidades de las personas. Los comportamientos con consideración incluyen la comunicación de dos sentidos, el respeto por las ideas de los subalternos, la consideración ante los sentimientos de los subalternos y la demostración de confianza recíproca entre el líder y sus subalternos. Un jefe que demostraba gran preocupación por la satisfacción que derivaban los trabajadores de sus trabajos, así como gran compromiso con su trabajo, tenía un estilo de liderazgo orientado hacia los empleados.

La tabla II contiene algunos de los resultados de estos estudios, que midieron la relación entre el comportamiento de los líderes y su efectividad, medida de acuerdo con los resultados que se presentan aquí, como el cumplimiento de las tareas de la unidad de trabajo del líder, la rotación de subalternos y el porcentaje de quejas de los subalternos. Note que los líderes que obtienen calificaciones altas tanto en la estructura inicial como en la consideración, tienen subalternos que alcanzan magníficos resultados, registran poca rotación y un porcentaje muy bajo de quejas. Los líderes que tienen calificaciones bajas en los dos comportamientos tienen subalternos que obtienen los resultados contrarios: un mal desempeño, una gran rotación y un porcentaje elevado de quejas. La combinación de una calificación alta para la estructura inicial y una baja para la consideración daba por resultado un buen desempeño de los subalternos, pero

también una gran rotación y un elevado porcentaje de quejas. La combinación de una calificación baja para la estructura inicial y un alta para la consideración daba por resultado el mal desempeño de los subalternos, pero también poca rotación y un porcentaje reducido de quejas.

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan en los años cincuenta complementaron los estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio. Contemplaban la orientación hacia la producción o la atención en cumplir la tarea y la orientación hacia los empleados o el énfasis en ayudar a los empleados a realizar su trabajo. Los supervisores de grupos de trabajo sumamente productivos tendían a ser personas orientadas hacia la producción y hacia los empleados. Pasaban más tiempo planificando el trabajo del departamento y supervisando a sus empleados, y menos tiempo realizando las mismas tareas que sus subalternos. Asimismo, concedían a sus subalternos mayor libertad para realizar la tarea.

Una investigación posterior, realizada por Rensis Likert, sumó el liderazgo participativo a los estilos estudiados. Estos líderes recurrían a las juntas de grupo para propiciar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la comunicación, la cooperación y la resolución de conflictos. Los líderes participativos fomentaban y guiaban las discusiones de grupo y las enfocaban hacia la toma de decisiones y la resolución de problemas. El liderazgo participativo, combinado con metas altas, habilidad técnica, comportamientos de

apoyo y líderes que actúan como un vínculo central de la información, se asociaba con una productividad muy elevada y un trabajo de gran calidad, así como escaso ausentismo, poca rotación y un porcentaje mínimo de quejas.

Richard Terlink, director general de Harley-Davidson, Inc., fabricante de motocicletas, fomenta la participación de los empleados para elevar la calidad de los productos. Alienta a los empleados a tomar decisiones que contribuyan a superar las expectativas de los clientes, así como a sugerir formas para disminuir los desperdicios, corregir los defectos y reducir las variaciones de un producto a otro. La compañía no toma decisiones por medio de comités ni por consenso, pero sí ofrece a las personas la ocasión de marcar la diferencia presentando sugerencias que influyan en las decisiones.

## 2.2. Evaluación de estas teorías

En un plano ideal, según los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y la de Michigan, los líderes deben tener calificaciones altas en estructura inicial y en consideración. ¿Es posible? La corriente actual dice que no hay un patrón único de comportamiento del líder que resulte efectivo siempre, dada la complejidad de las situaciones de las organizaciones. Además, los investigadores de la Universidad Estatal de Ohio dependieron excesivamente de datos generados mediante cuestionarios, en lugar de mediante observaciones. El método para reunir los datos no permitió que los investigadores determinaran con precisión si el estilo del líder producía los resultados observados.

En cuanto a la teoría de los rasgos, no permite muchas generalizaciones de las teorías conductuales para cubrir situaciones multinacionales y pluriculturales. Un estudio de los comportamientos de líderes de Japón, por ejemplo, demostró que, en la mayoría de las situaciones, el comportamiento muy orientado hacia las tareas (llamado desempeño) y el comportamiento muy orientado hacia los empleados (llamado mantenimiento) producían los mejores resultados. En algunas situaciones, particularmente cuando los líderes supervisaban grupos de proyectos a corto plazo, cuando tenían subalternos propensos a la ansiedad o cuando

experimentaban situaciones que requerían poco esfuerzo, los líderes con una calificación alta en el comportamiento para el desempeño, pero baja en el comportamiento para el mantenimiento, obtenían mejores resultados.

## 2.3. Los roles de los administradores

El estudio de Henry Mintzberg sobre los directores ejecutivos representó otra manera de analizar los comportamientos de los líderes. Mintzberg hizo una lista de los roles que desempeñan los administradores a efecto de describir su comportamiento. Según esta investigación, el trabajo de los administradores abarca diez roles, como se puede ver en la tabla III. Tres roles se concentran en el contacto interpersonal; de figura modelo, de líder, de vínculo. Tres roles implican primordialmente procesar información, de monitor, de difusor, de vocero. Cuatro roles se refieren a la toma de decisiones, de emprendedor, de manejador de alteraciones, de asignador de recursos y de negociador. Aun cuando casi todos los roles comprenden actividades que se podrían interpretar como liderazgo, es decir, influir en terceros para alcanzar una meta concreta, la mayor parte de los roles se pueden aplicar a puestos administrativos y puestos que no lo son.

Los administradores pueden diagnosticar el rol que desempeñan ellos mismos o terceros y, a continuación, ofrecer estrategias para modificarlos. La tabla IV contiene los roles desempeñados con más frecuencia por distintos administradores. La elección de los roles dependerá, en cierta medida, de la descripción específica del puesto del administrador y de la situación en cuestión. Por ejemplo, administrar el desempeño individual y girar instrucciones a los empleados tienen menos importancia para los administradores de estratos medios que para los supervisores de línea, y también tienen menos importancia para los ejecutivos que para los dos niveles de administradores antes mencionados.

## 2.4. Evaluación de la teoría

La teoría de Mintzberg sólo describe un aspecto limitado del liderazgo y el comportamiento de los administradores. Mintzberg sólo estudió una breve muestra de directores ejecutivos. Por tanto, cualquier generalización resulta cuestionable.

TABLA III: LOS ROLES DE MINTZBERG

ROL	DESCRIPCIÓN
<b>Figura modelo</b>	El administrador que actúa como símbolo o representante de la organización realiza diversos actos rituales. Al asistir a las juntas de la cámara de comercio, dirigir las actividades locales de United Way o representar al presidente de la empresa en un banquete de premiación, el administrador desempeña el rol de figura modelo
<b>Líder</b>	El administrador, al interactuar con sus subordinados, los motiva y forma. El supervisor que realiza la revisión trimestral del desempeño o que encuentra oportunidades de capacitación para sus subalternos desempeña el rol de líder. Este rol hace hincapié en el aspecto socio emocional y orientado hacia las personas del liderazgo y resta importancia a las actividades de la tarea, que por lo general se incluyen en los roles de las personas que deciden.
<b>nexo</b>	El administrador forma una red de contactos a fin de reunir información para la organización. Pertenecer a asociaciones de profesionales o reunirse a comer con sus compañeros de otras organizaciones ayuda al administrador a desempeñar el rol de nexo.
<b>vigilante</b>	El administrador reúne información del entrono dentro y fuera de la organización. Con el objeto de desempeñar este trabajo podría asistir a juntas con sus subalternos, revisar las publicaciones de la compañía o participar en comités de la compañía entera.
<b>difusor</b>	El administrador transmite a sus subordinados información de datos en información valiosa, los administradores pueden dirigir juntas de personal, enviar memoranda a su personal o reunirse con ellos de manera informal, de uno en uno, para analizar proyectos presentes y futuros.
<b>vocero</b>	El administrador brinda información del desempeño y las políticas de la organización a personas ajenas a ella. Supervisa la preparación del informe anual, prepara una copia publicitaria o es orador en juntas de profesionales o de la comunidad.
<b>emprendedor</b>	El administrador diseña y emprende el cambio en la organización. El supervisor que rediseña los trabajos de los subalternos, implanta los horarios laborales flexibles o introduce tecnología nueva para las tareas que desempeña este rol.
<b>persona que maneja alteraciones</b>	El administrador aborda los problemas que se presentan cuando las operaciones de la organización se interrumpen. La persona que desempeña este rol encuentra un proveedor nuevo sin pérdida de tiempo cuando se han agotado las existencias de una pieza, la que reemplaza a empleados que faltan inesperadamente o que resuelve las descomposturas de la maquinaria.
<b>persona que asigna recursos</b>	El administrador controla la asignación de personal, dinero, materiales y tiempo programando su propio tiempo, programando las actividades laborales de los subalternos y autorizado todas las decisiones importantes. La preparación del presupuesto es un aspecto importante de este rol.
<b>negociador</b>	El administrador toma parte en negociaciones. El administrador que contrata a un empleado nuevo puede negociar las asignaciones laborales o la remuneración con esta persona.

TABLA IV: Roles desempeñados con más frecuencia por distintos administradores

TIPO DE TRABAJO ADMINISTRATIVO	ROLES CLAVE	EJEMPLOS
contacto	Nexo, figura, modelo	Gerente de ventas Director ejecutivo de la industria de los servicios funcionario de gobierno, gerente de hospital, director de universidad
administrador practico	Vocero, negociado	
emprendedor	emprendedor	Dueño de negocio pequeño y joven Director ejecutivo de organización grande que cambia velozmente
Persona interna	negociador	Gerente o subgerente de producción u operaciones Gerente que construye después de una crisis
Administrador de tiempo real	Distribuidor de recursos	
Administrador de equipo	Encargado de manejar alteraciones	Capataz Cabeza de la organización durante una crisis Cabeza de un negocio pequeño con un gerente
Administrador experto	Líder	Entrenado de equipo de hockey Jefe de un grupo de I&D
Administrador nuevo	monitor, vocero	Jefe de un grupo de especialistas
	Nexo, monitor	Gerente en un nuevo empleo

### 3. TEORÍA SITUACIONAL O DE CONTINGENCIA

#### 3.1. TEORÍA DE CONTINGENCIA

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón.

Debido a esto, el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los

resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende de.

El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

**El ambiente** es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye

“todo lo demás” además de la organización. Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos.

Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- Nivel institucional o nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operacional

### 3.2. Modelos de Contingencia de Liderazgo

Los más rescatables fueron:

- a. Modelo de contingencia de Fieldler.
- b. Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard
- c. Modelo camino-meta

#### A. El Modelo de Contingencia de Fiedler

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder.

Esta Teoría situacional sobre el liderazgo propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

#### B. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socio emocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados".

Para Hersey y Blanchard es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo al grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica.

#### “NO HAY UN ESTILO DE LIDERAZGO MEJOR QUE OTRO, DEPENDE DE LA SITUACIÓN.”

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

#### C. Modelo Camino-Meta

En la actualidad una de los enfoques más respetables para comprender el liderazgo es la teoría de la ruta-meta. Fue desarrollada por Robert-House, esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae elementos clave de investigación del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y la teoría motivacional de las expectativas.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión “camino - meta” deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores

lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida que (1) hace que la satisfacción-necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y (2) proporciona la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo.

#### 4. LAS TEORÍAS NO SITUACIONALES

No todos los teóricos contemporáneos piensan que el liderazgo efectivo significa adaptar el estilo adecuado a las características de la situación. Por el contrario, la teoría del intercambio, la teoría de las atribuciones, la teoría del condicionamiento operante, y los sustitutos del liderazgo se concentran en las interacciones sociales, sin analizar concretamente si el líder encaja con la situación.

##### 4.1. La Teoría del Intercambio

La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior-subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.

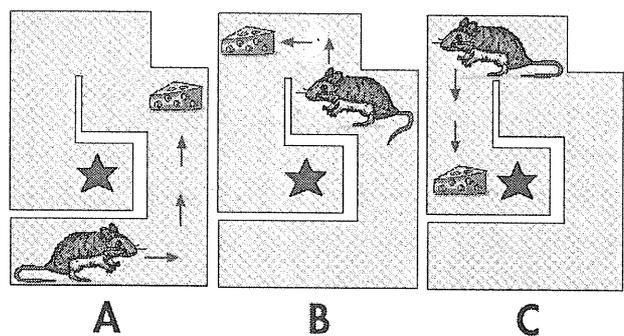
Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La investigación sobre la teoría ILM ha sido generalmente de apoyo. La teoría y la investigación que la rodea proporcionan evidencia sustancial de que los

líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.

##### 4.2. La teoría del Condicionamiento Operante

El condicionamiento operante fue introducido por el psicólogo estadounidense Burrhus Frederic Skinner como una alternativa al condicionamiento clásico aplicado por el psicólogo ruso Iván Petróvich Pávlov. A través de la experimentación, Skinner concluyó que el comportamiento se podía condicionar con el empleo de refuerzos positivos y negativos. Como se ve en la imagen, los refuerzos positivos condicionan al ratón para que encuentre el final del laberinto. El ratón es recompensado con un alimento cuando llega a la primera etapa (A). Una vez que este tipo de conducta se ha arraigado, el ratón no recibe más recompensas, hasta que alcanza la segunda etapa (B). Después de varios intentos, el ratón debe encontrar el final del laberinto para recibir su recompensa (C). La investigación de Skinner sobre condicionamiento operante le llevó a la conclusión de que las recompensas más simples pueden condicionar formas complejas de comportamiento.



Identificamos dos modelos básicos:

1. El comportamiento del líder sugiere las respuestas de los subalternos. Las respuestas de los subalternos, entonces, refuerzan, aniquilan o sancionan el comportamiento del líder. Por ejemplo: un líder podría conceder a sus subalternos más autonomía y responsabilidad. Su aumento de productividad reforzará este comportamiento y hará que el líder

continúe dándoles facultades de esta manera.

2. El comportamiento de los subalternos produce respuestas en otras partes de la organización. Las respuestas a los comportamientos de los subalternos, entonces, refuerzan, aniquilan o sancionan el comportamiento. Por ejemplo, si los subalternos ejercen su autonomía imponiendo demasiadas solicitudes a otros departamentos, las quejas de estos departamentos, con el tiempo, probablemente aniquilarán los comportamientos autónomos de los subalternos.

Evaluación de la teoría: premiar el desempeño y sancionar los fracasos no siempre creará los resultados deseados, debido a la influencia que ejercen otras personas, y a los factores situacionales.

#### 4.3. La Teoría de las Atribuciones

La teoría de las atribuciones sugiere que el juicio del líder respecto a sus seguidores estará sujeto a las causas a las cuales el líder atribuya los comportamientos de sus seguidores. Las atribuciones del líder pueden estar preenjuiciadas. Estas atribuciones afectan el trato que el líder dará a su personal. La justicia y equidad de las atribuciones, a su vez, afectarán la forma en que el personal perciba al líder, así como su disposición para seguirle, cooperar y esforzarse.

Los investigadores se concentraron en las atribuciones porque creyeron que los líderes efectivos deben reconocer sus prejuicios en las atribuciones y las medidas consecuentes. La teoría sugiere que los líderes tienen prejuicios típicos al atribuir causas: ellos mismos se asocian con el éxito del grupo y se deslindan de los fracasos. Por tanto, podrían adjudicarse indebidamente el crédito del éxito del grupo, sugiriendo que éste se debió al apoyo interpersonal o las capacidades del líder. Podría atribuir el fracaso del grupo a influencias externas, como la limitación de tiempo, la carencia de recursos o la falta de capacidad de sus miembros.

#### 4.4. Sustitutos del Liderazgo

Algunos investigadores afirman que el líder no siempre es necesario. Es más, ciertas características de los

subalternos, las tareas o las organizaciones, como las que se presentan en la tabla, podrían neutralizar o eliminar la necesidad de ciertos estilos de liderazgo. Un equipo establecido de subalternos muy capaces, por ejemplo, podría no requerir instrucciones referentes a las tareas por parte de un administrador. De hecho, podrían estar en contra del nuevo administrador. Un estudio de un grupo de enfermeras, por ejemplo, demostró que las enfermeras con estudios podían trabajar en forma autónoma y productiva sin el liderazgo de una enfermera en jefe. Además, la organización puede tener una cultura que fomente la autonomía y la responsabilidad de los trabajadores, de nueva cuenta reduciendo la necesidad de liderazgo.

Por extensión, las organizaciones pueden manipular estas características a fin de resolver el problema de un liderazgo poco efectivo o de eliminarlo del todo. Muchas organizaciones han recortado a los administradores de nivel medio que antes manejaban a trabajadores que ahora trabajan en equipos autogestionados. Más bien, los equipos se ocupan de los problemas de coordinación estableciendo metas y usando al resto del personal como recurso de apoyo. Una planta de cereales de General Mills, en Lodi, California, eliminó a los administradores del turno nocturno porque los trabajadores podían ocuparse de las tareas de producción ellos solos. Las capacidades de los trabajadores sustituyeron al liderazgo.

Sustitutos del liderazgo, características:

##### Del Subalterno

1. Capacidad, experiencia, capacitación, conocimiento.
2. Necesidad de independencia.
3. Orientación "profesional".
4. Indiferencia hacia los premios de la organización.

##### De la Tarea

5. No ambigua y rutinaria
6. Metodológicamente invariable
7. Proporciona su propia retroinformación sobre la realización.

8. Intrínsecamente gratificante

#### De la organización

9. Formal (planes, metas y áreas de responsabilidad explícitos)
10. Inflexible (reglas y procedimientos rígidos e inflexibles)
11. Funciones de personal y asesores sumamente especificados y activos
12. Grupos de trabajo unidos, estrechamente cohesivos
13. Recompensas de la organización que no controla el líder
14. Espacio que separa a los superiores y los subalternos

## 5. EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y EL SÚPER LIDERAZGO

¿Un líder transformador o transaccional?

Pepe está medianamente motivado. Su gerente le ha prometido un bono si logra sus metas en el año. Su jefe tiene un estilo práctico, racional y muy orientado a resultados económicos. Exige que todos cumplan las condiciones de su contrato, horario de trabajo, normas y políticas de la empresa. Existe bastante control y los ejecutivos tienen poco poder para decidir. Pepe y sus colegas están muy orientados a satisfacer sus propios intereses más que a buscar el crecimiento de la organización. Existe alta rotación de ejecutivos que se van por mejores sueldos. Según Bernard Bass, el jefe de Pepe caería en la categoría de “líder transaccional”.

En otra organización, Enrique está muy motivado y le apasiona venir a trabajar. Su gerente ha compartido la visión de crear una organización que cambie paradigmas en la industria. En esta visión no solo la empresa y los empleados estarán mejor sino, además, se beneficiará la comunidad en general. Su líder otorga libertad para decidir y existe una cultura de confianza. La empresa no paga los mejores sueldos; sin embargo, la rotación es mínima y el personal está comprometido.

Enrique siente que cada día es una mejor persona, que aprende y que, además, está dejando huella. Según Bernard Bass, el líder de Enrique sería un “líder transformador”.

A continuación se detallan las características de ambos tipos de liderazgo:

### 5.1. Líder transaccional

Este tipo de líder realiza una “transacción comercial” con el subordinado. Si tú me das lo que yo quiero, te pago y recompenso. El liderazgo transaccional enfatiza la búsqueda de intereses propios. Los subordinados y los líderes buscan beneficios, sueldos, poder y estatus. Las iniciativas de los subordinados se encaminan a la búsqueda de recompensas personales y a evitar castigos disciplinarios por salirse de las reglas o normas. Este tipo de liderazgo satisface las necesidades de seguridad y autoestima en la escala de Maslow.

### 5.2. Líder transformador

Este tipo de líder transforma y desarrolla a los subordinados y los eleva a niveles más altos de necesidad y necesidades. Los subordinados toman un ascensor y evitan la escala de Maslow llegando de frente al nivel más alto de necesidades del hombre: trascender, dejar huella y auto realizarse. El líder transformador impulsa a los subordinados a pasar por encima de sí mismos y orientarse a causas trascendentes. Las personas no trabajan por recompensa sino por compromiso y sienten que su trabajo está alineado con sus intereses más profundos. Este líder estimula intelectualmente a su personal fomentando la creatividad y entregando poder. Además, manifiesta una preocupación auténtica por sus empleados.

Según Bass, ambos liderazgos son efectivos. Sin embargo, las investigaciones demuestran que el líder transformador logra mejores resultados y mayor motivación.

Este líder también utiliza estrategias transaccionales, como recompensas y beneficios. Considera que los intereses y anhelos personales son válidos, pero siempre que estén alineados con la meta trascendente.

Cuentan que un tigre cazó a un zorro. Cuando iba a comérselo el zorro le dijo: “Espera, ¿no sabes que tengo mucho poder? ¡Todos me temen! Si me atacas, morirás”. El tigre le pidió pruebas y el zorro le dijo: “Acompáñame, tú mismo lo verás”. El zorro paseaba por el bosque seguido por el tigre y los animales que los veían corrían espantados. Después del paseo, el tigre atemorizado por el gran poder del zorro, lo dejó en libertad.

El líder transaccional es como el zorro, su puesto formal le da el poder del tigre para obligar a sus subordinados a hacer lo que él necesita. El líder transformador, en cambio, estimula el poder interno de las personas para que ellas se conduzcan por iniciativa propia hacia una causa trascendente.

El líder que hace buen uso del poder y logra cambios positivos en sus seguidores, se convierte en un líder transformador. El líder transformador utiliza el poder para trascender y no para satisfacer su egolatría. Los líderes transformadores reúnen ciertas características.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER
Es Valiente
Es Servicial
Es Dinámico
Tiene actitud de entrega hacia los demás
No es exhibicionista de sus triunfos ante los demás porque sus resultados se ven por sí solos
Es bondadoso
Posee la cualidad de enseñanza
No es malgeniado
Tiene espíritu de éxito

### 5.3 El súper liderazgo

El súper liderazgo, es un nuevo enfoque del liderazgo, que se basa principalmente en la motivación como fuente de mejoras y cambios al interior de las organizaciones. Nació en los EE.UU. como una

respuesta a la necesidad de llevar a la industria norteamericana a los primeros lugares de productividad y calidad, en momentos en que se estaba viendo sorprendida por firmas japonesas y europeas que le estaban desplazando del mercado poco a poco.

La alternativa que plantea este enfoque es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un súper liderazgo.

El concepto tradicional del líder, como un individuo lleno de auto motivación, que genera grandes sentimientos de respeto y aceptación dentro de una comunidad, que desborda carisma y decisión y que posee una gran visión, es superado bajo el nuevo enfoque para llegar al del súper líder que se enfoca en las demás personas, los invita y motiva para generar en ellos, por sí mismos, sus propios intereses, metas y objetivos en torno a la organización, con esto se consigue que cada uno se automotive y potencie, logrando ascender personalmente y profesionalmente, lo cual si se hace un agregado de todos los que conforman una organización, un equipo o un grupo, redundará en mejores desempeños, mayor eficiencia, más productividad y ambientes de trabajo más confortables.

Quien se hace súper líder, no lo consigue mediante la imposición sobre los otros debido a su nivel dentro de la estructura de la organización, tampoco porque su habilidad o su liderazgo innato sobresalga por encima de los demás, lo consigue mediante una labor de más bajo perfil que forja poco a poco la autodisciplina y el autocontrol en las personas que trabajan junto a él, con lo cual logra que ellas se involucren más en sus trabajos, en los problemas que atañen a la organización, al equipo o al grupo, participan en su detección y en la formulación de soluciones, además alcanzan una gran dosis de iniciativa.

Entonces, lo que logran el súper liderazgo y el súper líder es inducir a los demás, sin imponérselo, a transformarse en sus propios líderes, es decir, cada persona será su autolider, se motivará a sí misma y tendrá la posibilidad y la autonomía para participar de las decisiones que afectan a su grupo o a la organización completa.

Hay varios supuestos, citados por Vidrio, que permiten la aplicación y el ejercicio de este nuevo enfoque:

- Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.
- El autoliderazgo eficaz se aprende.
- El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.
- Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.
- El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
- Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma.

La importancia del nuevo enfoque radica en potenciar la autodirección que poseemos todos, transformándola en autoliderazgo efectivo, con lo cual se desvirtúa al liderazgo innato, ya que resulta más importante para los individuos, los grupos y las organizaciones la mentalización en el liderazgo propio, la autodirección y automatización, que al sumarse en conjunto traerán mejores resultados que las labores o esfuerzos de un líder carismático que trata de echar las responsabilidades mayores en su hombro y que permite muy poca participación de quienes lo rodean, desconociendo que son ellos quienes más están en condiciones de detectar y solucionar problemas, ya que al fin y al cabo, son quienes los enfrentan directamente a diario.

El liderazgo no se desvirtúa con el súper liderazgo, simplemente se apalanca. El nuevo enfoque también tiene limitaciones, la principal es la falta de confianza, en algunas organizaciones, en los empleados. El factor que más pesa en el desarrollo del nuevo enfoque es precisamente la confianza que se debe tener en las personas que laboran en la organización. Otra limitación importante es la del tiempo y los recursos que se deben invertir para generar el autoliderazgo en los individuos, algunas empresas no están dispuestas a "perder tiempo" en ello.

Las ventajas o alcances que presenta el enfoque van desde lo individual, pasan por lo laboral y trascienden el

entorno de la empresa. En lo laboral, la relación empresa-empleados cambia, es mejor percibida por los dos actores y se da una alta reciprocidad que beneficia a ambos. En lo individual, las personas que se autodirigen son por lo general más eficientes en sus trabajos, tienen mayores posibilidades de ascensos y de realización profesional. En lo personal, presentan mejores relaciones personales y familiares, lo cual enriquece a la sociedad en conjunto.

## 6. CÓMO DIRIGIR A UN CUERPO

### PLURICULTURAL DE TRABAJADORES

Las teorías repasadas han sido formuladas en gran parte en EE.UU, ahora, ¿Qué pasa cuándo un administrador entre en una economía global y enfrenta el reto de dirigir un cuerpo multinacional y pluricultural de trabajadores? ¿Se pueden usar estas mismas teorías para diagnosticar los retos de la administración global? La respuesta es que ello dependerá de una serie de factores.

Administrar un cuerpo multinacional de trabajadores plantea retos especiales para elegir un estilo de liderazgo. El administrador global es un líder sensible, innovador y participativo, que se puede comunicar entre las culturas, que aprovecha las diferencias culturales gracias a la colaboración internacional y que encabeza los cambios de la organización con el propósito de mejorar el desempeño intercultural. Este tipo de administrador está adquiriendo constantemente

### BIBLIOGRAFIA:

- <http://www.gerenciasalud.com/art366.htm>
- TERRY, George Y Franklin Stephen. Principios de Administración. Ed. Continental, 13ª. Edición, México, 1998.
- <http://www.liderando.com/comportamiento.pdf>
- El Liderazgo da resultados – D. Goleman. Harvard Business School Publishing, 2004.
- Lussier-Achua. Liderazgo. Ed. Thompson. México. 2004
- [www.terra.com.gt/legal/estudiantes/documentos/aprendizaje\\_y\\_reforzamiento.ppt](http://www.terra.com.gt/legal/estudiantes/documentos/aprendizaje_y_reforzamiento.ppt)
- Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional 8va: Ed. Prentice Hall. México 2004.
- Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México. 1999