

# ENFOQUES TEÓRICOS EN EL ESTUDIO DE LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO, SU EVOLUCIÓN

**Pedro Manuel Zayas Agüero**  
Doctor en Ciencias Psicológicas  
Universidad de Holguín

**Niurka Cabrera Ferreiro**  
Máster en Ciencias  
ETECSA

## Resumen

En la historia del liderazgo se pueden distinguir los momentos principales que contribuyen al surgimiento y desarrollo esta. Desde la comunidad primitiva, a los antiguos griegos y romanos, pasando por la Revolución Industrial y los precursores de la administración y la psicología como ciencia, han llevado a cabo estudios por Henry Fayol, Orduay Tead, . Mary Parker Follet, Chester Barnard, K. Lewin, R. Lippitt y White, D. McGregor, R. Bales, R. Likert, P. Hersey y K. Blanchard, F. Fiedler, V. Vroom, W. Ouchi, D. Goleman, R. Boyatsis y otros más que han fertilizado el tema, y produjeron grandes cambios en el análisis del liderazgo, hasta hoy día.

## -Introducción

Desde la comunidad primitiva ya existía el liderazgo, haremos un recorrido desde los ancestros hasta la actualidad; podemos decir que los antiguos griegos y romanos ya achacaban al liderazgo a un don que es atribuido por la gracia divina, llamado carisma, también se produjeron cambios como la Revolución Industrial que significó un salto cualitativo para el análisis del liderazgo, surgen las fábricas y con ellas la cooperación, haciendo que los obreros se unan, aparecen entonces los grandes grupos, de ahí que *un artesano se pueda dirigir a sí mismo, pero los trabajadores de una fábrica necesitan un director, un violinista se dirige él mismo, a la orquesta le hace falta un director*, allí empieza el liderazgo.

Desde inicios de la dirección hay varios exponentes que hablaron del liderazgo. Entre los precursores del análisis del factor humano en la industria, se encuentra Tead, O.(1935) quien dirigió su atención hacia la psicología del trabajador, abordó el concepto de liderazgo así como los métodos empleados para ejercer el mismo e introdujo elementos relacionados con la dirección democrática vinculándola a la importancia de la formulación de los objetivos con la participación de los ejecutantes, también esbozó los pasos para el proceso de toma de decisiones, aspectos actuales manejados en la administración contemporánea.

Otra de las precursoras de la vinculación entre la psicología y la dirección es Parker, M. (1942), considerada una de las principales exponentes de la denominada psicología de la organización donde se hace énfasis en los aspectos vinculados con las relaciones humanas y la integración individuo-organización. Mary Parker Follet, aborda también los problemas relacionados con la motivación y el liderazgo. Otro aspecto relevante muy vinculado a la actual teoría de la contingencia es la ley de la situación, así mismo formula los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que tienen un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, y hace énfasis, además, en la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

No se puede pasar por alto, al abordar los aspectos sociopsicológicos en la administración a Barnard, Ch. (1971) quien formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar.

Otro de los precursores de la administración como ciencia, fue Henry Fayol (1841-1925), quien estudió la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales. Fayol planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas. Entre las principales cualidades para desarrollar esas funciones Fayol señala las cualidades físicas, las cualidades intelectuales, las cualidades morales, la cultura general, los conocimientos especiales y la experiencia. Henry Fayol quien abordó dentro de su concepción teórica la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de su formación tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales, así como también hace referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y el papel que tiene la comunicación en el mismo.

En los estudios llevados a cabo por K. Lewin, R. Lippitt y White en 1939 se distinguen, lo que es un clásico, los tres estilos de liderazgo tradicionales: autocrático, democrático y laissez-faire.

Otros psicólogos y otros especialistas D. McGregor, R. Bales, R. Likert, P. Hersey y K. Blanchard, F. Fiedler, V. Vroom, W. Ouchi, D. Goleman, R. Boyatzis han fertilizado el tema. Veamos la breve historia del liderazgo.

## - Prehistoria del liderazgo

El hombre desde su formación, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requiere de la agrupación de personas y de la cooperación entre las mismas; de ahí la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades, y se produce la división natural del trabajo.

En la comunidad primitiva la distribución del trabajo a desarrollar por sus miembros, se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas, los hombres para sobrevivir tenían que agruparse según el gen, patria y tribu y el joven más fuerte era el mejor cazador, el jefe de la tribu; el consejero, el brujo, era el más viejo. En este período se ubica el primer momento de la actividad de liderazgo, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Estas formulaciones muestran el abordaje de la interrelación hombre-trabajo desde épocas muy tempranas del desarrollo del pensamiento filosófico, expresado en la asignación del trabajo sobre la base de las diferencias individuales y otras categorías psicológicas.

La historia de la humanidad alcanza diferentes niveles de desarrollo, en distintos puntos geográficos; así algunos sitúan los centros de desarrollo en la antigüedad en el lejano Oriente: la India, China, Egipto y Babilonia y otro en la antigua Grecia.

Los historiadores reconocen los aportes dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento, dentro de ellos se puede mencionar a Aristóteles, ya en su *Política*, decía que "desde la hora de su nacimiento algunos están designados para la sumisión y otros para mandar", a Sócrates y en especial a Platón. Al respecto Heibredner, E. (1971) plantea: "Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón." Sobre esto mismo el filósofo Lovchuck, M. et al. (1979) plantea "En la doctrina sobre la división del trabajo en categorías dentro del Estado perfecto, Platón se guía por su clasificación de las partes del alma. La parte racional debe corresponder a la categoría de los gobernantes filósofos, la parte afectiva, a la categoría de los guerreros, educados dentro de la disciplina necesaria para defender el Estado de los levantamientos populares internos y de las agresiones externas, a la parte de los apetitos corresponde la categoría de los artesanos, entrenados para el cumplimiento perfecto de su oficio."

Durante la época feudal, el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario, condicionando el status de clase la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. Una de las características de esta época es el desarrollo del trabajo artesanal.

### **- La Revolución Industrial**

Entre los acontecimientos que tienen una significación trascendental en el desarrollo del estudio de nuestro objeto, se encuentra la Revolución Industrial iniciada en Inglaterra en 1780 y extendida al resto del mundo, que señala el advenimiento del capitalismo.

El desarrollo de la sociedad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. En este caso, la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736 - 1819) en 1776 fue un descubrimiento cuya introducción en la práctica social, caracterizada por la mecanización de la industria y la agricultura, el desarrollo del transporte y las comunicaciones y la aplicación de la fuerza motriz a la industria, condujo al desarrollo del sistema fabril. Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y se hizo necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles, ello ocasionó una transformación significativa de las diferentes esferas de la vida social, y abrió una nueva etapa en la organización de la sociedad.

La consecuente socialización del trabajo y la necesidad de cooperación a partir del desarrollo de los procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

### **-La escuela clásica de la organización científica- Líder autoritario**

La escuela clásica de la organización científica del trabajo surge como un intento por parte de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), su iniciador, de abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores.

La denominada escuela clásica de la organización científica del trabajo, tuvo entre sus principales representantes a Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Harrington Emerson, Henry Ford, Frank Buncker Gilbreth y Carl George Lange Barth, entre otros.

Se pueden identificar puntos de contacto entre algunos principios y postulados de la teoría clásica de la organización científica del trabajo que constituyen objeto de tratamiento por la psicología.

Uno de los aspectos esenciales que caracterizan esta corriente, es su énfasis en los aspectos relacionados con la organización del trabajo, concibiendo al hombre como un ser netamente económico, el móvil fundamental es el interés económico, surge el proceso de formación espontánea del líder autoritario, en la organización fabril.

### **- Escuela de las Relaciones Humanas - Líder democrático**

Un viraje radical en el centro del objeto de estudio de la administración y como reacción a la escuela clásica, fue la denominada escuela de las relaciones humanas, la cual coloca al factor humano como eje central, concibiendo fundamentalmente al trabajador como *homo social*. En dicha corriente obviamente existió una intensa participación de la psicología, al colocarse el factor humano como objeto de estudio común. Esta escuela se sustentó en los archiconocidos experimentos Hawthorne realizados por Elton Mayo. Surge así el proceso de formación del líder democrático en las organizaciones fabriles.

### **-Modelo burocrático-Líder carismático**

El modelo burocrático surge en la década de los años 40, representando un nuevo giro en la administración, la misma tenía una orientación basada en la escuela clásica, donde se persigue mediante la determinación de normas, prescripciones y la división de funciones, la no interferencia de las emociones, en el desempeño laboral. Sin embargo se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela, en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática y racional, legal o burocrática, reconociendo la presencia de los factores sociopsicológicos en la autoridad carismática.

Estas reflexiones e interrogantes a propósito de las cualidades únicas del líder llevaron a Max Weber a identificar esta particularidad calificándola de carismática, y tiene su fuente en la misma personalidad del líder, refiriéndose al carisma como la cualidad extraordinaria de la persona y motivados por esa creencia los gobernados o subordinados se someten a ella, entonces el líder carismático es una persona que arrastra, entusiasma, inspira a sus colaboradores para que se identifiquen con cada una de las labores y saca de ellos lo mejor de sus potencialidades.

## **-Líder factores sociales**

Hay gentes que atribuyen al liderazgo los principales acontecimientos sociales e históricos, magnifican el papel del líder llegando a cambiar el curso de la historia y otros los atribuyen a factores sociales.

En oposición a esos rasgos de los “grandes hombres” se sitúan los rasgos ambientales, desarrollados en principio por E. Durkheim y H. Spencer, quienes afirmaban que eran estos los que decidían, más que un individuo, el destino y los cambios de la sociedad. Después de todo, el líder es una expresión de las necesidades de su época.

Los acontecimientos históricos de esta época apuntan hacia el determinismo social, plantea que los determinantes son las fuerzas sociales, los movimientos sociales y los valores sociales cambiantes. Los líderes desempeñan los roles asignados para ellos por las fuerzas sociales, y las particularidades, personalidades, carácter, temperamentos, motivos, capacidades y habilidades tendrían poca influencia real en el curso de los acontecimientos, comparados con la dinámica social e histórica.

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, la cual trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos, tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

La denominada escuela neoclásica surge también alrededor de la década de los años 50, con un marcado carácter ecléctico y empirista, la cual tiene entre sus principales representantes a Peter Drucker, y aunque basa sus preceptos en la teoría clásica de la organización científica del trabajo, aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, el liderazgo, el estilo de dirección y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, donde hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados.

## **-La teoría behaviorista- Teoría rasgos - Líder cualidades psicológicas**

La teoría behaviorista de la administración, hace marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo, tratando aspectos de marcada orientación psicológica tales como la motivación. Se distinguen al respecto los trabajos realizados por K. Lewin, D. McGregor, A. Maslow, F. Herzberg y D. Mc Clelland, así como los trabajos que sobre liderazgo y los sistemas de liderazgo desarrolló R. Likert. Resulta evidente el papel representado por la psicología en dicha tendencia, al ver sus principales representantes.

Desde hace muchos años los filósofos, sociólogos, pedagogos, antropólogos, psicólogos y otros especialistas de la organización se preguntan el problema de la importancia de la personalidad de los directivos en las organizaciones.

El enfoque de rasgos psicológicos consiste en que el liderazgo se expresa en aquellas personas que tienen ciertas características de personalidad, que los que no son líderes no la tienen en la misma proporción. Son rasgos psicológicos: inteligencia, dinamismo, sociabilidad, tipo de temperamentos, rasgos caracteriológicos, simpatía, credibilidad, buen comunicador, tacto, confianza en sí mismo, seguridad, habilidad para prever, capacidad para llamar la atención sobre una persona y otras características.

Otros especialistas y también los neófitos, dicen que los líderes poseen "carisma", y también algunos plantean que el líder es innato.

Las investigaciones señalaban cualidades que debía tener un líder, se hicieron experimentos mediante tests, cuestionarios, observación y se estudiaron los líderes en comparación con los no líderes, tratando de identificar aquellos rasgos físicos, intelectuales y sociales que realmente fueran diferenciales.

R. Stodgill señaló que existía una definida correlación entre la inteligencia, escolaridad, dependencia, responsabilidad, participación social y jerarquía socio- económica de los líderes, en comparación con los no líderes.

E. Ghiselli (1970) encontró una correlación significativa entre la efectividad del liderazgo y los rasgos de inteligencia, habilidad supervisora, iniciativa, confianza en sí mismo e individualidad en la forma en la que se hacía el trabajo.

K. Davis (1987) planteó que los líderes tienen una gran inteligencia, intereses sociales amplios, madurez, una fuerte motivación hacia la realización y un gran respeto e interés por el ser humano.

R. Mann encontró en 1959 que había rasgos de personalidad que parecen estar asociados con el liderazgo. Estos son:

Inteligencia  
Ajuste  
Extroversión  
Dominancia  
Masculinidad  
Sensibilidad Interpersonal  
Conservadurismo.

Al respecto, D. Kirkpatrick y E. Locke concluyeron en 1991 que en el campo organizacional, los siguientes rasgos caracterizaban a los líderes exitosos:

Motivación de logro  
Honestidad e integridad  
Motivación de liderazgo  
Autoconfianza  
Habilidad cognitiva  
Expertez  
Creatividad  
Flexibilidad

De todas estas características la que más incide es la flexibilidad, diversos estudios dan fe de ello (Baron, R., y Byrne, D., 1994; Smith, E., Mackie, D., 1995 y Zayas. P., 2002)

S. Zaccaro y otros (1991) hicieron un estudio acerca de la relación entre algunas características personales y el liderazgo, los resultados fueron:

motivación de logro  
persuasión  
habilidades sociales altas  
creatividad  
ajuste social o popularidad.

El punto de partida es obvio a la hora de intentar comprender este fenómeno, es contemplar al individuo e identificar aquellos rasgos de su personalidad que son privativos de los líderes.

A, Bavelas (1977) planteaba “muchos de los primeros intentos por definir y medir tales rasgos fracasaron, en parte por carencia de técnicas de medición adecuadas, pero especialmente porque muchas veces los rasgos seleccionados (ejemplo, coraje, honestidad, perseverancia) eran más bien expresiones de cómo se creía que deberían ser los líderes”. La teoría de los rasgos falló porque trató de buscar un conjunto de características de personalidad comunes a partir de las cuales se pudiera elegir a un líder, es cierto, el objeto del liderazgo es multicasual, pero también hacía falta una fuerte metodología de investigación cualitativa.

Algunos estudios han demostrado una correlación significativa entre ciertos rasgos, no obstante S. Robbins (1994) plantea que una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero sólo 6 fueron comunes a cuatro o más investigaciones. Estas características en las cuales los líderes tienden a diferir de los no líderes son la ambición y la energía, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la seguridad en sí mismo, la inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo. S. Robbins y otros especialistas rechazan los resultados de estas investigaciones sobre la teoría de los rasgos. Entre las explicaciones que le atribuyen destacan que:

- Pasan por alto las necesidades de los seguidores.
- No ponen en claro la importancia relativa de varias características.
- No separan la causa del efecto.
- Ignoran los factores situacionales. (Codina, A., 2005)

E. Barra (1998) señala que sin embargo, en años recientes se ha vuelto a prestar atención a algunas características o atributos que parecen jugar un rol importante en la probabilidad que un individuo llegue a ser líder, existiendo alguna evidencia que indica que los líderes sí parecen diferir de las otras personas en varios aspectos importantes y medibles.

En estos estudios, se priorizan las características psicológicas de la personalidad, pero no se le da valor a la situación específica en que el líder actúa. Debe tenerse presente que un grupo es un proceso de interacción social condicionado por normas y valores sociales.

Estas dos maneras generales de concebir el liderazgo han tenido su expresión en la psicología social en dos enfoques: el enfoque de los rasgos y el enfoque situacional que comienza con el desarrollo organizacional siendo una característica del enfoque grupal de liderazgo.

### **-El desarrollo organizacional- Líder grupal**

La teoría del desarrollo organizacional al igual que la teoría behaviorista, son considerados más como conjuntos de técnicas, que como escuelas de dirección propiamente. Se desarrolla fundamentalmente por psicólogos en la década de los años 60, y tiene en su centro el crecimiento planificado de las organizaciones. En sus bases se encuentran los trabajos realizados sobre los grupos de entrenamiento y los entrenamientos de sensibilidad, así como concepciones de la biología sobre la evolución de los organismos vivos y la dinámica del cambio.

En su seno se crearon un grupo de técnicas propias tales como el desarrollo de equipos, suministro de informaciones adicionales, análisis transaccional, reuniones de comportamiento, tratamiento de conflictos intergrupales, laboratorios de sensibilidad, el proceso del cambio, de gran utilización en los enfoques actuales de la administración. Los principales representantes de esta

tendencia son C. Rogers, R. Lippitt, R. Blake, J. Mouton, H. Leavitt, E. Schein y W. Bennis entre otros.

R. Stogdill, (1948) sobre los factores personales asociados al liderazgo expresa "El patrón de características personales de los líderes debe tener alguna relación relevante con las características, actividades y metas de los seguidores... Es claro que un análisis adecuado del liderazgo involucra no sólo un estudio de los líderes, sino también de las situaciones"

E. Barra (1998) expresa que "el enfoque situacional, que reemplazó al primer enfoque de los rasgos por las razones ya señaladas, enfatiza que es la situación general o las necesidades de un grupo lo que determina el surgimiento de ciertos tipos de líderes en determinadas circunstancias. Por tanto el liderazgo sería producto de diversos factores, y no sólo de los rasgos personales del líder".

Para esos autores en el liderazgo el grupo es el principal protagonista. La situación es quien propiciará el tipo de liderazgo que se necesita usar en un determinado momento, las tareas están dirigidas ante todo al desarrollo de la actividad grupal. No se descarta la importancia que tienen algunas características individuales.

Algunas de las implicaciones importantes de este enfoque son las siguientes:

- El liderazgo es un recurso grupal.
- El liderazgo puede ser ejercido por distintas personas en distintos momentos.
- Resalta la relación o interacción que existe entre los miembros y el líder.
- No se descarta la importancia que tienen algunas características individuales.

Es preciso determinar qué funciones de liderazgo deben realizarse en una situación. A. Bavelas, (1977) propone algunas de esas funciones, o conductas de liderazgo que ayudan al grupo a lograr sus objetivos, serían:

- planificar
- dar información
- evaluar
- arbitrar
- controlar
- recompensar
- castigar

R. Tannenbaum y W. Schmidt (1958), señalan que hay tres tipos de factores o fuerzas que debe tener en cuenta el líder:

- Factores que tienen que ver con el líder
- Factores de los subordinados
- Factores situacionales.

- Factores del líder

Su sistema de valores: sus creencias y actitudes en lo referente a la participación de otros y al rol que le corresponde a un líder.

Su confianza en los subordinados: cuanta confianza tiene el líder en la capacidad de los subordinados para tomar buenas decisiones.

Sus propias inclinaciones en materia de liderazgo: su tendencia personal hacia un determinado estilo de toma de decisiones.

Sus sentimientos de seguridad en una situación de incertidumbre

- Factores de los subordinados

Las necesidades de independencia de los subordinados

Si los subordinados están dispuestos a asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.

La tolerancia a la ambigüedad que se percibe en los subordinados.

El interés que muestran por el problema.

Si realmente las personas del grupo comprenden y se identifican con los objetivos de la organización

Si los subordinados tienen la experiencia y el conocimiento necesarios para tratar con el problema.

Si los subordinados tienen expectativas de participación.

- Factores de situación

Tipo de organización

La efectividad del grupo en el trabajo en conjunto o de equipo

El problema mismo; la naturaleza del tema sobre el cual se debe decidir.

La presión del tiempo

R. Tannenbaum y W. Schmidt (1958) se encuentran entre los primeros teóricos en describir los diferentes efectos que influyen en el estilo de liderazgo. Mostraron una concepción alternativa de conducta del líder, a lo largo de un continuo, y las relacionaban con los distintos aspectos de la situación (Fig. 5):

El líder toma la decisión y la comunica

El líder "vende" su decisión

El líder presenta sus ideas y solicita preguntas

El líder presenta una decisión tentativa que puede ser cambiada

El líder presenta el problema, obtiene sugerencias y entonces toma la decisión

El líder define los límites y solicita que el grupo tome la decisión.

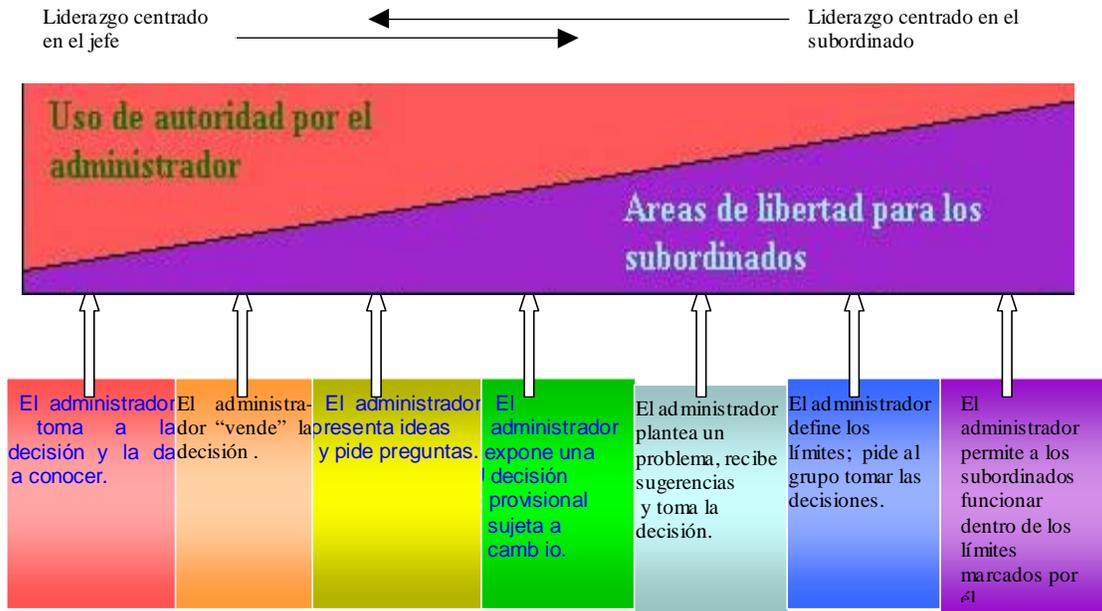


Fig. 5 Tannenbaum R. y Schmidt W. (1958) Continuo del comportamiento directo

De acuerdo con R. Tannenbaum y W. Schmidt, un administrador puede permitir una mayor participación y libertad cuando los subordinados reclaman independencia y libertad de acción, cuando quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones, de identificarse con las metas de la organización, cuando tienen los conocimientos y la experiencia suficiente como para hacer frente en forma eficiente a los problemas, y cuando, por sus experiencias, pueden esperar una administración participativa. Si faltan estas condiciones, los administradores tal vez tengan que inclinarse por un estilo autoritario. Sin embargo, pueden modificar su conducta una vez que los subordinados van adquiriendo confianza en sí mismos (Stonner, J., 1989)

R. Blake y J. Mouton en 1964 realizaron investigaciones en las universidades Ohio y Michigan y demostraron la importancia que los administradores le daban a la producción y/o las personas (Fig. 6).

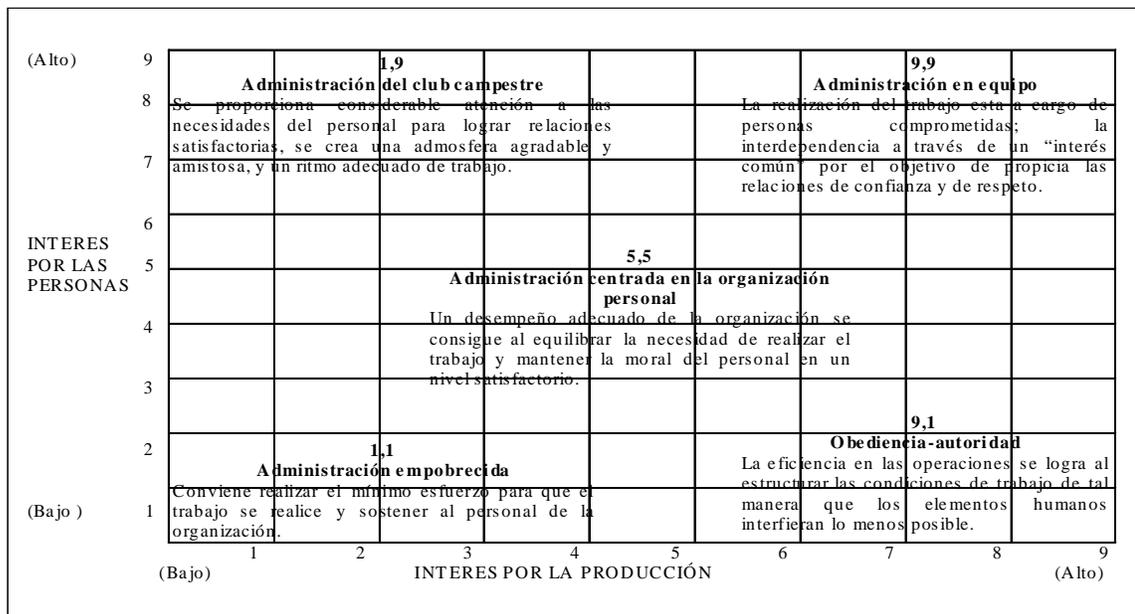


Fig. 6. Parrilla administrativa de R. Blake y J. Mouton

El hallazgo tiene dos dimensiones; la preocupación por la producción que incluye la eficiencia laboral, el volumen y calidad de producción y la preocupación por las personas que incluye las comunicaciones y relaciones interpersonales satisfactorias, el cumplimiento de metas, el respeto a la autoestima, la confianza y las oferta de buenas condiciones de trabajo.

Estas dimensiones fueron representadas por sus autores en una parrilla administrativa.

La parrilla ofrece diferentes enfoques, el 9.9 es aquel que se preocupa, por lograr una elevada productividad y que los miembros de la organización estén satisfechos.

El caso 1.9 se corresponde con estilos de dirección que tienen más preocupación por las personas, dejando los asuntos relativos a las tareas, y el 9.1 es el interés por la producción, los elementos humanos son considerados de menor importancia.

La parrilla administrativa se ha usado como un medio para la capacitación y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

El liderazgo es un recurso grupal, por eso es importante la opinión y percepción de los miembros. Se pueden destacar los siguientes aspectos como rasgos de un líder eficaz:

La competencia del líder  
La identificación con el grupo y sus aspiraciones  
La comunicación y la participación  
La adaptación

Existe un conjunto de factores que actúan de manera recíproca y que hay que considerar en el fenómeno del liderazgo y son aquellos que fundamentalmente están relacionados con las características psicológicas, la situación específica en que actúa el individuo y en especial las tareas concretas, así como las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.

### **- Dirección participativa**

Los inicios de la participación en la dirección se sustentaron en los archiconocidos experimentos Hawthorne de la Western Electric de Chicago, realizados por Elton Mayo, F. Roethlisberger y William Dickson. En sus investigaciones concluyeron que no sólo eran los factores ambientales los que incidían en la productividad sino las necesidades sociales. Surge así la participación en las organizaciones fabriles. También con las primeras crisis económicas, que traen cambios en lo social, se produce un aumento del nivel cultural, el nivel de cualificación de los trabajadores y el desarrollo de los sistemas de comunicación trayendo consigo la participación.

La complejidad de la situación social, la crisis petrolera, la guerra en Vietnam, la lucha por los derechos civiles de las minorías étnicas, las crisis en el empleo, el desarrollo crítico de sociedad, el auge de los movimientos sociales en los finales de la década 60 y los años 70 lanzaron al aire la dirección participativa.

El aspecto metodológico de la participación comienza con los instrumentos más sencillos: consultas, programas de sugerencias, investigaciones, pero no se podría hablar de participación si los directivos no tenían la maduración, ni la intención de aceptar las sugerencias de los trabajadores. El aspecto metodológico más complejo es la creación de equipos de trabajo o comités, ejemplo de estos son el plan de Scanlon y los círculos de calidad que se constituyeron en Japón en 1962 extendiéndose por Estados Unidos y Europa.

Quintanilla, I., (1988) señala” la participación laboral puede entenderse, desde nuestro punto de vista, como los diferentes modos de integración activa de los individuos en la estructura de la organización a distintos niveles de acción o funcionamiento”.

Las técnicas producen efectos en la participación, así podemos mencionar que la técnica del enriquecimiento del trabajo a través del rediseño de los puestos, con la participación de los trabajadores, provoca una elevación en la motivación, y también la dirección por objetivos (DPO), es efectiva porque recoge los criterios de las personas que van a llevar a cabo los objetivos, entonces puede llamarse dirección participativa por objetivos.

En el liderazgo hay modelos existentes sobre la participación: la variable situación de Blake, R y Mouton, J., en 1964; el modelo contingente de Fiedler, F., de 1967; las vías para alcanzar los objetivos de House, R., en 1971; en 1973 Vroom, V., y Yetton, P., desarrollaron un modelo contingente de dirección participativa, que se sigue empleando con frecuencia en nuestros días; la teoría Z de Ouchi, W. de 1981 y el liderazgo situacional de Hersey, P., y Blanchard, K., en 1982.

Quintanilla, I., y Bonavia, T.,(1993) plantean que: " La participación, en esta corriente, se caracteriza de manera muy simple, como una escucha atenta, un trato amable, una atención especial. Los empleados pueden dar sus opiniones, quejarse y hacer peticiones que ahora son escuchadas por la dirección, y esta a modo de compensación les proporciona cierta información, lo cual se realiza por parte de los dirigentes con el ánimo de conseguir eliminar la resistencia a la autoridad formal con el fin de aumentar la productividad." En las investigaciones hay resultados contradictorios sobre efectos que produce la participación en las organizaciones, pero hoy en día se sabe que la participación tiene efectos positivos sobre la satisfacción y la producción. Hoy la dirección abre las puertas a la participación.

#### **- Escuela sistémica de la administración-Teorías de la contingencia. Líder orientado a la tarea y orientado hacia las relaciones**

La teoría de sistemas es un enfoque que por su funcionalidad, aplicabilidad y consistencia ha permeado las diferentes ramas del conocimiento, entre las cuales no se puede sustraer a la dirección. La concepción de que la dirección es un sistema se comparte por la mayoría de los estudiosos de esta compleja esfera del conocimiento; así se puede distinguir la existencia de una denominada escuela sistémica de la dirección. Esta escuela tiene entre sus bases las formulaciones de Ludwig Von Bertalanffy sobre la teoría de sistemas. Dentro de esta escuela existen diferentes posiciones que hacen énfasis en modelos matemáticos, modelos de comunicación, ingeniería de sistemas y otros, pero se abordará el enfoque sociotécnico por el carácter integrador del aspecto social y el tecnológico. Entre las principales formulaciones que sustenta el enfoque sociotécnico se pueden señalar los resultados de las experiencias de Trist, E. et al. (1963) en las minas Tavistock, donde se llegó a la conclusión que los resultados en el desempeño empresarial no dependen sólo de la tecnología, ni del factor humano, sino que es la resultante de una adecuada interrelación entre estos aspectos del sistema.

Entre los principales representantes de los distintos enfoques de la escuela sistémica se encuentran C. Shannon, N. Wiener, S. Optner, A. Hall, R. Likert, D. Katz, R. Kahn y E. Trist, entre otros. Si se analiza cronológicamente la trayectoria de la historia de la administración, se observa cómo la misma se mueve en zigzag, de las teorías que hacen énfasis en la tecnología, y las que destacan el factor humano, existiendo una tendencia en la actualidad hacia el eje intermedio.

## **- Teoría situacional del liderazgo de P. Hersey y K. Blanchard**

Entre los modelos o teorías de contingencias (también se le llama circunstancial) más ampliamente conocidos tenemos la propuesta desarrollada por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, describen cómo el líder adapta su estilo o lo elige según la respuesta al deseo que se manifiesta y desarrolla en sus subordinados respecto al logro de los objetivos, la realización, la experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidades, según estos autores esto es va apareciendo gradualmente y lo definen como “madurez”. El liderazgo eficaz dependería entonces de las metas y conocimientos de sus seguidores (Fig.7).

P. Hersey y K. Blanchard establecen cuatro fases que consideran abarcan la relación entre el jefe y los subordinados, que se describen a continuación:

Fase inicial: es cuando los subordinados entran a la organización, y lo más acertado es que el administrador lo oriente en gran medida con respecto al trabajo. En esta etapa, un administrador no directivo causará ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso.

Segunda fase: en la medida que los subordinados empiezan a aprender sus actividades, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar. Aumentará la confianza y el respaldo del administrador según vaya familiarizándose con los subordinados y desee estimular los mayores esfuerzos por parte de ellos.

Tercera fase: Aumenta la capacidad y motivación por el logro de los empleados y es cuando éstos empiezan a buscar más responsabilidad, es en este momento cuando el administrador seguirá apoyando y considerando a sus subordinados; dándole seguridad y fortaleza a las decisiones de ellos para obtener una responsabilidad mayor.

Cuarta fase: Ya en esta fase los subordinados logran mayor experiencia, pueden autodirigirse, han ido ganando más confianza y por tanto son más independientes, pueden desprenderse de la relación de apoyo y estímulo del administrador.

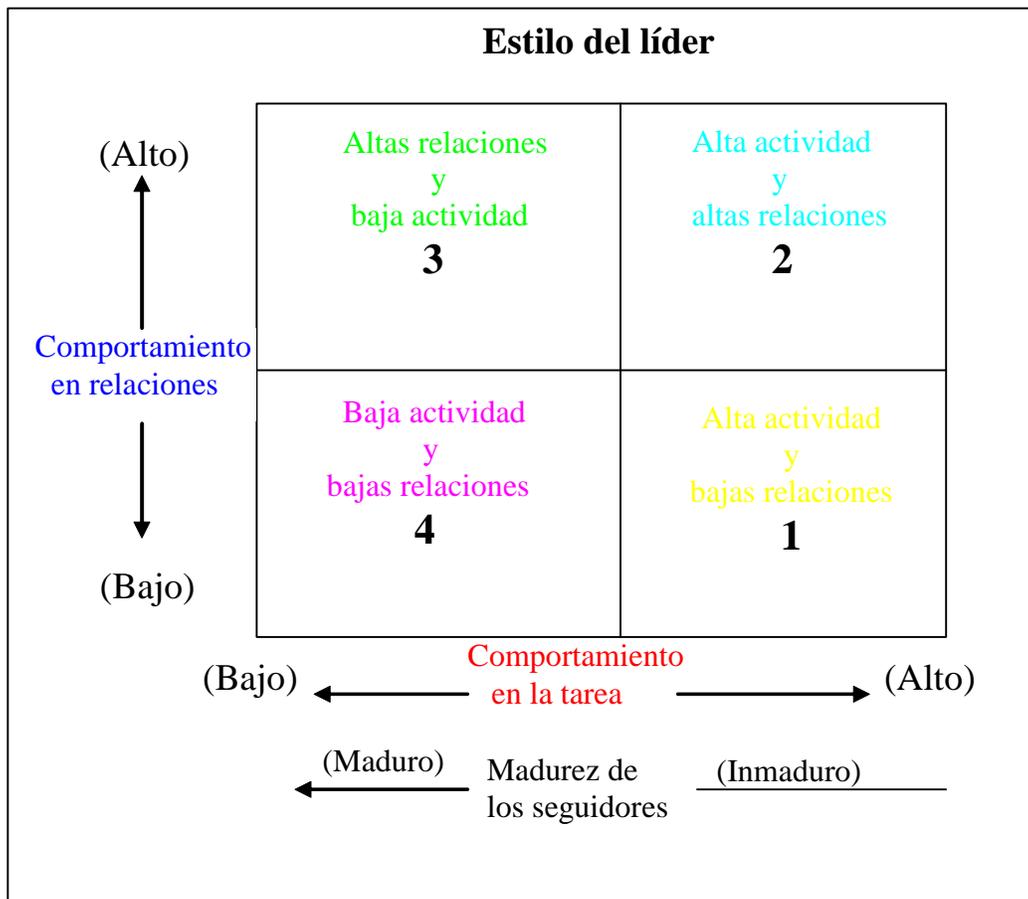


Fig.7. Teoría de P. Hersey y K. Blanchard

Hemos podido observar que este modelo según plantean los autores propone un tipo de liderazgo dinámico y flexible, es decir no se queda estático sino que está moviéndose en función del grado de madurez que los subordinados vayan adquiriendo, la capacidad del administrador de evaluarla y la adaptación de su comportamiento y estilo en función de lo anterior, logrando así un liderazgo eficaz.

Así un buen líder, debe cambiar el estilo de liderazgo atendiendo a dos dimensiones:

Orientación a la tarea: establecimiento de responsabilidades, dirigir y guiar a las personas.

Orientación a la relación: apoyar, facilitar, estimular y escuchar activamente.

Liderazgo orientado a la tarea:

Un líder orientado a la tarea adopta un comportamiento encaminado a dirigir al grupo hacia un objetivo específico. Es decir que dirige sus esfuerzos a la consecución del objetivo, a la ejecución de las actividades necesarias y al desarrollo de las capacidades técnicas y habilidades de los miembros. Esta función puede ejercerse de manera autoritaria o democrática, compartida o manipuladora. Lo importante para el líder es adoptar el comportamiento más adecuado para alcanzar el objetivo.

Liderazgo orientado hacia las relaciones:

El comportamiento del líder en este caso pretende fortalecer la cohesión del grupo. Por lo tanto se orientará hacia las personas, sus satisfacciones como individuos y como grupo, su pertenencia, adhesión al grupo y sus objetivos.

Estas características se reparten por lo general entre los distintos miembros del grupo.

Estudios recientes revelaron que el liderazgo se divide en directivo, o sea aquel que ejerce un poder técnico, o el que tiene las competencias necesarias para el objetivo, y socioemotivo es decir el que se ocupa del bienestar emotivo del grupo, tanto en su conjunto como considerando a cada uno los miembros.

También R. Bales un estudioso de grupos, distingue entre el líder de tarea que es aquel que ejerce la mayor influencia sobre los otros en la realización de la tarea del grupo y el líder socio-emocional que es el líder que llega a tener la mayor influencia en el grupo, las relaciones personales, la motivación y la comunicación.

R. Bales (1951) planteaba que si surgía un líder de tarea, también surgía un líder socio-emocional y cuestionaba si era posible, que un líder asuma dos roles. Según los estudios de R. Bales, concluía que es natural que fueran líderes distintos, cuando se trata de líderes emergentes y en el caso de líderes designados puede asumir ambos roles.

Como expresan Smith, E., y Mackie, D., (1995), "parece claro que los grupos requieren tanto liderazgo de tarea como social, ya que ambas funciones son vitales para el funcionamiento efectivo del grupo."

### **- Teoría de la contingencia**

Los investigadores trataron de identificar, cuáles son los otros factores, que unido a la situación, influyen en la eficacia del estilo de liderazgo. Ellos concluyeron en los siguientes hallazgos: la personalidad del líder, experiencias anteriores y expectativas, las expectativas y el comportamiento de los superiores, necesidades de las actividades, las expectativas de los colegas y la conducta, características de los subordinados, expectativas y conducta y políticas y cultura de la organización, todo está interrelacionado.

La teoría de la contingencia se fundamenta en que se relaciona la efectividad del líder con aspectos de la situación del grupo. Es decir, la contribución de un líder al desempeño de su grupo está determinada tanto por las características del líder como por los diversos rasgos de la situación. Por lo tanto, el mejor estilo de liderazgo no es algo fijo o estable, sino que es contingente con otros factores de la situación". (Barra, E., 1998)

La investigación inicial sobre rasgos de personalidad de los líderes, como se ha podido apreciar hasta ahora fue seguida por un enfoque más funcional y situacional, no fue hasta los años 60 que se prestó mayor atención y de manera más integrada tanto hacia el líder como hacia la situación en que él debe operar.

### **- Teoría de la contingencia de Fiedler**

F. Fiedler plantea que es muy difícil cambiar los estilos directivos que han conducido al éxito, por tanto cambiar el estilo para adaptarlo a la situación es menos eficiente que a la inversa, es decir adaptarse a la situación o cambiarla para que se ajuste a él resultaría más eficiente.

Este modelo se distingue de los otros por un instrumento que él utiliza para medir el estilo de liderazgo sobre una escala que llamó compañero menos preferido (CMP), si describe a su colega menos preferido de forma positiva tiende a ser más tolerante y se orienta a las relaciones y a los sentimientos, si por el contrario su descripción del colega menos preferido es negativa, tiende a ser autoritario y a estar más orientado hacia el trabajo o tarea y preocuparse menos por la parte humana.

F. Fiedler sugiere que los líderes de bajo CMP orientados a la tarea son superiores a los líderes de alto CMP orientados a las personas, cuando el control situacional sea muy bajo o muy alto. En cambio, los líderes de alto CMP son más efectivos cuando el control situacional está en el rango moderado.

F. Fiedler descubrió tres situaciones de liderazgo que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será eficaz:

- La cualidad de las relaciones entre líder y miembros.
- La estructura de la actividad.
- El poder de puesto del líder.

El modelo de F. Fiedler establece una relación de adecuación entre el estilo del líder medido por la puntuación del compañero menos preferido y la situación, determinada por los factores antes mencionados para obtener un desempeño mejor.

## **-Teoría trayectoria-meta**

Los investigadores del liderazgo en los años ochenta fijaron sus estudios en lo que los líderes realizan día a día, algunos relacionan el triunfo con el desempeño de diversos roles, otros tratan de distinguir el eficaz del ineficaz por su capacidad de ligar acciones de sus seguidores a la consecución de las metas y de las recompensas (teoría del camino-meta), otros llamados teóricos de las contingencias establecen la diferencia en la capacidad para percibir los puntos esenciales de la situación.

Esta teoría es formulada por Martin G. Evans y Robert J. House, hace énfasis en el papel del líder en la trayectoria y la meta, dejándole ver a los subordinados la manera para que puedan lograr un mayor desempeño y las recompensas asociadas y así tengan motivación por la expectativa de conseguirla.

R. House ha ampliado la teoría creando dos variables para identificar el estilo más eficaz: las características personales de los subordinados y las presiones y exigencias en el lugar de trabajo que van a enfrentar.

Según R. House depende de los rasgos personales el estilo de liderazgo a optar, es decir si las personas piensan que su comportamiento influye en el ambiente entonces tienden al estilo participativo, si creen que los acontecimientos se deben a la suerte entonces tienden al autoritario.

Esta teoría se considera prometedora porque busca un por qué un estilo particular de liderazgo es más eficaz en una situación que en otra, y por qué apoya a la posición de que la flexibilidad como respuesta a influencias de situación es posible y deseable.

## **-Teoría normativa de V. Vroom y P.Yetton**

V. Vroom y P. Yetton (1973) consideraron que muchas de las formulaciones situacionales del liderazgo no eran satisfactorias para servir de base a métodos efectivos de administración y supervisión. Fue entonces cuando desarrollaron un nuevo enfoque para la investigación del estilo de liderazgo, sus determinantes y consecuencias planteándose dos metas:

Formular un modelo normativo o prescriptivo de la conducta del líder que incorporara de manera explícita las características situacionales, y que fuera consistente con la evidencia empírica existente acerca de las consecuencias de aproximaciones alternativas.

Establecer de manera empírica los determinantes de la conducta del líder, lo cual revelaría qué factores, tanto en el individuo como en la situación, llevan a los líderes a comportarse en diversas formas (Vroom, V., 1977).

Los autores se centraron en el grado en que el líder estimula la participación de sus subordinados en la toma de decisiones o la resolución de un problema en particular, se podrá recordar que este también era el foco en el esquema desarrollado por R. Tannenbaum y W. Schmidt en 1958, revisado anteriormente.

Este modelo distinguió cinco estilos de liderazgo o procesos de decisión teniendo en cuenta el grado de oportunidad ofrecido a los subordinados:

- a) Ud. resuelve el problema o toma la decisión sólo, usando la información de que dispone en ese momento.
- b) Ud. obtiene la información necesaria desde sus subordinados, y luego decide solo la solución al problema.
- c) Ud. comparte el problema con algunos subordinados individualmente, obteniendo sus ideas y sugerencias. Luego Ud. toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- d) Ud. comparte el problema con sus subordinados como grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego Ud. toma una decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- e) Ud. comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas, e intentan alcanzar acuerdo sobre una solución. Ud. no trata de que el grupo adopte "su" solución, y está dispuesto a aceptar e implementar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.)

El modelo V. Vroom es de contingencia, ya que plantea que ningún proceso o estilo de toma de decisión es mejor en todas las circunstancias, sino que su efectividad depende de propiedades propias de la situación.

V. Vroom y P. Yetton (1973) sugieren dos criterios, uno cuando las decisiones se deben realizar con rapidez o se debe ahorrar tiempo, los administradores requieren escoger los estilos de decisión autoritaria y el otro cuando los administradores desean desarrollar el conocimiento y las habilidades de sus subordinados para la toma de decisiones, deben elegir los estilos más participativos, esto ocurrirá en un tiempo más prolongado.

El conjunto de alternativas son las siguientes:

- ¿Tiene el problema un requerimiento de clase?
- ¿Tengo la suficiente información como para tomar una decisión de alta calidad?
- ¿Está el problema estructurado?
- ¿Es importante para una implementación eficaz la aceptación de los subordinados de la decisión?

¿Si fuera a tomar la decisión por mí mismo, es razonablemente seguro que la aceptarán mis subordinados?

¿Si comparten las metas de la organización los subordinados se puede obtener la resolución de este problema?

¿Hay conflicto entre los subordinados a propósito de las soluciones que prefieren?)

V. Vroom y A. Jago (1980) han ampliado esta propuesta basándose en la hipótesis de que la efectividad de las decisiones depende de el compromiso hecho con las decisiones, la clase de decisiones y el tiempo empleado en ellas, así plantean que los estilos de liderazgo pueden ser de impulso de tiempo o de impulso de desarrollo y considerando además, como en el primer modelo de Vroom y Yetton, que cada enfoque debe ser apropiado a las diferentes situaciones.

El líder puede poseer un gran poder y autoridad, pero esto no garantiza que sus decisiones sean aceptadas o implementadas por los miembros de la organización.

La teoría normativa ofrece guías útiles a los líderes para escoger el enfoque más efectivo a la toma de decisiones. No obstante, parecen necesarios ciertos ajustes al modelo:

- Tomar en cuenta las preferencias generalizadas por los procedimientos participativos,
- Diferencias en las perspectivas de líderes y subordinados
- Las habilidades o rasgos de los líderes.

Las diversas teorías sobre liderazgo; de los rasgos, del estilo, de la situación, de la contingencia, han contribuido a mostrar las diferencias entre los estilos, tareas y objetivos de los miembros.

### **-Teoría Z**

El término recursos humanos, según Puchol, L. (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por representantes de la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés.

La teoría "Z" (Ouchi, W., 1979) idealizada por los japoneses compagina los intereses por la producción como en la teoría "X" y el interés por el hombre como en la Teoría "Y", pero además logra un interés hacia la propia empresa por medio de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo.

El estilo de dirección está directamente relacionado con la forma que el dirigente es capaz de motivar a sus subordinados, en relación con estas están postuladas las teorías X, Y y Z.

Tiene su antecedente en la teoría de Douglas McGregor, así existe una tendencia actual a mostrar los enfoques en denominada teoría "X", que plantea:

A la persona promedio no le gusta trabajar y evitará hacerlo si es posible;  
Para que trabaje efectivamente, la persona debe ser controlada, presionada, dirigida, y amenazada con castigo  
La persona promedio no desea asumir responsabilidades, sino más bien tener seguridad y ser dirigida.  
Los líderes que se adhieren a esta teoría tienden a ser autoritarios

En contraposición de la "X", la teoría "Y" señala:

El trabajo es tan natural como el juego o el descanso.  
El control externo y la presión no son los únicos medios de influencia.  
El compromiso de una persona con su trabajo se relaciona directamente con las recompensas que él o ella espera del trabajo mismo (tanto material como psicológicamente).  
La persona promedio es creativa y puede aceptar responsabilidades cuando se la estimula.  
Muchas personas tienen la capacidad para imaginar y crear, no sólo unos pocos líderes.  
Los líderes que se adhieren a esta teoría tienden a ser democrático.

La nueva teoría "Y" se plantea que el ser humano no sólo acepta responsabilidad sino que también la busca, así como que no sólo la amenaza y el castigo son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos.

La teoría "Z" se basa, en esencia, en el empleo efectivo de la dinámica del grupo. Cada grupo se organiza de acuerdo a sus objetivos fundamentales.

La teoría "Z" plantea las siguientes características:

Participación de los subordinados en los objetivos.  
Revisión por el grupo de las metas y alcances.  
Diálogo entre equipos, superiores y subordinados.  
El desarrollo de buenas relaciones entre equipos superiores y subordinados.  
Combinación de objetivos personales y de la organización.  
Desarrollo de las habilidades para mejorar las tareas y las relaciones.

La teoría "Z" marcó el boom japonés de la dirección contemporánea.

## **-Teoría alpha**

Se puede afirmar que en el panorama actual de la gestión coexisten y se complementan diferentes posiciones teóricas y metodológicas. A principios de la década de los años 80 surgió en los Estados Unidos la "Teoría de la Excelencia", más recientemente se habla de la teoría "Alfa" cuyo autor es Francisco Javier Palom. Esta teoría formula el papel preponderante del conocimiento y del otorgamiento de poder, las cuales son consideradas las claves de la dirección contemporánea.

## **- Dirección estratégica – cambio- por valores - competencias**

A partir del éxito japonés y más tarde de otros países asiáticos, comienza un cuestionamiento de las formas tradicionales de gestión que hasta ese momento se venían aplicando en el mundo empresarial desarrollado. Se critican los viejos paradigmas y se introducen otras nuevas formas de gestión donde se concede un peso importante a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al liderazgo, a la formación de valores sólidos, donde prime una visión de futuro, planteándose que la productividad depende esencialmente de dos motores: el orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo por el trabajo (Alabart, Y., y Portuondo, A., 1999)

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social, la globalización, NITC y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida, han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano. Así, hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento Drucker, P. (1992) y se introducen técnicas de planeación estratégica de los recursos humanos. Todos esos elementos afianzan la necesidad de contar con los medios adecuados para proveer a las organizaciones del personal capaz de enfrentar los retos del desarrollo actual y perspectiva de la sociedad.

## **- Liderazgo transformacional o carismático**

Aquellas personas que ejercen una influencia especial a través de su energía, con una visión personal que inspira a sus seguidores y que tienen impacto en sus organizaciones son los llamados líderes carismáticos o transformacionales.

-La teoría de B. Bass del liderazgo de transformación.

B. Bass hace una comparación entre dos tipos de comportamientos directivos: el transaccional y el transformacional, los primeros determinan qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la

organización, clasifican estas exigencias y los segundos “nos motivan a hacer más de lo que inicialmente debíamos hacer”, “al incrementar nuestro sentido de importancia y el valor de nuestras actividades”...

-El refinamiento de R.Boyd

Richard Boyd trabajando y modificando sobre la teoría del liderazgo, propone que los cambios en la estructura y la estrategia de la industria estadounidense han creado la necesidad de un nuevo tipo de líder, que ordene un rango de habilidades diferentes a aquella requeridas por las anteriores teorías de la administración, estas incluyen:

Habilidades anticipadas

Habilidades de perspicacia

Habilidades de congruencia

Habilidades de habilitación

La autocomprensión o habilidades instrospectivas

R. Boyd recomienda que estas habilidades se pueden desarrollar, adoptando la hipótesis de G. Lippett y contrastando a Peter Drucker que ha argumentado que las clases esenciales de liderazgo eficaz no se pueden fomentar o crear.

**-Teoría del liderazgo carismático de Robert J. House**

Una de los aportes a este tema es la teoría de Robert J. House que establece que los líderes carismáticos tienen un alto poder de referencia, que es el deseo del influenciado de parecerse o identificarse con el influyente y que parte de él de la necesidad de influir en los demás, de tener gran seguridad en sí mismos, dominio y convicción o la capacidad de persuadir a sus seguidores de que la tienen. Afirma que pueden transmitir una visión o una meta de nivel “trascendente”, que atrae el compromiso de sus seguidores. Tratan de crear una imagen de éxito y ejemplificar con su comportamiento los valores y creencias.

Conger J., y Kanungo R (1988) señalan como las características centrales de los líderes carismáticos:

1. Autoconfianza. Tienen plena confianza en su juicio y su capacidad.
2. Un sueño. Se trata de una meta ideal que propone un mejor futuro que el status quo. Cuando mayor sea la diferencia entre la meta ideal y el status quo, tanto más probable, es que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
3. Capacidad para articular el sueño. Pueden aclarar y definir el sueño en términos que puedan comprender los demás. Esta articulación demuestran que comprenden las necesidades de sus seguidores y, por tanto, actúan como fuerza motivadora.
4. Clara convicción en el sueño. Los líderes carismáticos son percibidos como personas muy comprometidas, dispuestas a enfrentar grandes riesgos

personales, contraer altos costos y sacrificarse en aras de alcanzar su sueño.

5. Conducta fuera de lo normal. Quienes tienen carisma adoptan conductas que se perciben como nuevas, poco convencionales y contrarias a las normas. Cuando tienen éxito, estas conductas despiertan el asombro y la admiración de sus seguidores.
6. Percibido como agente de cambio. Los líderes carismáticos son percibidos como agentes de cambio radicales y no como guardianes del status quo.
7. Sensibles al entorno. Estos líderes pueden evaluar de manera realista las limitaciones del entorno y los recursos que necesitan para generar el cambio.

### **-Líderes transaccionales**

Identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Bass, B.(1990) plantea que las características de los líderes transaccionales son:

- Recompensa contingente: Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzo, promete recompensas por buen rendimiento, reconoce logros.
- Administración por excepción (activo): Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas.
- Administración por excepción(pasivo): Sólo interviene cuando no se satisfacen los estándares.
- Laissez –Faire(dejar hacer):Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.

Burns, J., (1978) plantea que “las relaciones de la mayoría de los líderes con los seguidores son las propias de una transacción contractual guiada por un frío análisis coste-beneficio. Los líderes se acercan a los segundos intercambiando unas cosas por otras. Comercian, como los buenos fenicios, puestos de trabajo por votos, subsidios por contribuciones a las campañas políticas...

### **-Liderazgo Transformacional**

Los líderes transformacionales prestan mayor atención a sus seguidores en cuanto a sus necesidades e intereses de desarrollo ayudándolos a ver los viejos problemas de nuevas formas, son capaces de lograr un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo. El Liderazgo transformacional está más

fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado.

Los líderes transformadores hacen partícipe a los subordinados de las decisiones que se toman en la organización.

El prototipo del trabajador tradicional ha sido desplazado por un nuevo tipo de trabajador, más independiente y exigente, esto requiere que los líderes sean dinámicos desarrollando nuevas habilidades, aptitudes y capacidades, abiertos al cambio.

### **Líder transformador**

Burns, J., define liderazgo “como el proceso por el cual líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores y las motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores. La relación que les une no tiene únicamente como base el poder, sino que se sustenta en la reciprocidad mutua de las verdaderas necesidades que han de ser atendidas.

La definición de Kotter, J., “liderazgo es el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses a largo plazo reales de todo el colectivo.”

M Bass B.(1990) plantea que las características de un líder transformacional son:

- Carisma: Ofrece un sueño y una sensación de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.
- Inspiración: Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.
- Estímulo intelectual: Alienta a la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas.
- Consideración personal: Presta atención personal, trata a cada empleado de manera individual, dirige y aconseja.

Alvarez, S., en su artículo “Liderazgo transformador” expone las características principales:

-Equipo: Requiere de la colaboración de los más, pero contando por delante con el impulso creador e innovador de los menos.

-Rigor analítico: El líder actúa sobre las causas, no se queda en la mera sintomatología de los problemas, sino que va al origen y fundamento de los mismos.

-Conflicto creativo: El líder no evade el conflicto sino que lo afronta facilitando que aflore la faceta constructiva, enriquecedora, la armonía renovada y fortalecida que el conflicto o tensión está llamado a desempeñar.

-Actitud de servicio: El líder pone su formación y talento al servicio de sus semejantes, hace entrega de sus cualidades de manera sencilla y desinteresada.

-Filosofía personalista: El líder se caracteriza por una actitud vital positiva y optimista, por una fe inquebrantable en el hombre, se sabe proyecto inacabado por lo que aspira a cambios y desarrollo personal.

-Compromiso pedagógico: El líder lleva a cabo una importante labor educadora, hace de la enseñanza su principal caballo, por lo que liderar y educar marchan en paralelo.

-Visión interdisciplinar: El líder observa y jerarquiza las diferentes dimensiones del desarrollo en el quehacer humano.

-Realista y práctico: El líder cambia la realidad entrando en ella, predomina el hombre de acción y es su ejemplaridad una de las notas más distintivas.

-Prescindible: Desde una perspectiva lógica de la realidad nadie es imprescindible, la descripción teórica e intelectual del líder se revela incapaz de recoger todos los ángulos, tonalidades y perspectivas de un oficio, que en su natural y auténtica dimensión se sabe sustituible y temporal.

El líder transformacional es aquel que utiliza estos atributos para dirigir a sus hombres. Todas las personas son distintas, con una personalidad única al igual que su percepción del mundo, el líder transformacional debe percatarse de las peculiaridades personales y tratar a sus seguidores según sus necesidades y potencialidades, con una relación individualizada empleando la equidad y no la igualdad.

Para esto establece una comunicación con sus colaboradores ayudándolos a reflexionar sobre su presente y futuro profesional, orientarlos y estimularlos a realizar planes de desarrollo dentro del grupo y la organización, reconocerle sus logros, apoyarlos usando la delegación de funciones y el incremento de responsabilidades, permitiendo con esto una transformación positiva entre ambas partes.

El líder transformacional debe de ser proactivo (anticipado a los acontecimientos) antes de ser reactivo (actuar después), debe ser receptivo ante las sugerencias de sus seguidores y promover las actividades que potencien la capacidad profesional, la creatividad y respuestas al cambio aprovechando todas las características hasta las inmersas en la experiencia, que han sido históricamente relegadas a un segundo plano.

## **-Liderazgo trascendente**

El término liderazgo ha sufrido importantes cambios fijando más la relación que se forma entre líder y colaborador que en las características del líder.

Este enfoque es el denominado liderazgo relacional, se distinguen tres tipos: transaccional, transformacional y trascendente. La teoría del Liderazgo Trascendente ha sido desarrollada por Nuria Chinchilla en conjunto con Pablo Cardona del IESE, U. de Navarra. (De Lucca, V., 2005)

Este liderazgo es dinámico porque permite que los líderes se comprometan con sus seguidores, y estos se percibirán más activos creando con ellos nuevos cuadros de líderes, produciendo diferentes vínculos entre colaborador y líder donde esta relación adquiere un carácter ético que refleja los comportamientos y valores del líder.

La satisfacción de las necesidades básicas y aspiraciones humanas constituyen un móvil para un buen desempeño, este es el papel que le toca a las organizaciones, movilizandno solamente estas necesidades sino también el deseo de ser creativo.

El liderazgo trascendente está definido por una relación de influencia de contribución, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.

Hay tres tipos de motivos que impulsan la acción humana, que son necesarios y se complementan:

Motivos extrínsecos, que impulsan la acción desde fuera de la persona por medio de incentivos: por ejemplo, el dinero o la alabanza

Motivos intrínsecos, que provocan la acción desde dentro de la persona: por ejemplo, el aprendizaje o la satisfacción de un trabajo bien hecho

Motivos trascendentes, que animan la acción desde dentro de la persona por razón de un beneficio para otra persona, por ejemplo, saber que la acción propia satisface las necesidades reales de otros.

Estos tres tipos de motivos unidos por el líder, es lo que necesita la sociedad y la organización.

## **-Liderazgo resonante**

Es una propuesta interesante después D. Goleman planteó la inteligencia emocional. D. Goleman y R. Boyatzis señalan la importancia del conocimiento de las emociones y como aprovecharlas para ser más exitosos dentro de la organización.

El liderazgo es grupal, social y emocional. Para D. Goleman, liderar es una tarea emocional. El liderazgo resonante es también liderazgo esencial, o liderazgo primal.

La subcorteza, el sistema límbico, que se encuentra en la parte media del cerebro y comprende centros como el tálamo, hipotálamo, el hipocampo, y la amígdala cerebral, son las estructuras que soportan las emociones.

La educación debe ir al subconsciente, en cualquier circunstancia cuando la corteza baja, empieza a funcionar la subcorteza que es el centro de las emociones donde están los hábitos. Los grandes avances de la neurología ocupan la dirección empresarial en el problema del liderazgo.

D. Goleman y R. Boyatzis (2002) definen las emociones como un circuito abierto donde la estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establecemos con los demás, a diferencia del resto de los sistemas del cuerpo humano que son un circuito cerrado, razón que explica la importancia del líder, sus acciones y como influyen en la organización.

La motivación es un motor que nos guía al actuar, a mover energía con entusiasmo, a contagiar al resto. Sin emoción, no vamos a la búsqueda de la verdad, D. Goleman (2002) plantea: “Los individuos nos sentimos motivados a cambiar cuando establecemos contacto con nuestros sueños e imágenes ideales, como si la visión de nuestro posible futuro personal nos proporcionase la energía y el compromiso para llevar a cabo el esfuerzo necesario para modificar nuestra conducta”. La motivación es vital para la salud de una organización, y más para la competitividad en que se encuentra el mundo actual. Una de las tareas más importantes de un líder es mantener a un equipo unido y para esto, se deben tener a todos los miembros con objetivos, individuales y sociales, y que estén motivados a lograrlos.

R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee (2002) señalan: “un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”. “El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean”.

No basta tener una capacidad intelectual alta, dice D Goleman en su libro “Inteligencia emocional”, sino que depende en gran medida de la capacidad que se tenga para controlar nuestras reacciones emocionales.

El líder debe crear un entorno emocional positivo sacando lo mejor de sus emociones revirtiéndolas en los demás y recibiendo de estos. En estudios realizados determinaron que emociones positivas tales como la alegría, la cordialidad, el buen estado de ánimo se transmiten rápidamente, y repercute en la eficacia laboral.

Los líderes resonantes son personas capaces de contagiar a los miembros de organización, estimularlos y movilizarlos, canalizando las emociones de cada una de las personas, provocando un clima favorable a la organización.

Los líderes resonantes deben cosechar la capacidad que tienen para sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los miembros del grupo para lograr el éxito personal y el buen desempeño empresarial.

Los líderes disonantes que contagian las reacciones emocionales negativas propagan, irritabilidad, molestia, resentimiento, incomodidad, depresión, tristeza, ansiedad, estas emociones son transmitidas a los demás miembros y dificultan el trabajo y la atención a los objetivos fundamentales.

La transformación de una organización requiere cambiar todo, la tecnología, los métodos, la cultura organizacional, la realidad emocional y las normas de la empresa, es decir, comunicaciones, relaciones interpersonales, lo que las personas hacen juntas y el modo en que lo hacen. D. Goleman plantea para ello un liderazgo emocionalmente inteligente en todos sus niveles que permita que sus líderes afronten directamente la realidad.

El líder resonante tiene las siguientes características:

- Lograr mantener un control emocional adecuado para lograr el éxito personal y empresarial.
- Establecer un fuerte contacto emocional con su equipo; una adecuada combinación entre la cognitivo y afectivo entre el corazón y la razón.
- Establecer empatía con su equipo de trabajo de forma eficaz y creativa.
- Los líderes tienen que ser auténticamente resonantes.
- Transmitir a los demás, respeto, confianza y sinceridad; los líderes emergen desde la autenticidad.
- Examinan automáticamente a las personas, tanto individual como de forma colectiva.
- Tener la capacidad para sintonizar con sus propios sentimientos y con los sentimientos de los demás.
- El líder es una persona, no una máscara, de las que se pusieron los antiguos griegos para representarnos un papel del personaje de teatro, debe ser una persona en su esencia.
- Descubrir ¿quiénes son?, ¿cuál es el potencial con que cuenta? , ¿cuáles son los defectos?
- Hacer posible el feed-back asertivo.
- Cada uno percibe las cosas de forma diferente (constructivismo) y por tanto el líder debe descubrir cuál es la verdad de cada cual.
- Saber identificar y utilizar el estilo de liderazgo más adecuado a una determinada situación.

Hasta aquí la historia del liderazgo, pero su historia seguirá su curso, mañana la ciencia, la vida empresarial cambiará, la historia del liderazgo seguirá.

## Consideraciones

Es importante destacar que aunque se ubican las teorías del liderazgo en el período de su surgimiento, aún muchas de las formulaciones y técnicas de las mismas se utilizan, lográndose en determinadas teorías un cierto equilibrio entre ambos factores, enfoque que resulta el más acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la dirección.

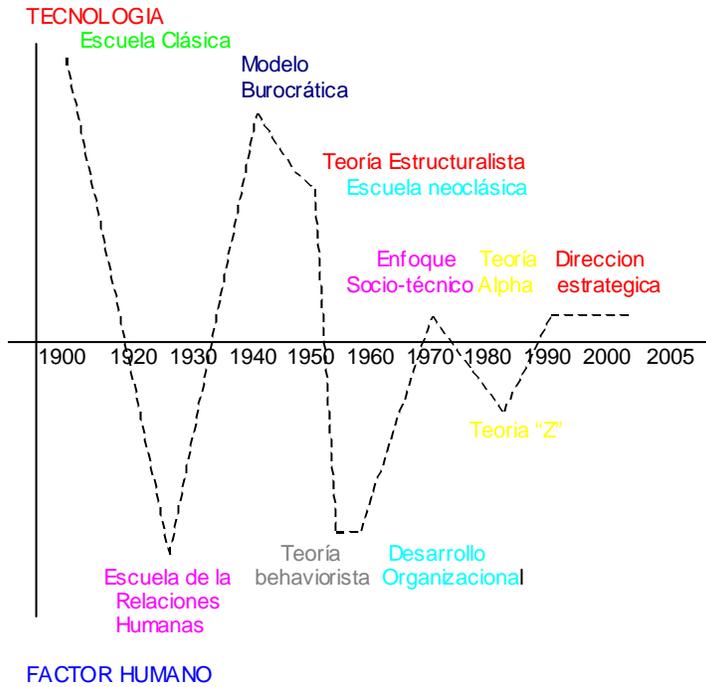


Fig. 8. Desarrollo histórico de la dirección (Zayas,P, 2002)

Para resumir la formulación de que cada una de las principales escuelas de administración y del liderazgo que lleva implícita una concepción sobre la actuación del hombre, se puede valorar el cuadro siguiente:

Teorías, escuelas o enfoques	Concepción del hombre	Liderazgo
-Escuela clásica	Homo económico	Autocrático
-Relaciones humanas	Homo social	Democrático
-Burocrática	Homo burocrático	Carisma
-Estructuralista	Homo administrativo	
-Neoclásica		
-Behaviorista		Rasgos psicológicos
-Desarrollo organizacional	Homo organizacional	Grupal
-Sistémica	Homo sistémico	Contingencial -Orientado tarea y grupo
-Dirección participativa	Homo democrático	Participante, involucra, implica
-Teoría Alpha		
-Dirección de cambio	Homo cambiante	Transformacional
-Dirección estratégico		
-Dirección por competencias	Homo globalizado, competitivo, emocional	Resonante
-Dirección por valores		
-Dirección ¿ ...?		

Como aspectos significativos del análisis de la interacción de las teorías de la dirección y las teorías del liderazgo, se puede concluir planteando lo siguiente:

-Toda corriente o escuela de dirección lleva dentro una concepción psicológica sobre el hombre y tiene una posición del liderazgo.

-Los factores del desarrollo social han sido el elemento determinante en el énfasis que se realiza en la valoración de los factores sociopsicológicos y del factor humano en la dirección.

-----

-Realmente el trabajador es un ser económico, social, administrativo, organizacional, participativo, cambiante, competitivo y globalizado a la vez, y sus motivaciones en cuya base se encuentran las necesidades, están condicionadas por un conjunto de factores sociales, tecnológicos, políticos, psicológicos y económicos, todos a tener en cuenta para lograr un eficiente desempeño de la actividad laboral.

Existen múltiples teorías, escuelas, corrientes en la dirección, llámese organización del trabajo, relaciones humanas, estructuralista, burocracia, matemática, sistema, participación, cambio, estrategia y valores, pero también existe el liderazgo en todas las teorías, escuelas y corrientes de la dirección, ya sea carismática, rasgos sociales, psicológicos, grupos, contingencia, en circunstancias específicas, transformacional, transaccional o resonante, pero hay una relación de la dirección con el liderazgo que son las personas que la materializan, sea un ser económico, social, administrativo, organizacional, participativo, competitivo, cambiante, emocional y globalizado.

Resumiendo, el surgimiento del liderazgo y por ende del líder, está determinado por la conjugación de las competencias del directivo determinadas por el proceso de interrelación social con el grupo, las actividades y las condiciones en las que estas se realizan y las necesidades y expectativas, de la organización que dirige. Las razones políticas, económicas, objetivos, cambio, normas y valores son los factores en el estudio del liderazgo.

## **Bibliografía**

Alabart Y., y Portuondo A. (1999): La cultura organizacional, Una variable a considerar en la competitividad empresarial, Folletos gerenciales, [ctd@reduniv.edu.cu](mailto:ctd@reduniv.edu.cu)

Alhama, R y otros (2001): Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana. pp.107.

Argyris, C.(1979): El individuo dentro de la organización, Ed. Herder: Barcelona.

Baron, R., y Byrne, D. (1994): Social psychology: Understanding human interaction , Ed. Allyn and Bacon, Boston

Barra, E (1998): Psicología social, Ed. Universidad de Concepción / Ministerio de Educación

Barrios, G.,y otros (1999):Gerencia y Liderazgo, Ed. Instituto universitario de profesiones gerenciales, Caracas,

- Bavelas, A. (1977): Leadership: Man and function. En: B. Staw, Psychological foundations of organizational behavior 324-329 pp..
- Bolívar, C.,(2003): Liderazgo. El arte del liderazgo esencial, tematika.com.
- Boyatzis, R.,y otros (2002): El líder resonante. Ed. Plaza y Janés, Barcelona
- Bower, Joseph, Oficio y Arte de la Gerencia: Norma,1995
- Bennis, W. y B. Nanus (1995): Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz, Ed. Norma, Colombia.
- Bennis, W (1994): On Becoming a Leader , Ed. Addison Wesley, Nueva York . pp. 39–42
- Bermúdez, J (1994): Psicología de la personalidad, Ed. UNED, España.
- Boyett, J., y Boyett, J.,(1999): Lo mejor de los Gúrus, Ed. Gestión 2000, España. 367pp
- Blake, R y Mouton, J., (1964): The Managerial Grid, Ed, Gulf. Houston
- Blake, R y Mouton, J., (1980): “Enfoque 9.9 para aumentar la productividad organizacional”, En Shein, E., y Bennis, W.): El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales, Ed. Herder; Barcelona 223-242.
- Blanchard, K y otros (1990): El líder ejecutivo al minuto, Ed. Griljalbo, Barcelona
- Blank W (1995): The nine natural laws of leadership, Ed. MACOM, New York
- Burns, J., (1978): Leadership, Ed. Harper and Row, Nueva York
- Byrne, J. (1996): “Liderando el cambio”, Revista Horizonte Empresarial, España no 2075, 40 - 42pp.
- Carnota, O. (1985): Teoría y práctica de la dirección, Ed. Revolucionaria, La Habana
- Casales, J. (1989): Psicología social. Contribución a su estudio, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
- Covey, S, (1991): Principle–Centered Leadership, Ed. Summit, Nueva York.: pp.40–47
- Crouch, A. y Yetton, P. (1987): Manager behavior, leadership style,and subordinate performance: An empirical extension of the Vroom-Yetton conflict rule. Organizational Behavior and Human Decision Processes,39, 384-396
- Davis, K. y J. Newstrom.(1987): El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, Ed. Mc Graw-Hill, México, 608 p.
- Davis, K. y W. Werther. (1991): Administración de personal y recursos humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México, 396 pp.
- De Lucca, V., (2005): Conversemos acerca del Liderazgo Femenino, Ed Universidad de los Andes, Venezuela.
- DePree, M. (1993): Leadership Jazz: The Art of Conducting Business through Leadership, Followership,Teamwork, Touch, Voice, Ed. Dell, Nueva York. pp.22–225
- De Pree, M. (1993): El liderazgo es un arte Ed. Lasser Press, México. 143p.
- Dolan, S., y Martín I.(2000): Los 10 mandamientos para los dirección de personas, Ed, Gestión 2000, España.
- Drucker, P. ( 1992 ): Managing for the future, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York,184 pp.
- Fiedler, F. (1967): A Theory of Leadersshp Efecctiveness, Ed. Mc-Graw-Hill Nueva York.
- Gardner, J. (1990): On leadership, Ed. Free Press, NuevaYork.
- Goleman, D. (1988): La práctica de la inteligencia emocional, Ed. Kairós, Barcelona.

- Ghiselli, E. (1970). *Psicología Industrial, su aplicación al personal de la empresa*, Ed. Revolucionaria, La Habana, 484 pp.
- Heidbreder, E. (1971): *Psicología del siglo XX*, Ed Revolucionaria, ICL, La Habana. 550 pp
- Hersey, P y Blanchard, K. (1982): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Ed. Prentice-Hall. Englewood Cliffs
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (1979): *Organizational behavior (2nd. ed.)*, Ed. St. Paul: West Publishing Company,
- Katz, D. Y Kahn, R.L. (1967): *Psicología social de las organizaciones*, Ed. Trillas, México.
- Katzenbach, J. (1998): *Equipos de alta dirección*, Editorial Norma, Barcelona.
- Katzenbach, J., y Smith, D. (1996): *Sabiduría de los equipos*, Ed. Continental, México
- Kets de Vries, M. (1995): *Life and death in the executive fast lane*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kotter, J., (1991) "El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito en: Harvard Business Review
- Likert, R. (1961): *News Patters of Management*, Ed. McGraw-Hill, Nueva York,
- Likert, R.(1979): "Nuevos patrones de administración", en Vroom, V.H. y Deci, E..(eds.), *Motivación y alta dirección*, Ed. Trillas: México, 296-303.
- Locke, Edwin A., *Sea un Gran líder: Vergara*, 1995.
- Nanus, B. (1989): *The leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*, Ed. Contemporary Books, Nueva York. pp. 81–97
- Navas, M. y Molero, F. (1994) *El liderazgo*. En J.F. Morales (Coord.), *Psicología Social* (pp. 701-716). Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, Ed. , McGraw-Hill. Nueva York.
- Montaner, R. (1998): *Manual del directivo eficaz*, Ed. Gestión 2000, Barcelona p. 74 – 75.
- Moreno, C., (2005) *El liderazgo ético, un reto empresarial*, rrrh magazine.com
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1997): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ed. McGraw-Hill Interamericana. . España. p. 221.
- Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976): "Power is the great motivation", *Harvard Business School Review*, marzo-abril.
- Mertens, L (1996): *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. Cinterfor, Colombia.
- O'Toole, J. (1996): *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, Ed. Ballantine, Nueva York. pp. 23–34
- Omarov, A. (1980): *Elementos básicos de la dirección científica de la sociedad*, Ed. Orbe, La Habana.
- Ouchi, W. (1982): *Teoría Z*, Ed. Fondo Educativo, Mexico, 262 pp.
- Pinotti, J. (2000): *Coaching ontológico*, Ed. Dunken.
- Quijano, A. (2003): *Liderazgo, Monografía.. com*
- Raven, B., Rubin, J. (1983): *Social psychology*, Ed. John Wiley y Sons. New York
- Robbins, S. (1994): *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 780 pp.

- Robbins, S. (1998): La administración en el mundo de hoy, Ed. Pearson Educación, México. p.277.
- Ross, J. (1997): "Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", Harvard Deusto Business Review, no. 78, mayo/junio.
- Rush, J. (1984): Psychology. The personal science, Ed Wodsworth Publishing Company, U.S.A.
- Schein, E. (1993): Psicología organizacional, Ed. Publimex, México, 252pp.
- \_\_\_\_\_ (1988): La cultura empresarial y el liderazgo, Ed. Plaza y Janés, Barcelona.
- Smith, E., y Mackie, D. (1995): Social psychology, Ed. Worth Publishers, New York.
- Senge P., (1992): La quinta disciplina, Ed. Juan Granica S.A., Buenos Aires.
- Stoner, J. (1997): Administración, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México. p. 417.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W., (1958): How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review, 36, 95-102
- Taylor, F. (1903): Shop Management, Ed. Harper y Bros, New York.
- \_\_\_\_\_ (1911): The principles of Scientific Management, Ed. Harper y Bros, Nueva York.
- Tead, O. (1935): El arte del liderazgo, Ed. Mc Graw Hill, Nueva York.
- \_\_\_\_\_ (1956): El arte de la administración, Ed. Agir, Rio de Janeiro, Brasil.
- Vroom, V. y Yetton, P.(1973): Leadership and decision Making, Ed. University of Pittsburgh Press Pittsburgh.
- Vroom, V. (1977). Leadership revisited, En B. Staw (Ed.), Psychological foundations of organizational behavior, (pp. 343-355).
- Vroom, V. y Jago, A. (1978): On the validity of the Vroom-Yetton model, Journal of Applied Psychology, 63, 151-162.