



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Madrid 2010

M<sup>a</sup> Teresa Palomo Vadillo

# **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**

6<sup>o</sup> Edición  
Revisada y actualizada

Primera edición: 2000  
Segunda edición: 2001  
Tercera edición: 2005  
Cuarta edición: 2007  
Quinta edición: 2008  
Sexta edición: 2010

© ESIC EDITORIAL

Avda. de Valdenigrales, s/n. 28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00 • Fax: 91 352 85 34  
[www.esic.es](http://www.esic.es)

© M<sup>o</sup> Teresa Palomo Vadillo

ISBN: 978-84-7356-678-0  
Depósito legal: M. 11.111-2010  
Portada: Gerardo Domínguez

Fotocomposición y Fotomecánica: ANORMI, S.L.  
Doña Menda, 39  
28011 Madrid

Imprime: Gráficas Dehon  
La Morera, 23-25  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

*Impreso en España*

Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la misma por cualquier medio sin la preceptiva autorización previa.

## 1.2. ¿Qué es el liderazgo?

La curiosidad por el tema del liderazgo no es algo propio de nuestros días, sino que ha sido ampliamente estudiado, y en especial desde el campo de la psicología social, así como de la psicología del trabajo y de las organizaciones y de ciencias afines. De hecho, en 1940, Kurt Lewin y sus colaboradores empiezan a trabajar sistemáticamente en el tema.

Son muchas las investigaciones que han pretendido clarificar el concepto de liderazgo, sin embargo, tal y como señalaba Bennis a finales de la década de los cincuenta <<*De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. E, irónica-mente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce...*

» (Bennis, 1959, pp. 259-260), resumen que igualmente refleja la situación actual.

Por ejemplo, Stodgill, en su famosa publicación <<The Handbook of Leadership>> (1974), llevó a cabo una revisión de más de 3.000 libros y artículos, llegando a la conclusión de que los datos no permitían una comprensión integrada del liderazgo.

Desde la publicación de Stodgill hasta nuestros días, son muchos los autores que han elaborado modelos y desarrollado teorías que, en muchas ocasiones, se han apoyado en una literatura que podemos considerar trivial, fragmentaria y poco realista. Asimismo, también se encuentran contradicciones significativas en los métodos de investigación utilizados por algunos autores (McCall y Lombardo, 1978).

Sin embargo, no debemos olvidar que el interés por este tema viene motivado por la importancia del liderazgo para el éxito de las organizaciones y su quehacer diario. Ya en, 1978, Shultz afirmaba que *«aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y que tan sólo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso a un liderazgo defectuoso»* (citado por Peiro, 1996:161).

En parte, la razón de toda esta falta de claridad se deba, simplemente, a la ambigüedad del propio concepto.

Se pueden encontrar distintas definiciones, que se apoyan en enfoques diferentes del tema: (Gibb, 1969) (ver Figura 1.1):

- El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación (rol).
- El líder como un foco para la conducta de los miembros del grupo.
- Es la persona que ocupa dicha posición en una elección sociométrica.
- El líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros.
- El liderazgo se aplica sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o cuando es compartida.

- El líder es una persona que tiene una influencia demostrable sobre la eficacia en la realización total del grupo.
- El líder como miembro que práctica conductas de liderazgo.

Figura 1.1

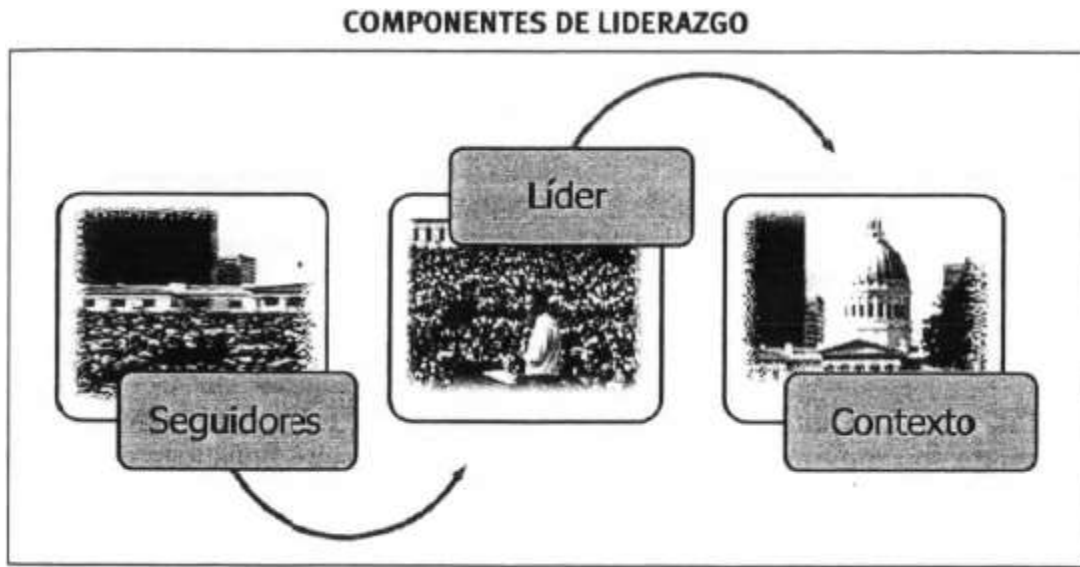


Según Fischer y Schratz (1993), para poder explicar adecuadamente la influencia del líder hay que considerar de modo interactivo tres componentes (ver Figura 1.2):

- La individualidad del **líder**, con su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia.
- Las **peculiaridades de los seguidores**, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.
- **El contexto de la situación** actual, es decir, las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

Ignorar cualquiera de estos aspectos, llevará a no comprender el carácter del fenómeno del liderazgo.

Figura 1.2



*Fuente: Fischer y Schratz, 1993.*

En el siguiente apartado, se presentan las teorías clásicas sobre el liderazgo. No obstante, antes queremos dejar claro que cualquier individuo puede ser líder, siempre y cuando:

- Sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes.
- No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación
- Obtenga credibilidad a través de sus actuaciones.
- De ejemplo y sirva de modelo para que otros le sigan.
- Se ocupe de alterar el status quo para sí generar procesos nuevos y revolucionarios, de manera que se cambie el entorno habitual.
- Experimente y corra riesgos.
- Visualice el futuro.
- Genere una visión compartida y crea en ese proyecto.
- Fomente la colaboración y el trabajo equipo.
- Esté atento a los nuevos avances y tendencias, y además aprenda rápidamente.
- No favorezca las formulas obsoletas y trasnochadas, sino todo lo contrario, potencie la creatividad y la innovación.
- Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.

- Siga un planteamiento claramente proactivo.
- Etc.

Si usted reúne todas y cada una de las condiciones expuestas en el punto anterior, ¡enhorabuena! El éxito en su actual organización o en otra, está garantizado. Siga así.

### 1.3. Teorías clásicas del liderazgo

Tal y como hemos señalado, las aproximaciones teóricas al concepto del liderazgo son muy numerosas, a continuación exponemos brevemente algunas de las más relevantes (ver Cuadro 1.3).

Cuadro 1.3

TEORÍAS CLÁSICAS DEL LIDERAZGO	
El liderazgo como rasgo de personalidad.	
El liderazgo como conducta.	
✦ Estudios de la Universidad de Ohio.	
✦ Estudios de la Universidad de Michigan.	
✦ La Malla Gerencial de BLAKE Y MOUTON.	
Aproximación Humanista.	
El Modelo de Contingencia de la efectividad del Liderazgo.	
✦ El Modelo de la Contingencia de Fiedler.	
✦ Teoría de los Caminos de Meta ( <i>Path Goal</i> ).	

#### 1.3.1. El liderazgo como rasgo de personalidad

«Desde el mismo instante del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia, y otros al mando».

ARISTÓTELES

El líder «nace», por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todos los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre y cuando poseyera esas cualidades.

Los distintos estudios realizados han encontrado una serie de cualidades que habitualmente se dan entre los líderes de distintos grupos, estas son buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía (Gibb, 1969). Así mismo, otros autores, como Robbins (1979), señalan que rasgos como inteligencia, extroversión, seguridad en sí mismo y

empatía tienden a estar relacionados con el logro y el mantenimiento de la posición de líder (ver Figura 1.3).

Figura 1.3



Fuente: Gibb, 1969.

Históricamente, este fue el primer enfoque que adoptaron las teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, en la práctica, los resultados empíricos, llegan a la conclusión de que no existe tal conjunto de rasgos, ya que una persona será o no un líder en función de la situación en que se encuentre el grupo. *«La relación entre rasgos y éxito como líder es escasa e inconsistentes; y si bien es cierto que encontraron diferencias entre líderes y no líderes, los resultados sólo indican qué tipo de persona es más probable que ocupe una posición de liderazgo, y el que, una vez alcanzada esa posición, esa persona actúe de la forma que lo hace, pero no permite conocer qué tipo de persona actuará eficazmente como líder».* (Gil Rodríguez, 2005:297<sup>5</sup>).

### 1.3.2. El liderazgo como conducta

En este caso, el líder se define en función de lo que hace: líder será aquel que se comporta como tal. Dentro de este enfoque, son importantes los estudios de las Universidades de Ohio, y Michigan, así como el Modelo propuesto por Blake y Mouton.

<sup>5</sup> GIL RODRÍGUEZ, F. y ALCOVER, C. M. (2005): Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid: Alianza Editorial.

### A) ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Después de la Segunda Guerra Mundial, un grupo de investigadores de Universidad (Hemphill, Fleishman, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons,...) intentaron descubre las dimensiones que caracterizan al comportamiento de los líderes. Inicialmente, determinaron cuatro factores: consideración, énfasis en la producción, sensibilidad e iniciación a la estructura, pero, posteriormente, elaboraron una aproximación con sólo dos dimensiones que permitió categorizar gran parte del comportamiento del líder. Las dos dimensiones fueron:

- **Consideración.** Es decir, en qué medida el líder tiene en cuenta los sentimientos de los subordinados. Hace referencia a aquellas conductas del líder que favorecen las relaciones de amistad, crean cohesión y armonía en el grupo, facilitan la participación en la toma de decisiones, ayudan a los subordinados con los problemas personales, muestran proximidad y cercanía, mejora la comunicación, etc.
- **Iniciación de estructura** o, lo que es lo mismo, se relaciona con la conducta del líder que facilita y define las interacciones del grupo para así alcanzar las metas. Este factor se relaciona con otras conductas tales como, o tener buenos niveles de rendimiento confirmar que se comprenden sus órdenes, clarificar y asignar funciones y tareas, se asegura que están orientados hacia las tareas, etc.

De la interacción de estas dos dimensiones, sus autores establecen cuatro estilos de dirección propuestos por la Universidad de Ohio (ver Figura 1.4). Estos son:

Figura 1.4



Para medir estas conductas de desarrollaron dos instrumentos de medida:

- «Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder» (LBDQ) elaborado por Hemphill y Coons (1957). Este cuestionario fue adaptado al ámbito militar y educacional (Halpin y Winer, 1957) y empresarial (Fleishman, 1957).
- «Cuestionario de Opinión del Líder» (LOQ) de Fleishman. Dirigido a mandos, a los que se les pedía que se autodefiniesen.

Los principales resultados obtenidos de las numerosas investigaciones, centradas en ambas dimensiones, se pueden resumir en:

- **El líder con alta consideración consigue:** mayor nivel satisfacción de sus colaboradores, menor absentismo y un número menor de quejas.
- **Las correlaciones** entre iniciación de estructura y eficacia del grupo son positivas, aunque muestran variabilidad.
- **Las relaciones** entre consideración y efectividad del liderazgo varían en función de las características de los sujetos.
- **Los líderes con alto nivel en consideración y en iniciación de estructura**, son los que consiguen, tanto un buen rendimiento de sus subordinados, como una alta satisfacción de los mismos.
- **Muchas excepciones** a estos resultados, lo que resalta la importancia de la «situación» al hablar de liderazgo.

## B) ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

En la misma época, pero de forma independiente, un grupo de investigadores de la Universidad de Michigan (Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore) llevaron a cabo estudios con el objetivo de identificar las relaciones entre la conducta de liderazgo, los procesos de grupo y el rendimiento del grupo en entornos profesionales. Los resultados les permitieron establecer dos dimensiones fundamentales de liderazgo:

- **Líderes centrados en la persona.** Son los que resaltan la importancia de las relaciones personales y llenen un profundo interés en las necesidades de los subordinados. Son líderes que aceptan y conocen la importancia de las diferencias individuales.
- **Líderes centrados en la producción.** Son los que enfatizan los aspectos técnicos del trabajo, ya que su principal objetivo es que los miembros realicen las tareas asignadas al grupo.

Los resultados obtenidos con el modelo de la Universidad de Michigan, se pueden resumir de la forma siguiente. (Ver Figura 1.5)

- **Los líderes centrados en la persona**, suelen obtener mejores resultados, reflejados tanto en una productividad más alta, como en una mayor satisfacción entre los miembros del grupo.
- Los resultados varían mucho en función de la situación, el tipo de grupo, la tarea que se realiza, y las características de los subordinados.

Figura 1.5



### C) LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Blake y Mouton, en su modelo bidimensional, establecen que existen características universales en las organizaciones:

- **Existencia de un objetivo o meta**, pues toda la empresa se orienta hacia la consecución de sus objetivos.
- **Están formadas por personas**, que procuran la consecución de los objetivos.
- **Todas tienen una jerarquía definida** que diferencia a los mandos y directivos del resto de los empleados.

A partir de estas premisas, definen las dos dimensiones básicas del liderazgo eficaz:

- **El interés por las personas.**
- **El interés por la producción.**

Estas dos dimensiones son ortogonales, tal y como se representan a continuación. La explicación de los cinco estilos de dirección que se derivan de la combinación de estas dos dimensiones, es la siguiente: (ver Figura 1.6)

Figura 1.6



### El estilo 1.1 (Estilo Laissez-Faire)

El directivo con este estilo dominante muestra, las personas y los resultados. Los miembros del grupo desarrollan un mínimo esfuerzo, sólo lo justo para mantener su puesto. El grupo tiende a permanecer estable e inmutable. La finalidad es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo hasta la edad de jubilación. Según Blake y Mouton, «Estar presente estando ausente de todo, ese es el arte de directivo 1.1».

Este tipo de directivo tiene tendencia a «Eludir toda responsabilidad» y cuando surgen problemas busca culpables, bien sobre los demás o sobre los acontecimientos.

En ocasiones, la utilización de este estilo de dirección es como consecuencia de no haber sido promocionado a puestos de más responsabilidad, o por algún fracaso personal.

Los efectos que se pueden producir son la baja productividad y creatividad, calidad indiferente en los procesos productivos, niveles bajos de conflictos y un clima laboral relajado (Bass, 2008<sup>6</sup>).

<sup>6</sup> BASS, B.M. (2008): The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications (4° ed.). New York: Free Press.

### **El estilo 1.9. (Estilo Club Social)**

El directivo con este estilo, muestra una fuerte preocupación por las personas, al mismo tiempo que se preocupa por los resultados. Presta una gran atención a las necesidades de los miembros y a que las relaciones sean las más satisfactorias posible. En estos grupos suele existir una atmósfera y un ritmo de trabajo cómodo y amigable. Se da una excesiva importancia a las actividades de tipo social y a las buenas maneras. No hay discusiones ni conflictos.

En estos grupos, se percibe una gran armonía y cohesión de grupo. Este clima genera un alto nivel de seguridad y afiliación grupal es más, la satisfacción se basa en las relaciones sociales, no en el desempeño de las tareas, por lo que a menudo resulta perjudicial para la organización. Esta excesiva orientación a las personas no favorece la innovación, creatividad y desarrollo del grupo.

Los resultados que se pueden esperar cuando se utiliza este estilo de dirección son baja productividad, calidad indiferente, nivel bajo de conflictos y un clima laboral relajado (Bass, 2008).

### **El Estilo 9.1. (Estilo de tarea)**

Cuanto éste es su estilo dominante, el directivo suele conceder una gran importancia a los resultados, mientras que su preocupación por las personas es escasa. Las condiciones de trabajo, como consecuencia, están rígidamente estructuradas.

Conscientes de la autoridad que se les otorga, la hace sentir, manda, dirige, controla y se atiene a los objetivos que se han de conseguir.

Considera que la mejor «cooperación» es la obediencia y si detecta errores busca al responsable, para así, tomar las medidas oportunas «para que no vuelva a suceder». Sus Colaboradores son meros instrumentos para alcanzar sus fines y, en su opinión, nunca deben anteponer los objetivos y necesidades individuales a los organizacionales.

Con frecuencia se descubre, que con el tiempo, esta obediencia ciega a las órdenes recibidas es contraproducente para la motivación y creatividad del grupo.

Las consecuencias que se pueden esperar con este estilo de dirección es una alta productividad a costa de la calidad, alto nivel de conflictos, hostilidad y resentimiento en los empleados al considerar al líder como alguien que controla y que es autoritario (Bass, 2008).

### **El Estilo 5.5. (Estilo de la mediocridad)**

El directivo con este estilo, trata de conseguir los resultados adecuados equilibrando, por un lado la necesidad de realizar el trabajo, y por otro el mantener un nivel moral satisfactorio entre los miembros. Las personas con espíritu de superación, suelen mostrar, en estos grupos, aburrimiento por falta de retos, ya que la meta del líder es satisfacer las expectativas más bajas, las imprescindibles. Se podría definir el espíritu de este tipo de grupo, con una sola palabra: mediocridad.

Las consecuencias de la utilización del estilo 5,5 para la organización son una calidad moderada, desempeño aceptable basado en el *status quo*, baja creatividad y baja originalidad y un equipo de trabajo que se deja llevar (Bass, 2008).

### **El Estilo 9.9. (Estilo de Compromiso en toda Regla)**

Este tipo de directivo muestra, al mismo tiempo un elevado nivel de preocupación por las personas y por los resultados. En estos grupos, las personas hacen más trabajo y de mejor calidad, ya que se ha llegado al compromiso que produce el sentimiento de interdependencia necesario en un equipo, ya que se ha conseguido llegar a tener un objetivo común: las metas del grupo. En este caso, fundamentalmente, predominan las relaciones de confianza y respeto entre los miembros.

Se considera que es positivo hacer participar a los colaboradores en los objetivos, de hecho estos participan en la definición de estos y en la elaboración de las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos.

Los resultados en la organización que se pueden esperar bajo este estilo de liderazgo son alto niveles de rendimiento, de calidad y de creatividad y alto nivel de cooperación interdependiente; el conflicto evoluciona hacia una confrontación productiva (Bass, 2008).

BLAKE Y MOUTON consideran que los estilos anteriormente explicados pueden combinarse, dando lugar a los Estilos Mixtos. Estos son:

**ESTILO PATERNALISTA (Mixto estable de C y B).** Este tipo de directivos es a la vez riguroso en los controles y comprensivo. Es decir, por una parte anima a los empleados a que expresen sus iniciativas, y por otro rehúsa a delegar en estos.

**ESTILO PENDULAR (Mixto cíclico de C y B).** El directivo con este estilo, adopta uno u otro dependiendo de las situaciones. Cuando existen dificultades en las relaciones

interpersonales pone en práctica el estilo B ó 1.9., por el contrario si el clima mejora vuelve al estilo C ó 9.1.

**ESTILO CAMALEON (Mezcla todos los estilos).** Este estilo genera en los empleados actitudes de duda y contradicción.

**ESTILO PRUDENTE ((Mixto de A y D).** Cuando se adopta este estilo el directivo será más activo que el directivo 1. ó A, pero aún así, genera conformismo.

**ESTILO ANIMADOR. (Mixto de D y E).** El directivo juega con uno u otro de forma calculada y con diplomacia, pues conoce lo que se debe hacer en cada momento, para así conseguir éxitos personales.

### 1.3.3. La aproximación humanista de McGregor

McGregor en su libro «The Human Side of Enterprise» (1960) da muestras de ser el representante más claro de la aproximación humanista, pues hace un gran esfuerzo por demostrar que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo. En su teoría, se parte del supuesto de que existen dos estilos básicos de dirección, un estilo autoritario que denomina «Teoría X» y un estilo más igualitario que denomina «Teoría Y» (ver Figura 1.7).

**TEORÍA X.** Corresponde al punto de vista tradicional de la dirección y parte de los supuestos que el ser humano siente repugnancia por el trabajo, prefiere ser dirigido, tiene poca ambición y busca, sobre todo, seguridad.

Como consecuencia de esta forma de pensar el DIRECTIVO X, considera que las personas tienen que ser obligadas a trabajar, por lo que deberán ser dirigidas, controladas y amenazadas con castigos. Por lo tanto, para conseguir buenos resultados deberá usar medidas duras.

El directivo se considera responsable de organizar el grupo y deberá centrar sus esfuerzos en dirigir, organizar y controlar a los miembros de su grupo y modificar sus conductas según las necesidades organizacionales.

**LA TEORÍA Y.** En contra del enfoque anterior, McGregor parte del supuesto de que es preciso integrar los intereses individuales y los objetivos de la organización. Considera que las personas trabajarán y asumirán responsabilidades si tienen la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales al tiempo que consiguen los objetivos organizacionales.

El DIRECTIVO Y considera que las personas tienen la capacidad de autodirigirse y autocontrolarse en aras de conseguir los objetivos a los que se ha comprometido. De esta manera, la motivación, el potencial para el desarrollo y la asunción de responsabilidades para alcanzar los objetivos organizacionales no sólo dependerán de los mandos y directivos sino también de los colaboradores. Como consecuencia, las personas se comprometen e implican con los objetivos y la organización, buscan y aceptan nuevas responsabilidades, mejoran su imaginación, creatividad, ingenio en la solución de problemas y desarrollan su potencial intelectual.

Para que todo esto sea posible, es necesario que la dirección disponga de las condiciones organizacionales y de los métodos y herramientas que permitan satisfacer las necesidades y objetivos individuales, al tiempo que se logran los objetivos organizacionales.

Figura 1.7



El punto clave de la Teoría Y, por tanto, será el concepto de integración. Las funciones del directivo según la Teoría Y, serán las siguientes:

- Permitir que los subordinados se autodirijan.

- Facilitar una atmósfera que permita desarrollarse personalmente a los miembros del grupo, al tiempo que trabajan en la consecución de los objetivos empresariales.

### 1.3.4. El modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo

#### EL MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER

Fiedler (1965, 1967) propuso, por primera vez, las relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. Su teoría parte del supuesto de que el desarrollo del grupo está en función de la motivación y conducta del líder, así como de la cantidad de control en cada situación.

Para Fiedler (1965) *«la dirección es esencialmente una relación en la que una persona utiliza su poder e influencia para lograr que numerosas personas trabajen juntas y realicen una tarea común. La dirección implica por tanto, no sólo liderazgo, sino también responsabilidad sobre resultados»* (citado por Peiró, 1986:174).

En 1965, Fiedler desarrolló un cuestionario (LPC<sup>7</sup>), y a partir de las evaluaciones realizadas con el mismo, determinó la existencia de tres dimensiones que condicionan el estilo de dirección más eficaz dependiendo de las situaciones. Las dimensiones son:

- **Relación entre el líder y los miembros.** Este factor tiene que ver con el grado de confianza de los miembros de un grupo con su líder, el afecto existente y la disponibilidad a seguir sus órdenes e instrucciones.
- **Estructura de la tarea.** Cuando una tarea está definida vagamente y de manera ambigua (no estructurada) resulta más difícil ejercer el liderazgo, que cuando, está explícitamente definida y detallada (estructura).
- **Poder del Puesto.** Este factor excluye cualquier fuente de poder que no sea la inherente al puesto de trabajo que se desempeña. Por tanto, asumir el liderazgo es más fácil cuanto más firme e intensa resulta su posición de poder.

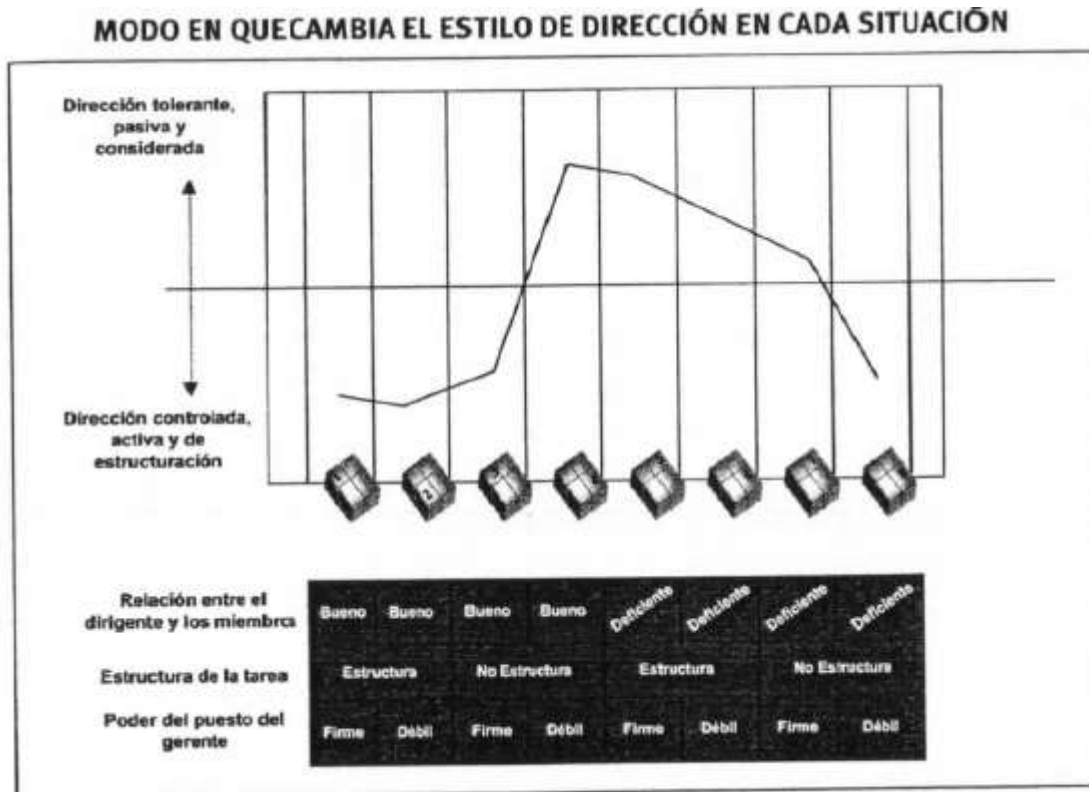
En este modelo se establecen ocho posibles combinaciones en función de los valores en cada una de las dimensiones. En la Figura 1.8, se representa como se usan los diferentes estilos de dirección en función de la situación. En el eje horizontal se presentan las distintas situaciones en las

---

<sup>7</sup> LPC (Least Preferred Co-workers) = Escala del Compañero menos Preferido.

que trabajaron los grupos, y en el eje vertical se indican los estilos de liderazgo que resultan más adecuados en cada situación.

Figura 1.8



Fuente: Fiedler, 1965.

### TEORÍA DE LOS CAMINOS DE META (Path Goal)

Evans (1970) y House (1971) presentan un modelo de contingencia del liderazgo que integra el modelo motivacional de las expectativas (lo que la persona espera obtener por el esfuerzo realizado) y las investigaciones sobre los estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio. Considera estos autores que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados cuando éstos perciben una satisfacción inmediata o directa.

Por tanto, la conducta del líder estará dirigida a proporcionar a los subordinados la guía y las recompensas necesarias para su satisfacción y además facilitar la consecución de las metas (ver Figura 1.9).

Figura 1.9



Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo en función de la combinación de dos tipos de conducta: conducta de consideración y de iniciación de estructura:

- **Directivo:** Proporciona dirección a los subordinados en lo que se refiere a que se debe hacer, cuándo y por quién, con que requisitos y exigencias. Se aplica a empleados inexpertos, para así obtener experiencia en cuanto a la tarea.
- **De Apoyo:** Existe una preocupación real por las necesidades y el bienestar de los subordinados a través de una relación positiva. Tiene muy en cuenta las necesidades de los subordinados, por lo que consigue que estos tengan una actitud positiva hacia la consecución de la tarea.
- **Participativo:** Se genera un clima que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones.
- **Orientado al logro.** El líder desarrolla una gran confianza en las capacidades los empleados para alcanzar los objetivos y tareas establecidos.

#### **MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE VROOM-YETTON**

Víctor Vroom y Philip Yetton (1973) proponen un modelo normativo de liderazgo pues indican que es los que se debe hacer a la hora de tomar decisiones. Establece tres estilos básicos que se convierten en cinco estilos por las variaciones (ver Cuadro 1.4):

Cuadro 1.4

**ESTILOS DE DIRECCIÓN**

<b>A</b>	Autocrático tiene dos variaciones – AI y AII
<b>C</b>	Consultivo: tiene dos variaciones – CI y CII
<b>G</b>	Grupo: una sola variación – GII
Estilo	Características
<b>AI</b>	El líder debe resolver el problema o tomar la decisión por sí mismo, usando la información disponible.
<b>AII</b>	El líder ha de obtener la información necesaria de sus subordinados antes de decidir por sí mismo la solución del problema.
<b>CI</b>	El líder consulta individualmente con sus subordinados, y solicita sus ideas y sugerencias pero no los reúne para el estudio del problema.
<b>CII</b>	El líder consulta el problema en grupo, obteniendo sus ideas y sugerencias.
<b>GI</b>	El líder consulta el problema con sus subordinados en grupo y juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo sobre la solución.

Para facilitar la utilización del modelo en el día a día de la gestión, Vroom y Yetton han desarrollado una guía para la decisión eficaz de cualquier problema que afronta el líder (ver Cuadro 1.5). Estas son:

Cuadro 1.5

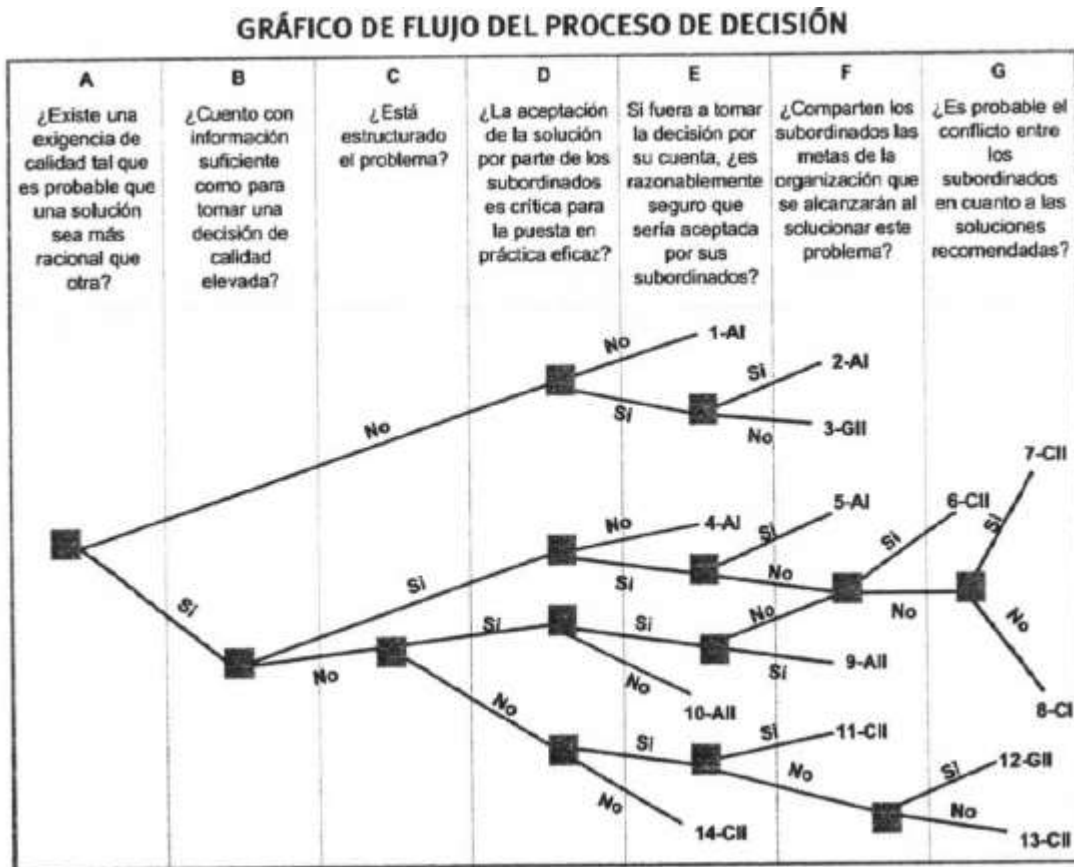
**DOCE CUESTIONES PARA TOMAR DECISIONES**

Las doce cuestiones para tomar decisiones:
1. ¿Qué importancia tiene la calidad técnica de la decisión?
2. ¿Qué importancia tiene el compromiso de los subordinados en la decisión?
3. ¿Tiene suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
4. ¿Está bien estructurado el problema?
5. ¿Si tuviera que tomar la decisión por sí mismo, es razonablemente cierto que sus subordinados se comprometerían con la decisión?
6. ¿Los subordinados comparten los objetivos a alcanzar por la organización en la solución de problemas?
7. ¿Existe conflicto con los subordinados?
8. ¿Tienen los subordinados suficiente información para tomar decisiones de calidad?
9. ¿El tiempo es una restricción severa que limita su capacidad para implicar a los subordinados?
10. ¿Son prohibidos los costes asociados para reunir a los subordinados que están dispersos geográficamente?
11. ¿Qué importancia tiene para usted minimizar el tiempo que lleva tomar una decisión?
12. ¿Qué importancia tiene para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los empleados?

Este modelo fue revisado más tarde en 1988, año en el que se desarrolló una aplicación por ordenador que podían usar mandos y directivos on line. Se trata de guiar a los líderes a usar eficazmente los procesos de liderazgo correctos según las circunstancias percibidas por el líder y el grupo. De hecho, el ordenador proporciona un feedback positivo en forma de gráficos, con los consejos que proporciona el modelo.

En la Figura 1.10 se recogen las alternativas a considerar por el líder para decidir el estilo más eficaz en función de la calidad que se requiera para la solución del problema.

Figura 1.10



Fuente: Vroom, 1973.

## 1.4. Liderazgo situacional II

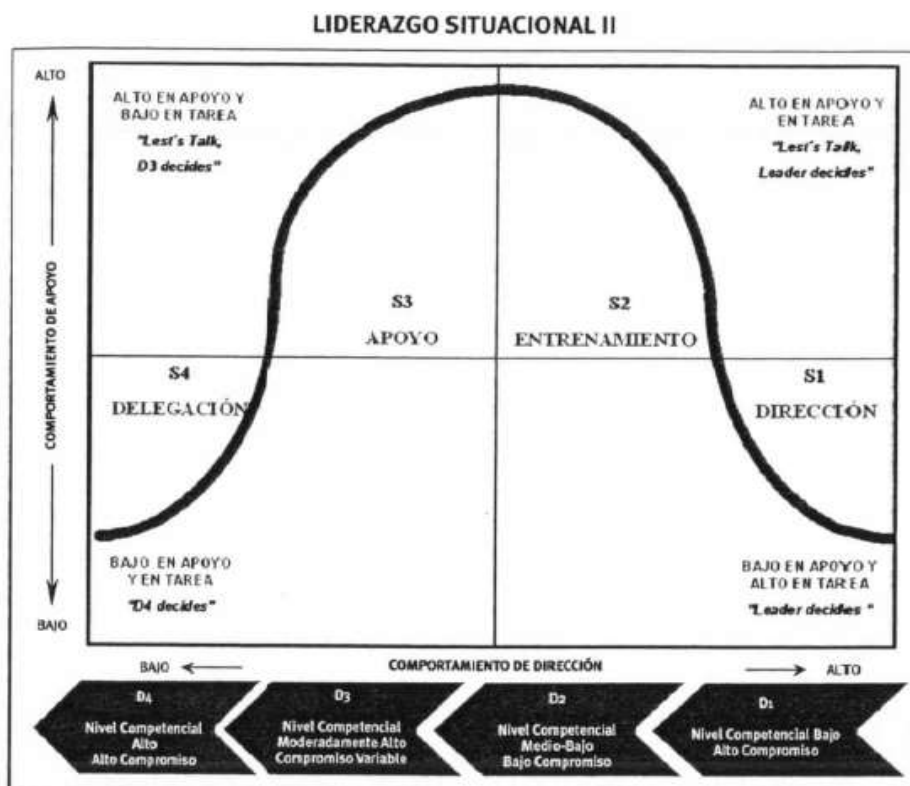
Algunas teorías han propuesto un estilo «óptimo» de liderazgo; por ejemplo, la Escuela Estatal de Ohio propone que el estilo de Alta Consideración y Alta Estructura es teóricamente la conducta de líder ideal, también Blake y Mouton consideran que el estilo más adecuado es máxima preocupación por la producción y por la gente.

Sin embargo, actualmente se ha demostrado que no existe un estilo único que tenga éxito en todas las ocasiones, ya que las diferentes situaciones requieren estilos de liderazgo distinto. Por tanto los directivos que triunfan son aquellos que pueden adaptar su conducta a sus empleados y a la situación.

#### 1.4.1. Los estilos de liderazgo según Blanchard

La TLS (Teoría del Liderazgo Situacional) se asienta en los estudios de la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección de Reddin ( 1967) junto con las contribuciones que generaron Hersey y Blanchard (1969, 1982) desde finales de los años 60 hasta principios de los 80 en el Center for Leadership Studies (Escondido, California). En sus inicios esta teoría fue denominada «Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo». A partir de 1982, el modelo se denomina «Liderazgo Situacional», y en 1984 Blanchard y sus colegas del Blanchard Training and Development presentan un tercer modelo de liderazgo conocido como «Liderazgo Situacional II» (Blanchard, 1984).

Figura 1.11



8

<sup>8</sup> [www.kenblanchard.com](http://www.kenblanchard.com)

Blanchard define los estilos de liderazgo en base a la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que ofrece un líder y la cantidad de apoyo o estímulo (comportamiento de apoyo) que da a sus colaboradores.

**Comportamiento de dirección** es la medida en que un líder define el rol del colaborador y le especifica qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y supervisa de cerca sus resultados.

**Comportamiento de apoyo** es la medida en que un líder escucha, motiva, demanda sugerencias e implica a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

Estos dos: tipos de comportamiento los puede manejar en mayor o menor medida un líder dando lugar a cuatro estilos diferentes de liderar a sus colaboradores:

- **Estilo de dirección:** Se caracteriza por la utilización de un elevado nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo entrenamiento o coaching:** El estilo supervisión supone utilizar ambos tipos de comportamiento, dirección y apoyo de manera intensa. Si bien mantiene alta dirección, supervisión implica reconocer los avances que se producen en el rendimiento del colaborador y solicitar sugerencias.
- **Estilo de apoyo:** El líder que utiliza este estilo, mantiene un comportamiento de apoyo elevado disminuyendo el comportamiento de dirección. Toma las decisiones conjuntamente con sus colaboradores y apoya los esfuerzos que estos realizan.
- **Estilo de delegación:** El líder disminuye su nivel de intervención delegando la toma de decisiones en sus colaboradores.

Como hemos comentado anteriormente, el modelo define la eficacia del líder en función de su capacidad para utilizar cada uno de los estilos de acuerdo con la situación de los colaboradores. Así pues, el líder más eficaz será aquel que demuestre una mayor flexibilidad de estilo y que utilice el estilo adecuado en cada Situación con la persona adecuada (véase Figura 1.11).

En la aproximación situacional del liderazgo el nivel de desarrollo de los colaboradores se establece en función de dos factores: **competencia y compromiso**.

Blanchard define la **competencia** como el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia que una persona tiene para realizar una actividad concreta. Y el **compromiso** viene

determinado por el nivel de motivación y confianza que esa persona tiene con relación a esa misma actividad (ver Figura 1.12).

Veamos pues los cuatro niveles de desarrollo que surgen de la combinación de los diferentes niveles de competencia y compromiso:

**Nivel de desarrollo 1 (D1):** La persona que se encuentra en D1 presenta un alto nivel de compromiso junto con bajo nivel de competencia. Se encuentra altamente motivado por la tarea a desempeñar y, sin embargo, su nivel de competencia es bajo. Es la típica situación del «novato» que inicia una actividad ilusionado por la novedad pero que esta dando sus primeros pasos en un terreno que todavía desconoce.

**Nivel de desarrollo 2 (D2):** Los miembros del grupo van aprendiendo con dificultad a realizar los nuevos cometidos a pesar de que su rendimiento es todavía bajo. Además, las propias dificultades que se encuentra en el camino hacen que su motivación disminuya. Es un periodo crítico. El D2 se caracteriza precisamente por niveles bajos tanto de competencia como de compromiso, aunque en algunos casos puede ser medio-bajo el nivel competencial.

Figura 1.12



**Nivel de desarrollo 3 (D3):** Conforme se avanza en el proceso y si las cosas van bien, el rendimiento de nuestro protagonista alcanza niveles adecuados. No obstante, en esta fase nos encontramos con colaboradores que no llenen confianza en sus propias capacidades. Esto repercute en su compromiso haciendo que éste sea vacilante y variable. Así cuando obtiene éxitos se sentirá fuertemente motivado y comprometido y por contra cuando tropieza pierde la motivación y el compromiso.

**Nivel de desarrollo 4 (D4):** Cuando encontramos un colaborador altamente comprometido y con un elevado nivel de competencia estamos ante un 04. Como podemos observar el modelo define los niveles de desarrollo como un proceso de crecimiento que vincula estrechamente nivel competencial y compromiso.

## 1.5. Liderazgo transaccional vs. liderazgo transformacional

La gran mayoría de las teorías desarrolladas en este capítulo se caracterizan por entender la relación líder-colaborador como una transacción o trueque de intereses, en virtud del cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y obtener buenos rendimientos.

Este tipo de liderazgo, de transacción o transaccional, considera que el líder ayuda a los colaboradores para que logren los resultados esperados. Según Bums (1978), el líder transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades a la de sus colaboradores, es mas, no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra bien en los intereses individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada. Es más, «el Liderazgo Transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente (contingent reinforcement)» (Bass y Avolio, 1994.<sup>9</sup>). Estos líderes fundamentan las relaciones con sus colaboradores poco menos que en transacciones económicas. Es decir, su influencia es claramente económica, si además unimos que suelen ser buenos negociadores la combinación da sus frutos.

El termino «Transformacional» esta relacionado con el liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia, de lo que sucede con el transaccional, que se caracteriza por ser estático o mantener el «status quo» dentro de la organización, donde líderes se

---

<sup>9</sup> BASS, B.M. Y AVOLIO, B.J. (1994): «Improving organizational effectiveness through transformational leadership». Thousand Oaks, C.A: Sage.

sienten cómodos y relajados. También se le ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados.

Según Bass y Avolio (1994:3), el líder transformacional «es una extensión del líder transaccional», o del liderazgo a través de recompensas o castigos. Además, según estos autores, los líderes transformacionales pueden actuar tanto de forma transformacional como de forma transaccional, pero no ocurre lo mismo en el caso de los transaccionales. Ahora bien, el líder transformacional no es el opuesto al líder transaccional, es un líder transaccional mejorado.

Kouzes (1997) considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo; etc.

Sin embargo, según Bass y Avolio (1997), básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional. El primero y más importante de los factores transformacionales es el *carisma*, al que en los últimos años se viene denominando *influencia idealizada* (Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio, 1994; Bass, 1999). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionando con el compromiso emocional de los colaboradores. El segundo factor es *inspiración* (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma. El tercer factor transformacional es la *estimulación intelectual* o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias. Y finalmente, el cuarto factor es el de *consideración individualizada* que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno.

Tabla 1.1

### DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL

<b>Transaccional</b>	<b>Refuerzo Contingente</b>	Proporciona recompensas o promesas de recompensas como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.
	<b>Dirección por excepción</b>	Interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Dos formas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activa: El líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades, y entonces propicia los ajustes o modificaciones.</li> <li>• Pasiva: El líder interviene sólo si es necesario, y sólo cuando se producen desviaciones.</li> </ul>
	<b>Laissez-faire</b>	El líder se abstiene de guiar, e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización se lo solicita.
<b>Transformacional</b>	<b>Carismático</b>	Destacan por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; y provocar identificación y compromiso de sus colaboradores.
	<b>Consideración individualizada</b>	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal, y les otorgan responsabilidades diferentes.
	<b>Estimulación intelectual</b>	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamientos de estrategias.
	<b>Liderazgo inspiracional</b>	Dan ánimo y generan entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/ comportamientos.

Fuente: Adaptado de Bass, 1998; Gil Rodríguez y Alcocer (2005:309<sup>10</sup>).

10

#### 1.5.1. Características del líder transformacional

El líder transformacional destaca por las siguientes características:

- **Creatividad.** La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Hackman y Johnson (1991) consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el status quo, sin embargo es típico en los directivos querer mantener el «status quo» a toda costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.

<sup>10</sup> GIL RODRÍGUEZ, F. Y ALCOVER, C.M. (2005): *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.

- **Interactividad.** Hackman y Jonhson (1991) también sugieren que un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos.

Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.

- **Visión.** Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. Bennis y Nanus (1985) consideran que el líder transformacional debe crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los líderes no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la Organización.

- **Conocer el Empowerment.** Es una necesidad de las organizaciones modernas, no en vano, se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción. Pues, en definitiva, consiste en liberar al personal de los controles rígidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propias ideas/acciones y para dejarse guiar por su propio juicio y así obtener beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos).

Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.

- **Pasión.** El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la visión son muy efímeras.
- **Ética.** Los líderes transformaciones deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en las personas.
- **Prestigio.** La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de él es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y ir confianza a sus colaboradores.

- **Orientación hacia las personas.** Considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.
- **Desarrollo de los colaboradores.** Facilitar y apoyar el desarrollo de colaboradores es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención.
- **Formación y asesoramiento de los colaboradores.** Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esta función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continuada.
- **Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.**
- **Actitud de colaboración y participación.**

«El paradigma "transformacional" nos ha enseñado en los últimos años que algunas de las competencias más importantes que consiguen el perfil transformador del líder son la visión global, el pensamiento estratégico, pensamiento conceptual, orientación al logro y los procesos, la capacidad de movilización, la capacidad de influencia y la empatía. Hoy este líder requiere nuevas capacidades, que sin desmerecer ninguna de las anteriores, definen su resiliencia; enfrentamiento a la adversidad, capacidad de superación, altos niveles de autoconfianza, perseverancia, orientación al logro y flexibilidad» (González, 2010: 28-29<sup>11</sup>).

---

<sup>11</sup> GONZÁLEZ, R. (2010): liderazgo Resiliente: un nuevo paradigma en el perfil del líder. Capital HumanO, 240, pp. 28-30.