

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**ESTUDIO DE LIDERAZGO SITUACIONAL
COMO BASE PARA ESTABLECER
UN LIDERAZGO SERVICIAL
EN LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA
U. A. N. L.**

**TESIS
COMO REQUISITO PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL**

**PRESENTA:
LIC. HUGO MANUEL GARZA ESPINOSA**

**ASESOR:
M. C. MANUEL ALMAGUER ALANÍS**

MONTERREY, NUEVO LEÓN. DICIEMBRE 2008

DEDICATORIA.

MAMÁ:

PORQUE GRACIAS A SU APOYO ESTO ES UNA REALIDAD.

CON AMOR A PAPÁ Y A TÍ JAVIER JR.

POR SU EJEMPLO DE VALENTÍA Y AMOR A LA VIDA, SUPIERÓN DARME LA INSPIRACIÓN PARA SEGUIR ADELANTE AUNQUE NO SE ENCUNTREN AQUÍ:

A ustedes hermanas que con su paciencia e interés he llegado a la meta.

A ti cuñado JORGE: Un abrazo y gracias por todo.

CAROLINA Y ELLIOT HOMERO (Mis Sobrinos Mayores)

Gracias, ya que por sus conocimientos en la computación llevamos a término este proyecto.

M.C. ING. JUAN CARLOS FLORES GARCÍA. Y

MSP. ENRIQUE GARCIA GARCÍA

y sus respectivas Familias por su apoyo Incondicional

A mi prima MARTHA ELVA: GRACIAS POR TODO.

AGRADECIMIENTOS

A las siguientes personas: que dejan en mi verdaderos ejemplos de liderazgo en su calidad de **ex directores** de nuestra querida Facultad de Psicología (U. A. N. L.): al M.C. Lic: Guillermo Hernández Martínez y Al Dr. José Cruz Rodríguez Alcalá así como **al actual director** Mtro. Arnoldo Téllez López .

A mi cuerpo de asesores, encabezado por el M.C. Lic. Manuel Almaguer Alanís por compartir su valioso tiempo y esmerada dedicación. A la M .C. Lic. Bella Aurora Garza Contreras. y al Dr. Eduardo Leal Beltrán quien a su vez, desde su posición de la Coordinación de la Maestría en Psicología Laboral, me ha alentado- a continuar este proceso, hasta llegar a la terminación y publicación de esta tesis

A todos mis queridos maestros que a lo largo de las catorce materias curriculares me compartieron sus conocimientos y experiencias que han tenido durante su vida profesional y personal, destacando muy en especial a la Dra. Aurora Moyano, así como al M.C. Ing. Rubén Treviño y al M.C. Lic. Gil Hernández.

A todos, quienes en mi paso por la Maestría fueron mis compañeros de clase, los cuales siempre recordaré con aprecio, pero una mención especial para Tere Garza, Rosy Palomo, Marcela Peñuelas , Susana Hernández, así como para Juan Jesús Sáenz, Eduardo Cruz, Martín Ovalle y Jorge Castillo.

A las siguientes Familias Flores Gutiérrez (Martha Esthela), Rodríguez Montoya (Belén) Domínguez Zavala (Jorge y Maribel), Reyes Treviño (Enedina) , Almaguer Benavides (Ángel y Mirna), Arredondo Balderas (Pedro y Mary), Sánchez Villarreal (Juan Carlos y Malena), Prado Rodríguez (Eduardo y Laura) y Obregón Serrano (Jaime y Gisela) : Quienes al brindarme su amistad, me hacen sentirte parte de sus respectivas familias.

A mis muy queridos amigos: empezando por mis compañeras de generación de Licenciatura: Ana Laura Zavala y su esposo Alberto Pascal, Susy ,y a un gran compañero que siempre recordaré: Rubén Esparza (finado), Luís Rivas , Norma, Ricardo Oyervides, Norma, Carlos Richarte Norma , Daniel Salazar , Magdalena. Asimismo: Mercedes Alvarado, Dana Judith Méndez, Lilia Argelia Montes Ramírez, Bernardo.Martínez, Heriberto Hernández Montes, Jorge Aguilera y Guillermo Segura.

A mis compañeros de Prosuper: Magda, Adriana, Irene, Margarita, Bertha Leal, Bertha Quintero, Gerardo, Alfonso, Longinos, Dr. Nazario Pino y no por ser los últimos y los menos importantes, las parejas formadas por Gerardo y Eunice, así como José Ángel y Rosalba quienes fuimos guiados hasta hace unos meses por el (recientemente fallecido) Dr. Arsenio Tamez.

A todos los que al igual que yo, (voluntarios, becarios o prestadores de servicio social), hemos colaborado de una u otra forma en la Subdirección de Investigación de la Facultad de Psicología (U. A. N. L.), pero muy especialmente a la Lic. Irma Eguía Perales, así como a mis colegas Parvin, Elidya ,Ericka, Edna Penélope , a las Psi: Ana Villalón por haber Coordinado la Presentación en Power Point, Linette Fano, por su asistencia en la fase de formateo, y Elisa Magallanes,

A los treinta mandos medios de la facultad de psicología que gustosamente participaron en esta tesis.

Al Lic. Manuel Marcos Talamás, Director General de Almacén de Mercadería la Corona, al Ing. Francisco Guerrero Chávez Director General de Supra Desarrollos Tecnológicos S.A. de C. V. y la Sra. Angélica Seseñas Chapa Gerente de Global Comunicación más que por la relación comercial que llevamos, por su amistad y comprensión en la realización de esta tesis, así como a los empleados de estas empresas.

A los siguientes Departamentos de la Facultad de Psicología de la U. A. N.L.: Audiovisual (Benito y Gerardo). Biblioteca (Ing. Gonzalo, y Rafael) Imprenta (José Luis, Raúl y Jorge) Prefectura (Felipe), Postgrado (Odila y Mary) y Vigilancia (Samuel, Juan Manuel Páez, Juan Morales, Luis, Don José y Rolando) por la ayuda y facilidades en la realización de esta tesis, pero muy en **especial a las Sritas. María Elena Cruz Saavedra y Martha Vanessa García Ortega, secretarías del turno vespertino del actual director.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

1.1 Antecedentes en México.....	2
1.2 Objetivos	3
1.3 Justificación	4
1.4 Definición del Problema	5
1.5 Preguntas de Investigación	6
1.6 Limitaciones y Delimitaciones	7
1.7 Definiciones.....	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Teoría de Rasgos.....	10
2.2 Teoría del Comportamiento.....	15
2.2 .1 Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio State.....	16
2.2.2 Los Estudios de la Universidad de Michigan.....	18
2.2.3 La MatrizGerencial.....	20
2.2.4 Los Estudios Escandinavos.....	27
2.3 Teorías Situacionales.....	28
2.3.1 El Continuo de Comportamiento del Líder de Tannenbaum y Schmith.....	29
2.3.2 Modelo de Contingencia de Fiedler.....	30
2.3.3 Intercambio Líder-Miembro	35
2.3.4 Teoría Ruta-Meta.....	37
2.3.5 Modelo de Stinson - Johnson.....	42
2.3.6 Modelo de Participación del Líder.....	43

2.3.7 Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard.....	45
2.3.7.1. La Dimensión de la Eficacia.....	46
2.4 Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....	48
2.4.1 Liderazgo Situacional Orígenes.....	48
2.4.2 Bases del Liderazgo Situacional	50
2.4.3 Proceso y Pasos del Liderazgo Situacional.....	51
2.4.4 El Modelo del Liderazgo Situacional.....	53
2.4.5 Aplicación del Modelo de Liderazgo Situacional.....	53
2.4.6 Los Cuatro Componentes del Liderazgo Situacional.....	55
2.4.7 Los Cuatro Estilos del Liderazgo Situacional.....	57
2.4.8 Las Tres Habilidades de un Líder Situacional.....	63
2.4.9 Madurez de los Seguidores.....	64
2.4.10 Disposición del Subalterno.....	68
2.4.11 Preparación de los Seguidores.....	69
2.4.12 Definición de Preparación.....	70
2.4.12.1 Nivel de Desarrollo del Seguidor.....	71
2.5 Liderazgo Carismático.....	72
2.5.1 ¿Que Constituye el Comportamiento Del Liderazgo Carismático?.....	73
2.5.1.1 Características Fundamentales de los Líderes Carismáticos...75	
2.5.1.2 Los Líderes Carismáticos Nacen o se Hacen.....	76
2.5.1.3 Cuando el Carisma es un Carisma.....	76
2.6 Liderazgo Transaccional.....	77
2.6.1 Características Fundamentales de los Líderes Transaccionales.....	78
2.7 Liderazgo Transformacional.....	78
2.7.1 1 Características Fundamentales de los Líderes Transformacionales.....	79
2.8 Liderazgo Servicial.....	82
2.8.1 Origen del Liderazgo Servicial.....	82
2.8.2 Qué es el Liderazgo Servicial.....	83
2.8.3 Características Competitivas del Liderazgo Servicial.....	85

2.8.4 La Ética y el Liderazgo Servicial.....	86
2.8.5 Qué hacen los líderes de Servicio.....	87
2.8.6 EL Liderazgo de Servicio debe ser un Mandato No Una Elección	90
2.8.7 Ser Líder de Servicio Es un Asunto del Corazón.....	95
2.8.8. Líder por Interés y Líderes por Llamado.....	96
2.8.9 Las Dificultades del Ego.....	98
2.8.11 Antídoto contra el Ego.....	99

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Estudio.....	101
3.2 Población.....	101
3.3 Muestra.....	101
3.4 Instrumento.....	101
3.5 Procedimiento.....	102

CAPÍTULO IV RESULTADOS104

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	108
Recomendaciones.....	109

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....110

ANEXOS 1: Cuestionario Prueba de Hersey –Blanchard.....	117
---	-----

INTRODUCCIÓN

Desde los tiempos remotos de nuestra existencia como seres humanos hemos requerido de la existencia de un guía o líder hasta llegar a conformar lo que hoy es nuestro país. Desde ahí se podría dar la primera definición de lo que conocemos por liderazgo (Que consiste en influir a un grupo de personas tanto positiva como negativamente) .

¿Por qué mi inquietud en realizar mi tesis en este enriquecedor tema? Primero, porque influir positivamente a otros, en los tiempos actuales, es muy importante para el desarrollo de nuestro país. Segundo, porque este tema es tan rico que lo podemos abordar desde varias vertientes: política, social, cultural, educativamente, etc., y es precisamente desde este último ángulo donde el abordarlo puede apoyar a la formación de maestros y capacitación de alumnos que conociendo y ejerciendo un liderazgo efectivo puedan mejorar los entornos donde se encuentren, así como también evaluar a una institución educativa para que aporte a la sociedad mejores líderes ciudadanos.

Como se verá en la revisión teórica de esta tesis, empieza en los finales del siglo XIX, continuando con el siglo XX, pasando por las décadas de los 40's , 50's, 60's y los 70's, años en los que aparecen diferentes conceptos sobre el liderazgo, incluyendo el de tipo situacional, así como autores de la talla de Robert Greeleaf ,el cual acuña el término de "*Liderazgo Servicial*", un tipo de liderazgo poco difundido y para lo cual, quizá una gran mayoría de personas, sea la primera vez que lean sobre este tipo de liderazgo.

Es evidente la importancia de los líderes para el bienestar y la efectividad de los esfuerzos acometidos por grupos de individuos, quienes por sí solos no podrían lograr los propósitos que pretenden. Debido a la importancia de los líderes en la sociedad, ellos han sido objeto de incontables estudios, novelas, historias e ilustraciones, todos intentando decir algo acerca de lo que los líderes hacen, de lo que es el liderazgo e inclusive de cómo ser un líder.

La efectividad del líder se mide frecuentemente por el logro de una meta o de la consecución de varias metas. Los individuos pueden visualizar al líder como eficiente o no, de acuerdo a las satisfacciones que les trae la experiencia de interactuar y laboral con él. En realidad, la satisfacción de las directrices o solicitudes se sustenta ampliamente en las expectativas de los seguidores, de una respuesta favorable que pueda conducir a un resultado atractivo. Así en este contexto empezaremos por tratar algunos antecedentes en México sobre el liderazgo situacional.

CAPÍTULO I

1.1 ANTECEDENTES EN MÉXICO

Benavides y Delgado (2004) en su trabajo de investigación describen el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1998) y la disposición hacia las tareas (Hersey, 1984) en un grupo de directivos no sindicalizados en una empresa dedicada a la elaboración de controles electromecánicos para la industria electrodomésticos y automotriz en cd. Juárez Chihuahua. Encontraron que a) los líderes tienen estilos de liderazgo caracterizados por la alta –tarea y alta relación, b) la disposición hacia las tareas de los seguidores es alta, son capaces y confiados, c) la adaptabilidad de liderazgo es bajo demostrado la necesidad de desarrollar la capacidad de diagnóstico de la situación y el nivel de preparación de los subordinados y d) existen pocas relaciones significativa entre las variables bajo estudio.

Otro estudio realizado por Guevara Sanginés y González Rosas (1999) en el que vieron la relación entre el estilo y la auto regulación en 37 microempresarios de cinco municipios de Guanajuato con la finalidad de identificar características predominantes, derivadas de las teorías de liderazgo situacional (ordenar, decir, convencer, participar, delegar y del control de la acción, auto denominación, confianza en si mismo, iniciativa y planeación segura. Encontrando lo siguiente una baja planeación y señalan que delegar se relaciona de manera negativa y significativa con confianza en sí mismo y planeación.

1.2 OBJETIVOS

Primero: Determinar cuál de los cuatro componentes (**ordenar, persuadir, participar y delegar**) que forman el liderazgo situacional es el más utilizado por los mandos medios de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León

Segundo: Hacer Sugerencias con la finalidad de establecer el Liderazgo Servicial en la Facultad de Psicología de la U. A .N. L., en base a los resultados del estudio del Liderazgo Situacional en la misma Facultad

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es importante mencionar que en la sociedad actual, el individuo identificado como persona exitosa se destaca por su participación como líder en la comunidad ya que es una persona con iniciativa y creatividad para buscar oportunidades y trabajar en equipo hasta conseguir la realización de sus proyectos.

En la actualidad “liderazgo” es una palabra muy usada y poco sustentada teóricamente para ser aplicada a la realidad. Por tal razón es importante hacer una investigación sobre los aspectos teóricos del concepto y sus aplicaciones prácticas en algunas instituciones de tipo educativo. Asimismo, consideramos importante desarrollar habilidades y actitudes de líder en los jóvenes universitarios, así como mayor compromiso y responsabilidad con su propia vida y con su entorno social, para que en el futuro se desempeñen como líderes profesionales.

Las importancia del tema de liderazgo esta relacionada con el tema de persuasión , los cuales no son inherentes al puesto o posición dentro de una empresa; esto significa que no todos los “jefes” son líderes, pero ser el “jefe” no implica que se carezca de liderazgo. Ser líder, además de una cualidad del emprendedor, es un elemento primordial para que los equipos de trabajo logren sus objetivos. Ser líder es una actitud y aptitud que se logra con el conocimiento y ejercicio práctico de los elementos que conforman su tipo de liderazgo.

Siendo la ciudad de Monterrey Nuevo León, un emporio industrial del país y mundial, no se debe pasar por alto estudiar el tipo de liderazgo que emplean los directivos de las diferentes empresas del estado y particularmente de las instituciones educativas, donde se encuentra ubicada la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

En este tiempo, en el cual vivimos la globalización, la Facultad de Psicología no podía quedarse atrás, y dado que su objetivo es formativo, deberá entonces estar creando líderes para poder competir en los ambientes internacionales. Ya que en 41 años que tiene de vida, hay ejemplos de egresados compitiendo con los mejores del mundo dentro y fuera de nuestro país.

1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación pretende explorar cuál de los cuatro estilos específicos que forman al Liderazgo Situacional: **Ordenar, Persuadir Participar, y Delegar** prevalece en los mandos medios de la facultad de psicología de la UANL.

Dicho estilo de liderazgo **hace énfasis en los subordinados** y para determinar la efectividad de liderazgo refleja realmente que son ellos los subordinados quienes aceptan o rechazan al líder sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

GENERAL:

¿Cuál de los cuatro componentes (**ordenar, persuadir, participar y delegar**) que forman el liderazgo situacional es el más utilizado por los mandos medios de la facultad de psicología respecto a específicos?

ESPECÍFICAS:

¿Cuál es el promedio de ORDENAR en los mandos medios de la facultad de psicología de la UANL?

¿Cuál es el promedio de PERSUADIR en los mandos medios de la facultad de psicología de la UANL?

¿Cuál es el promedio de PARTICIPAR en los mandos medios de la facultad de psicología de la UANL?

¿Cuál es el promedio de DELEGAR en los mandos medios de la facultad de psicología de la UANL?

1.6 LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

Las limitaciones de este estudio se reconocen por lo reducido de la población, así como por el tipo de muestreo no probabilística, el tamaño muestral tan reducido, de forma que no se pueden generalizar los resultados.

Por otra parte, este tipo de liderazgo ha sido muy poco estudiado en nuestro país, así como en nuestra ciudad, habiéndose realizado solamente un estudio sobre Liderazgo Situacional en los años 90, en la Universidad de Monterrey (UdeM). Y después de quince años, se vuelve a hacer un estudio sobre este tipo de Liderazgo en esta ciudad y utilizando como muestra a los directivos de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

1.7 DEFINICIONES

Entre las innumerables **definiciones de liderazgo** tenemos las siguientes:

Empezaremos con la definición etimológica encontrada en el libro de Mauro Rodríguez titulado Liderazgo (Desarrollo de habilidades directivas) (1988), donde menciona que Líder, viene de una palabra sajona. En inglés se dice “leader”. Que proviene del verbo “to lead”=*guiar, dirigir*. Así dentro de la línea etimológica de “guiar”, *liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas.*

De acuerdo con George R. Terry, “**el liderazgo** es la actividad de influir en la gente que se empeña de buena gana por los objetivos del grupo”

Robert Tannebaum, Irwin R. Weshler y Fred Masaryk definen **liderazgo** como la influencia personal ejercida en una situación y dirigida –mediante el proceso de la comunicación – a conseguir una o varias metas particulares”

Harold Koontz y Cyril O Donnell (1979) afirman que el liderazgo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta en común, en cambio para Stephen P. Robbins (2004) el **liderazgo** es la habilidad de influir en la gente en un grupo, para que alcance las metas. Y por último tenemos la definición de Blanchard (2007) el **liderazgo** no es algo que usted hace a las personas, sino algo que hace con las personas.

Por otra parte, siguiendo el manual de liderazgo, define liderazgo como “una interacción entre los miembros de un grupo”.

Para Bernard M. Bass (1990), “El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo” La definición de liderazgo implica que involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. Un segundo elemento en la definición implica la importancia de ser un agente de cambio ----ser capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores----. Por último, la definición se focaliza en el logro de metas individuales y grupales por parte del líder eficiente.

El repaso de otros autores revela que la mayoría de los que escriben sobre administración concuerda en que el **liderazgo** es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo, en los esfuerzos por alcanzar una meta. Dada esta definición, se sigue que el proceso de liderazgo está en función del líder, el seguidor (f follower) y otras variables situacionales:

$$L = f(l,f,s)$$

Liderazgo Situacional: Para los autores de dicha teoría Hersey P. y Blanchard. K. (1998) en el liderazgo situacional no hay un medio óptimo de influir en la gente. ¿Qué estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos? depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia. Antes de examinar la aplicación del modelo de Liderazgo Situacional, es importante entender los estilos de liderazgo, cómo los empleamos y la idea de preparación del seguidor.

Liderazgo Servicial: Robert Greenleaf, en (1970) **acuñó este concepto que es más una filosofía administrativa que una teoría susceptible de evaluación**. Dicho autor piensa que los grandes líderes actúan como servidores, que tienen como prioridad máxima las necesidades de otros, incluidos los empleados, clientes y la comunidad en general. El liderazgo servicial se enfoca en el servicio a los demás, no a la comunidad en general.

Liderazgo Carismático, en el libro de Gibson encontramos la siguiente definición: *Charisma es una palabra griega que significa don*. A los poderes que no podían explicarse claramente por medios lógicos se les llamaba carismáticos. Al día de hoy no se ha dado respuesta definitiva alguna a qué constituye el comportamiento de liderazgo carismático. (Shamir B., Zakay E., Breinen E. and Poper M.,1998)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍA DE RASGOS

Para Gordon Allport (1897—1967) una de las cosas que motiva es la tendencia a satisfacer necesidades biológicas de supervivencia, lo cual Allport (s.f.) llama **funcionamiento oportunista**. Señala que este funcionamiento se caracteriza por su reactividad, orientación al pasado y por supuesto, tiene una connotación biológica.

Pero Allport (s.f.) creía que el funcionamiento oportunista era relativamente poco importante para entender la mayoría de los comportamientos humanos. La mayoría de los comportamientos humanos, decía están motivados por algo bastante diferente ---**funcionamiento propio**--- **proprium**. La mayoría de las cosas que hacemos en la vida es...* una cuestión de ser lo que somos *. El funcionamiento propio se caracteriza por su tendencia a la actividad, su orientación al futuro y ser de naturaleza psicológica.

La palabra latina **proprium** es la base del término que Allport escogió después de revisar cientos de definiciones para llamar de una forma más científica a este concepto popular pero esencial conocido como Self.

Ya que Allport puso tanto énfasis en el Self o Proprium, tenía que ser lo más preciso posible con su definición. Lo hizo desde dos direcciones, fenomenológica y funcionalmente.

Primero, desde una perspectiva fenomenológica, sería el Self como algo que se experimenta, que se siente. Allport sugirió que el Self está compuesto por aquellos aspectos de la experiencia que percibimos como **esenciales** (algo opuesto a lo incidental o accidental), **cálido** (o “querido”, opuesto a emocionalmente frío) y **central** (como opuesto a periférico).

Su definición funcional se convirtió en una teoría del desarrollo por sí misma. El Self tiene siete funciones, las cuales tienden a surgir en ciertos momentos de la vida:

- Sensación del cuerpo
- Identidad propia
- Autoestima
- Extensión de uno mismo
- Auto imagen
- Adaptación racional
- Esfuerzo o lucha propia (Propiate)

Ahora bien, como el Proprium se desarrolla de esta forma, entonces también desarrollaremos **rasgos personales o disposiciones personales**. Al principio, Allport usó el termino rasgos, pero se dio cuenta que las personas entendían el concepto como cuando alguien describe a otra persona o cuando concluimos la personalidad en virtud de unos test de personalidad, en vez de considerarlo aquellas características únicas individuales de la persona. **Lo finalmente cambió el concepto por disposiciones**.

Una disposición personal se define como “Una estructura neuropsicológica generalizada (peculiar del individuo), con la capacidad de interpretar y manejar muchos estímulos funcionalmente equivalentes y de iniciar y guiar formas consistentes (equivalentes) con un comportamiento adaptativo y estilístico”. (Boeree, 2007)

Allport defiende que los **rasgos son esencialmente únicos de cada persona**. El miedo al comunismo “de una persona no es igual al de otro” y verdaderamente no podemos esperar leer que el conocimiento de otras personas nos va a ayudar a comprender a la primera. Por esa razón, Allport defiende con fortaleza lo que el llama métodos ideográficos (métodos que se focalizan en el estudio de un solo individuo a través de entrevistas, análisis de las cartas o diarios, y demás). Conocemos este método como cualitativo.

Aún así, Allport reconoce que dentro de cualquier cultura particular, existen **rasgos comunes o disposiciones**; unas que son parte de esa cultura y que cualquiera reconocería y nombraría. En nuestra cultura, diferenciamos con frecuencia a los introvertidos de los extrovertidos o entre los liberales y los conservadores, y todos sabemos “burdamente a qué nos referimos”. Pero otra cultura podría no reconocer. Por ejemplo ¿Qué significaría liberal y conservador en la edad media?

El autor defiende también que algunos rasgos están mucho más atados al *proprium* (el propio yo de cada uno). Los **rasgos centrales** son la piedra angular de tu personalidad. Cuando describimos a alguien con frecuencia usaremos palabras que se referirán a los siguientes rasgos centrales: listo, tonto, salvaje, tímido, chistoso. Allport (2007) ha observado que la mayoría de las personas tienen entre cinco y diez de esos rasgos.

También existen los llamados **rasgos secundarios**, aquellos que no son tan obvios y o tan generales, o tan consistentes. Las preferencias, las actitudes rasgos situacionales son todos aquellos secundarios. Por ejemplo “el que se pone rabioso cuando intentas hacerle cosquillas”, “aquella tiene unas preferencias sexuales muy inusuales”, o a este no se le puede llevar a restaurantes”.

Pero además están también los **rasgos cardinales**. Estos son aquellos rasgos que tienen algunas personas que prácticamente definen sus vidas, aquel que por ejemplo, pasa toda su vida buscando fama o fortuna o sexo, es una de esas. Con frecuencia, usamos personajes históricos específicos para nombrar estos rasgos cardinales: Scrooge (el abarcamiento típico = personaje del libro de Dickens de “una historia de navidad” N.T.) Juana de Arco (heroica y sacrificada; madre Teresa servicios religiosos; Marques de Sade (sadismo); Maquiavelo (crueldad política) y demás. Relativamente pocas personas desarrollan un rasgo cardinal y si lo hacen, es un período bastante tardío en la vida.

La mayor parte del análisis e investigación inicial acerca del liderazgo se centró en identificar características intelectuales, emocionales, físicas, y otras de los líderes eficientes. Este enfoque suponía que era posible encontrar un número finito de características de un líder. En un grado significativo, el factor de la aplicación científica de pruebas al personal apoyaba la teoría de los rasgos del liderazgo. Además de aplicar pruebas en el estudio del personal, las características de los líderes han sido estudiadas mediante la elección de su conducta en situaciones grupales, mediante la elección de sus pares (votando), mediante la nominación o clasificación por parte de observadores y mediante el análisis de datos biográficos.

Los líderes eficientes comparten ciertas habilidades y destrezas que los capacitan para hacer su trabajo, aunque la importancia exacta de una habilidad particular no puede ser conocida con certeza.

Edwin Ghiselli (citado por Gibson 2003) descubrió que la habilidad para iniciar una acción estaba relacionada decisivamente con el nivel del individuo en la organización

Una revisión más reciente de la literatura acerca de la teoría de los rasgos concluye que el logro, la motivación, la tenacidad, la iniciativa y la auto-confianza están asociadas con el liderazgo (Kirkpatrick Sh. A. and Locke, E. 1991).

Aunque estas características no identifican a los líderes potenciales o reales en cada instancia ellas sí parecen tener la validez suficiente en tanto predictores que garantizan un estudio continuo. Ciertamente, la actividad de testear los departamentos de recursos humanos en las organizaciones más importantes continúa usando parámetros de estos rasgos de personalidad para identificar a los empleados con potencial de liderazgo.

La tabla (11-1 DE GIBSON)...abajo expuesta, resume una serie de características más investigadas de los líderes (características consideradas como las más probables en los líderes exitosos). En algunos estudios se ha informado que estas características contribuyen al éxito del liderazgo. Sin embargo, el éxito del liderazgo no es ni completamente una función de éstas o de otras características. (Topping. P. 1997)

Tabla 11-1	PERSONALIDAD	MOTIVACIÓN	HABILIDAD
Rasgos asociados con la Eficiencia del Liderazgo	Nivel de energía Tolerancia al estrés Autoconfianza Madurez emocional Integridad	Orientación socializada hacia el poder Fuerte necesidad de alcanzar logros Necesidad débil de afiliación	Destreza interpersonal Destreza cognitiva Destreza técnica Capacidad de persuasión

Fuente: Gary Yukl, Leadership in Organizations (Englewoods Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1994), p.p. 251-80

Tabla 11-2 Una Revisión de las Teorías de Conductas Efectivas de Liderazgo

FACTORES DE LIDEAZGO	INICIADOR (es) PRINCIPAL (es) DE LA TEORÍA	MÉTODO DE MEDICIÓN	SUJETOS	CONCLUSIONES PRINCIPALES
Centrado en el empleado y centrado en el trabajo	Likert.	Entrevistas y respuestas a un cuestionario por un grupo de seguidores	Líderes formales y seguidores en servicios públicos, bancos, hospitales, manufacturación, alimentos, agencias gubernamentales.	Los estilos de centrarse en el trabajo y centrarse en el empleado resultan en mejoras de la producción. Sin embargo, después de un breve período de tiempo, el estilo centrado en el trabajo crea una presión que es resistida a través del ausentismo, el abandono, reclamos y actitudes deficientes. El mejor estilo es el que está centrado en el empleado.
Estructura de iniciación Y consideración	Fleishman, Stogdill, y Shartle.	Respuesta a un cuestionario por un grupo de seguidores, pares, el superior inmediato y líder.	Líderes formales y seguidores en la milicia, la educación, los servicios públicos, la manufactura, y las agencias gubernamentales.	La combinación de la estructura de iniciación y la conducta de consideración que logra efectividad individual, grupal y Organizacional depende principalmente de la situación.

Tomado del Libro Las Organizaciones de Gibson J. L. y col. Editorial Mc. Graw Hill (2003) México Primera Edición pag 317.

A continuación se describirán las **teorías del comportamiento** las cuales se refieren al tipo de cosas que hacen:

2.2 TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Tradicionalmente se ha planteado el enfoque de los rasgos, como base para el discernimiento acerca de lo que el líder eficiente y el no eficiente hace o no hace en su trabajo; sin embargo este enfoque se ha considerado insuficiente y se ha propuesto la necesidad de realizar observaciones que describan la conducta de los líderes eficientes y de los no eficientes. Así han surgido las siguientes teorías del comportamiento aplicadas al estudio de estas características:

Estas teorías están formadas por:

- a) Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio**
- b) Los Estudios de la Universidad de Michigan**
- c) La Matriz Gerencial**
- d) Los Estudios Escandinavos**

A fines de los años 40 los investigadores empezaron a explorar la idea que el actuar de una persona determina la efectividad del liderazgo de esa persona. En vez de buscar rasgos, estos investigadores examinaron conductas y su impacto en políticas de eficiencia, tales como la producción y la satisfacción de los seguidores. La preponderancia de la teoría y de la investigación en ese sentido ha dependido de la idea que los líderes deben enfrentar dos aspectos separados, pero interrelacionados de sus situaciones: *ellos deben lograr la tarea y debe hacerlo a través de los esfuerzos de aquellos a los que lideran*. Así, de ese modo, aunque una variedad de diferentes términos ha sido usada para identificar estos dos hechos de liderazgo, todo puede ser comprendido con relación a tareas y personas. *La conducta de liderazgo puede ser estudiada mediante el análisis de lo que los líderes hacen con relación al logro de tareas y con relación a lo que hacen para mantener a las personas esforzándose para realizar la tarea.*

2.2.1 ESTUDIOS DE OHIO STATE

Entre los variados y amplios programas de investigación del liderazgo que se desarrollaron después de la Segunda Guerra Mundial, uno de los más significativos fue llevado a cabo en la Universidad del Estado de Ohio (OSU) Este programa resultó en el desarrollo de una teoría de liderazgo de dos factores e indicó que los líderes podrían estar centrados tanto en el trabajo como en el empleado. La más amplia y repetida de estas teorías del comportamiento provino de una investigación que se inició en 1945 en la Universidad Estatal de Ohio 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**.

Estructura de inicio (*o centrada en el trabajo*) se refiere a la medida por la cual el líder puede definir y estructurar su papel y el 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 límites”

La consideración (*o centrarse en el empleado*) se describe como la medida en la cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados, calidez y armonía entre el líder y los seguidores, además el interés por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de los seguidores. El líder con una alta tendencia a *la consideración* apoya la comunicación y la participación abierta.

A partir de entonces **consideración y estructura de inicio** se describen prácticamente como la identificación de las dimensiones de los Estudios de la Universidad de Ohio.

MATRIZ No 1 Estructura del Liderazgo Determinada por la Universidad de Ohio State
Tomado de www.teclaredo.edu.mx (2006)



Se han llevado a cabo muchos estudios de investigación, tanto en Ohio State University, como en otras partes, con el objetivo de determinar los efectos de los cuatro estilos de liderazgo (resultantes en el cuadrante anterior) en el desempeño y satisfacción de los subordinados.

La Premisa Original: fue la que un alto grado de *consideración* y un alto grado de *estructura de iniciación* (Alto-Alto) era la más efectiva de las cuatro combinaciones posibles.

En dichos estudios se encontró que los líderes con alta calificación en la estructura inicial y en consideración (Estructura elaborada – Mucha Consideración) un líder “alto ---alto”, tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, más frecuentemente que aquellos que tenían baja calificación en consideración o en estructura inicial, o ambas.

No obstante algunos estudios han revelado consecuencias disfuncionales que acompañan a estos resultados positivos y aunque se han realizado millares de estudios con versiones adaptadas del LBDQ, (Leader Behavior Description Questionnaire) ha resultado difícil encontrar relaciones uniformes entre consideración y estructura inicial y satisfacción y productividad.

La teoría de la OSU ha sido criticada por su simplicidad (e.g. sólo dos dimensiones de liderazgo), por su carencia de generabilidad y por su confianza en las respuestas de un cuestionario para medir la efectividad del liderazgo, a pesar de estas limitaciones, estos estudios constituyeron un avance considerable en la comprensión de la conducta de liderazgo efectiva.

En particular, ellos se alejaron del pensamiento tradicional de que el líder debe focalizarse **o en la tarea o en la gente**. Los investigadores detectaron **que los líderes se podían comportar en formas que daban la misma atención a ambos factores** en cualquiera y en toda situación de liderazgo, en la tarea a realizar, y en la gente para realizar la tarea.

2.2.2 ESTUDIOS DE UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Los estudios sobre liderazgo llevados a cabo en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, al mismo tiempo que aquellos realizados en la Universidad de Ohio, tenían objetivos de investigación similares: ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño.

En 1947, Rensis Likert empezó a estudiar cómo manejar los esfuerzos de los individuos para lograr la producción deseada y la satisfacción de objetivos. (Likert, R., 1961). El propósito de la mayor parte del equipo de investigación de liderazgo, inspirado en Likert, en la Universidad de Michigan (UM), fue descubrir los principios y métodos del liderazgo efectivo. Los criterios de efectividad usados en muchos de los estudios incluían:

1. Productividad por hora de trabajo, u otras medidas similares del éxito de la organización para lograr sus metas de producción.
2. Satisfacción laboral de los miembros de la organización.
3. Índices de cambio de personal, ausentismo y reclamos
4. Costos
5. Pérdida de sobras
6. Motivación gerencial y de los empleados

Los datos fueron obtenidos de miles de empleados quienes realizaban diferentes tareas laborales, desde mano de obra no especializada hasta trabajos de desarrollo e investigación altamente especializados.

En las entrevistas a líderes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos de liderazgos distintos, denominados: **Liderazgo centrado en el trabajo** y **Liderazgo centrado en el empleado**

El líder centrado en el trabajo: Se centra en completar la tarea y usa la supervisión cercana para que los subordinados ejecuten sus tareas usando procedimientos específicos. Este líder confía en la coerción, la recompensa y en el legítimo poder de influir en la conducta y el desempeño de los seguidores.

Los líderes que muestran este estilo de liderazgo parecen ver en la preocupación por la gente un lujo importante que no siempre pueden costear.

El líder centrado en el empleado: Se focaliza en que las personas hagan su trabajo y cree en el delegar la toma de decisiones y en el ayudar a sus seguidores a satisfacer sus necesidades creando un entorno laboral de apoyo. Los líderes centrados en los empleados se preocupan del avance personal, del crecimiento y del logro de sus seguidores. Tales líderes enfatizan el desarrollo individual y grupal con la expectativa de que el desempeño laboral efectivo fluirá naturalmente.

Aunque los trabajos de este esfuerzo de investigación extensivo son bastante complejos, podemos valorarlos por defender con fuerza la ventaja relativa del liderazgo centrado en el empleado por sobre el liderazgo centrado en el trabajo. Sin embargo, los estudios sugieren que un líder debe ser de un tipo o del otro; un individuo no puede estar centrado en el trabajo y en el empleado. Esta aparente inhabilidad de ser ambos, un líder eficiente centrado en el trabajo y un líder eficiente centrado en la persona, estimuló otros estudios para probar esa conclusión.

Con la finalidad de llevar a cabo el proceso interpersonal mediante el cual se trata de influir al grupo, para que logre las metas de trabajo establecidas; se mencionan algunas características que son determinantes para favorecer la eficiencia del supervisor.

Según el resultado de las investigaciones de la Universidad de Michigan, podemos afirmar que el supervisor más efectivo es el que:

- Delega su autoridad
- Hace asignaciones
- Supervisa a base de resultados
- Emplea poca presión
- Se preocupa y en ocasiones participa en el entrenamiento de los integrantes del grupo al que supervisa
- Actúa de tal manera que propicia las condiciones o un ambiente acorde a las motivaciones o bien las fomenta.

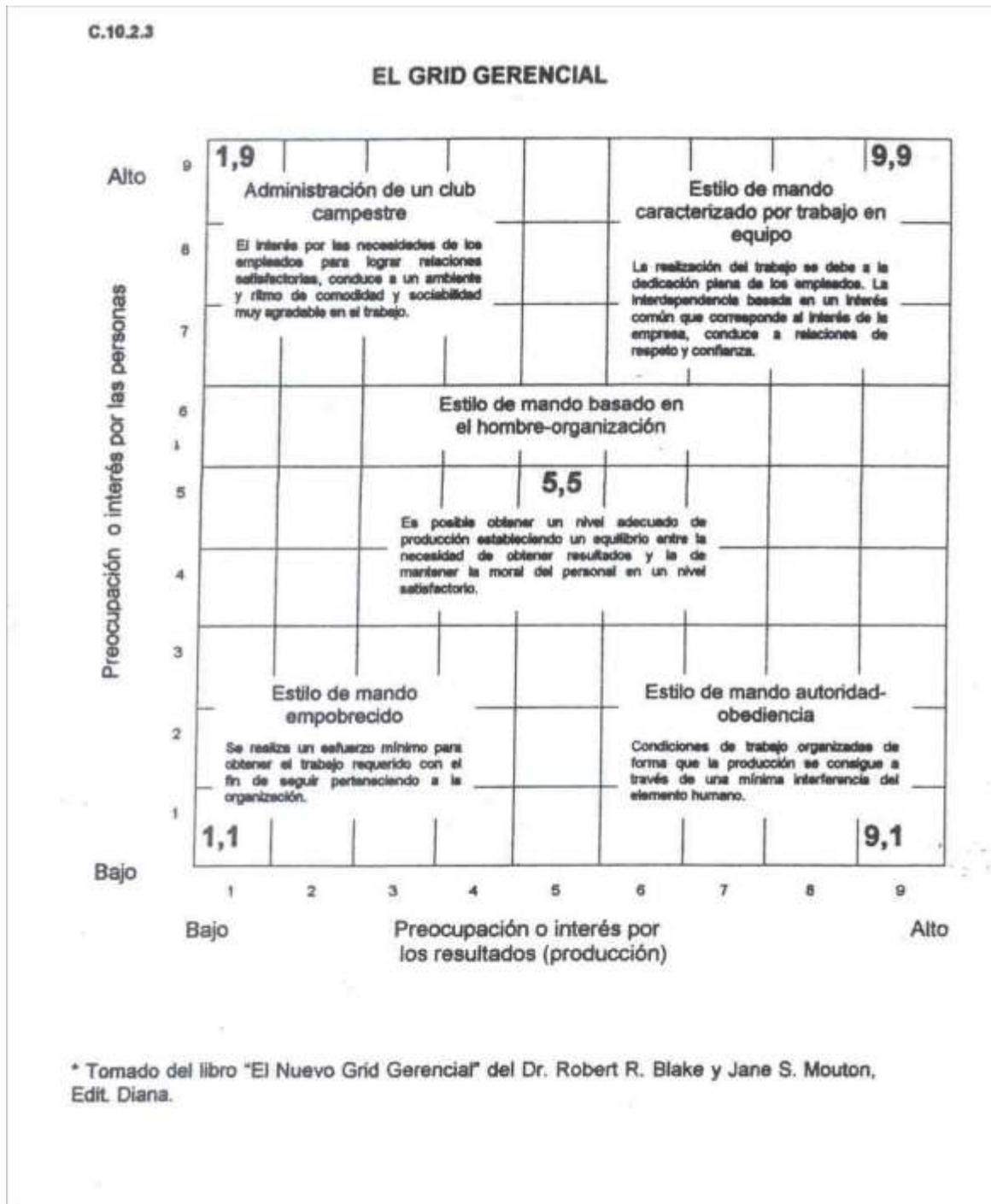
2.2.3 La Matriz Gerencial

Blake y Mouton (1964) desarrollaron una representación gráfica de una vista bidimensional del estilo de liderazgo. Ellos propusieron una matriz gerencial basada en los estilos de “interés de la gente” y de “interés por la producción” la cual representa esencialmente las dimensiones de la Ohio State sobre la consideración y la estructura de inicio o la orientación a la producción.

La matriz tiene nueve posiciones a lo largo de cada eje, lo cual crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría caer el estilo líder. La rejilla no muestra los resultados sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento del líder con respecto a obtener resultados (ver matriz número 2).

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1.1 9.1 1.9 y 9.9) y el estilo medio (5.5).

MATRIZ (FIGURA) No 2



Los cinco estilos de liderazgo son los siguientes:

- 1.1 *Administración empobrecida*: El ejercicio del mínimo esfuerzo necesario para realizar el trabajo es apropiado para permanecer como miembro de la organización.

- 1.9 *Administración de club campestre*: La atención esmerada a las necesidades de la gente de tener relaciones personales satisfactorias lleva a una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amistoso.

- 5.5 *Administración del hombre organizacional*: La adecuada organización del desempeño es posible gracias al equilibrio de la necesidad de despachar el trabajo mientras se mantiene la moral de la gente en un nivel satisfactorio.

- 9.1 *Administración de autoridad y obediencia*: La eficacia en la operación se debe al arreglo de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran lo menos posible.

- 9.9 *Administración de equipo*: Gente comprometida realiza el trabajo; la interdependencia que establece el “interés común” en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.

Con base en los descubrimientos de Blake y Mouton, (1964) se encontró que los gerentes se desempeñan mejor en un estilo 9.9 (tipo autoritario) o con un estilo 1.9 (tipo club campestre). Desafortunadamente la matriz ofrece un mejor marco para conceptuar el estilo del liderazgo que para 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 es más eficaz en todas las situaciones.

El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El Grid identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre "Grid" en inglés.

El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Hay que recordar que el Grid no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados

El Grid puede servirnos también para identificar las posturas o Teorías Gerenciales, que norman la actitud y conducta de quienes están a cargo de los puestos directivos de la empresa u organización:

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9.9 en contraste con un estilo 1.9 (tipo club campestre) o un estilo 9.1 (tipo autoritario).

Si tomamos en consideración todos los puntos anteriores entenderemos mejor las ventajas de esta propuesta de Blake y Mouton y podemos interpretar que aún cuando como líderes no hayamos llegado a un estilo 9.9 ese debe ser el ideal a lograr, y como la conducta no es estática sino dinámica y el comportamiento de un líder que aprende de sus experiencias está en un constante desarrollo, ¿por qué no pensar que con voluntad y capacitación podría llegar a un desempeño 9.9?

Ahora bien, algunos autores hacen una crítica del Grid diciendo que tampoco toma en cuenta la situación, y que hay pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo 9.9 es más eficaz en todas las situaciones.

Hay algunos investigadores que piensan que se puede transitar en los cuadrantes de la matriz del Grid, tanto como se pueda, según lo demande la madurez del grupo y sus respuestas, la situación que se presente y los resultados que se vayan dando, pero siempre con la tendencia de avanzar hacia la esquina superior derecha. Ya que en ningún momento Blake y Mouton lo limitan, sólo que afirman y con razón que si el ideal es el 9.9 por qué conformarse con menos.

Los mismos Blake y Mouton en sus conclusiones e inferencias responden a la pregunta ¿Es el 9.9 un ideal práctico? "Algunos argumentarán que el 9.9 es demasiado idealista, que es una realidad práctica que no lo pueden alcanzar personas que trabajan juntas. Con demasiada frecuencia, en ocasiones anteriores, cuando ha estado usted que ya no sabía qué hacer y con su jefe encima pidiéndole resultados, parecía que no había otra alternativa que la de tomar medidas verdaderamente enérgicas para obtener resultados o abandonar la supervisión". Sin embargo, "El reto de la excelencia en la supervisión es reconocer y actuar según una posibilidad 9.9 en vez de conformarse con menos"

TABLA 14-1
Resumen de la dinámica de los estilos Grid

Funciones de gerencia	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Planificación.	Asigno las tareas de manera amplia, evitando el fijar objetivos o programas cuando esto es posible. Cada subordinado trabaja por su cuenta.	Sugiero tareas y expreso mi confianza diciendo: "Tengo la seguridad de que sabrás hacer esto y lo otro y todo saldrá bien".	Hago mis planes de acuerdo con lo que sé que mis subordinados aceptan y lo que pueden resistir. Entonces hago el plan para cada subordinado, basándome en lo que creo él pensará es razonable.	Preparo mi plan fijando cuotas de producción y detallando programas para lograrlo.	Reúno al personal que posee la información pertinente o gran interés en el resultado y reviso con ellos por completo el asunto. Formulamos de principio a fin un modelo equilibrado para obtener un armazón sobre el cual construir un programa completo. Recojo sus reacciones e ideas. Establezco con ellos objetivos y planes de ejecución flexibles.
Organización.	Si se le deja a sus propios recursos, cumplen sus tareas ya que saben sus capacidades mejor que nadie.	Los subordinados saben lo que deben hacer y cómo coordinar esfuerzos entre ellos. Si mis consejos les resultan necesarios, los escucho y les ofrezco toda la ayuda que pueda darles.	Tras explicar objetivos y programación, reparto tareas individuales. Me certifico de que mis subordinados piensen que lo que exige es razonable. Les insto a que se sientan libres de volver a consultarme si no saben cómo cumplir lo ordenado.	Fijo tareas y les explico a mis subordinados lo que deben llevar a cabo y cómo, cuándo y con quién.	Dentro del armazón total, determino responsabilidades, procedimientos y pautas a seguir.

Dirección.	Transmito las órdenes de mis superiores a mis subordinados. Repito las cosas tan literalmente como puedo sin añadir nada de mi parte.	Me veo con mis subordinados frecuentemente y les animo a que me visiten. Mi puerta está abierta. Mi deseo es conseguirles lo que quieren, sin que tengan que pedirlo. Esa es la forma de animar al personal.	Sigo de cerca el rendimiento de cada individuo y reviso su progreso de tiempo en tiempo. Si un subordinado encuentra dificultades, trato de aminorar la presión que se ejerce sobre él, reorganizando las condiciones de trabajo dentro de lo posible.	Sigo de cerca lo que ocurre, para asegurarme que lo que yo he autorizado se cumple.	Me informo sobre el progreso y ayudo a mis subordinados identificando problemas y revisando objetivos con ellos. Les presto ayuda cuando la necesitan, removiendo obstáculos en su paso.
Control.	Hago mis visitas de inspección pero procuro no tomar acción en el acto. Así les gusta y también a mí.	Raramente me veo en situación de revisar cómo van las cosas, puesto que mis subordinados hacen todo lo que pueden. Me esfuerzo en felicitar a cada individuo por sus buenos esfuerzos. En nuestras discusiones usualmente terminamos hablando de por qué lo hicimos tan bien como lo hicimos y cómo podremos conseguir que continúen las cosas marchando igual o mejor en el futuro.	Convoco una reunión informal para discutir la marcha de los buenos puntos y evito la crítica negativa, aunque insto a mis subordinados a que ellos mismos identifiquen sus puntos débiles. Mis subordinados saben que tomaré en cuenta sus pensamientos y sentimientos al programar las próximas tareas.	Me aseguro de que mis programas se lleven a cabo, y apuro a la gente para que vayan más rápido si el progreso lo permite. Crítico, culpo a quienes se desvían de mis órdenes e impongo correctivos.	Además de la crítica que hago sobre la marcha para conseguir que los programas se cumplan a su tiempo, celebro una reunión final con los responsables. En ella evaluamos la forma en que se desarrolló el programa y procuramos aprender de la experiencia para aplicar al futuro. Premio con el mérito debido tanto al equipo como a cualquiera de sus individuos por contribuciones personales.

TABLA 14-1 (Continuación)

Funciones de gerencia	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Personal.	Aceptas a quien te manden.	Aunque es imposible satisfacer a todos, procuro asegurarme de que mis subordinados ocupen las posiciones que más les agraden, en compañía de aquellos con quienes simpatizan.	Escojo a personas que sepan adaptarse.	Escojo a los fuertes y elimino a los débiles. Quizá el desarrollo de mando que se concentra en el personal puede resultar útil; pero la experiencia en el trabajo sobre la marcha es lo que en verdad cuenta.	Los requisitos del trabajo se compaginan con la capacidad del personal o las necesidades para el desarrollo en la toma de decisiones sobre quién hará qué.
Gerencia por objetivos.	"Capacitación" vacío.	"Buenas" intenciones bajo acuerdos de mínimo denominador común.	Metas.	Cuotas, plazos.	Metas y objetivos.
Evaluación del rendimiento.	Lenar el formulario.	Cumplidos.	Técnica del bocadillo (cumplidos y crítica negativa se alternan).	Crítica negativa.	El progreso conseguido comparado con las metas alcanzadas.
Comportamiento del jefe	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Comunicación.	Passar mensajes.	Dirección única, hacia arriba.	Tentativa, informal.	Dirección única, hacia abajo.	Abierto, doble dirección, órdida, completa.

Conflicto.	Neutralidad, obrar con dobles.	"Si señor", en continuo contacto, sumiso, dócil.	Toma y daca, compromiso, nada entre dos aguas, a la tentativa, mirar de dónde sopla el viento.	Rígidos de postura, menosprecio, burlas, supresión.	Datos, hechos, experimento, lógica, confrontación, "ley de la situación".
Prejuicios, si los hay, al asesorar.	Inacción o aceptación.	Aceptación.	Catalización, facilitación.	Prescriptiva, confrontación.	Confrontación, teoría.
Fachadas.	Indiferencia.	Elogio, adulación, el hombre del "sí" eterno.	Flexibilidad, amabilidad, uso de camarillas, fachada del "jugador".	Al "duro", intimidación.	Tras de crearse una buena reputación, mostrando interés hacia los demás, incompletas delegaciones de poder y subtrabajo en equipo.
Consecuencias	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Bases de coordinación entre jefes y subordinados.	Aceptación.	Dependencia.	Acuerdo.	Cumplimiento.	Consenso.
Reacciones de los subordinados.	Se van todos, se marchan, apatía.	Seguridad; el resentimiento y frustración, acaba con la creatividad, se marchan.	De tal palo tal astilla. 5,5 "estadístico", deriva hacia el 1,1.	Contrastada, resentido, antiempresa; aceptación pasiva, se alista y procura olvidar, evasión.	Espíritu de "se puede hacer", "es demasiado pedir", "no es práctico".
Características de la organización.	Quiebra espiritual, indiferencia.	Orientación de institución benéfica, ambientación de club social.	Burocracia, "política del establecimiento".	Estructura autoritaria, reforzada por la inspección.	Funcional, dinámica dedicada a la consecución de fines predeterminados.

TABLA 14-1 (Continuación)

Consecuencias	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Consecuencias a largo plazo para la empresa.	Deriva hacia la auténtica quiebra.	Gastos altos, producción baja.	Nivel medio de producción.	Buena producción, duración escasa.	Alta producción y obtención de beneficios sobre la inversión.
Éxito profesional.	5o. lugar, el peor.	4o. lugar, penúltimo puesto.	3o. o 2o. lugar.	2o. o 3er. lugar.	1er. lugar, el mejor.
Consecuencias mentales.	Resignación emocional.	Masoquismo.	Angustia excesiva.	Sadismo.	Buen espíritu, respeto y admiración.
Consecuencias físicas.	Tuberculosis, cáncer, "muerte prematura".	Asma, diabetes, hipertensión (con estilo secundario 9,1).	Úlceras pépticas.	Infarto cardiaco.	Buena salud.
<i>Dinámica</i>	<i>1,1</i>	<i>1,9</i>	<i>5,5</i>	<i>9,1</i>	<i>9,9</i>
Motivaciones positivas.	Supervivencia.	Obtención de aceptación y aprobación.	Pertenecer al grupo, ser popular.	Controlar, señorear, dominar.	Aportación, dedicación, contribución.
Motivaciones negativas.	Evitar el despido o la expulsión.	Temor a ser rechazado.	Temor al ostracismo, quedar "fuera".	Temor al fracaso.	Desánimo.
Emociones básicas.	"Vacío", entumecido.	Miedo.	Ansiedad.	Ira, mal genio, furia.	Amar, afecto y apreciación.
Formas de pensar.	Redundante, perezoso.	"Blanducho", esponjoso.	Estereotipado, mecánico.	Rígido, dogmático, categórico, "blanco o negro".	Sistemático, creativo, innovador.

TABLA 14-1 (Continuación)

Orígenes de la infancia	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
	Coacción extrema, privación y abandono, esperanzas infundadas, indulgencia excesiva.	Control excesivo de conducta, con premios a la obediencia, rechazo con poca aprobación.	Se pone énfasis en la importancia de ser "popular" y de hacer aquello que complazca a los semejantes.	Se exige el éxito y el esfuerzo nunca se considera "suficiente", privación relativa, indulgencia parcial con castigos para la desobediencia.	Los padres disponen de un modelo sistemático de desarrollo, cariño incondicional y actividades compartidas por padres e hijos, autonomía y libertad de actuación dentro de ciertos límites.

Tomados del Libro: " El Nuevo Grid Gerencial del Dr. Robert R. Blacke y Jane S. Mouton Editorial Diana pag. de la 218 a la 223

2.2 .4 Los Estudios Escandinavos

Los Estudios de la Universidad Estatal de Ohio así como en el de Michigan así como el de la Matriz Gerencial fueron desarrollados entre finales de la década de los **cuarenta** y principios de la década de los **sesenta del siglo XX**. Estos métodos evolucionaron durante una época en que el mundo fue un lugar mucho más estable y predecible. En la creencia de que estos estudios no podían captar las realidades más dinámicas de hoy en día, investigadores de Finlandia y Suiza han estado reevaluando la posibilidad de que haya solamente dos dimensiones que capturen la esencia del comportamiento de liderazgo. *Su premisa básica es que un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo.* Estos son los líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.

Los investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State University. Encontrando que ya los investigadores de la Universidad de Ohio State incluían a algunos indicadores de aspectos de desarrollo tales como: “impulsa una nueva forma de hacer las cosas” “origina nuevos enfoques a los problemas” y “estimula a los miembros para que comiencen nuevas actividades” .Pero en aquellos tiempos estos aspectos no explicaban mucho el liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos piensan que la causa es que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial en aquellos días.

De ahí, que los investigadores escandinavos han llevado a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión --- orientación al desarrollo----- que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia fue positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientado al desarrollo, como una dimensión separada e independiente.

Es decir, para ellos, los enfoques de comportamiento de la época anterior que tomaban en cuenta sólo dos dimensiones no pueden representar de manera apropiada el liderazgo de los 90's.

Hoy se ha vuelto una premisa importante el que el líder sepa generar, impulsar o introducir el cambio, de una manera eficaz y eficiente, sin provocar una reacción defensiva de resistencia exacerbada. Ya hemos visto a muchos líderes, directores y gerentes, que se derrumbaron en el intento, por no saber cómo implantar los cambios, o carecer de esa orientación al desarrollo.

2.3 TEORIAS SITUACIONALES

Sólo después de que surgieron resultados contradictorios e inconclusos principalmente de la investigación inicial de rasgos y de tipo conductual-personal, se estudió más detalladamente la importancia de la situación por quienes estaban interesados en el liderazgo. Eventualmente, los investigadores reconocieron que la conducta de liderazgo necesaria para destacar el desempeño, depende principalmente de la situación: lo que es liderazgo efectivo en una situación podría ser incompetencia desorganizada en otra. El aspecto situacional del liderazgo, siendo atrayente, es ciertamente una orientación que involucra desafíos al implementarla Bellman. G., (1986). Su fundamento básico sugiere que un líder efectivo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias entre los subordinados y las situaciones.

Así han surgido las siguientes teorías situacionales aplicadas al estudio de estas características:

- a) **EL CONTINUO DE COMPORTAMIENTO DEL LÍDER DE TANNENBAUM Y SCHMITH**
- b) **MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER**
- c) **LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER- MIEMBRO (ILM)**
- d) **TEORÍA RUTA --- META**
- e) **MODELO DE STINSON ---JOHNSON**
- f) **MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LÍDER**
- g) **MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DEL LÍDER DE HERSEY Y BLANCHARD**
- h) **LA DIMEMSIÓN DE LA EFICACIA**
- i) **LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD**

En consecuencia, las teorías situacionales del liderazgo evolucionaron para llegar a sugerir que la efectividad del liderazgo depende del ajuste entre personalidad, tarea, poder, actitudes y percepciones (Fleishman, E. A. 1973)

2.3.1 EL CONTINUO DE COMPORTAMIENTO DEL LÍDER DE TANNENBAUM Y SCHMITH

El artículo de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmith “How to Cose a Leadership Pattern” (“Cómo elegir una pauta de liderazgo”) publicado en 1957 en la Harvard Business Review , fue uno de los primeros y desde luego uno de los más significativos acercamientos situacionales al liderazgo. En este modelo, el líder elige uno de siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con las fuerzas entre él mismo, el seguidor y la situación. El abanico de elecciones se encuentra entre las conductas democráticas, u orientadas a las relaciones personales, y las autoritarias, orientadas a las tareas.

De seguro recuerda que estas dimensiones proceden de los estudios Michigan y Ohio, respectivamente.

Los escritores que los antecedieron creían que el comportamiento autoritario tiende a expresar el interés por las tareas, mientras que el comportamiento democrático reflejaba el interés por la gente. Esta opinión era popular porque en general se aceptaba que los líderes influyen en sus seguidores de dos maneras: **1) Les dicen qué hacer y cómo, o bien, 2) Comparten con ellos las responsabilidades de liderazgo, comprometiéndolos en la planeación y ejecución de las tareas.** El primero es el tradicional estilo autoritario, que subraya el interés por los cometidos, mientras que el último es el estilo más democrático, que no manda y que insiste en el interés por las relaciones humanas.

Las diferencias de los dos estilos de comportamiento se basan en las suposiciones que se forman los líderes acerca de la fuente de su poder o autoridad y de la naturaleza humana. Con frecuencia, el estilo autoritario se funda en el supuesto de que el poder del líder proviene de la posición que ocupa y en que la gente es en esencia floja e informal (**teoría X**). El estilo democrático presume que el poder del líder lo concede el grupo que ha de conducir y que la gente puede dirigirse sola y ser creativa en el trabajo si tiene la motivación adecuada (**teoría Y**). *En consecuencia, en el estilo autoritario el líder impone todas las políticas; en el democrático, están abiertas a la discusión y la decisión del grupo.*

2.3.2 MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

Fiedler, investigador de la Universidad de Illinois, publicó en 1967, un modelo de contingencia en el que pone en relación mutua las variables relevantes para una dirección efectiva y la efectividad de esa dirección, medidas por rendimiento. Este modelo propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y en la medida en la cuál la **situación** le da control e influencia al líder.

Los estudios de Fiedler arrojaron como resultado que los líderes practicaban uno de dos estilos: el liderazgo orientado a la tarea o el liderazgo orientado a la relación. Él y sus colegas pasaron muchos años desarrollando una manera de medir la tendencia individual a practicar estos dos estilos y, eventualmente, establecieron un método que se basa en el razonamiento sociológico. De acuerdo a Fiedler, los individuos cuya personalidad favorece la completación de tareas y un sentido de logro ejercerían probablemente, el liderazgo orientado a la tarea. Un individuo cuya personalidad valora las relaciones cálidas y de apoyo hacia otros probablemente ejercería el liderazgo orientado a la relación.

Más aún, los estudios de Fiedler lo convencieron de que los individuos no pueden tener ambos tipos de liderazgo: orientado a la tarea y orientado a la relación. Los individuos en posiciones de liderazgo estarán más cómodos, serán más cómodos, serán más sinceros y eficientes ejerciendo la conducta de liderazgo que apoya su propio tipo de personalidad. De ese modo, el punto más importante en el tema del liderazgo es ajustar los estilos y personalidades de los líderes a la situación en la cual ellos serán eficientes.

Fiedler propone tres factores situacionales que determinan si un estilo orientado a la relación o la tarea es más probable que sea efectivo: *las relaciones miembro -líder, la estructura de la tarea y el poder del cargo*. Desde los puntos de vista intuitivos y teóricos, las relaciones interpersonales entre líder y seguidor son probablemente la variable más importante en una situación.

El factor de la relaciones miembro -líder se refiere al grado de seguridad, confianza y respeto que los seguidores tienen en su líder. Esta variable situacional refleja la aceptación del líder.

La influencia del líder depende, en parte, de la aceptación por parte de sus seguidores. Si otros están dispuestos a seguirlo debido a su carisma, o por el respeto mutuo, el líder tiene poca necesidad de basarse en conducta orientada a la tarea; los seguidores voluntariamente siguen al líder.

Si, sin embargo, no hay confianza en el líder y es visto de modo negativo por los seguidores, la situación probablemente, aunque no necesariamente, requeriría una conducta orientada a la tarea.

El segundo factor situacional más importante se refiere a la *estructura de la tarea*. Este factor se refiere específicamente a las características del trabajo a realizar. Algunas de las características del trabajo son:

1. El grado en el cual las tareas y deberes laborales son claramente establecidas y conocidas por las personas que realizan el trabajo.
2. El grado en el cual los problemas laborales pueden ser resueltos mediante una variedad de procedimientos. Un trabajador de línea de montaje resuelve los problemas dentro de un parámetro sistemático mientras que un científico tiene muchas formas diferentes de resolver un problema.
3. El grado en el cual “lo correcto” de las soluciones o decisiones que surgen en un trabajo puede ser demostrado apelando a una autoridad, a procedimientos lógicos o la retroalimentación. Un inspector de control de calidad puede identificar repuestos defectuosos e indicar claramente por qué son enviados de vuelta para su re-elaboración.
4. El grado en el cual hay generalmente más de una solución correcta. Un contador que prepara una hoja de balance tiene pocas opciones, mientras que un científico investigador puede tener numerosas alternativas correctas entre las cuales elegir.

Si se piensa en combinar estas cuatro características para describir cualquier trabajo, tarea o deber, se puede concluir que ellas varían de los de estructura alta (aquéllos que se conocen y comprenden claramente, con relativamente pocas soluciones para cualquier problema que surge, cuyo nivel de correlación puede ser demostrado) a los de estructura de tarea baja (aquéllos vagamente conocidos y comprendidos, con muchas soluciones posibles ante problemas emergentes, cuyo nivel de correlación no puede ser demostrado). Así, la segunda variable situacional más importante se refiere a la naturaleza de la tarea asignada al líder y al grupo.

El poder de cargo en el modelo de contingencia se refiere al poder inherente al puesto de liderazgo. Esta característica situacional toma en cuenta que el liderazgo ocurre en una variedad de grupos y organizaciones disímiles que se diferencian de acuerdo a cuanta autoridad formal tiene el líder para tomar decisiones y para exigir obediencia de parte de sus subordinados. Para determinar el poder del cargo del líder formulamos preguntas tales como:

¿Puede el supervisor recomendar al jefe, recompensas y castigos para el subordinado?

¿Puede el supervisor, por propia decisión, castigar o recompensar a los subordinados?

¿Puede el supervisor recomendar el ascenso o descenso de los subordinados?

Fiedler sostiene que tales preguntas proporcionan un perfil de poder de cargo débil o fuerte.

Los tres factores situacionales (*las relaciones miembro-líder, la estructura de la tarea y el poder del cargo*) pueden ser ahora combinados para describir situaciones diferentes. Estas situaciones cambiarán en el grado en el cual ellas sean favorables a los intentos de influencia por parte del líder.

El esquema 11---3 combina los tres factores situacionales de forma tal que ahora tenemos ocho situaciones diferentes que van de la situación 1, la cual es muy favorable para el líder, a la situación 8, que es muy desfavorable para el líder.

Capítulo 11 Líderes: ¿Nacen, se hacen o son los que saben responder adecuadamente a una situación?

Esquema 11-3

Resumen de las variables situacionales de Fiedler y sus estilos de liderazgo preferidos

		Características Situacionales							
Situación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
Relaciones miembro-líder	Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala	
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja	
Poder del cargo	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	
	Gerente de oficina			Enfermera de registro (supervisión)				Ingeniero de proyecto	
Estilos de liderazgo preferidos	Motivado a la tarea (bajo LPC)		Motivado a la relación (alto LPC)			Motivado a la tarea (bajo LPC)			
	Muy favorable				Muy desfavorable				

Tomado del libro Las Organizaciones de Gibson J. L. y col. Editorial Mc Graw Hill Pag.321

Durante las últimas tres décadas, Fiedler y los adherentes al modelo de la contingencia han estudiado líderes industriales, educadores y militares. En un resumen de 63 estudios en 454 grupos separados, Fiedler sugiere el tipo de liderazgo que es más apropiado para las condiciones situacionales (Fiedler, F. E., 1972) El esquema **11---3 (ver pagina anterior)** resume estos estudios. Como se nota en el esquema, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor que los orientados a la relación en situaciones relativamente favorables (1, 2y 3) y relativamente desfavorables (8). En segundo lugar, los líderes orientados a la relación se desempeñan mejor que los orientados a la tarea en situaciones favorables intermedias (4, 5, 6y 7) Estos hallazgos apoyan la noción de que cada tipo de líder es efectivo en ciertas situaciones.

Fiedler considera que es, precisamente el estilo de dirección que el líder desarrolle con sus subordinados el elemento esencial que va a determinar el éxito de dicho líder; de ahí que comienza por averiguar dicho estilo. Por ello, ideó un instrumento, al que llamó **Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido. (CMP)** el cual propone **medir si una persona es orientada a la tarea o las relaciones.**

El cuestionario contiene 16 adjetivos contrastantes como agradable---desagradable, eficiente---deficiente, franco---reservado, amigable---hostil.

Y se pide a la persona interrogada (en este caso, el líder) que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido y describa aquél con quien **menos** le ha gustado trabajar, clasificándolo en una escala de 1 a 8 para cada uno de los **dieciséis** conjuntos de adjetivos antagónicos que se le presentan. Fiedler piensa que basándose en las respuestas de quienes contestan el cuestionario, puede determinar el estilo básico del liderazgo de los respondientes .Además, sostiene que la descripción del compañero menos preferido dice más del líder que lo cumplimenta que de la persona a la que se está describiendo, es decir, las respuestas dadas por el líder en el cuestionario reflejan rasgos de su propia personalidad.

Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente buenos (un puntaje alto, más de 72 puntos en **CMP**). Esto significa que al respondiente le interesan primordialmente las buenas relaciones personales con ese compañero de trabajo, ya que considera valioso incluso al colega de menor preferencia .Es decir, si alguien describe en términos positivos a la persona con quien menos le gusta trabajar, Fiedler lo clasificará como un sujeto **orientado a las relaciones**. En cambio, si el trabajador menos preferido se retrata con términos menos favorables (**bajo puntaje en el CMP**) el encuestado está más interesado en la productividad, por lo cual **está orientado a las tareas** Alrededor de 16 por ciento de los examinados responden en el intervalo central (Shiflett S., 1981)

Tales individuos no pueden clasificarse sólo como orientados a las tareas o las relaciones, por lo que quedarían fuera de las predicciones de la teoría. Entonces, en el resto de nuestra exposición vamos a centrarnos en el 84 por ciento que obtiene calificaciones altas o bajas en el **CMP**.

Fiedler supone que **el estilo de liderazgo de cada quien es fijo**. Como mostramos a continuación, esto es importante, ya que si una situación, requiere de un líder orientado a las tareas y quien ocupa ese puesto se orienta a las relaciones, se debe de cambiar de líder o modificar la situación para obtener una eficacia máxima.

Cómo definir la situación: Después que se ha determinado un estilo básico de liderazgo mediante el (**CMP**), es necesario hacer corresponder al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, según él, definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia de liderazgo: *las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de tareas y la de poder de cargo*. Ya descritas en las paginas 34y 35.

Según Fiedler, cuanto mejores sean las relaciones entre el líder y los miembros, más estructurado el trabajo y más fuerte la posición de poder, mayor control tendrá el líder.

Ahora dice que los líderes orientados a las tareas son mejores en situaciones de mucho o poco control, mientras que los líderes orientados a las relaciones se desenvuelven bien en las situaciones de control moderado.

Durante las últimas tres décadas, Fiedler y los adherentes al modelo de la contingencia han estudiado líderes industriales, educadores y militares. En un resumen de 63 estudios en 454 grupos separados, Fiedler sugiere el tipo de liderazgo que es más apropiado para las condiciones situacionales (Fiedler F. E., 1972).El esquema **11--3** de la pag 36 .resume estos estudios.

Fiedler recomienda que las organizaciones deberían concentrarse en cambiar la situación para acomodar a sus líderes más que cambiar (capacitar) a los líderes para que se acomoden a sus situaciones. Así los individuos que prefieren conductas orientadas a la tarea no se beneficiarán de un capacitación en destrezas de relaciones humanas Lo inverso también válido; líderes orientados a las relaciones no responderán a una capacitación que los ayude a ser más orientados a las tarea. Incluso sugiere que los líderes también pueden hacer cambios que resulten en situaciones favorables El esquema **11--3** de la página 36 presenta algunas sugerencias para cambiar factores particulares.

Una aplicación práctica del enfoque de contingencia de Fiedler es el **programa de capacitación ajuste de líder** (Fiedler F.E. and Chemers M. M., 1984) La mayoría de los programas de capacitación tratan de cambiar la personalidad del líder para que se acomode a la situación; pero este sistema de aprendizaje programado, capacita a los líderes para lograr que su situación de liderazgo se acomode a sus personalidades. En la capacitación ajuste de líder, los participantes leen un libro de trabajo, evalúan su estilo de liderazgo preferido, discuten y analizan las situaciones de liderazgo y evalúan su desempeño para analizar las situaciones. Hasta la fecha el ajuste de líder ha sido con gerentes, personal militar y estudiantes En la mayoría de los estudios los líderes capacitados con ajuste de líder fueron calificados más alto por su sus supervisores que los líderes no capacitados.

2.3.3 LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO LÍDER MIEMBRO (ILM)

Esta teoría señala que por obra de las presiones de tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, que forman su camarilla (**grupo interno**), confía en ellos, le presta una atención desproporcionada y son objeto de privilegios. Los demás están en la periferia (**grupo externo**) tienen una parte menor del tiempo del líder, menos de las recompensas preferidas que éste controla y sus relaciones con él son de autoridad formal.

La teoría propone que al principio de la interacción entre el líder y un seguidor, aquél clasifica implícitamente a éste en la camarilla o la periferia. Esta relación se mantiene relativamente estable con el paso del tiempo. No está claro cómo escoge el líder a unos sobre otros, pero hay pruebas de los líderes tienden a escoger a su camarilla (**grupo interno**) por tener actitudes y características semejantes a las suyas, o bien porque son más competentes que los otros. Un punto clave es que si bien el que escoge es el jefe, su clasificación depende de las características de los seguidores.

Las investigaciones para comprobar la teoría la apoyan en lo general. Además, la teoría y las investigaciones que ha suscitado arrojan pruebas sustanciales de que están lejos de ser casuales y de que **los seguidores que pertenecen a la camarilla (grupo interno) tienen calificaciones de desempeño mayores, menores intenciones de retirarse, mayor satisfacción con su superior y mayor satisfacción general que los de la periferia**

Estos resultados positivos de los integrantes de la camarilla no deben sorprendernos del todo, pues ya sabemos de la profecía que se auto cumple. Los líderes invierten sus recursos en los que esperan que den lo mejor y "sabiendo" que los empleados de su camarilla son los más competentes, los tratan como tales y así sin darse cuenta, materializan la profecía (Eden D., 1992.)

Las explicaciones conductuales–personales del liderazgo sugieren que la conducta del líder es la misma que la de sus seguidores (Graen G., 1997).

Este pensamiento es similar a suponer que un padre trata o interactúa con cada uno de sus hijos del mismo modo. Graen ha propuesto la Teoría de liderazgo: *Intercambio Líder Miembro*, que propone que no existe una conducta de líder consistente con la de sus subordinados. Un líder puede ser muy considerado con un subordinado y muy rígido y estructurado con otro. Cada relación es única y son las relaciones de uno a uno las que determinan las conductas de los subordinados.

El enfoque *Intercambio líder miembro* sugiere que los líderes clasifiquen a los subordinados en miembros del grupo y miembros externos al grupo. Los miembros del grupo comparten un sistema de valores y vínculos comunes e interactúan con el líder. Los miembros externos al grupo tienen menos en común con el líder y no comparten mucho con él.

La explicación que sugiere la teoría *Intercambio Líder Miembro* es que es probable que los miembros del grupo reciban tareas más desafiantes y recompensas más significativas. La investigación indica que los miembros son más positivos acerca de la cultura de la organización y tienen un desempeño y satisfacción laboral más altos que los empleados externos al grupo (Kozlowski S. and Dohertyary M., 1989) Un miembro externo al grupo no es considerado como el tipo de persona con el cual el líder prefiere trabajar y esta actitud es probable que llegue a ser una profecía autocumplida. Los miembros externos al grupo reciben menos tareas que involucren desafíos, reciben menos refuerzo positivo, se aburren con el trabajo y, a menudo, renuncian. Ellos tienen una relación de menor calidad con el líder (Phillips A. S. and Bedeian A. G., 1994). El enfoque *Intercambio Líder Miembro* se basa en que la percepción que tiene el líder de sus seguidores influye en la conducta del seguidor. Este intercambio o explicación de influencia mutua puede encontrarse también en la explicación de la motivación de la teoría de la equidad. (Deluga R., 1994)

2.3.4 TEORÍA RUTA-META

En la actualidad uno de los enfoques más respetables para comprender el liderazgo es la teoría de la ruta-meta, desarrollada por Robert House, que es un modelo de contingencia del liderazgo que toma los elementos básicos de la investigación del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio sobre la iniciación de estructura y la consideración, y la teoría de las expectativas de motivación.

Al igual que los otros enfoques de liderazgo de contingencia o situacional, *el modelo de liderazgo de ruta-meta* intenta predecir la efectividad del liderazgo en situaciones diferentes. De acuerdo a este modelo, los líderes son eficientes debido a su impacto positivo en la satisfacción, habilidad para desempeñarse y motivación de sus seguidores.

La teoría es denominada (ruta-meta) porque se focaliza en cómo el líder influye en las percepciones de metas laborales, de auto-desarrollo y caminos hacia el logro de metas, por parte de sus seguidores (House, R. J., 1971)

El trabajo inicial de ruta-meta condujo hacia el desarrollo de una teoría compleja que abarca: *cuatro conductas específicas de un líder (directiva, de apoyo, participativa y de logro) y tres actitudes subordinadas (satisfacción laboral, aceptación del líder y expectativas acerca de las relaciones de esfuerzo-desempeño-recompensa.* (House R. and Dessler G., 1974).

La esencia de *la teoría ruta---meta* es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización. El término “*ruta ---meta*” se deriva de la convicción de que los líderes eficaces aclaran el trayecto para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de las metas laborales y reducen los escollos para que su paso por el camino sea más fácil

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

Líder Directivo: Le muestra a los seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se realizará y da lineamientos concretos sobre cómo cumplir las tareas (similar a la estructura inicial de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio).

Líder que Apoya : Es amigable y se preocupa por las necesidades de los seguidores.

Líder Participativo: Consulta con sus seguidores y escucha las sugerencias antes de tomar una decisión.

Líder Orientado a los Logros: Establece metas rigurosas y espera que los seguidores cumplan al más alto nivel.

Es evidente que esas cuatro conductas son conceptualizaciones más refinadas de las dos conductas generales: Las conductas directivas y orientadas al logro no son sino dos dimensiones distintas de la conducta orientada a la persona.

Las Principales Propuestas del Modelo (RUTA -META) han llevado a dos propuestas importantes:

1. La conducta del líder es efectiva en el grado en que los subordinados perciben tal conducta como una fuente de satisfacción inmediata o como instrumental para una satisfacción futura.
2. La conducta del líder es motivadora en el grado en que produzca satisfacción de las necesidades dependientes del desempeño efectivo y de que se complemente con el entorno de los subordinados proporcionándoles orientación, claridad de dirección y recompensas necesarias para un desempeño efectivo.

A diferencia de Fiedler, House asume que los líderes son flexibles y que un líder puede manifestar cualquier conducta, dependiendo la situación.

Según la teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplen como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para satisfacción futura.

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.

La teoría de la ruta-meta propone dos tipos de variables *situacionales* o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados, es decir, *Las que están fuera del control del empleado* (estructura de tareas, sistema formal de autoridad y el grupo de trabajo) y *las que son parte de las características personales* (locus de control, experiencia y habilidad percibida).

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento que se requiere del líder como complemento para llevar al máximo los resultados de los seguidores, mientras que las características personales de los empleados determinan la interpretación del ambiente y el comportamiento del líder. Por tanto, la teoría propone que la conducta del líder será **ineficaz si** es redundante en relación con las fuentes de la estructura ambiental o si es incongruente con las características del empleado

Los siguientes son algunos ejemplos de pronósticos basados en la teoría de la ruta -meta:

El liderazgo directivo produce mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o tensas que cuando están bien estructuradas y organizadas.

El liderazgo de apoyo aumenta el desempeño y la satisfacción de los empleados cuando éstos realizan tareas estructuradas.

Los empleados con mucha capacidad percibida o experiencia considerable pensarán que el **liderazgo directivo** es redundante

Los empleados que tienen un *locus de control interno* (aquellos que controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un **estilo participativo**

Además, el **Locus de Control** de una persona también afecta las respuestas. Los individuos con un locus de control interno (creen que las recompensas dependen de sus esfuerzos) están generalmente más satisfechos con *estilo participativo*, mientras que los individuos que tienen un locus de control externo (creen que las recompensas están más allá de su control personal) se sienten generalmente más satisfechos con un *estilo directivo*.

El liderazgo orientado a logros incrementará las expectativas de los empleados de que su esfuerzo producirá un desempeño mayor cuando las tareas son estructuradas de manera ambigua.

En lo general, las pruebas de las investigaciones apoyan los argumentos de la teoría ruta-meta (Wofford J.C. and Liska L.Z., 1993) .Así, el desempeño y la satisfacción de los empleados recibirán un influjo benéfico si el líder compensa lo que falte en los empleados o en el trabajo. Sin embargo, el líder que pierde tiempo explicando tareas que ya están claras o cuando un empleado tiene la capacidad y la experiencia para realizarlas sin interferencia, sin duda será **ineficaz**, porque el empleado tomará su conducta directiva como redundante o incluso insultante.

Asimismo, *las variables del entorno* incluyen variables que no están dentro del control del subordinado pero son importantes para la satisfacción o para la habilidad desempeñarse eficientemente. *Éstas incluyen las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el trabajo grupal.* Cualquiera de estos factores del entorno puede motivar o inhibir al subordinado.

Las fuerzas del entorno pueden también servir como recompensas ante niveles aceptables de desempeño. Por ejemplo, el subordinado podría estar motivado por el grupo de trabajo y recibir satisfacción de sus compañeros por hacer un trabajo de acuerdo a las normas del grupo.

La teoría de *ruta-meta* propone que la conducta del líder sea motivadora, en el en el sentido de que ayude a los subordinados, a enfrentar las incertidumbres del entorno. Un líder, que reduce las incertidumbres del trabajo, es considerado como un motivador, porque él aumenta las expectativas de los subordinados, de que sus esfuerzos conducen a recompensas deseables.

De acuerdo a la teoría de ruta-meta, los líderes deberían incrementar el número y tipos de recompensas disponibles para los subordinados. Además, el líder debería proporcionar orientación y consejo para aclarar la manera en la cual se pueden obtener estas recompensas.

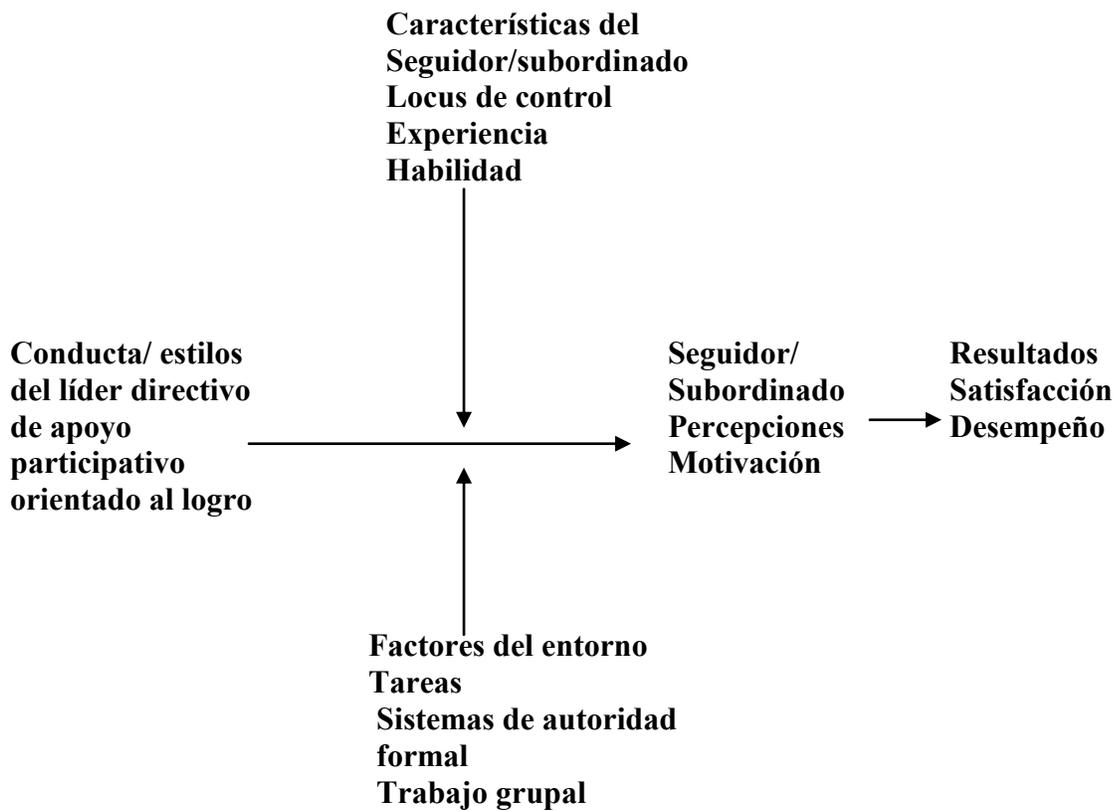
Esto significa que el líder debería ayudar a los subordinados a aclarar expectativas realistas y reducir las barreras para el logro de metas valoradas. Por ejemplo, el aconsejar a los empleados acerca de las posibilidades de ascenso y el ayudarlos a eliminar deficiencias en sus destrezas de forma tal que un ascenso llegue a ser una posibilidad real son conductas de liderazgo apropiadas.

El líder trabaja para hacer que el camino hacia las metas sea lo más claro posible para sus subordinados. Se debe seleccionar el estilo más adecuado para lograr esto. Así, el enfoque de ruta-meta requiere flexibilidad de parte del líder para poder usar cualquier estilo que sea apropiado en una situación particular.

El esquema 11/ 4 presenta el enfoque de ruta-meta. Este enfoque no ha sido objeto de pruebas exhaustivas. Partes del modelo, empero, han sido examinadas en entornos reales. Un estudio detectó que cuando la estructura de tarea (lo repetitivo o rutinario del trabajo) era alta, la conducta del líder directivo estaba relacionada negativamente con la satisfacción; cuando la estructura de tarea era baja, la conducta del líder directivo estaba relacionada positivamente con la satisfacción. También, cuando la estructura de tarea era alta, el liderazgo de apoyo estaba relacionado positivamente con la satisfacción; en el caso de una estructura de tarea baja, no había relación entre la conducta de líder de apoyo y la satisfacción.

Esquema 11-4

El modelo de Ruta – Meta



Tomado del libro Las Organizaciones de Gibson J.L. y col. Editorial Mc Graw Hill Pag 325

2.3.5 MODELO DE STINSON Y JOHNSON

Las investigaciones de John E. Stinson y Thomas W. Johnson indican que la relación entre el comportamiento del líder y la estructura de la tarea es algo entre el comportamiento del líder y la estructura de la tarea es algo más compleja de lo que proponía House. Stinson y Johnson descubrieron que, si bien una conducta del líder orientada a las relaciones personales es importante si los seguidores desempeñan tareas muy estructuradas, el grado de comportamiento orientado a éstas depende de la naturaleza de los seguidores así como de las propias tareas que realizan.

En concreto, Stinson y Johnson postularon que el comportamiento muy orientado a las tareas es más provechoso si:

1. Las tareas de los seguidores están muy estructuradas y éstos tienen fuertes necesidades de logros e independencia así como un grado de educación o de experiencia superior (es decir, si están sobre calificados para el trabajo)
2. Las tareas de los seguidores carecen de estructura y éstos tienen pocas necesidades de logros e independencia lo mismo que poca educación o experiencia en el puesto (esto es, les faltan calificaciones para el trabajo).

El escaso comportamiento orientado a las tareas es más eficaz si:

1. El escaso comportamiento orientado a las tareas de los seguidores están muy estructuradas y éstos tienen pocas necesidades de logros e independencia pero un grado adecuado de educación o experiencia en el trabajo.
2. Las tareas de los seguidores carecen de estructura y éstos tienen fuertes necesidades de logros e independencia además de grados elevados de educación y experiencia.

El modelo de Stinson y Johnson ofrece más evidencias de que las características del seguidor – en este ejemplo, las necesidades de logros e independencia, y su grado de educación y experiencia – influyen en la determinación del estilo de liderazgo más pertinente.

2.3.6 MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LÍDER

Allá en 1973, Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron **un modelo de participación del líder** que relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones (Vroom V. H. and Yetton P. W. 1973). Estos investigadores sostienen que el comportamiento del líder debe ajustarse para la estructura de la tarea: ya sea rutinaria, no rutinaria o cualquier punto intermedio el modelo de Vroom y Yetton es lo que llamamos un modelo normativo, ya que proporciona una serie secuencial de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaran las diferentes situaciones el modelo se definió como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la estructura de la tarea (cuya relevancia puede identificarse mediante elecciones de sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativos. Los cuales se describen a continuación: tabla que sigue:

2.3.6.1 Estilos de liderazgo posibles en el modelo Participación de Vroom Yetton

Autocrático I (AI): Usted resuelve el problema o toma una decisión empleando la información disponible en el momento.

Autocrático II (AII): Obtiene la información necesaria de los subordinados y entonces decide la solución al problema. Tal vez diga o no a los subordinados cuál es el problema al obtener información de ellos. El papel de sus subordinados en la toma de decisión es proporcionarle claramente la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternas.

Consultivo I (LCI): Comparte el problema con sus subordinados importantes en lo individual, obteniendo ideas y sugerencias sin reunirlos como un grupo. Luego usted toma la decisión que pueda o no reflejar la influencia de sus subordinados.

Consultivo II (C II): Comparten el problema con sus subordinados como un grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.

Grupo I (GII): Comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e inventan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

Vroom y Artur Jago revisaron el modelo en trabajos más recientes (Vroom V. H. and Jago A.G., 1988 y 1995). El nuevo modelo conserva los mismos cinco estilos de liderazgo (desde la toma de decisiones hecha asolas por el jefe, hasta compartir el problema con el grupo y llegar a una decisión colegiada). Sin embargo, se añade un conjunto de tipo de problemas y las variables se amplían a doce

Variables contingentes en el Modelo Revisado de Participación del Líder

1. Importancia de la decisión
2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión
3. Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión
4. Qué tan estructurado está el problema
5. Si una decisión autocrática sería apoyada por los seguidores
6. Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización
7. Si hay la posibilidad de conflictos entre los seguidores por soluciones alternativas
8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión
9. Los plazos del líder pueden limitar la participación de los seguidores
10. Si se justifica el costo de reunir miembros que están en lugares distantes
11. Importancia para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones
12. Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores

Las investigaciones para comprobar los **modelos: original y revisado** de la participación del líder han sido alentadoras. (Field R. H. G., 1982). Las críticas se han enfocado en variables que se han omitido y en la complejidad general de los modelos.

Otras teorías de contingencia demuestran que el estrés, la inteligencia y la experiencia son variables situacionales importantes, pero el modelo de participación del líder no las incluye. Lo más importante, por lo menos desde el punto de vista práctico, es que el modelo es demasiado complicado para que lo utilice el gerente promedio. Aun cuando Vroom y Jago han desarrollado un programa de computación para conducir a los gerentes por todas las ramas de decisión del modelo revisado, no es muy realista esperar que los gerentes ponderen doce variables contingentes, ocho tipos de problemas y cinco estilos de liderazgo al tratar de seleccionar el proceso adecuado de decisión para un problema específico.

Pero los gerentes todavía pueden emplear árboles de decisión para seleccionar su estilo de liderazgo, suponiendo que no hay “áreas sombreadas” (es decir, la situación de una variable son un definitivo sí o no), que no hay restricciones de tiempo graves y que los subordinados no están dispersos geográficamente.

2.3.7 MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFICACIA DEL LÍDER DE HERSEY Y BLANCHARD

En este modelo de liderazgo, empleamos los términos comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones para conceptos similares a la estructura inicial y la consideración de los estudios Ohio. **Los cuadrantes básicos del comportamiento del líder llevan los rótulos tarea alta y relaciones bajas, tarea alta y relaciones altas, relaciones altas y tarea baja y relaciones bajas y tarea baja.**

En esencia estas cuatro combinaciones básicas retratan diferentes estilos del liderazgo. El estilo de cada quien es la pauta de comportamiento, como la perciben los demás, que exhibe cuando trata de influir en las actividades de otros. Puede ser muy distinta del propio punto de vista del individuo, lo que definiremos como autopercepción, en vez de estilo. El estilo de liderazgo de uno comprende cierta combinación de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones.

Ambos proceden, que son parte fundamental del concepto de estilo de liderazgo, se definen como sigue:

Comportamiento de Tarea: El grado al que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores) y a explicar qué actividades hace quién y cuando, donde y cómo se realizarán las tareas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios de cumplir con el trabajo.

Comportamiento de Relaciones: El grado al que los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (los seguidores), se inclinan a abrir canales de comunicación, brindar apoyo socioeconómico, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas” y facilitar las conductas.

2.3.7.1 La Dimensión de la Eficacia

La eficacia del líder depende de la pertenencia de su estilo para la situación en la que opera; por lo tanto, hay que agregar una dimensión de la eficacia al modelo bidimensional. En su artículo “3-D Management Style Theory” (“**La teoría tridimensional del estilo de administración**”), William J. Reddin fue el primero en añadir la dimensión de la eficacia a las del interés por las tareas y por las relaciones personales de los primeros modelos de actitudes, como la Rejilla de Liderazgo.

Reddin, cuyo trabajo precursor nos influyó en buena medida en la elaboración del modelo tridimensional de la eficacia del líder, que explicaremos aquí, creía que un modelo teórico útil “debe reconocer que los diversos estilos pueden ser eficaces o no de acuerdo con la situación”.

Al añadir la dimensión de eficacia a las de comportamiento de tarea y de relaciones personales del antiguo modelo Ohio, tratamos de integrar en el modelo tridimensional de la eficacia del líder los conceptos de estilo de liderazgo con las exigencias situacionales del entorno.

Cuando el estilo del líder es el adecuado para la situación, lo llamamos eficaz; en el caso contrario, lo llamamos ineficaz.

Si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, se sigue que cualquiera de los estilos básicos será eficaz o ineficaz según la situación. A menudo, la diferencia entre los estilos eficaces o ineficaces no es la conducta concreta del líder, sino su pertinencia en el medio en el que se da. En realidad, la tercera dimensión es el entorno.

Es la interacción del estilo básico con el ambiente lo que produce un grado de eficacia o ineficacia. Llamamos “de eficacia” a la tercera dimensión porque en la mayor parte de las organizaciones se emplean diversos criterios de desempeño para medir la eficacia o la ineficacia del gerente o líder. Pero nos parece importante tener presente que la tercera dimensión es el medio en el que el líder se desenvuelve.

Se podría pensar en el estilo básico como en un estímulo, cuya respuesta se consideraría entonces eficaz o ineficaz. El punto es importante porque los teóricos y los profesionales que arguyen que hay un estilo óptimo de liderazgo hacen juicios de valor acerca del estímulo, mientras que adoptan un acercamiento situacional evalúan la respuesta (los resultados) y no el estímulo.

El modelo tridimensional de la eficacia del líder es característico porque no retrata un solo estilo de comportamiento ideal propuesto como adecuado para todas las situaciones; por ejemplo, el estilo tarea alta y relación alta es apropiado sólo en ciertas situaciones. En el caso de las organizaciones básicamente orientadas a las crisis, como la milicia o el cuerpo de bomberos, hay evidencias considerables de que el mejor estilo sería de tarea alta y relación baja, porque en combate, incendios o condiciones de emergencia el éxito suele depender de la inmediata respuesta a las órdenes. La premura del tiempo no permite discutir las cosas o explicar las decisiones. Pero una vez que ha terminado la crisis, otros estilos serán más convenientes:

Tabla 11-5 Resumen comparativo de cuatro importantes modelos situacionales de liderazgo

	MODELO CONTINGENCIA DE FIEDLER	MODELO DE CAMINO-META DE HOUSE	TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY BLANCHARD	ENFOQUE DE INTERCAMBIO DE LIDER-MIEMBRO (ILM)
Cualidades del Liderazgo	Los líderes están orientados a la relación o a la tarea. El trabajo debería acomodarse al estilo del líder.	Los líderes pueden subir la efectividad del seguidor aplicando técnicas motivacionales apropiadas	El líder debe adaptar su estilo en términos de conducta de tarea y de relación basándose en los seguidores	El líder debe adaptarse ya que no existe una conducta de líder consistente que abarque a todos los subordinados
Supuestos acerca de los seguidores	Los seguidores prefieren estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la estructura de la tarea, de las relaciones líder-miembro y del poder del cargo	Los seguidores tienen necesidades diferentes que deben ser satisfechas con la ayuda de un líder	La madurez de los seguidores (buena disposición) para asumir responsabilidad y habilidad influye el estilo de liderazgo que es adoptado	Los seguidores son categorizados como “del grupo” (comparten un sistema de valores y vínculos comunes e interactúan con el líder) y “de fuera del grupo” (que tienen menos en común con el líder)
Efectividad del Líder	La efectividad del líder está determinada por la Interacción entre Entorno y personalidad	Los líderes efectivos son los que clarifican a sus seguidores los caminos o conductas más adecuados.	Los líderes efectivos son capaces de adaptar el estilo de dirigir, entrenar, apoyar, y delegar para acomodarse a los niveles de madurez de los seguidores.	El líder perceptivo es capaz de adaptar su estilo para acomodarse a las necesidades de los seguidores.
Historia de Investigación: Problema	Si se usan investigaciones no relacionadas con Fiedler, la evidencia es contradictoria para la precisión del modelo	El modelo ha generado muy poco interés investigativo en las dos décadas previas	No hay disponible suficiente investigación para llegar a una conclusión definitiva acerca del poder predictivo de la teoría	El enfoque ha generado una cantidad limitada de investigación para apoyar sus supuestos y predicciones.

Tomado del libro Las Organizaciones de Gibson J.L. y col. Editorial Mc Graw Hill Pag 330.

2.4 LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY –BLANCHARD

2.4.1 ORIGENES

Durante largo tiempo, la gente pensaba que sólo había dos estilos de liderazgo: el autocrático y el democrático. En realidad, las personas solían situarse en uno de estos dos extremos, e insistían que un estilo era mejor que el otro. Se acusaba a los gerentes democráticos demasiado suaves y fáciles, mientras que de sus contrapartes autocráticos se decía con frecuencia que eran duros y dominantes.

Creemos que los gerentes que se restringen a uno de los extremos están destinados a ser gerentes a “medias” e ineficientes. Los gerentes completos son flexibles y capaces de adaptar su estilo de liderazgo a la situación.

Para extraer lo mejor de otros, el liderazgo debe ajustarse al nivel de desarrollo de la persona que se lidera.

La supervisión excesiva o escasa, es decir, dar a las personas demasiada o muy poca dirección, tiene un impacto negativo sobre el desarrollo de los individuos. Por ello es tan importante, ajustar el estilo de liderazgo al nivel de desarrollo. Esta estrategia de ajuste es la esencia del liderazgo situacional, modelo de liderazgo creado por Ken Blanchard y Paul Hersey, en la Universidad de Ohio en 1968. Hersey y Blanchard desarrollaron un modelo de teoría de liderazgo situacional que ha atraído a muchos gerentes (Hersey P. y Blanchard K. H., 1969). Las firmas y los negocios pequeños han usado el modelo de liderazgo situacional y con entusiasmo han apropiado su valor.

El liderazgo situacional pertenece a las teorías de contingencias que hace énfasis en los subalternos. Para determinar la efectividad de liderazgo es necesario escoger el estilo correcto de liderazgo, que depende a su vez, de la madurez de los seguidores. El concepto *madurez*, definido por Hersey y Blanchard, se refiere a la medida en que las personas tienen la *habilidad* y la *disposición* de cumplir con una tarea específica.

El término *disposición* Hersey y Blanchard, (1968) lo definen como la capacidad y disponibilidad de las personas por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. *Una persona con una alta disposición tiene el conocimiento y habilidades para desempeñar el trabajo sin un gerente que estructure o dirija el trabajo.* Una persona con alta disposición favorable tiene la auto—motivación y deseo de hacer un trabajo de alta calidad.

Así pues, El énfasis del liderazgo situacional está puesto en los seguidores y en su nivel de madurez. El líder debe juzgar apropiadamente o conocer intuitivamente el nivel de madurez de sus seguidores y luego usar un estilo de liderazgo que se acomode a ese nivel.

Como lo indicó Fillmore H. Sanford, (1950), refiriéndose al liderazgo situacional, existe alguna justificación para considerar a los seguidores “como el factor crucial de cualquier situación de liderazgo”. En todas las situaciones son vitales los seguidores, no sólo porque cada uno acepta o rechaza al líder, sino porque como grupo de hecho determinan qué tanto poder personal tenga.

En el liderazgo situacional es el seguidor el que determina cuál es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea. El proceder del seguidor determina el líder

El Modelo del liderazgo situacional, basado en la investigación realizada en la dirección de Investigación Comercial del Estado de Ohio a finales de la década de los 40, desafió el saber convencional de que había un estilo de liderazgo que era mejor en lugar de ello, los autores del Modelo Paul Hersey y Ken Blanchard asumieron la postura que el estilo más efectivo **depende de la situación**, que los mejores líderes cambian su conducta de liderazgo en función de dos variables situacionales importantes: *la tarea propiamente dicha y el nivel de desarrollo del que va a realizar la tarea*. Para determinar el estilo apropiado, un líder efectivo evalúa el nivel de desarrollo de la persona para la situación o tarea específica. El nivel de Desarrollo se determina evaluando: La Competencia (Habilidad) y el Compromiso (Voluntad) de la persona para cumplir con una tarea.

La **Habilidad** y **Voluntad** tienen, a su vez, cuatro componentes importantes:

COMPETENCIA (HABILIDAD)

Capacitación y Educación
Percepción del Rol
Entendimiento
Experiencia

COMPROMISO (VOLUNTAD)

Deseo de Hacerlo
Incentivo
Seguridad
Confianza

Los cuatro componentes pueden recordar fácilmente por medio de los mecanismos

Habilidad TRUE (en inglés)

Voluntad: D I S C (en español)

Si hay deficiencias en el nivel de desarrollo de la persona en lo que respecta a la Habilidad, entonces la habilidad de esa persona es “baja”. Lo mismo se aplica a la Voluntad. Por ejemplo, usted trabaja con una persona que realmente *desea hacer la tarea*, siente que *tiene incentivo*, *se siente seguro* en la medida en que la tarea no encierra riesgo alguno, pero *no tiene confianza* (no creer que el puede hacerlo), entonces, la voluntad de esta persona es “baja” aunque tres de los cuatro componentes de la voluntad están presentes. **Carecer de uno o más componentes de habilidad o voluntad corresponde a “habilidad baja” o “voluntad baja”**. Por lo tanto, es esencial conocer los ocho componentes de la preparación

“Habilidad implica capacidad y Voluntad implica motivación”

“Habilidad es ¡poder hacerlo! y Voluntad es ¡querer hacerlo!

2.4.2 BASES DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

El modelo del liderazgo situacional se basa en una premisa sencilla, validada por la investigación: los líderes más efectivos son aquellos que adaptan su conducta a las necesidades de las personas con quienes trabajan. Los estilos efectivos de dirección dependen de la situación. Su simplicidad a menudo se describe como “sentido común utilizado”. En cuestión de horas se puede adquirir y utilizar un conocimiento práctico del modelo y sus aplicaciones más básicas. El liderazgo situacional es uno de los juegos de herramientas de los procesos de gestión.

Se basa en la interacción de:

- (1) El grado de conducción y dirección que ofrece el líder
- (2) El grado de apoyo social y emocional que brinda el líder
- (3) El nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Los líderes eficaces son versátiles para moverse alrededor de la matriz según la situación, entonces no existe ningún estilo que siempre sea el correcto. Sin embargo, tendemos a tener un estilo preferido y en la aplicación del liderazgo situacional usted necesita saber cuál es el correcto para usted.

2.4.3 PROCESO Y PASOS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

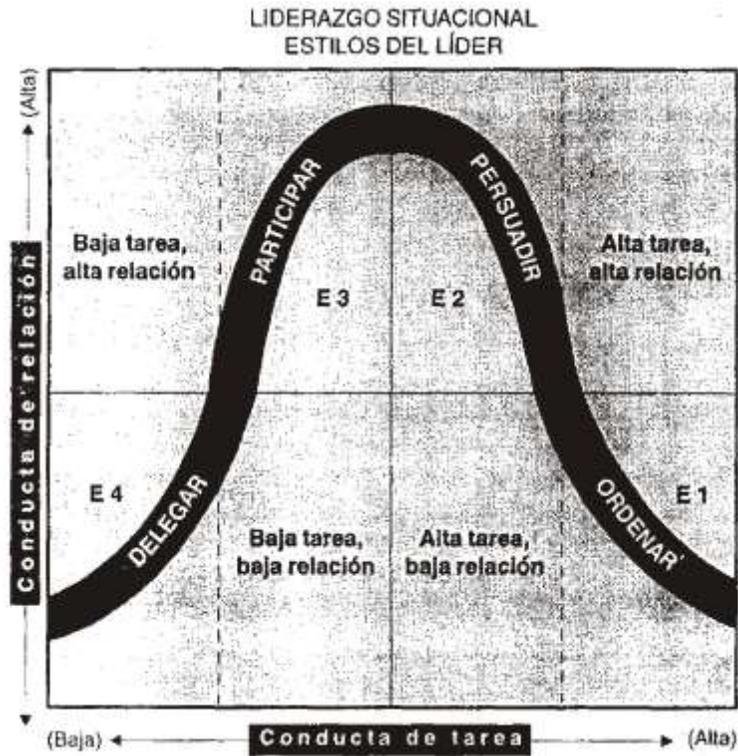
El método de Blanchard y Hersey se puede operativizar a través de los siguientes pasos:

1. Haga una descripción de las tareas de cada empleado
2. Evalúe al empleado en cada tarea (M 4M 1)
3. Decida el estilo de liderazgo(gerencia) por tarea (E4.....E1)
4. Discuta la situación con el empleado
5. Haga un plan común
6. Haga un seguimiento, inspeccione y corrija

El método del liderazgo situacional de Ken Blanchard y Paul Hersey sostiene que los gerentes deben utilizar diversos estilos de liderazgo dependiendo de la situación. El modelo permite que usted analice las necesidades de la situación que usted está teniendo hacia adentro, y después que utilice el estilo de liderazgo más apropiado.

Dependiendo de las capacidades de los empleados en sus áreas de trabajo y del compromiso con sus tareas, su estilo de liderazgo debe variar de una persona a otra. Usted puede guiar a una persona de una misma forma y de otra manera en otras ocasiones.

Blanchard y Hersey caracterizaron los estilos de liderazgo en términos de cantidad de dirección y de soporte que el líder da a sus seguidores y así que creó una matriz simple (figura) .



Directivas. Tomado del Libro: liderazgo (Desarrollo de Habilidades Rodríguez Estrada Editorial Manual Moderno. 1988. México Capítulo 7 Liderazgo Situacional Pag 36

2.4.4 EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

El modelo de liderazgo situacional proporciona un marco práctico en el cual el jefe puede determinar qué combinación de conductas con más probabilidades permitirá que el empleado tenga un alto desempeño. Este es un punto clave del liderazgo situacional. El modelo describe cuatro estilos (Ordenar, Persuadir, Participar y Delegar) y cada uno representa una combinación única de dos tipos de conducta: *La Conducta Orientada a las Tareas* y *La Orientada a las relaciones*.

La Conducta Orientada a las Tareas: Es hasta qué punto un jefe entabla una comunicación unidireccional explicándole al empleado qué tiene que hacer, así también mencionarle cuándo, dónde y cómo se tiene que cumplir con la tarea. Significa dar estructura, claridad e indicaciones.

La Conducta Orientada a las Relaciones: es hasta qué punto un jefe entabla una comunicación bidireccional con un empleado formulando preguntas abiertas, escuchando, facilitando la discusión, dando ánimo y refuerzo positivo.

2.4.5 APLICACIÓN DEL MODELO

La aplicación del modelo funciona así: supongamos que un gerente determina que sus seguidores recientemente contratados son incapaces de hacer el trabajo y no están dispuestos a correr el riesgo asociado con aprender a hacerlo. *Los seguidores* están en el estado de **Madurez (M1)**. Al moverse verticalmente desde M1 a la conducta de liderazgo apropiada para este estado, podemos ver que **Ordenar (E1)** es el estilo apropiado. En otras palabras, un seguidor M1 requiere un líder que sea alto en orientación a tareas, que dé instrucciones directas y que sea bajo en conducta de apoyo. La conducta de tarea es más necesaria que la conducta de apoyo. De hecho, hay investigación disponible que apoya el estilo **E1 (Ordenar)** por sobre cualquiera de los otros (Yukl G. and Falbe, C. M., 1991). Algunos podrían suponer que un **estilo participativo (E3)** es mejor. Sin embargo, pedirle a un seguidor inseguro que participe podría resultar en una mayor inseguridad en lo que respecta a cometer errores o decir algo que sea considerado tonto.

El liderazgo situacional ha demostrado que **no existe un estilo óptimo**, que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su **estilo**. Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos.

En el Liderazgo Situacional, **el nivel de desarrollo** –el nivel de competencia y compromiso de una persona ---**siempre se diagnostica a nivel de tarea**. *La desagregación de una tarea* es el término que se utiliza para describir un proceso sencillo en el que el jefe divide una tarea o proyecto grande en componentes o subtareas. La desagregación de una tarea se aplica a las conductas y las habilidades, así como a las tareas.

El comportamiento de tarea se define como el grado al que el líder detalla los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye *qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién*.

Es conveniente señalar que el liderazgo situacional se concentra en la pertinencia o la eficacia de los estilos del líder según la *preparación para la tarea* de los seguidores

El comportamiento de relación se define como el grado en el que el líder ejerce una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye *escuchar, facilitar y respaldar*.

Los comportamientos de tarea y de relación son dimensiones distintas. Se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo.

Si se traza el comportamiento de tarea de baja a alta, sobre el eje horizontal y el comportamiento de relación también de baja a alta sobre el eje vertical, es posible describir la conducta del líder según los cuatro modos o estilos.

<u>BAJA TAREA</u>	<u>ALTA TAREA</u>
<u>ALTA RELACIÓN</u>	<u>ALTA RELACIÓN</u>
<u>BAJA TAREA</u>	<u>ALTA TAREA</u>
<u>ALTA RELACIÓN</u>	<u>ALTA RELACIÓN</u>

Tomado del Libro: liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas. Rodríguez Estrada Editorial Manual Moderno. 1988. México Capitulo 7 Liderazgo Situacional Pag 32

El Liderazgo Situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: **Comportamiento hacia las tareas y hacia las relaciones**. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta y baja y luego las combinan en cuatro estilos específicos descritos a continuación:

2.4.6 LOS CUATRO COMPONENTES ESPECÍFICOS DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Este modelo clasifica todas las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos y se origina de dos variables que son muy obvias: *la cantidad de dirección* (conducta de **tarea**) y *la de apoyo socioemocional* (conducta de **relación**) que el líder debe proporcionar al seguidor en una situación dada.

Estilo 1. Ordenar : El líder define el qué, cuando, como y dónde. La comunicación es casi unilateral

Estilo 2. Persuadir: El líder permite la comunicación bilateral: admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero que tome las decisiones.

Estilo 3. Participar: La comunicación es fracamente bilitateral. El líder y los seguidores, en teracción, toman las decisiones.

Estilo 4. Delegar: El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores

Se describen los mismos cuatro estilos con otras palabras, para mayor claridad:

Ordenar: Dar instrucciones específicas, supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

Persuadir: Explicar al seguidor la voluntad y decisión del líder ya tomada, aclarándole las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se le pide.

Participar: Compartir el jefe sus ideas con el seguidor, facilitando el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y planeación de estrategias también en conjunto.

Delegar: Dejar al seguidor ----visto como colaborador, no como súbito -----las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Los cuatro estilos corresponden a grados crecientes de “madurez” de los seguidores:

- 1. Ordenar:** Cuando el seguidor **no quiere ni puede** realizar la tarea; es decir, no está capacitado ni motivado para tal efecto.
- 2. Persuadir:** Cuando el seguidor **empieza a poder** pero no quiere; **o a querer** pero no puede. Existe ya cierta disposición hacia la tarea, aunque muy deficiente.
- 3. Participar:** Cuando el seguidor **en cierta medida, aún no satisface (teoría) , quiere y puede** realizar la tarea que le corresponde o que el jefe le asigna .
- 4. Delegar:** Cuando el seguidor **quiere y puede**, está bien capacitado y motivado.

2.4.7 ESTILO DE LIDERAZGO (E1)

ALTA TAREA Y BAJA RELACIÓN

Estilo de Liderazgo Ordenar Este estilo (E1) se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo (del promedio). El líder define qué, cómo, cuándo y dónde, la comunicación es casi unilateral

El Líder Ordena:

El Líder define el: Qué, Cuándo, Quién, Cómo y Dónde
Ejerce su Autoridad.
Establece una Comunicación Unilateral.
Determina los Roles de los Seguidores.
Los Seguidores deben ejecutar según se les ha ordenado

MADUREZ de los Seguidores (M1)

Características:

Puede conocer el puesto pero le falta habilidad y dominio sobre el mismo.

No se le puede dejar solo trabajando.

Por ciento de desperdicio superior al normal o estándar y podrá ser excesivo si se le deja solo.

Persona nueva en el puesto o con actividades diferentes

Recomendaciones

1. Requiere de un método estandarizado (manual de operación) si se trata de oficina o administrativo se requiere de procedimientos por escrito.
2. Requiere de una explicación (instructivo) detallada y clara.
3. Es necesario una planificación de aprendizaje esperado y ajustárselo según su avance, es decir, si va rápido, acortarlo, si va lento alargárselo.
4. Retroinformación de su avance constante.
5. Apoyarlo con supervisión.
6. Muy probable requiera de capacitación y de adiestramiento en el desempeño de su puesto.
7. Necesita fechas de seguimiento precisas

ESTILO DE LIDERAZGO (E2) ALTA TAREA Y ALTA RELACIÓN

Estilo de Liderazgo Persuadir E2: Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. El líder permite la comunicación bilateral: admite que el asesorado exponga sus puntos de vista y pregunte los por que, pero no tome las decisiones.

El Líder Vende

Convence a sus seguidores para que compren el: Qué, Cómo, Cuándo, Dónde y Quién.
Conserva el control de las actividades y decisiones.
Establece Comunicación abierta.
Proporciona apoyo socio-emocional y de reconocimiento

Madurez de los Seguidores (M2)

Características:

Su productividad va en ascenso definitivo.

Cubre el puesto desde 60% hasta 75%.

Se le supervisa a los intervalos de tiempo razonable, 6 veces por día.

Tiende a sugerir modificaciones al método de trabajo.

Es un buen “comprador” de ideas

Recomendaciones:

1. Requiere de mucha supervisión en cuanto a que siga un método estandarizado y es conveniente hacerle ver que el método que se tiene es el adecuado (no el perfecto).
2. Requiere de mucha orientación en lugar de instrucción detallada.
3. Es necesario continuar con la planeación y el control de su aprendizaje.
4. Requiere más reconocimiento por parte del superior al avance logrado o expresiones positivas si se obtiene un avance menor al esperado.
5. Es conveniente hacerle notar los posibles problemas que se puedan presentar (variaciones del trabajo) y sus posibles soluciones.

ESTILO DE LIDERAZGO (E3) ALTA RELACIÓN Y BAJA TAREA

Estilo de Liderazgo Participar E3: Se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo. La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores en interacción, toman las decisiones.

El Líder hace Participar

El líder partiendo de la base que su grupo está motivado y tiene la experiencia, conocimientos y es capaz de asumir responsabilidades, permite la participación en el Qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién. Otorga el reconocimiento y apoyo socio-emocional de acuerdo a las necesidades del grupo o seguidores.

Madurez de los Seguidores (M 3)

Características:

Su productividad es 90% del estándar.

Se puede decir que domina el trabajo.

Requiere supervisión esporádica (¿Cómo vamos?)

Por cierto de desperdicio dentro de tolerancias.

Puede resolver problemas variados y delicados.

Quiere involucrarse en algo más que su trabajo.

Su seguridad en el desempeño del trabajo le da alta iniciativa.

Recomendaciones:

1. No requiere el método estandarizado, ya que podrá clasificar la rutina de acuerdo con sus habilidades.
2. Requiere de un plan para que él proponga acciones para el manejo adecuado de los problemas mayores de su puesto.
3. Es conveniente una planificación de mejoras en el cual ellos se involucren (Innovación por Objetivos).
4. Requiere información de su eficiencia, así como del departamento.
5. Es vital que el canal de comunicación con su superior sea completamente abierto (retroinformación mutua)
6. Ante problemas surgidos deberá ir con su superior incluyendo 2 ó 3 sugerencias para solucionarlo.

**ESTILO DE LIDERAZGO (E4)
BAJA RELACIÓN Y BAJA TAREA**

Estilo de Liderazgo Delegar (E4): Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio. Y el líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores.

El Líder Delega

El líder tiene la certeza que los seguidores tienen los conocimientos, experiencia, responsabilidad y deseo de hacer la tarea, por lo que los deja en libertad de decir: Qué, Cómo, Cuándo, Dónde y Quién.

Supervisando exclusivamente los resultados.

Madurez de los Seguidores (M4)

Características:

Puede contactarse directamente con su cliente porque tiene amplios conocimientos de su tarea y puede comprometerse personalmente.

Puede establecer metas y estrategias para lograrlas sin supervisor

Es 100% colaborador en cuanto a sus relaciones de trabajo.

Cualquier problema relacionado con su trabajo que se le presenta lo resuelve muy satisfactoriamente.

Recomendaciones:

1. Responsabilidad de que actualice los manuales de operación.
2. Se requiere administrarlo por objetivos.
3. Es conveniente prepararlo en técnicas más avanzadas que se relacionen con su trabajo.
4. Se recomienda pasarle información de los avances tecnológicos relacionados con sus responsabilidades.
5. Se puede delegar en él, responsabilidades propias que enriquezcan su trabajo.

2.4.8 Las Tres Habilidades de un Líder Situacional

Para ser eficaz al utilizar liderazgo situacional es necesario dominar tres habilidades: *el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza* para el desempeño. Ninguna de tales habilidades es especialmente difícil; cada una de ellas simplemente necesita práctica.

El diagnóstico: La Primera Habilidad

En el liderazgo situacional, para diagnosticar debe determinarse el nivel de desarrollo del colaborador directo y la clave está en mirar dos factores: *la competencia y el compromiso*.

La Competencia es la suma de conocimientos y habilidades que un individuo lleva una meta o tarea. La mejor manera de determinar la competencia es mirar el desempeño de una persona y preguntarse *¿Qué tan capaces son sus colaboradores directos de planificar, organizar solucionar problemas y comunicar?* La competencia puede obtenerse mediante la educación formal, la capacitación en el trabajo y la experiencia, y puede desarrollarse con el tiempo, con dirección y apoyo adecuados.

El Compromiso: es la motivación y la confianza de una persona con respecto a una meta o tarea. El compromiso puede quedar de manifiesto contestando la pregunta *¿Qué tan interesados y entusiastas están sus colaboradores directos al llevar a cabo una tarea en particular?* Si su motivación y su confianza son altas, sus colaboradores están comprometidos.

La Flexibilidad: La Segunda Habilidad

La flexibilidad: ésta se logra cuando se cuenta cómodamente con la capacidad de utilizar una diversidad de estilos de liderazgo. A medida que los colaboradores directos pasan a un nivel de desarrollo al siguiente, el estilo debe cambiar en concordancia. Para ser eficaces, los líderes deben estar en capacidad de utilizar los cuatro estilos de liderazgo.

La Alianza para el Desempeño: La Tercera Habilidad

La alianza para el desempeño abre la comunicación entre usted y los colaboradores directos y aumenta la calidad y la frecuencia de sus conversaciones. ***Así, el liderazgo no es algo que usted hace a las personas, sino algo que usted hace con las personas.*** Es allí donde se inicia la alianza para el desempeño. Tal habilidad consiste en lograr el permiso de sus colaboradores directos para utilizar el estilo de liderazgo que se ajuste a su nivel de desarrollo, incluso, la alianza para el desempeño también permite a las personas pedir a su gerente el estilo de liderazgo que necesitan.

Para Stephen P. Robbins (2004) encontramos que el énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo obedece al hecho de que son ellos (los seguidores) quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Éste es un punto importante que en la mayoría de las teorías del liderazgo ha sido ignorado o desestimado. **El concepto madurez definido por Hersey y Blanchard (se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica**

2.4.9 MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

La Madurez: En general se toma como disposición para establecer metas altas y alcanzables responsabilizándose de ellas. En la práctica concreta consiste en la conjunción de los dos elementos: *motivación* (querer) + *capacidad* (poder) para una tarea determinada: la que el líder pretende y /o la institución pide.

La madurez se da en grados: no es un asunto de “blanco o negro”.

Se trata de un sentido muy particular de la palabra madurez; un significado que tiene poco que ver con la madurez psíquica o humana de la que hablan los psicólogos y educadores.

En la práctica, para determinar el *nivel de madurez* de los seguidores (individuos o grupo) con respecto a una tarea basta preguntarse: ¿Está él, o están ellos dispuestos a realizar esta tarea y/o esta responsabilidad? ¿Tiene o tienen la capacidad, es decir, los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos?

Nótese que en el liderazgo situacional se habla de **conductas**, en tanto que en el modelo de Blake y Mouton se tomaban en cuenta las **actitudes** del líder. Así pues, no podría hablarse de contradicción entre uno y otro sistema.

2.- Otras variables: Además de las tres básicas, afectan la relación de liderazgo estas variables:

- El temperamento y carácter del líder (L).
- El seguidor (S).
- El líder del líder (LL).
- Los caracteres de los compañeros (Co).
- Las circunstancias del tiempo (Ti).
- Las circunstancias de lugar (Lu).
- Las circunstancias de la tarea (Tq).

Entonces, la eficiencia de un líder E , se puede formular así:

$$E = f(L, S, LL, Co, Ti, Lu, Ta. . .)$$

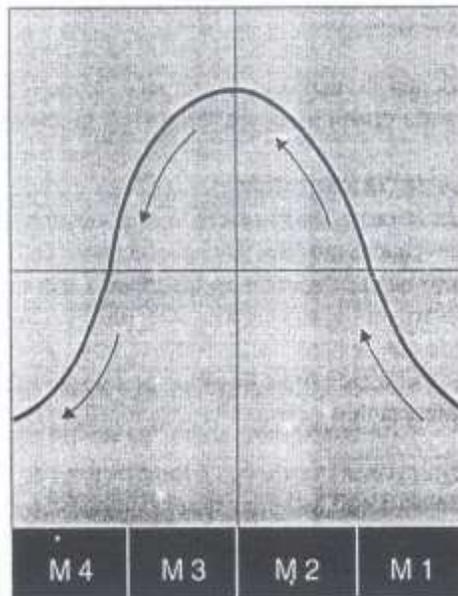
Donde la f significa “función de”.

Para ser más globales y sintéticos se dirá que la eficiencia del líder depende de la situación integral (S).

$$E = f(\Sigma)$$

El líder y la maduración de los seguidores: A medida que pasa el tiempo, el movimiento normal en una situación de liderazgo debe ser de M1 hacia M4 y en consecuencia de E1 a E4. No un movimiento brusco, “a brincos”, sino gradual. Conforme el seguidor se manifiesta más maduro, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a la baja tarea y relación, que es delegar. Se supone un seguidor cada vez más capaz, comprometido con la tarea y dispuesto a correr riesgos.

La vía ordinaria para este proceso es el uso dosificado y atinado de “reforzadores”, que puedan ser simplemente “caricias psicológicas”, “palmaditas en la espalda” o “reconocimientos” de parte del jefe y la institución.



Tomado del Libro: liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas. Rodríguez Estrada Editorial Manual Moderno. 1988. México Capítulo 7 Liderazgo Situacional Pag.39.

3.- Regresiones: ¿Y si se presenta un retroceso o episodio regresivo? ¿Si el individuo o grupo que estaba En M4 pasa a M3 o de M3 a M1? Esto puede suceder en alguna crisis familiar, en cambio de puesto o ambiente laboral, personales, tecnológicos, etc. Para esta contingencia el líder situacional posee una estrategia de sentido común probada por la experiencia:

- Intervenir de inmediato antes de que la situación empeore.
- Tratar al seguidor donde se encuentra, no donde estaba o debería estar.
- Hacerle sentir el interés del jefe por su persona y problema.

Retroinformarle sobre sus deficiencias con precisión, evitando generalidades y apreciaciones vagas.

- Comentar el asunto con el interesado en privado, en diálogo amistoso.
- Orientar la plática al desempeño, manejo de la tarea y rendimiento disminuido, sin “etiquetar” ni atacar a la persona.

4.- El caso de “la institución estilo 4”: ¿Y si todo el personal llega a la madurez completa? Si alcanza el grado de M4 y se instala en él, entonces ¿qué le queda al jefe? ¿No corre el riesgo de sobrar? ¿O por lo menos que se diga que no justifica su alto sueldo.

En primer lugar, la hipótesis es poco verosímil, porque la madurez de que se habló es de por sí relativa y variable. Pero aun en ese caso, el directivo no debe temer. Le sobrarán tareas importantes e interesantes.

- Seguirá coordinando como los directores de orquesta, cuya función no depende de una hipotética ineficiencia de sus músicos.
- Podrá dedicarse a la planeación a largo plazo.
- Dedicará mayor tiempo a servir de enlace con otras instituciones.
- Así mismo a conseguir recursos de todo tipo, entre ellos información para su institución.
- Será un promotor efectivo del crecimiento y desarrollo humano y técnico del personal.
- Podrá desarrollar la creatividad propia, la de su equipo y la de la institución.

No hay peligro de que el director general no justifique su salario por la madurez de su personal.

En conclusión:

El liderazgo situacional ha demostrado que **no existe un estilo óptimo**, que sea siempre útil y que un líder dado pueda adoptar como su **estilo**. Los líderes exitosos son quienes cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos

2.4. 10. Disposición del Subalterno

El componente final de la teoría de Hersey—Blanchard es la definición de cuatro etapas de la *disposición del subalterno*:

Conforme los subalternos llegan a altos niveles de disposición, el líder responde no solo a seguir disminuyendo el control sobre las actividades, sino a seguir disminuyendo el comportamiento de relación. En la etapa M1 (bajos niveles de disposición), los subalternos necesitan direcciones claras y específicas. En la etapa M2, es necesario el comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la carencia de habilidades de los subalternos y el comportamiento de alta relación trata de hacer que los seguidores psicológicamente “comprendan” los deseos del líder. M3 crea problemas motivacionales que se resuelven mejor mediante un estilo de apoyo, no directivo y participativo. Finalmente en la etapa M4 el líder no tiene mucho que hacer porque los seguidores están dispuestos y son capaces de asumir la responsabilidad.

Tal vez habrá observado una estrecha similitud entre los cuatro estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard y las cuatro "esquinas" del grid gerencial. El estilo de "ordenar" equivale al líder 9-1: "persuadir" equivale a 9.9". "es equivalente a 1.9 y "delegar" es lo mismo que el líder 1-1 (ver matriz 2 pag). ¿El liderazgo situacional entonces es, sólo el grid gerencial con una diferencia importante: se reemplaza el 9,9 ("un estilo para todas las ocasiones") por la recomendación de que el estilo "correcto" se sincronice con la disposición de los subalternos? Hersey y Blanchard dicen que no. Sostienen que el grid gerencial hace énfasis en la preocupación por la producción y la personas, lo cual es una dimensión de actitud.

En contraste, el liderazgo situacional hace énfasis en el *comportamiento de la tarea* y las *relaciones*. A pesar de la afirmación de Hersey y Blanchard, ésta es una diferencia relativamente pequeña.

La teoría del liderazgo situacional se comprende mejor quizá al considerarla como una adaptación bastante directa del marco del grid para reflejar cuatro etapas de la disposición de los subalternos.

Finalmente, llegamos a la pregunta fundamental ¿Existe evidenciencia que apoye la teoría del Liderazgo Situacional? Como hemos señalado antes, la teoría ha recibido poca atención de los investigadores. Sin embargo, con base en la investigación disponible, las conclusiones deben ser cautas. Algunos de los investigadores afirman que la evidencia proporciona un apoyo parcial a la teoría, en tanto que otros no encuentran apoyo para afirmaciones. Por ello, cualquier apoyo entusiasta de la teoría del liderazgo situacional, debe tomarse en este momento con cautela.

2.4.11 PREPARACIÓN DE LOS SEGUIDORES O DEL GRUPO

Algunos de los principales factores de la situación que influyen en la eficacia de líder son los siguientes:

- El líder
- Los seguidores
- El supervisor
- Los asociados claves
- La organización
- Los requerimientos del trabajo
- El tiempo para las desiciones

Estas variables no operan por separado, sino que interactúan. Para llevar al máximo la relación entre el líder y los seguidores, aquél debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr, ya sea como individuo o como grupo. Sin clarificar resultados, objetivos, tareas parciales, hitos, etc., al líder le falta la base para determinar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento para ese nivel de preparación.

2.4.12 DEFINICIÓN DE PREPARACIÓN

La preparación se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. Es un concepto que remite a situaciones concretas, no a un estado total de preparación.

Además de evaluar el grado de preparación de los miembros del grupo, es probable que el líder tenga que estimar el grado de preparación del propio grupo como tal, en particular si interactúa frecuentemente en la misma área de trabajo, como ocurre con los estudiantes en el aula. Así pues, el líder debe entender que debe comportarse con cada miembro del grupo de manera distinta que con el grupo como un todo.

Los dos principales componentes de la preparación son la *capacidad* y la *disposición*:

La **Capacidad** es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aportan a determinada tarea o actividad.

La **Disposición** es el grado al que individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

2.4.12.1 NIVEL DE DESARROLLO DEL SEGUIDOR

La capacidad y el compromiso del seguidor se puede también distinguir en cuatro cuadrantes:

D4-Alta capacidad, alto compromiso-experimentado en el trabajo, y cómodo con su propia capacidad para hacerlo bien. Pude incluso ser más experto que el líder.

D3. Alta capacidad, compromiso variable – experimentado y capaz, puede carecer de la confianza para actuar independientemente, o la motivación para hacerlo bien / rápidamente.

D2. –Una cierta capacidad, compromiso bajo – el seguidor tiene algunas habilidades relevantes, pero no podrá hacer el trabajo sin ayuda. La tarea o la situación puede ser nueva para él.

D1. –Capacidad baja, alto compromiso- generalmente carece de las habilidades específicas requeridas para el trabajo a disposición, pero tiene la confianza y /o la motivación para abordarla.

Similar a los estilos de liderazgo, los niveles del desarrollo son también circunstanciales. Una persona podría ser experta, confiable y motivada para una porción de su trabajo, pero podría ser menos competente para otra parte del mismo trabajo.

Blanchard y Hesev dijeron que el estilo de Liderazgo (**E1---E4**) del líder debe corresponder al nivel desarrollo (**D1-D4**) del seguidor y es el líder que se adapta. Adoptando el estilo correcto para satisfacer el nivel del desarrollo del seguidor, el trabajo se realiza, se acumulan las relaciones, y más importante, el nivel del desarrollo del seguidor se levantará a D4.

2.5 LIDERAZGO CARISMÁTICO

Charisma es una palabra griega que significa *don*. A los poderes que no podían explicarse claramente por medios lógicos se llamaba carismáticos. Al día de hoy no se ha dado respuesta definitiva alguna a qué constituye el comportamiento carismático. Boas Shamir, Eliav Zakay, Esther Breinen, and Micha Poper, (1998)

Qué es el Liderazgo Carismático: De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo extraordinario o heroico cuando observan ciertos comportamientos (Conger J. A y Kanungo R.N. 1988). Aunque se han realizado varios estudios para identificar las características personales de los líderes carismáticos, los documentados han aislado cinco peculiaridades que los distinguen de los otros: tienen una visión, están dispuestos a correr riesgos para materializarla, son sensibles a las restricciones del ambiente y a las necesidades de sus seguidores y muestran un comportamiento que sale de lo ordinario. (Conger J. A. y Kanungo R. N., 1998).

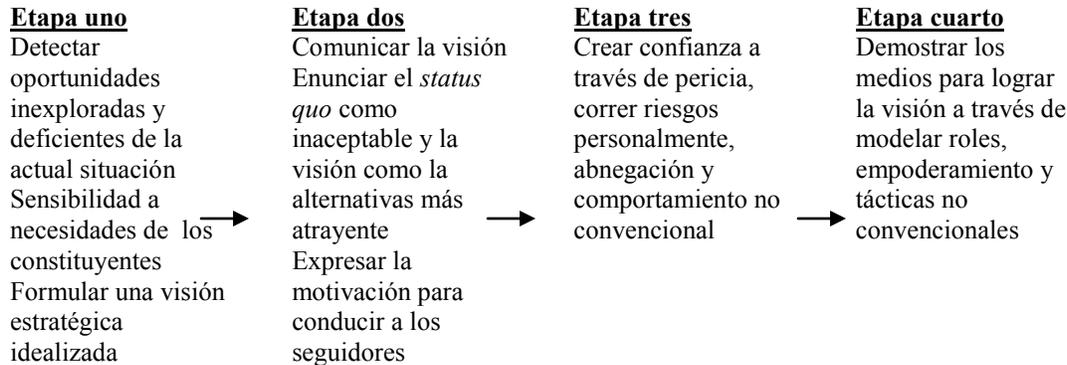
Individuos tales como *John F. Kennedy, Winston Churchill, Mikhail Gorbachov, Walt Disney y madre Teresa de Calcuta* poseían un atractivo que les permitía diferenciarse entre ciudadanos, empleados o seguidores. El enfoque de su liderazgo se denomina liderazgo carismático. Max Weber sugería que algunos líderes tienen un don de cualidades excepcionales ---un carisma --- que les permite motivar a los seguidores a que logren desempeños sobresalientes (Tomaso, N. D., 1993). A un líder tan carismático se le representa como alguien capaz de desempeñar un rol vital para crear cambio.

El Modelo de Conger

Jay Conger ha propuesto un modelo que ilustra cómo se desenvuelve el *carisma* (Conger J. A. and Kanungo R. N., 1994). El Esquema (12-3) presenta su modelo de cuatro etapas del liderazgo carismático. En la etapa uno, el líder permanentemente evalúa el entorno, adapta y formula una visión de qué debe hacerse. Las metas del líder están establecidas. En la etapa dos, el líder comunica su visión a los seguidores, usando cualquier medio que sea necesario. En la etapa tres se destacan por trabajar con confianza y compromiso. En esta etapa (la tres) es importante hacer lo inesperado, correr riesgos y tener destreza técnica. En la etapa cuatro el líder carismático hace de modelo y motivador de roles. El líder carismático usa la alabanza y el reconocimiento para instalar en sus seguidores el convencimiento de que ellos pueden lograr la visión.

Esquema 12-3

Etapas del Liderazgo Carismático



Tomado del libro Las Organizaciones de Gibson J.L. y col. Editorial Mc Graw Hill Pag. 351

2.5.1 ¿QUÉ CONSTITUYE EL COMPORTAMIENTO DE LIDERAZGO CARISMÁTICO?

¿Qué dimensiones conductuales distinguen a los líderes carismáticos de los no carismáticos? Una crítica de los primeros trabajos en liderazgo carismático es que las explicaciones de éste carecían de especificidad. Son limitados los intentos que se han hecho por desarrollar y probar cualidades carismáticas específicas tales como visión, actos de heroísmo y la capacidad de inspirar (Schriesheim Ch. A. Teppe B. J. and Tetrautl L. A., 1994). Sin embargo, en la mayoría de los casos, en general se ha ignorado el aclarar qué constituye específicamente un comportamiento carismático.

Una cantidad de estudios empíricos ha examinado el comportamiento y atributos de los líderes carismáticos, tales como capacidad de articulación, afecto de los seguidores, capacidad de inspirar, personalidad dominante y necesidad de influencia. (Nelly J., 1980)

Sin embargo, no hay ningún conjunto específico de conductas y atributos que sea universalmente aceptado por teóricos, investigadores y profesionales. Se ha ofrecido un marco de referencia conductual descriptivo que se construye sobre trabajo empírico. El marco de referencia, presentado en la tabla (12-3)-presume que el carisma debe verse como una *atribución hecha por los seguidores dentro del contexto de trabajo*.

Tabla 12-3
Componentes Conductuales de los Carismáticos y No Carismáticos

COMPONENTE	LÍDER CARISMÁTICO	LÍDER NO CARISMÁTICO	Coms conductuales de los líderes
Relación con status quo	Esencialmente opuesto al statu quo y de lucha por cambiarlo (Steve Jobs en Apple)	Esencialmente de acuerdo con el status quo y que lucha por mantenerlo.	cas
Meta Futura	Visión idealizada altamente discrepante al statu quo (Tom Monaghan con el concepto Domino's Pizza)	Meta no muy discrepante de statu quo	
Amabilidad	Perspectiva compartida y visión idealizada hacen de él un héroe Amable y hombre de bien, digno de identificación e imitación (Lee Lacocca en primeros tres años en Chrysler).	Perspectiva compartida hace de ella alguien amable	
Pericia	Experto en usar medios no convencionales para trascender el orden existente (Al Davis, dueño de los Angeles Raiders).	Experto en usar medios disponibles para lograr metas dentro del marco Referencial del orden existente.	
Sensibilidad ambiental	Plena necesidad de sensibilidad ambiental para cambiar el status quo (Edgar Woolard de Du Pont).	Escasa necesidad de sensibilidad ambiental para mantener el statu quo.	
Articulación	Fuerte articulación de visión futura y motivación para liderar (Ross Perot de EDS)	Débil articulación de metas y motivación para liderar.	
Base de Poder	Poder personal, basado en pericia, respeto y admiración por un héroe sin igual (Jan Carlzón de Scandina via Airlene System-SAS).	Poder del puesto y poder personal (basado en recompensas, pericia y Gusto por un amigo que es un igual).	
Relación líder-seguidor	Elitista, empresario, un ejemplar (Mary Kay Ash de Mary Kay Cosmetics). transforma a la gente para compartir los cambios radicales por que se aboga (Edgard Land, inventor de la cámara Polaroid).	Igualitario, buscador de consenso o Directivo.	

Fuente: Adaptado de Jay A. Conger y Rabindra Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting", *Academy of Management Review*, octubre 1987, pp 637-47

Tomado del libro *Las Organizaciones* de Gibson J.L. y col. Editorial Mc Graw Hill Pag. 353

2.5.1.1 Características Fundamentales de los Líderes Carismáticos

1. **Visión y articulación:** Tienen una visión (expresada como meta ideal) que propone un futuro mejor que el actual y son capaces de aclarar la importancia de esa visión en términos que los demás entiendan.
2. **Riesgos personales:** Están dispuestos a correr riesgos personales, incurrir en costos elevados y sacrificarse para alcanzar su visión.
3. **Sensibilidad al entorno:** Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las limitaciones y los recursos del entorno que se necesitan para suscitar un cambio.
4. **Sensibilidad a las necesidades de los seguidores:** Perciben las capacidades de los demás y responden a sus necesidades y sentimientos.
5. **Comportamiento poco convencional:** Actúan de maneras que parecen novedosas y contrarias a las normas.

¿Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores? Las pruebas apuntan a un esquema de cuatro pasos (Shamir B., House R. J. Arthur, M. B. 1993). Comienza cuando un líder articula una visión atractiva que ofrece a los seguidores una sensación de continuidad en la que se vinculan el presente con un futuro mejor en la organización. Enseguida, el líder comunica expectativas de un desempeño sobresaliente y expresa su confianza en que los seguidores pueden lograrlo, con lo que fortalece su auto estima y su seguridad personal. Luego, el líder transmite mediante palabras y actos un nuevo conjunto de valores y con su comportamiento pone el ejemplo para lo imiten sus seguidores. Por último, el líder carismático hace sacrificios personales y muestra una conducta poco convencional para demostrar su valor y convencimiento de la visión.

¿Qué podemos decir del efecto del líder carismático en sus seguidores? Cada vez hay más investigaciones en las que se muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático y la satisfacción y el desempeño elevado de los seguidores (House R. J., Woycke J. y Fodor E. M., 1990). Quienes trabajan con líderes carismáticos se sienten motivados para empeñar un esfuerzo adicional y, como quieren y respetan a su líder, expresan más satisfacción.

2.5.1.2 ¿LOS LÍDERES CARISMÁTICOS NACEN O SE HACEN?

Si el carisma es deseable, ¿se puede aprender a ser un líder carismático o bien estos nacen con sus cualidades? Mientras que una pequeña minoría todavía piensa que el carisma no se aprende, la mayoría de los expertos piensan que es posible capacitar a los individuos para que exhiban comportamientos carismáticos y gocen de los beneficios de ser señalados como “líderes carismáticos” (Conger J. A. y Kanungo R. N., 1998). Por ejemplo, varios autores proponen que una persona puede aprender a ser carismática si sigue un proceso de tres pasos (Richardson R. J. y Thayer S. K., 1993). En primer lugar, tiene que adquirir el aura del carisma, para lo cual debe mantener una perspectiva optimista, apelar a la pasión como catalizador para generar entusiasmo y comunicarse con todo el cuerpo, no sólo con palabras. En segundo, un individuo atrae a los demás si crea un vínculo que los inspire a seguirlo. En tercero, el individuo materializa el potencial de los seguidores al penetrar en sus emociones. El método parece funcionar, como lo prueban los investigadores que han logrado hacer que los estudiantes de licenciatura en administración “actúen” como carismáticos (Howell J. M. y Frost P. J., 1989). Se les enseñó a articular una meta general, comunicar esperanzas de desempeño elevado, manifestar confianza en la capacidad de los seguidores de satisfacer estas esperanzas y simpatizar con las necesidades de los subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, confiada y dinámica y ejercitaron una voz atractiva y cautivadora. Para captar mejor la dinámica y la energía del carisma, los líderes fueron capacitados para que manifestaran peculiaridades carismáticas no verbales: alternaban entre caminar y sentarse al borde del escritorio, se inclinaban hacia los sujetos, mantenían el contacto ocular y tenían posturas relajadas y expresiones animadas. Los investigadores descubrieron que los estudiantes podían aprender a proyectar carisma. Más aún, los seguidores de estos líderes tuvieron un mayor desempeño y ajuste a las tareas, así como una mejor adaptación a los líderes y al grupo, que quienes trabajaban en grupos dirigidos por líderes no carismáticos

2.5.1.3 CUANDO EL CARISMA ES UN INCONVENIENTE

No siempre hacen falta líderes carismáticos para obtener un gran desempeño de los empleados. El carisma es más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente es muy tenso e incierto (House, R. J., 1976). Esto explicaría por qué, cuando surge un líder carismático, es más probable que sea en la política, la religión, en épocas de guerra o cuando una empresa está iniciando o enfrenta una crisis que pone en peligro su existencia.

2.6 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Cada una de las teorías de liderazgo discutidas enfatiza que el liderazgo es un proceso de intercambio. Los seguidores son recompensados por el líder cuando cumplen objetivos previamente acordados. El líder ayuda a los seguidores a cumplir los objetivos.

El rol de intercambio del líder ha sido aludido como transaccional. El líder ayuda al seguidor a identificar lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados: mejor calidad de entrega, más ventas o servicios, costo de producción reducido. Al ayudar al seguidor a identificar lo que debe hacerse, el líder toma en consideración las necesidades de concepto de sí mismo y de autoestima de la persona. El enfoque transaccional usa como marco de referencia los conceptos ruta—meta.

Al usar el estilo transaccional, el líder depende de una recompensa contingente y de una gerencia por excepción. La investigación demuestra que cuando se usa el refuerzo contingente, los seguidores exhiben un incremento de su desempeño y satisfacción; los seguidores creen que alcanzar los objetivos dará como resultado que ellos reciban las recompensas deseadas (Church A. H. and Waclawski J., 1998). Al usar la gerencia por excepción, el líder no va a involucrarse a menos que no se estén logrando los objetivos.

El liderazgo transaccional no se encuentra a menudo en escenarios organizacionales. ¿Por qué? Hay probablemente una cantidad de razones, tales como sistemas poco confiables de evolución de desempeño, recompensas subjetivamente administradas, habilidades gerenciales deficientes para mostrar a los empleados el vínculo paga-desempeño y condiciones que están fuera del control del gerente. También los gerentes a menudo proporcionan recompensas que no son percibidas por los seguidores como significativas o importantes.

Un pequeño aumento de sueldo, una carta personal del jefe o un cambio de puesto bien pueden no ser lo que los empleados quieren en la forma de una recompensa contingente. Mientras los gerentes no comprendan lo que el empleado quiere, ni otorguen recompensas en forma oportuna o den énfasis al vínculo paga-desempeño, será probable que exista confusión, incertidumbre y un mínimo impacto transaccional en las relaciones líder—seguidor.

2.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES TRANSACCIONALES

Recompensas contingentes: Acuerdan un intercambio de recompensas por el buen desempeño, reconocen los logros.

Administración por excepción: (Activa): Observan y buscan desviaciones de las reglas y criterios, emprenden acciones correctivas.

Administración por excepción: (Pasiva): Intervienen sólo si se cumplen los criterios.

Política de no intervención: Abdican a sus responsabilidades, evita tomar decisiones

En resumen, los líderes transaccionales son aquellos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y la tareas.

2.7 LÍDERES TRANSFORMACIONALES

Existen otros líderes que inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización y que llegan a tener un efecto profundo y extraordinario en ellos. Se trata de los **líderes transformacionales**.

Estos líderes prestan atención a *los intereses y las necesidades de desarrollo individual de los seguidores*; modifican la conciencia que tienen de los temas, pues los ayudan a ver los viejos problemas de maneras nuevas, y son capaces de motivarlos, estimularlos e inspirarlos para que hagan un esfuerzo adicional por alcanzar las metas del grupo. A continuación se identifican y definen cuatro características de los líderes transformacionales.

2.7.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS LÍDERES TRANSFORMACIONALES

Carisma: Dan una visión y un sentido de una misión infunden orgullo, se ganan el respeto y la confianza.

Inspiración: Comunican esperanzas elevadas, usan símbolos para centrar los esfuerzos, expresan propósitos con términos sencillos.

Estímulo Intelectual: Promueven la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.

Interés Personalizado: Presten atención personal, tratan en lo individual a cada empleado, dirigen, aconsejan.

El liderazgo transformacional se constituye en base al liderazgo transaccional: incita un esfuerzo y un desempeño que va más allá de lo ocurrido con el planteamiento transaccional solo. Asimismo, el liderazgo transformacional es más que carisma. “El (líder) puramente carismático quiere que sus seguidores adopten su visión del mundo y no pasa de ahí; el líder transformacional tratará de infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo las opiniones establecidas, sino incluso las que estableció él mismo. (Avolio B. J y Bass B. M., 1985).

Hasta aquí se ha hablado desde la óptica de Steven Robbins, sin embargo, es conveniente considerar también a Gibson y colaboradores, por considerarlos tan expertos como el primero. En esa perspectiva se detalla lo siguiente según éste último autor:

Un estimulante y nuevo tipo de líder, aludido como el líder transformacional (Wofford J.C., Goodwin V. and Whittington L., 1998), motiva a los seguidores a trabajar en pos de metas trascendentales en vez de las de interés propio y a corto plazo, y en pos de logros y autorrealización en vez de seguridad. (Avolio B. J. and Bass B. M., 1988). En el liderazgo transformacional visto como un caso especial de liderazgo transaccional, la recompensa del empleado es interna. Al expresar una visión, el líder transformacional persuade a los seguidores a que trabajen duro para lograr las metas visualizadas.

La visión, del líder transformacional proporciona al seguidor la motivación para el trabajo duro que es autorecompensante (interno)

Los líderes transaccionales se ajustarán a las metas, orientación y misión por razones prácticas. Los líderes transformacionales, por otra parte, hacen cambios mayores en la misión de la firma o de la unidad, la manera de hacer negocios y administración de recursos humanos para alcanzar su visión. *El líder transformacional reacondicionará toda la filosofía, sistema y cultura de una organización.*

Entre los nombres que vienen a la mente al pensar en líderes transformacionales están Michel Eisner de Walt Disney, Jack Welch de General Electric Y Bill Gates de Microsoft. Corporation. Bajo el liderazgo de Eisner, por ejemplo, se transformó a Walt Disney Company de una firma conservadora en una asertiva y proactiva. Eisner incorporó una ética, un estilo y una visión de trabajo que ha ayudado a devolver a Disney la vanguardia del entretenimiento (Groves R., 1991).

El desarrollo de factores de liderazgo transformacional ha resultado de la investigación realizada por Bass, (1997). Él identificó cinco factores (los primeros tres se aplican al liderazgo transformacional y los últimos dos al liderazgo transaccional) que describen a los líderes transformacionales. Éstos son:

Carisma: El líder es capaz de introducir un sentido de valor, respeto y orgullo y articular una visión.

Atención Individual: El líder presta atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos significativos para que los seguidores crezcan personalmente.

Estimulación Intelectual: El líder ayuda a los seguidores a repensar maneras racionales de examinar una situación. Alienta a los seguidores a ser creativos.

Recompensa Contingente: El líder deja que los seguidores trabajen acerca de qué debe hacerse para recibir las recompensas que prefieren.

Gerencia por excepción: El líder deja que los seguidores trabajen en la tarea y no interviene a menos que no estén logrando las metas dentro de un plazo razonable y a un costo razonable.

Una de las **características más importantes del líder transformacional es el carisma**. Sin embargo, el carisma por sí mismo no es suficiente para un liderazgo transformacional exitoso, como Bass claramente lo expresa:

Por otra parte, con carisma, los líderes transformacionales pueden desempeñar el rol de profesor, mentor, entrenador, reformador o revolucionario. El carisma es un ingrediente necesario del liderazgo transformacional, pero por sí solo resulta insuficiente para el proceso transformacional

Además del carisma, los líderes transformacionales necesitan habilidades de evaluación, capacidades de comunicación y una sensibilidad hacia los demás. Deben ser capaces de articular su visión y deben ser sensibles a las deficiencias en las habilidades de los seguidores.

Las pruebas de la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional son abrumadoras. Por ejemplo, en varios estudios con militares estadounidenses, canadienses y alemanes se encontró que en todos los rangos los líderes transformacionales eran considerados más eficaces que los transaccionales (Citado por Bass B. M. y Avolio B. J., 1990), y los gerentes de FedEx que sus seguidores calificaron con mayor liderazgo transformacional, fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como capaces de un mayor desempeño y más merecedores de un ascenso (Hater J. J y Bass B. M., 1988). En resumen, las pruebas indicaban que el liderazgo transformacional se correlaciona más que el transaccional con tasas bajas de rotación, mayor productividad y mayor satisfacción de los empleados. (Bass B. M., y Avolio B. J. 1996).

2.8 LIDERAZGO SERVICIAL

2.8.1 ORIGEN DEL LIDERAZGO SERVICIAL

En la cultura Oriental, Chanakya o Kautilya, un pensador estratégico de la antigua India, escribió en su libro del siglo IV, Arthashastra: “El REY (Líder) deberá considerar como bueno, no lo que lo satisface a él, sino más bien lo que le satisface a sus súbditos (seguidores)”. En la cultura Occidental, el concepto de liderazgo servicial se puede remontar a Jesús, quien enseñó a sus discípulos: *“Sabéis que los que son tenidos por gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y sus altas autoridades ejercen potestad sobre ellas. Pero no será así entre vosotros, sino que el que quiera hacerse grande entre vosotros será vuestro servidor. Y el que de vosotros quiera ser el primero, será siervo de todos. Porque el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir, y para dar su vida en rescate de muchos”* (Marcos 10; 42-45).

Este concepto es más una filosofía administrativa que una teoría susceptible de evaluación. según **Robert Greenleaf (1904-1990)**. En 1970 acuñó el término liderazgo servicial y publicó ampliamente sobre el concepto durante los siguientes veinte años. Siendo ejecutivo de AT&T acuñó el término en un corto ensayo titulado **“El criado como líder”**. En el ensayo Greenleaf describe algunas características y actividades de los líderes serviciales. Sin embargo, el concepto es antiguo. Hace dos mil años, el liderazgo de servicio fue fundamental en la filosofía de Jesús, ejemplo del líder de servicio comprometido y eficiente: Mahatma Gandhi, el doctor Martín Luther King Jr. y Nelson Mandela son ejemplos más recientes de líderes que han practicado esta filosofía. El mensaje inicial que transmitía era que el nuevo liderazgo debía atender las necesidades de muchos y de pocos en la empresa.

Dicho autor (R. Greenleaf, 1970) piensa que los grandes líderes actúan como servidores, que tienen como prioridad máxima las necesidades de otros, incluidos los empleados, clientes y la comunidad en general. **El liderazgo servicial se enfoca en el servicio a los demás no a la propia persona.**

2.8.2 QUÉ ES EL LIDERAZGO SERVICIAL

El Liderazgo Servicial es una filosofía altruista que sostiene que elige primero servir y después, pasar a liderar como una manera de ampliar el servicio a los individuos y a las instituciones. Los líderes sirvientes pueden, ocupar o no, posiciones de liderazgo formal. El Liderazgo Servicial anima la colaboración, la confianza, la previsión, la predisposición a escuchar, el uso ético del poder y el empoderamiento.

El líder servicial es primero que nada un servidor. Comienza con el sentimiento natural de que uno desea servir primero que nada. Entonces la opción consciente lo lleva a uno a aspirar liderar. El o ella son dramáticamente diferentes de la persona que pretende ser líder primero, quizás debido a su necesidad de alcanzar abruptamente una posición inusual o de adquirir posesiones materiales. Para tales personas, la opción de servir será la última, después de que se establezcan en la dirección.

Otros piensan que el liderazgo de servicio es sólo para los líderes eclesiales. El problema es que no entienden el liderazgo. Piensan que no se puede liderar y servir al mismo tiempo. Sin embargo, sí se puede, si se comprende, que el liderazgo tiene dos partes: **la visión y la ejecución**. En su **función visionaria**, los líderes definen la dirección. Es responsabilidad suya comunicar aquello con lo que se identifica y desea lograr la organización. (Blanchard y colaboradores 2007).

La responsabilidad de desempeñar este **papel visionario recae en el liderazgo jerárquico**. Los niños miran a los padres, los jugadores miran a sus entrenadores, y los colaboradores miran a los líderes a sus líderes organizacionales en busca de dirección. La función visionaria es el aspecto de liderazgo del líder de servicio.

Una vez que los colaboradores tienen claro hacia dónde van, el papel del líder pasa a ser el de una mentalidad de servicio para la labor de ejecución, **el segundo aspecto del liderazgo**. ¿Cómo se convierte el sueño en realidad? Es allí donde entra en juego el aspecto de servicio del liderazgo.

Es una organización tradicional, se piensa en los gerentes como los responsables y se enseña a los colaboradores a ser receptivos ante el jefe. La “vigilancia del jefe se convierte en deporte popular, y los colaboradores reciben **ascensos por su capacidad de influir sobre los niveles superiores**. Todo lo que tratan de hacer los colaboradores es protegerse a sí mismos, antes que hacer avanzar a la organización en la dirección deseada

Los líderes servidores, por otra parte, sienten que el papel que desempeñan es **ayudar a las personas a lograr sus metas**. Constantemente tratan de hallar qué necesitan sus colaboradores para triunfar. En lugar de querer que éstos complazcan a sus jefes, los líderes servidores desean marcar una diferencia en la vida de sus colaboradores y entre tanto, producir un impacto en la organización.

El liderazgo servicial se enfoca en el servicio a los demás, no a la propia persona. Jim Stuart, cofundador del círculo de liderazgo de Tampa, Florida dice: “El liderazgo se deriva naturalmente de un compromiso de servicio. Se sabe que es líder servicial si los seguidores se vuelven más sabios, saludables y autónomos; y es más probable que ellos mismos se conviertan en líderes serviciales” El liderazgo servicial no es un enfoque de corrección rápida del liderazgo.

2.8.3 CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS DE LOS LÍDERES SERVICIALES

A continuación se enumerarán las diez características que poseen los líderes serviciales :

Competencias del Líder Servidor	Descripción
1. Comunicación Efectiva	El líder servidor se enfoca en no solo en ser un buen comunicador sino en ser un buen escucha para aclarar y mejorar los planes de acción de sus clientes.
2. Empatía	Los líderes servidores tratan de tener comprensión de los sentimientos y emociones de los demás Suponen intenciones en los individuos, incluso si el rendimiento de estos es deficiente.
3. Inspirador	Los líderes servidores intentan mantenerse integros y mantener así a los demás ante el fracaso o sufrimiento aprendiendo de los errores
4. Coherencia	Los líderes servidores están bien concientes de sus fortalezas y limitaciones y saben donde apoyarse en o otros.
5. Persuasión	Los líderes servidores se basan más en el convencimiento negociado no es su autoridad jerárquica al tomar decisiones
6. Conceptualización	Los líderes servidores dedican tiempo y esfuerzo a desarrollar un pensamiento conceptual de base más amplia busca el equilibrio apropiado entre el enfoque en el corto mediano y largo plazo
7. Visionario	Los líderes servidores tienen la capacidad de prever resultados futuros en relación con acciones o situaciones actuales.
8. Administrador	El líder servicial se apoya en su habitual para manejar efectivamente personas y recursos que tienen bajo su cargo.
9. Desarrollado	Se compromete con las personas, en su compromiso de formentar un crecimiento personal y profesional
10. Sinergizador	Los líderes servidores crean una sensación de comunidad efectiva dentro y fuera de organización laboral

Tomado del Libro: Comportamiento Organizacional conceptos, problemas y prácticas Autores: Kiniki Angelo y Kreinter Robert Editorial: Mc Graw Hill Séptima Edición 2003 Capitulo Catorce Liderazgo Pag. 371

2.8.4 LA ÉTICA Y EL LIDERAZGO SERVICIAL.

En su libro, *Servant Leadership*, Robert Greenleaf (2002) comparte una perspectiva similar acerca de la ética del liderazgo al considerar que :

1. El liderazgo se le confiere a una persona que es servicial por naturaleza; de hecho, para llegar a ser un líder hay que ser primero servicial.
2. El líder servicial se concentra en las necesidades de sus servidores y los ayuda a que adquieran más conocimientos y sean más cultos.
3. El líder servicial lleva consigo un sentido de responsabilidad social, y se interesa por el bienestar de los menos favorecidos.

Northouse (2007) comenta acerca de Greenleaf: “Al ser un líder servicial, un líder usa menos control y poder institucional. El líder servicial valora el compromiso de todos en la comunidad, dado que es al interior de esta, en donde se experimenta en su totalidad el respeto, la confianza y la fortaleza individual. Greenleaf considera de gran importancia escuchar, generar empatía y aceptar a los demás de manera incondicional”.

La ética del servicio es esencial en las organizaciones, ya que hace posible que se den relaciones basadas en la confianza y la cooperación. Greenleaf (2007), también sostiene que la relación entre el líder y los seguidores es un aspecto fundamental en la ética del liderazgo. Burns y Heifetz (2007) añaden que prefieren el término “colaborador” a la palabra “seguidor” ya que esta última tiene un significado despectivo que implica una jerarquía o una dimensión unilateral del liderazgo. Senge (1990) incluso va más allá y asegura que los líderes serviciales se entregan a un propósito mayor, dan claridad y cultivan una visión que es más grande que ellos mismos. Ellos surgen y se convierten en administradores al contribuir para mejorar el bienestar de los demás.

2.8.5 QUÉ HACEN LOS LÍDERES DE SERVICIO

VER EL FUTURO: Esto tiene que ver con el papel visionario de los líderes. El liderazgo consiste en llevar a las personas de un lugar a otro. No podemos decir lo suficiente en cuanto a la importancia de tener una visión convincente. Establecida ésta, pueden desarrollarse metas y estrategias dentro del contexto de dicha visión.

Es conveniente considerar estas preguntas al **ver el futuro**:

¿Cuál es el propósito de tu equipo?

¿Dónde quiere que su equipo esté dentro de cinco años?

¿Cuántos miembros de su equipo pueden decirle en qué trata de convertirse o qué quiere lograr el equipo?

¿Qué valores desea que impulsen el comportamiento de su equipo?

¿Cómo puede comunicar su visión del futuro a su equipo?

ATRAER Y DESARROLLAR A LAS PERSONAS: Como líder, una vez establecida la visión y la orientación debe invertir la pirámide y concentrarse en atraer y desarrollar a sus colaboradores, de modo que puedan vivir con la visión. También se debe atender a los clientes de manera que se creen clientes incondicionales.

Es conveniente considerar estas preguntas al pensar en **atraer y desarrollar a las personas**:

¿Cuánto tiempo invierte usted en buscar personas con talento para que ingresen a la organización?

¿Cuáles son las características clave que usted busca en las personas que selecciona?

¿Hasta qué punto ha usted atraído con éxito a cada uno de los miembros de su equipo?

¿Cuáles son las diez medidas específicas que podría usted tomar para atraer individuos de manera más eficaz hacia el trabajo del equipo y de la organización?

¿Qué ha hecho usted para sugerir al equipo, que cuando se trata de actividades de ejecución, usted trabaja para ellos?

¿Cómo estimula usted el desarrollo de sus empleados?

REINVENTARSE CONTINUAMENTE: La reinención continua tiene tres aspectos:

Primero, los grandes líderes se reinventan de modo permanente a nivel personal. Siempre están interesados en mejorar sus propios conocimientos y habilidades. **Los más grandes líderes son aprendices.** Los mejores líderes encuentran su propio modo de abordar el aprendizaje: algunos leen, otros escuchan cintas grabadas, algunos emplean tiempo con mentores. Hacen lo que sea para seguir aprendiendo. **Creemos que si se deja de aprender, se deja de liderar.** Pensamos que en toda organización, todo el mundo, todos los años, debe tener al menos una meta de aprendizaje. ¿Qué espera usted que haya en su currículum vitae el año próximo que no se encuentra en él este año. Es conveniente considerar estas preguntas al pensar en **re-inventarse continuamente:**

¿Quiénes son sus guías o consultores?

¿Qué libros o artículos está leyendo?

La Segunda Parte de la re-inención continua se aplica a los sistemas y procesos. Los grandes líderes siempre están buscando respuestas a preguntas como éstas:

¿Cómo podemos hacer mejor el trabajo?

¿Cómo podemos hacerlo con menos errores?

¿Cómo podemos hacerlo más rápido?

¿Cómo podemos hacerlo por menos?

¿Qué sistemas o procesos podemos cambiar para mejorar el desempeño?

La Tercera Parte de la reinención continua es la idea de la invención estructural.

Muchas personas suponen que una estructura organizacional es algo permanente. En muchos casos la estructura organizacional ya no sirve a la empresa; los colaboradores sirven a la estructura. Los grandes líderes no cambian la estructura simplemente por tener algo que hacer. Comprenden que su estructura organizacional debe ser fluida y flexible. Tal convicción es clave para la creación de las estructuras y los sistemas generadores de energía que caracterizan a las organizaciones de alto desempeño.

VALORAR LOS RESULTADOS Y LAS RELACIONES: Los grandes líderes,-----aquéllos que lideran al más alto nivel,-----valoran tanto los resultados como las relaciones. Ambos son cruciales para la supervivencia a largo plazo. No unos u otras, sino ambos a la vez. Durante demasiado tiempo muchos líderes han pensado que deben elegir. La mayoría de líderes corporativos han dicho que todo consiste en los resultados. En realidad, hay dos pruebas para un líder. La primera es si obtiene resultados. La segunda, si tiene seguidores. Dicho sea de paso, si no tienen seguidores, es muy difícil obtener resultados de largo plazo. Para maximizar los resultados como líder hay que tener altas expectativas tanto con respecto a los resultados como a las relaciones.

Es conveniente considerar estas preguntas al pensar en **la valoración de los resultados y las relaciones:**

¿Cuánto énfasis pone usted en la obtención de los resultados?

¿Cuántos de sus colaboradores dirían que usted ha hecho una inversión significativa en sus vidas?

¿Cuáles son las formas en que usted ha manifestado aprecio por el trabajo bien hecho en los últimos treinta días?

ENCARNAR LOS VALORES: Todo liderazgo genuino se erige sobre la confianza. Existen muchas maneras de crearla. Una de ellas es vivir de manera coherente con los valores que se profesan. Si yo digo que los clientes son importantes, mis acciones deben apoyar tal declaración. Encarnar los valores consiste en hacer lo que se predica (ser coherente). El líder, por encima de todo, tiene que ser un ejemplo viviente de la visión. Los líderes que dicen “Haga lo que yo digo, no lo que yo hago” son ineficaces en el largo plazo.

Es conveniente considerar estas preguntas al pensar en **encarnar los valores:**

¿Cómo puede integrar mejor sus valores organizacionales con la manera como opera su equipo?

¿De qué maneras puede usted comunicar sus valores centrales a su equipo en los siguientes treinta días?

¿Cómo puede usted modificar sus actividades diarias para crear una mayor alineación personal con tales valores?

¿Cómo puede usted dar reconocimiento y premiar a las personas que encarnan tales valores?

2.8.6 EL LIDERAZGO DE SERVICIO DEBE SER UN MANDATO NO UNA ELECCIÓN.

Se considera que el liderazgo de servicio jamás ha sido más aplicable en el mundo de liderazgo que hoy. No sólo los individuos buscan un propósito y un significado más profundos al hacer frente a los desafíos del cambiante mundo actual, sino que también buscan principios que realmente funcionen. El liderazgo de servicio funciona.

Tal como Blanchard y Zigarmi (Citado por Blanchard y col 2007) descubrieron en su investigación, cuando el “qué”, hace que las cosas marchen en la dirección adecuada, y el “cómo”, entusiasma a los colaboradores y clientes; entonces, la vitalidad organizacional y el éxito están prácticamente garantizados. Si eso es verdad, ¿por qué no todo el mundo, incluso los líderes egoístas, centrados únicamente en hacer dinero o en su poder, en su posición y el reconocimiento, quiere ser líder servidor? No beneficia sus motivaciones también el liderazgo de servicio?

La respuesta es sí, pero no por mucho tiempo. Las motivaciones egocéntricas no pueden esconderse por mucho tiempo.

La verdad queda expuesta a final de cuentas. Blanchard y Zigarmi encontraron que hay una correlación directa entre el mal liderazgo y las fallas organizacionales. Lo que sucedió en Enron, WorldCom y otras compañías habla por sí solo.

El liderazgo de servicio no es sólo otra técnica administrativa. Es un modo de vida para quienes tienen alma de servicio. En las organizaciones dirigidas por líderes servidores, el liderazgo de servicio debe ser un mandato, no una opción y los subproductos serán: un mejor servicio, una organización de mayor desempeño y mayor éxito y significado.

EL LIDERAZGO DE SERVICIO PROPORCIONA UN MEJOR LIDERAZGO: Las organizaciones dirigidas por líderes de servicio tienen menos probabilidades de experimentar un mal liderazgo, **Barbara Gellerman (Citado por Blanchard y col. 2007) halló siete pautas distintas, dispuestas a lo largo de una secuencia que iba del liderazgo ineficaz al liderazgo falto de ética.** El liderazgo ineficaz sencillamente no hace que se cumpla la tarea por incompetencia, rigidez, y falta de autocontrol o insensibilidad. El liderazgo falto de ética, por contraste, tiene que ver con lo bueno y lo malo.

“El liderazgo falto de ética puede ser un liderazgo eficaz, del mismo modo en que un liderazgo ineficaz puede ser ético” declara Gellerman . “Pero el liderazgo falto de ética no puede reivindicar decoro ni buena conducta, y por consiguiente el proceso de liderazgo se descarrilla.”

Las organizaciones dirigidas por líderes de servicio cuidan del liderazgo falto de ética. Cuando la visión y los valores están claramente definidos, es menos probable que surjan dilemas éticos y morales .Drea Zigarmi (Citado por Blanchard y col 2007) coautor de *El Líder Dentro de Ti* afirma que existe un dilema moral cuando no hay directrices para la toma de decisiones, lo cual fuerza al individuo a depender de sus propios valores y creencias . Surge un dilema ético cuando la organización ha establecido con claridad pautas de comportamiento y el individuo debe decidir de manera consciente si obedece o viola dichas pautas.

El liderazgo de servicio provee también una cura para la ineficacia. Supóngase que alguien sin las calificaciones necesarias acepta una posición de liderazgo.¿ Qué se necesita para que dicha persona se vuelva eficaz y lleve a cabo su labor? La clave es **la humildad** el verdadero liderazgo de servicio adopta una actitud de sinceridad que extrae lo mejor de los líderes y de aquéllos a quienes sirven.

Debido a que los líderes de servicio tienen una autoestima sólida, están dispuestos a admitir que tienen debilidades o que necesitan asistencia. Ubicados en situaciones superiores a sus capacidades, pueden alargar la mano a sus colaboradores en busca de ayuda.

EL LIDERAZGO DE SERVICIO PROPORCIONA UN MEJOR SERVICIO: Las organizaciones dirigidas por líderes servidores tienen una mayor probabilidad de atender mejor a sus clientes. Como ya hemos señalado, hoy en día si no se atiende bien a los clientes, alguien estará esperando, listo y dispuesto a hacerlo. De nuevo, lo único de lo cual la competencia no puede apoderarse es la relación que sus colaboradores tengan con sus clientes. Bajo un liderazgo de servicio, tales relaciones pueden crecer

Líderes como Herb Kelleher y Horst Shultze (Citados por Blanchard y col 2007) orientaron sus organizaciones para facultar a todo el mundo; incluidos los colaboradores en contacto directo con los clientes, para tomar decisiones, usar el cerebro y ser líderes de servicio con la capacidad de realizar la visión de un servicio de alta calidad.

EL LIDERAZGO DE SERVICIO AYUDA A CREAR UNA ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO: Si el destino es convertirse en una organización de alto desempeño, entonces, el liderazgo es el motor. Y el tipo de liderazgo que deseamos es el liderazgo de servicio.

¿Ser un líder de servicio consiste sólo en ser amable por la amabilidad misma? No; en realidad funciona. Practicar el poder compartido y la alta participación tiene gran impacto en los resultados financieros, impacto que se manifiesta en la productividad, la retención y la satisfacción de los colaboradores.

En las organizaciones de alto desempeño, los líderes de servicio entienden que la toma diaria de decisiones debe tener lugar muy cerca de la acción y por parte de quienes entran en contacto directo con los clientes. Participar en la toma de decisiones que afectan su vida reduce la tensión de las personas y crea una fuerza de trabajo más sana y feliz.

La participación en la toma de decisiones aumenta su sentido de pertenencia y su compromiso, así como su eficacia.

Por ejemplo, **Chaparral Steel no utiliza inspectores de calidad.** Los colaboradores de sus plantas son responsables de los productos que fabrican y de la calidad de tales productos. Con el poder y la responsabilidad para tomar decisiones, actúan como se espera que lo hagan: como dueños.

En las organizaciones de alto desempeño, los líderes de servicio permiten participar a sus colaboradores de todos los niveles y de diversas áreas de la empresa en la toma de decisiones complejas y estratégicas. Las investigaciones demuestran que las decisiones y los planes de acción son más eficaces cuando los individuos, cuyo compromiso se requiere, toman parte en el planificación. La eficacia se aumenta en calidad, cantidad e implementación. Tal tipo de decisiones suele tomarse en ambiente de equipo, donde todos los participantes se encuentran en el salón al mismo tiempo y están en capacidad de beneficiarse del pensamiento de los demás y reaccionar ante él, y llegar a una “*sabiduría colectiva*”.

W. L. Gore, Compañía cuyo lema es “compromiso, facultamiento e innovación”, reconoce la importancia del contacto personal. Dicha compañía incluso llega hasta el punto de limitar el tamaño de sus instalaciones. De forma que, construye una nueva fábrica en lugar de ampliar una, donde los asociados pierdan contacto entre sí.

Las organizaciones de alto desempeño no dependen de un puñado de grandes ejecutores que guían y dirigen sino que han desarrollado ampliamente capacidades de liderazgo. Esto hace posible la auto-administración, la apropiación y el poder de actuar con rapidez cuando la situación lo exija. Llevar la toma de decisiones a quienes se encuentran más cerca de la acción es un práctica de facultamiento. En las organizaciones de alto desempeño, los líderes servidores crean ambientes donde las personas son libres de decidir si se facultan a sí mismas.

Los líderes de servicio piensan de modo distinto a los líderes egoístas. No es posible compartir el poder y la toma de decisiones sin creer que las personas pueden manejarlos, y lo harán, de manera responsable si se les proporciona la capacitación y la información adecuadas y se les brinda la oportunidad.

Tampoco es posible crear una cultura de alta participación sin incluirlos a todos. Los líderes de servicio de las organizaciones de alto desempeño no solo aprecian la diversidad cultural, la diversidad de estilos, la diversidad social y la diversidad de raza, religión, orientación sexual y edad, sino que **las capitalizan**. Se dan cuenta de que la innovación, la toma de decisiones y la solución eficaz de problemas provienen del uso de diferentes perspectivas

EL LIDERAZGO DE SERVICIO PRODUCE MAYOR ÉXITO Y SIGNIFICADO: En su clásico libro *Halftime* (Medio Tiempo), Bob Buford (Citado por Blanchard y col 2007) revela que la mayoría de la gente, al avanzar en la vida, desea pasar del éxito al significado; de recibir a dar. Las organizaciones dirigidas por líderes servidores tienen mayores posibilidades de crear ambientes en los cuales los colaboradores de todos los niveles experimenten tanto el éxito como el significado.

Demasiados líderes se concentran hoy sólo en el éxito, y piensan que éste depende sólo de cuanta riqueza han acumulado, de la cantidad de reconocimiento que han obtenido y del poder y la posición que tienen.

Con los años hemos encontrado que **cuando uno se concentra sólo en el éxito, jamás logra el significado**. Tal es el problema con los líderes egoístas; nunca se apartan de su propio camino. Por el contrario, si uno se concentra en el significado, “*generosidad, servicio y relaciones con amor*”, se sorprende de cuánto éxito le llega. **Piense en la Madre Teresa de Calcuta. Su vida entera estaba concentrada en el significado. Y sin embargo, el éxito le llegó por el camino. Su ministerio recibió un extraordinario respaldo financiero, se le reconoció en todo el mundo y se le dio la mayor dignidad donde quiera que fue. La Madre Teresa de Calcuta fue lo máximo en liderazgo de servicio.**

¿QUÉ TIENE MAYOR IMPACTO SOBRE EL DESEMPEÑO?

Scott Blanchard y Drea Zigarmi trabajaron con Vicky Essary (Citado por Blanchard y col 2007) en el estudio de la interacción entre el éxito organizacional, el éxito de los colaboradores, la lealtad de los clientes y el liderazgo. Examinaron dos tipos de liderazgo: **liderazgo estratégico y el liderazgo operativo.**

Liderazgo Estratégico: es el “*qué*” que asegura que todos vayan en la misma dirección. Ahí se encuentra la pregunta ¿De qué se trata su negocio? El liderazgo estratégico comprende actividades como el establecimiento de una visión clara, el mantenimiento de una cultura que alinee un conjunto de valores con dicha visión, y la manifestación de iniciativas de indispensable ejecución, o imperativos estratégicos que la organización debe realizar. La visión y los valores son perdurables, mientras los imperativos estratégicos son prioridades de corto plazo que pueden durar uno o dos meses, uno o dos años. El liderazgo estratégico se refiere al aspecto del liderazgo relacionado con la visión y la orientación, o la parte de *liderazgo* del liderazgo de servicio

El Liderazgo Operativo es todo lo demás. Proporciona a la organización el “*cómo*”. Comprende las políticas, los procedimientos, los sistemas y los comportamientos por parte del líder que descienden en cascada desde la alta gerencia hasta los colaboradores que se relacionan directamente con el cliente. Tales prácticas administrativas crean el ambiente dentro del cual los colaboradores y los clientes interactúan y al cual responden diariamente. El liderazgo operativo es el aspecto de ejecución del liderazgo, o la parte de *servicio* del liderazgo de servicio.

La gran conclusión de las investigaciones de Blanchard y Zigarmi (Citado por Blanchard y col 2007), es que el aspecto de *liderazgo* del liderazgo de servicio, es decir, **el liderazgo estratégico**, es importante, **porque la visión y la orientación ponen las cosas en marcha pero la acción real viene con el aspecto de *servicio* del liderazgo de servicio**, es decir, con el **liderazgo operativo**. Si la visión y la orientación son convincentes y generan motivación, y los líderes las implementan exitosamente a los ojos de los colaboradores y los clientes, la vitalidad organizacional y el triunfo están garantizados.

Para tener éxito, los líderes servidores eficaces deben ser ambientalistas, y su tarea consiste en crear y mantener culturas que estimulen a los colaboradores, de modo que estos puedan estimular a los clientes. Dichos líderes hacen esto mirando hacia abajo de la jerarquía tradicional y diciendo “¿En qué puedo servirle?“, en lugar de que los colaboradores miren hacia arriba de la jerarquía y formulen la misma pregunta

Esta es la razón por la cual **Yum! Brands (Citado por Blanchard y col 2007)** llama a su sede corporativa “**Centro de apoyo**” y cambió el nombre del cargo de todos los gerentes por el de **entrenador**.

Si el aspecto de *servicio* del liderazgo de servicio tiene mayor impacto sobre la vitalidad organizacional, ¿Cómo desarrollan los líderes sus cualidades de servicio?

2.8.7 SER LÍDER DE SERVICIO ES UN ASUNTO DEL CORAZÓN

La mayor parte de nuestro trabajo en el pasado se ha concentrado en el comportamiento del liderazgo y en cómo mejora el estilo y los métodos de liderazgo. Hemos intentado cambiar a los líderes desde fuera. **En años recientes, sin embargo, hemos hallado que el liderazgo eficaz es un trabajo interior: es un asunto del corazón.**

Tiene que ver con el carácter y la intención del liderazgo. **¿Por qué se lidera? ¿Para servir o ser servido? Responder a esta pregunta sincera es muy importante.** Creemos que si los líderes no tienen el sentimiento correcto, sencillamente jamás se convertirán en líderes servidores.

La barrera más persistente que se opone a ser líder de servicio es un corazón motivado por el egocentrismo, que ve el mundo como una propuesta del tipo “*dar poco, tomar mucho*”. Los líderes con el corazón motivado por el egocentrismo ponen su agenda, su seguridad, su posición y su gratificación por encima de aquellas personas que resultan afectadas por sus pensamientos y acciones.

El paso del liderazgo egoísta al liderazgo de servicio está motivado por un cambio en el corazón.

2.8.8 LÍDERES POR INTERÉS Y LÍDERES POR LLAMADO

Cuando hablamos sobre el liderazgo de servicio y preguntamos a las personas si son líderes de servicio o líderes egoístas, nadie admite esto último. Con todo, observamos todo el tiempo el ejercicio del liderazgo egoísta. ¿Cuál es la diferencia?

En su libro *Ordenando tu Mundo Privado*, **Gordon Mc Donald** (Citado por Blanchard y col 2007) afirma que hay dos clases de personas: **las que actúan por interés y las “llamadas a servir”**. Las que actúan por interés piensan que son dueñas de todo: de sus relaciones, de sus posesiones y de sus posiciones.

Las personas que actúan por interés son egoístas. La mayor parte de su tiempo lo invierten protegiendo aquello de lo que son dueñas. Manejan burocracias y creen que las ovejas están allí para beneficio del pastor. Quieren estar seguras de todo el dinero, reconocimiento y el poder se mueven hacia arriba dentro de la jerarquía y lejos de los colaboradores que están en directo contacto con los clientes y con estos mismos. Son excelentes para crear “estanques de patos”.

Las personas llamadas al servicio son muy distintas. Piensan que todo es en préstamo: sus relaciones, sus posesiones y su posición. ¿Sabía usted que sus relaciones son prestadas? Una de las cosas difíciles de aceptar en torno al 11 de septiembre fue que algunos préstamos exigieron su pago prematuramente. Si usted hubiera sabido que mañana podría no volver a ver a alguien importante en su vida, ¿cómo habría tratado a esa persona?

Las personas llamadas al servicio también entienden que las posesiones sólo son temporales. En tiempos económicos difíciles, mucha gente se pone nerviosa por el riesgo de perder sus juguetes. Piensan “El que muere con más juguetes gana”. La realidad es que “El que muere con más juguetes muere”. Es agradable tener cosas hermosas cuando todo marcha bien, pero podría tener que renunciarse a algunas en los tiempos difíciles. Las posesiones son en préstamo.

Los líderes egoístas se revelan a sí mismos de dos maneras: **Primero**, en la forma que reciben retroalimentación. Estos odian la retroalimentación. Y el **segundo modo** como se descubren líderes egoístas es su falta de disposición a desarrollar a otros líderes en torno a ellos. Temen la competencia potencial para su posición de líderes.

Los líderes por llamado tienen alma de servidores y adoran la retroalimentación. Saben que la única razón por la cual están liderando es servir, y que si alguien tiene alguna sugerencia sobre cómo pueden servir mejor, desean escucharlos. Miran la retroalimentación como un regalo.

Cuando perciben retroalimentación, su primera respuesta es “Gracias. Eso es realmente útil ¿Puede decirme más? ¿Hay alguien más con quien yo deba hablar?”

Los líderes por llamado están dispuestos a desarrollar a otros. Piensan que el liderazgo no es sólo un terreno donde se mueven los líderes formales. Para ellos, el liderazgo debe surgir en todas partes. Puesto que creen que el papel que desempeñan en la vida es servir, no ser servidos desean extraer lo mejor de otros. Si surge un buen líder, los líderes servidores están dispuestos a asociarse con esa persona, e incluso, de ser necesario, ponerse a un lado y desempeñar un papel distinto. Prosperan al desarrollar a otros y tienen la creencia de que en toda la organización van a aparecer individuos con conocimientos a medida que se necesitan.

Robert Greenleaf (Citado por Blanchard 2007) dijo bien: La verdadera prueba de un líder servidor es ésta: ¿Quiénes lo rodean se vuelven más sabios, más libres, más autónomos, más saludables y se habilitan mejor para llegar a ser también líderes servidores?

2.8.9 LAS DIFICULTADES DEL EGO

¿Qué impide a las personas convertirse en líderes de servicio? El ego humano. Creemos que ego humano podría significar ganarle la mano a lo bueno y a lo malo y ponerse uno mismo en el centro. Es entonces cuando empezamos a tener una imagen distorsionada de nuestra importancia y vernos como el centro del universo.

Hay dos maneras como nuestro ego se interpone como obstáculo. **Una es el falso orgullo**, cuando comenzamos a pensar más en nosotros mismos de lo que debiéramos. Es entonces cuando comenzamos a empujar y mangonear por el crédito y pensar que el liderazgo tiene que ver con uno, antes que con aquellos a quienes se lidera. Invertimos gran parte de nuestro tiempo en promovernos a nosotros mismos. El ego también se interpone **mediante la desconfianza en uno mismo** o el **temor**: pensar más mal acerca de uno mismo que lo que uno debiera. Nos consumimos por nuestras propias deficiencias y somos duros con nosotros mismos.

Empleamos mucho tiempo protegiéndonos. Con falso orgullo y dudas de uno mismo, se nos hace difícil creer que estamos bien. Usted piensa que, como advierte **Robert S. McGee** (Citado por Blanchard 2007) “su autoestima está en función de su desempeño, sumado a las opiniones de los demás”. Teniendo en cuenta que nuestro desempeño varía día tras día y que la gente suele ser voluble, con la mencionada creencia nuestra autoestima está vacía todo el tiempo.

Los individuos con falso orgullo, que actúan como si fueran los únicos que cuentan, realmente tratan de compensar su falta de autoestima. Exageran al intentar resarcir sus sentimientos de minusvalía tratando de controlarlo todo y controlar a todas las personas que los rodean. En este proceso, se hacen odiosos para todos los que están cerca de ellos. Es interesante ver cómo el falso orgullo y la desconfianza en sí mismos se ponen en juego entre los gerentes. Cuando los gerentes son adictos a su dolencia egomaniaca, ésta erosiona su eficacia. A los gerentes dominados por su falso orgullo se les suele llamar “controladores”. Aunque no sepan qué están haciendo, tienen una gran necesidad de poder y control. Incluso cuando es claro para todo el mundo que está en lo correcto. Tales individuos no hacen mucho tampoco por apoyar a sus colaboradores. Si todos están optimistas y confiados, los controladores opacan el entusiasmo. Apoyan a sus jefes por sobre sus colaboradores porque quieren escalar la jerarquía y ser parte del séquito del jefe.

La mayoría de nosotros tiene rasgos tanto de falso orgullo como de desconfianza en sí mismo, Por cuanto el problema es realmente el ego. Estamos atascados, solos, concentrados únicamente en nosotros mismos. La buena noticia es que existe un antídoto para ambos problemas

2.8.10 ANTÍDOTO CONTRA EL EGO

El antídoto contra el falso orgullo es la **humildad**. El verdadero liderazgo ----la esencia de aquello que las personas anhelan y desean con urgencia seguir ----supone cierta humildad que se adecua y suscita la mayor respuesta de parte de aquéllas.

Jim Collins (Citado por Blanchard 2007) apoya esta verdad en su libro “**Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no** PUBLICADO POR EDITORIAL NORMA 2002 Encontró dos características que describen a los grandes líderes: **voluntad y humildad**. **Voluntad** es la determinación de sacar adelante una visión, una misión y/o una meta. **Humildad** es la capacidad de darse cuenta de que el liderazgo no tiene que ver con el líder; tiene que ver con las personas y lo que necesitan.

De acuerdo con Collins, cuando las cosas marchan bien para los típicos líderes egoístas, se miran al espejo, y se dicen a sí mismos: “cuán bueno soy”. Cuando las cosas salen mal, miran por la ventana y culpan a todos los demás. Por el contrario, **cuando las cosas marchan bien para los grandes líderes, estos miran por la ventana y dan el crédito a los demás**.

Cuando las cosas salen mal, los líderes servidores se miran al espejo y hacen preguntas como ésta: **¿Qué podría haber hecho distinto que hubiera permitido a estas personas ser tan extraordinarias como pudieran serlo ?**. Esto exige verdadera **humildad**.

Por consiguiente, una de las claves para convertirse en líder de servicio es la humildad. Hemos hallado dos definiciones convincentes de humildad.

La primera apareció en un libro de **Ken Blanchard y Norman Vincent Peale**, (Citado por Blanchard y col 2007) titulado “El Poder de la Administración Ética.”

DEFINICIÓN: Las personas humildes no piensan menos de sí mismas; sencillamente piensan menos en sí mismas.

En consecuencia, las personas humildes tienen una sólida autoestima.

La segunda definición de humildad procede de Fred Smith, (Citado por Blanchard y col 2007) autor del libro “Tú y Tus Redes” y es:

Las personas humildes no niegan su poder; sencillamente reconocen que pasa a través de ellos, no que proviene de ellos

Demasiadas personas piensan que lo que son consiste en su posición y el poder que les proporciona, pero esto no es cierto ¿De donde procede el poder que se tiene?

No es de la posición; es de las personas cuyas vidas uno toca. A la mayoría de las personas les gustaría hacer del mundo algo mejor, pero ¿cuántas tienen realmente un plan sobre la manera como van a hacerlo? Muy pocas. Y sin embargo, todos podemos hacer del mundo algo mejor, mediante las decisiones que tomamos de momento en momento, cuando interactuamos con las personas en el trabajo, en el hogar y en la comunidad.

Tenemos opciones todo el tiempo al interactuar con otros seres humanos. **La humildad** domestica nuestra naturaleza sentenciosa y nos motiva a extender la mano para apoyar y alentar a otros. Es de allí de donde procede nuestro poder.

¿Cuál es el antídoto contra el temor? El amor.

Se ama a los hijos de modo incondicional, ¿cierto? ¿Qué pasaría si usted aceptara ese amor incondicional para usted mismo? Usted sabe que Dios no creó basura. Nos ama incondicionalmente a cada uno de nosotros. ¿Sabía usted que no puede controlar lo suficiente, vender lo suficiente, hacer suficiente dinero o tener un cargo suficientemente alto como para obtener más amor? Tiene todo el amor que necesita. Todo lo que debe hacer es abrirse a él.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El diseño del estudio utilizado fue retrospectivo, transversal y descriptivo.

3.2 POBLACIÓN

La población esta conformada por los mandos medios de la facultad de psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

3.3 MUESTRA

La muestra fue *no probabilística*, del tipo *por conveniencia*, cuyo tamaño muestral fue de 30 mandos medios, directivos de la facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Nuevo León, cuyas edades varían entre los 25 y 55 años, de los cuales, se tienen 28 profesionistas siendo su grado más bajo de estudio, secundaria y el más alto, maestría.

3.4 INSTRUMENTO

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario denominado **Prueba de Hersey-Blanchard**, presentado por Mauro Rodríguez Estrada, (1988), en el libro Liderazgo: (Desarrollo de Habilidades Directivas), escrito y editado por el Manual Moderno. Dicho instrumento consta de doce preguntas, las cuales tienen cuatro opciones para elegir la más adecuada por parte de los encuestados.

Cabe hacer notar que previamente al muestreo final, se realizó un *muestreo piloto* de diez encuestas a profesionistas ajenos a esta facultad, resultando en la modificación de algunos reactivos para que fueran más accesibles a los entrevistados, todo esto, con la finalidad de tener una mayor validez del instrumento.

3.5 PROCEDIMIENTO

En la Primera fase se hizo un listado de los mandos medios de la Facultad de Psicología de la U. A. N L., con la finalidad de saber cuáles y cuántas serían las personas a encuestar, para posteriormente visitarlos e invitarlos a participar en esta tesis. Si su respuesta era afirmativa se formalizaba una cita, para posteriormente pasar a encuestarlos en las propias instalaciones donde laboraban; tratando de que hubiera un entorno que favoreciera la atención en el llenado del instrumento, diciéndoles que nos proporcionarían unos quince minutos para la contestación de dicho instrumento y dándoles unas pequeñas instrucciones que son las siguientes: *la encuesta consta de doce preguntas, las cuales van a tener cuatro opciones para que elijan la más adecuada a su personalidad y por favor, si tienen alguna duda, háganosla saber, con la finalidad de esclarecerse.* Una vez terminada la contestación a la encuesta, se dieron las *gracias*, para así seguir encuestando a los restantes, hasta llegar al número total requerido por la muestra (treinta).

La siguiente fase consistió en el vaciado de las respuestas en la hoja de evaluación correspondiente, con la finalidad, de obtener a cuál de los cuatro estilos, que componen al Liderazgo Situacional (ordenar, persuadir, participar y Delegar), pertenecía cada uno de los encuestados. En dicha hoja de evaluación están las dos columnas, tanto **Amplitud de Estilos (columna I)**, así como **Adaptabilidad de Estilos, (columna II)**, en las cuales están ya asignadas las letras **a, b, c, y d** como opciones de respuesta a cada una de las doce preguntas del cuestionario. Además las dos columnas tienen cuatro subcolumnas indicadas; en la primera, con números (1), (2), (3) y (4) y en la segunda, con letras (a) (b) (c) y (d), **pero con la diferencia que estas subcolumnas tienen ya preestablecido un valor asignado por el mismo autor**, Así pues, para las subcolumnas de la **columna I** cada respuesta valía un punto; para las subcolumnas de la **columna II**, cada inciso tenía diferente valor, oscilando entre -2 y +2; (inciso “a” con -2), (inciso “b” con -1), (inciso “c” con +1) e (inciso “d” con +2). Con estas características de la hoja de evaluación se procedió al vaciado de las respuestas, donde el **total de la sumatoria** de cada una de las subcolumnas, se multiplicaba por el valor ya preestablecido para cada inciso de la misma columna II, luego, dichos resultados, empezando por el de valor **negativo, (-2)**, se sumaban algebraicamente con los resultados **positivos** y así se repetía la misma operación para cada uno de los entrevistados.

Posteriormente, al terminar de procesar los totales individuales correspondientes, se pasaron a la **hoja de efectividad**, donde se interpretaba el tipo de liderazgo y su efectividad a nivel grupal, así como para cada participante de la muestra. Esto se hizo en forma manual y con la ayuda de una calculadora sencilla. Posteriormente, los datos obtenidos fueron transferidos al siguiente cuadro en el programa excell (versión 2003), con la finalidad de verificar los resultados y mejorar su presentación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

El estilo que prevalece en primer lugar es de **Persuadir (E2)** con un promedio de **45.54**. Le sigue el estilo de **Participar (E3)** con un promedio de **35.99**. Posteriormente con un promedio de 14.99 aparece el componente de **Ordenar (E1)** Asimismo, con un promedio muy bajo, aparece **Delegar (E4)** con tan solo 3.61. (Ver cuadro 1y 2).

Cuadro No.1. Promedios de los componentes del Liderazgo Situacional en los mandos medios de la Facultad de Psicología de la U. A. N. L. (n= 30)

COMPONENTE	SUMATORIA	PROMEDIO
Persuadir	1366.25	45.54
Participar	1079.66	35.99
Ordenar	449.82	14.99
Delegar	108.29	3.61

Fuente: Investigación Directa.

Cuadro No. 2. Promedios de los componentes del Liderazgo Situacional

Número de Encuesta	Columna 1 (Ordenar)	Columna 2 (Persuadir)	Columna 3 (Participar)	Columna 4 (Delegar)
1	16.66	49.99	33.32	0
2	0	58.31	41.65	0
3	8.33	33.32	49.99	8.33
4	33.32	33.32	33.32	0
5	0	66.66	24.99	8.33
6	33.32	24.99	41.66	0
7	16.66	41.65	33.32	8.33
8	24.99	58.31	16.66	0
9	0	66.66	33.32	0
10	41.65	41.65	16.66	0
11	41.65	33.32	16.66	8.33
12	8.33	49.99	46.66	0
13	8.33	33.33	58.31	0
14	8.33	41.66	41.66	8.33
No Profesionista 15	24.99	49.99	24.99	0
16	16.66	33.32	41.66	8.33
17	8.33	49.99	41.66	0
18	0	49.99	49.99	0
No Profesionista 19	16.66	16.66	33.32	33.32
20	16.66	58.31	24.99	0
21	16.66	33.33	49.99	0
22	16.66	58.31	24.99	0
23	16.66	41.65	33.32	8.33
24	0	58.31	41.65	0
25	0	49.99	49.99	0
26	0	41.65	58.31	0
27	8.33	16.66	74.97	0
28	16.66	83.3	0	0
29	33.32	58.31	8.33	0
30	16.66	33.32	33.32	16.66
Sumatoria	449.82	1366.25	1079.66	108.29
Promedio	14.994	45.54167	35.98867	3.609667

Cuadro 3 Resultados Naturales de la Muestra n = 30 en Efectividad	
Numero de encuesta	Efectividad
1	efectivo +11
2	efectivo +7
3	efectivo +7
4	efectivo +2
5	efectivo +8
6	efectivo + 11
7	efectivo +11
8	efectivo +7
9	efectivo +8
10	efectivo +4
11	efectivo +9
12	efectivo+4
13	efectivo +11
14	efectivo +11
No Profesionista 15	efectivo+3
16	efectivo +14
17	efectivo +14
18	efectivo +11
No Profesionista 19	efectivo +13
20	efectivo +5
21	efectivo+16
22	efectivo +9
23	efectivo +15
24	efectivo +2
25	efectivo +7
26	efectivo +14
27	efectivo +9
28	efectivo +3
29	efectivo +6
30	efectivo +13
Sumatoria	265
Promedio	8.8333

Columna 2 Porcentaje Individual Promedio en Efectividad de la Muestra n=30		
Numero de encuesta	Efectividad	Porcentaje
1	efectivo +11	45.823
2	efectivo +7	29.162
3	efectivo +7	29.162
4	efectivo +2	8.332
5	efectivo +8	33.328
6	efectivo + 11	45.823
7	efectivo +11	45.823
8	efectivo +7	29.162
9	efectivo +8	33.328
10	efectivo +4	16.664
11	efectivo +9	37.494
12	Efectivo+4	16.664
13	efectivo +11	45.823
14	efectivo +11	45.823
No Profesionista 15	Efectivo+3	12.494
16	efectivo +14	58.324
17	efectivo +14	58.324
18	efectivo +11	45.823
No Profesionista 19	efectivo +13	54.158
20	efectivo +5	20.83
21	Efectivo+16	66.656
22	efectivo +9	37.494
23	efectivo +15	62.49
24	efectivo +2	8.332
25	efectivo +7	29.162
26	efectivo +14	58.324
27	efectivo +9	37.494
28	efectivo +3	12.494
29	efectivo +6	24.996
30	efectivo +13	54.158
Sumatoria		1103.96
Promedio		36.7988

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Los resultados encontrados en este estudio, coinciden con la teoría original, respecto a que los cuadrantes dos y tres son los que presentan mayor cantidad de conductas de relación y de tarea. Así, en el mismo sentido, este trabajo arrojó el cuadrante dos **Persuadir** (E2) con el más alto promedio, lo cual significa que los participantes muestran un estilo de liderazgo de **alta tarea y alta relación de liderazgo**. Asimismo, le sigue en promedio el cuadrante tres **Participar** (E3) que significa **alta relación y baja tarea de liderazgo**.

Otro dato importante obtenido, es la evolución de efectividad de nuestros encuestados, concordando en su totalidad como efectiva y dicha respuesta se refiere al grado de elecciones correctas (más adecuadas) que tuvieron, en la cual nos da una alta autenticidad al momento de responder nuestra encuesta.

Otra conclusión importante, que no es propiamente del autor Robert Greenleaf, pero que se deriva de nuestro estudio; es que los resultados convergen a lo que podemos denominar: **liderazgo de servicio**, el cual implica las siguientes diez características: 1) Comunicación Efectiva, 2) Empatía, 3) Inspirador, 4) Coherencia 5) Persuasión, 6) Conceptualización, 7) Visionario 8) Administrador, 9) Desarrollador y 10) Sinergizador (ver esquema o cuadro pag.1).

Aunado a esto, si se logra apoyar un estilo secundario del cuadrante tres, “**participar**”, mayor será el impacto de su liderazgo y esto nos podrá llevar a concordar con el modelo 9.9 del perfil ideal del Grid de Blake y Mouton, el cual sugiere las preocupaciones por altos resultados en las relaciones interpersonales y en los resultados productivos de su accionar.

RECOMENDACIONES

Después de concluir, se recomienda lo siguiente: utilizar el Instrumento Auto evaluativo que mida exclusivamente el Estilo de Liderazgo, ya que la Facultad de Psicología es parte esencial en el accionar de los líderes responsables, que manejan y administran los diversos departamentos, ya que su función principal es el asesorar y apoyar la formación de los alumnos.

Y con la finalidad de que se dé a conocer y se consolide este el liderazgo Servicial, proponemos dar un curso-seminario de formación y desarrollo de este tipo de liderazgo a los maestros, tanto de Licenciatura como de Maestría, para que ellos lo puedan incluir en su repertorio de sistemas de evaluación y autoevaluación.

No todas las personas tienen las características para ser líder en el entorno actual es primordial el saber trabajar en equipo lo cual con lleva a que las personas tomen liderazgo en función de sus responsabilidades y compromisos de trabajo dependiendo cual sea su área de responsabilidad

Es importante que como líder sepas el estilo en el que los seguidores esta ubicados o pueden adoptar para que se utilice el estilo apropiado para motivar y hacer funcionar efectivamente al seguidor

Tener muy claro que hacer no solo con los individuos sino con el estilo que prevalece en un equipo de trabajo y saberlo llevar a mayores niveles de responsabilidad y compromiso

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allport G. (s.f.) Recuperado el día 19 de enero del 2007 de <http://www.e-torredebabel.com>

Allport G. (s.f.). Recupero el día 19 de enero del 2007 de <http://www.psicologiaonline.com>.

American Psychological Association (2002). *Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychological Association. (Segunda Edición). México: El Manual Moderno*

Avolio B. J. and Bass, B. M. (1988) "Transformational Leadership, Charisma, and Beyond", in *Emerging Leadership Vistas*, ed. James G Hunt, B. Peter. D. Rajam Baliga H Peter Dachler and Chester A. Schriesheim (Lexington Mass.:Lexington Books,), pp.29-49.

Avolio B. J. y Bass B. M. (1985), "Transformational Leadership, Charisma and Beyond", ensayo, Escuela de Administración Universidad Estatal de New York, Binghamton, p.14

Bass B. M. y Avolio B. J. (1996) "Devolping Transformational Leadership"; K. B. Lowe, K. G Kroeck y N. Sivasubramaniam,. "Effectiveness Corralotes of Transformational and Transactional", en *Leadership: Quarterly*, pp. 385---425.

Bass, (1997), *Leadership Performance*, Deanne N. Den Hartog, Muijap Van, J. Jaap, and Paul Koopman, "Transactional versus Transformational Leadership: An Análisis of the MLQ", *Journal Occupational and Organitaional Psychology*, pp.19—34.

Bass, B. (1990). *Stogdill's Handbook of leadership* New York; Free Press

Bellman G.(1986)., *The Ququest for Staff Leadersip* (Glenview, Ill .: Scout, Foresman,

Blake R. y Mouton (1984) . *El Nuevo Grid Gerencial*. México: Editorial Diana

Blanchard K. y Col. (2007) *El Liderazgo al más alto nivel*. (Primera Edición). Colombia: Grupo Editorial Norma

Boeree G.C. (2007). *Teorías de la Personalidad* Gordon Allport , Recuperado el 19 de enero del 2007 de [www.psicologiaonline.com/en/google.com /Gordon Allport/bibliografias](http://www.psicologiaonline.com/en/google.com/Gordon%20Allport/bibliografias).

CASOFT (2005, 1de diciembre). La Colaboración en el Liderazgo Basado en Cooperación Revista Internacional Magisterio, Educación y Pedagogía, Recuperado el 21 de Abril del 2007. de [http:// revista magisterio.com.co/index.php ption=com](http://revista.magisterio.com.co/index.php?option=com)

Church A. H. and Waclawski J (1998). “The Relationship between Individual Personality Orientation and Executive Leadership. Behaviour” , Journal of Occupational and Organizational Psychology , pp.99-125

Citado en Bass B. M. y Avolio B. J. (1990). “Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond” , en Journal of European Industrial Training, p.23.

Conger J. A. y Kanungo R. N. (1998). “Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task” en Charismatic Conger J. A. y Kanungo R. N. (1998). “Training Charismatic Leadership: A Risky and Critical Task” en Charismatic

Conger J. A. y Kanungo R. N., (1998) *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage

Conger J. A. y Kanungo R.N. (1988) “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership” en J. A. Conger, R.N Kanungo ET.al., *Charismatic Leadership*, San Francisco, Jossey---Bass, , p.79.

Conger J. A.,and. Kanunga, R. N. (1994). *Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement*”, Journal of Organizational Behavior, pp.439---452.

Deluga R. J. (1994), “Supervisory Trust –Building, Leader---Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior “ Journal of Occupational and Organizational Psychology , Diciembre, pp 315-326.

Eden D (1992). “Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self---Fulfilling in Prophecies in Organizations “ , en Leadership Quarterly, invierno pp.323-52.

Fiedler F. E. (1972) “HOW Do You Make Leaders More Effective: New Answers to and Old Puzzle”, Organizational Dynamics, Otoño, pp 3-8

Fiedler F.E. and M. M Chemers (1984)., Improving Leadership Effectiveness: The LEADER MATCH Concept (New York: John Wiley & SONS.

Field, R. H. G, (1982). “A Test of the Vroom—Yetton Normative Model of Leadership”, en Journal Applied Psychology, pp.523-532.

Fillmore H. Sanford (1950)., Authoritarianism and Leadership, Filadelfia, Institute for Research in Human Relations.

Fleishman E. A. (1953). “The Measurement of Leadership Attitudes in Industry” Journal of Applied Psychology Junio, pp. 153-158; C.L.Sharrtle, Executive Performance and Leadership (Englewood Cliffs, N.j. : Prentice – Hall, 1956), E. A. Fleishman, E .F Harris , and H. E. Burt, Leadership and Supervisión in. Industry (Columbus: Bureau of Educational Research, Ohio State University , 1955.

Fleishman E. A.,(1973). “Twenty Years of Consideration and Structure” , in Current Developments in the Study of Leadership , ed. E. A. Fleishman and J.C. Hunt (Carbondale : Southern Illinois University PRESS

García E., Garza R., Sáenz L., Sepúlveda L., (2003) *Formación de Emprendedores*. (1ª. ed.). México: Compañía Editorial Continental.

Gibson J. L. y Col. (2003).*Las Organizaciones*. (Primera Edición) México: Mc Graw Hill Interamericana Editores,S.A. de C.V.

Graen G., (1997) “Role ---Making Processes with Complex Organizations”, in Handbook of Industrial Organizational Psychology, ed. M. D. Dunnette. Chicago:

Groves R. (1991) *The Disney Touch* (Homewood, III.: Business One Irwin,).

Guevara .S. y González R. (s. f.) *Premio alejandrina Educación* Universidad Autónoma de Querétaro Recuperado el 22 de noviembre del 2006 de www.uaq.mx

Hater J. J. y Bass, B. M. (1988). “Supervisors” Evaluation and Subordinates” Perceptions of Transactional Leadership”, en *Journal of Applied Psychology*, pp.695—702.

Hesey P. y Blanchard, K.,(1969). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*(Englewood Cliffs, N. J.: Prentice –Hall.

House R. J. 1971, “ A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness” *Administrative Science Quarterly*, pp32-329.

House R. J. and Dessler,G (1974). “The Path -Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc A Priori Test” in *Contingency Approaches to Leadership*, ed. J. G. Hunt (Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R J., Woycke. J. y Fodor E. M., (1990). “Charismatic and Noncharismatic Leaders: Difference in Behavior and Effectiveness” en Conger y Kanungo, *Charismatic Leadership*, pp.103-104.

House, R. J. (1977). “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”, en J. G. Hunt y L. L. (comp.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois University Press, pp.189—207.

Howell J. M. y Frost, P. J (1989) “ A Laboratory Study of Charismatic Leadership” en *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp.243-269.

Kinicki, A. y Kreintner R. (2003). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Problemas y Prácticas*(Primera Edición en Español) México: Mc Graw ---Hill.

Kirkpatrick S. A. and Locke E.A, (1991) “Leadership: Do Traits Matter? The Executive, pp.48-60 and Andrew Zinder and Ivan T. Robertson, (1994) “Do You Have the Personality to Be a LEADER? *Leadership and Organizational Development* ,vol 15, No.1 pp.3-12.

Koontz , H.y O’ . C. Donnell (1979) *Curso de Administración Moderna*. Sexta Edición. México: Mc Graw Hill.

Kozlowski S.W. J. and Dohertyary, Mary L.(1989),. “Integration of Cliimate and Leadership Examination of Neglected Issue”, Journal of Applied Psychology, Agosto pp.546-553.

Liderazgo (s.f.) Recuperado el día 18 de noviembre del 2006 de <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204 /contenido>

Liderazgo Servicial (2007) (sf) Recuperado el5 de diciembre del 2007 de [http. www 12 manage – Comunidad de Aprendizaje en línea sobre administración.](http://www.12manage.com/comunidad-de-aprendizaje-en-linea-sobre-administracion)

Liderazgo Situacional (2000).Recuperado el día 18 de noviembre del 2006 de <http://www.abig.com.mx/liderazgo.htm>

Likert, R. (1961)New Patterns of Management (New York: Mc Graw Hill

Modelo de Contingencia de Fildler (s.f.) Recuperado el día 18 de noviembre del 2006 de [www.redaly.uaemex.mx /redaly/pdf](http://www.redaly.uaemex.mx/redaly/pdf)

Nelly J. (1980), Organizacional Behavior: Its Data Firt Principales, and Applications (Howewood, III.: Richard D. Irwin), p.367

Phillips A. S. and Bedeian A. G. (1994), “Leader---Follower Exchange Quality : The Role of Personal and Interpersonal Atributes,” Academy of Management Journal, Agosto, pp 990—1001

Richardson R. J. y Thayer S. K., (1993) The Carisma Factor: How to Develop Your Natural Leadership Ability, Upper Saddle River, NJ,Prientice Hall.

Robbin, S. P. (2004).Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México D. F.: Pearson Educación de México

Rodríguez, E. M. (1988) Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas) México. El Manual Moderno.

Schriesheim Ch. A. Tepper B. J., and Tetrautl L. A. (1994) “Least—Preferred Co. Worker Scale, Situational Control, and Leadership Effectiveness: A Meta –Analysis of Contingency Model Performance Predictions” Journal of APPLIED Psychology , pp 5611—73

Shamir, B. House R. J. y Arthur M. B. (1993). "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self—Concept Theory", en *Organizational Science*, pp.577-594.

Shamir, B., Zakay, E., Breinen E. and Poper, M. (1998). "Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinate's Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors Appataisals of Leader Performance", *Academy of Management Journal*.

Shiflett. S. (1981) "Is there a Problem with the LPC Score in LEADER MATCH?", en *Personnel Psychology*, invierno de pp.765-69.

Teorías del Comportamiento (s.f.) Recuperado el día 18 de noviembre del 2006. de <http://www.teclaredo.mx>

Tomaso, N. D. (1993) "Webers Social History and Erzioni's Structural Theory of Charisma in Organizations: Implications for Thinking about Leadership ", *Leadership Quarterly*, VOL 4, No. 3), pp.257-275.

Topping ,Peter A. (1997). "On Being a Leader " *Business & Economic Review* Abril –Junio pp. 14-16

Uned- /Asignatura/Introducción Psicología/Resumen Manual-Capitulo 12.htm3.2.1.%20 Gordon%20 Allport

Vroom V. H. and Jago A. G. (1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organizacizations*, Englewood Cliffs, NJ, Presentice Hall. Véase También V. H. y A. G Jago, "Situación Effects and Levels of Leader Participation" en *Leadership Quarterly*, verano de 1995, pp169-181.

Vroom V. H. and Yetton P. W. (1973). *Leadership and Decision ---Making*, Pittsburgh, University Press

Wofford J. C. and Liska, L .Z. (1993) "Path --Goal Theories of Leadership: A Meta— Analysis", en *Journal of Management*, invierno de, pp.857-76.

Wofford J.C., Goodwin V. and Whittington L. (1998). "Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership", *Leadership Quarterly* vol. 9, No. 1. pp.55-84.

Yukl G. and Falbe C. M. (1991). "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", *Journal of Applied Psychology*, pp 416-423.

ANEXOS

ESTILOS DE LIDERAZGO

Para cada una de las Situaciones Planteadas en la columna de la izquierda seleccione una de las Acciones Alternativas –A, B, C o D- que aparecen en la columna de la derecha.

SITUACIÓN 1	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Sus colaboradores no están respondiendo últimamente a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El Rendimiento de sus colaboradores desciende rápidamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Insista en el uso de procedimiento uniformes y en la necesidad del cumplimiento de las tareas B. Esté disponible para tratar los asuntos pero no presione para participar en la discusión C. Hable con los colaboradores y luego establezca los objetivos D. No intervenga intencionalmente
SITUACIÓN 2	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>El rendimiento observable de su equipo está aumentando. Usted ha estado haciendo lo posible por asegurarse de que todos los miembros conozcan sus responsabilidades y los niveles de rendimiento que ellos se esperan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Inicie una interacción amistosa, pero continúe asegurándose de que todos los miembros estén al tanto de sus responsabilidades y de los niveles de rendimiento que de ellos se esperan. B. No realice ninguna acción determinada. C. Haga lo que pueda para que el equipo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa D. Dé importancia a las tareas y a las fechas límites

SITUACIÓN 3	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Los miembros de su equipo no pueden solucionar un problema por si solos. Normalmente usted los ha dejado solos. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Trabajen con el equipo y trate de solucionar los problemas juntos B. Deje que el equipo resuelva solo C. Actúe rápida y firmemente para corregir la situación y dirigir al grupo. D. Anime al equipo para que trabaje en el problema y este a su disposición para cualquier discusión
SITUACIÓN 4	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Usted esta considerando cambio. Sus colaboradores tienen excelentes antecedentes de logros. Ellos respetan la necesidad del cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Permita que el equipo se involucre en el desarrollo del cambio pero no sea demasiado autoritario. B. Anuncie los cambios y luego que se cumplan bajo una estrecha supervisión C. Permita al equipo que formule su propia dirección D. Incorpore las recomendaciones del grupo

SITUACIÓN 5	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>El rendimiento de su equipo se ha Deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr los objetivos. La redefinición de los roles y responsabilidades ha ayudado en el pasado. Ha necesitado que les recuerde continuamente que tienen cumplir con sus tareas a tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Permita que el equipo formule su propia dirección. B. Incorpore a la solución las recomendaciones del equipo, pero vigilando que se alcancen los objetivos. C. Redefina los roles y responsabilidades y supervise estrictamente. D. Permita que el equipo se involucre en la determinación de los roles y responsabilidades pero no sea demasiado autoritario.
SITUACIÓN 6	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Usted entra a ocupar una posición en la organización donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior controlaba estrictamente una situación productiva pero desearía comenzar a humanizar el ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Haga lo que pueda para que el equipo se sienta importante e involucrado en los asuntos. B. Dé importancia a las tareas y a las fechas límites C. No intervenga intencionalmente. D. Haga que el equipo se involucre en la toma de decisiones, pero vigile que se alcance los objetivos. .
SITUACIÓN 7	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Usted está considerando un cambio en su estructura organizativa será nuevo para su equipo. Los miembros de grupo han hecho sugerencias sobre la necesidad de cambio. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Defina el cambio y supervíselo estrictamente B. Participe con el equipo en el desarrollo del cambio pero deje que los miembros organicen la implementación. C. Muéstrese deseoso de hacer los cambios recomendados, pero mantenga el control de la implementación.. D. Evite una confrontación; deje las cosas como están

SITUACIÓN 8	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>El rendimiento del equipo y sus relaciones interpersonales son buenas. Usted se siente algo inseguro por la falta de dirección del grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Deje al equipo solo. B. Discuta la situación con el equipo y luego inicie los cambios necesarios. C. Tome medidas para dirigir a los colaboradores para que trabajen de una manera determinada. D. Muestre que respalda al equipo en la discusión en la situación, pero no sea demasiado autoritario .
SITUACIÓN 9	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Su superior lo ha nombrado jefe de un equipo que ha tardado bastante en representar sus recomendaciones de cambio. El grupo además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido escasa. Sus reuniones se han convertido en casi fiestas sociales. Sin embargo potencialmente tienen el talento necesario para ayudar</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Deje que el equipo busque solo las soluciones a sus problemas. B. Incorpore a la solución las recomendaciones del equipo, pero cerciórese que se alcancen los objetivos. C. Redefina los niveles de calidad y supervise cuidadosamente. D. Permita que el equipo intervenga en la fijación de metas, pero no sea demasiado autoritario .
SITUACIÓN 10	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Usualmente sus colaboradores han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la reciente definición de niveles de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Permita que el equipo se involucre en la redefinición de los niveles de calidad y supervise cuidadosamente. B. Redefina los niveles los niveles de calidad y supervise cuidadosamente. C. Evite la confrontación no aplicando presión; deje la situación sin intervenir. D. Incorpore a la solución las recomendaciones del equipo, pero cerciórese que se alcancen los niveles de calidad

SITUACIÓN 11	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El jefe anterior no se ocupaba de los asuntos del equipo. El equipo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del equipo son buenas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Tome medidas para dirigir a los colaboradores hacia trabajar de una manera determinada Permita que el equipo formule su propia dirección. B. Haga que los colaboradores se involucren en la toma de decisiones y refuerce las buenas contribuciones. C. Discuta el rendimiento previo con el equipo y luego examine la necesidad de nuevas actividades.. D. Continúe dejando solo al equipo
SITUACIÓN 12	ACCIONES ALTERNATIVAS
<p>Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El equipo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A. Ensaye su solución con los colaboradores y examine la necesidad de nuevas prácticas B. Permita que los miembros del equipo solucionen sus problemas . C. Actúe rápida y firmemente para corregir y dirigir. D. Participe en la discusión de los problemas y al mismo tiempo respalde a los colaboradores

Tomado del Libro Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas) Rodríguez E. M. (1988) México Editorial El Manual Moderno. Capitulo 7 Liderazgo Situacional Pag 42- 46.

INSTRUCCIONES PARA DETERMINAR EL LIDERAZGO

En la tabla siguiente circule la letra que haya escogido para cada situación en la misma línea hacia la derecha, tanto en la Columna I (**AMPLITUD DE ESTILOS**) y como en la Columna II (**ADAPTATIBILIDAD DE ESTILOS**). Luego, totalice el número de círculos para cada subcolumnas y coloque estos totales en los espacios correspondientes que se facilitan abajo.

$$\boxed{} + \boxed{} + \boxed{} + \boxed{} = \text{Total } \boxed{}$$

Columna I (Amplitud de estilos) Acciones alternativas				
SIT	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Subcolumnas	(1)	(2)	(3)	(4)

Columna II (Adaptabilidad de estilos) Acciones Alternativas			
(I)	(II)	(III)	(IV)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(i)	(ii)	(iii)	(iv)
Multiplíquese por			
-2	-1	+1	+2

